

## BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA E COMPETITIVA APLICÁVEL A UMA DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS

**Luis Felipe Schmidt**

profelipe1@gmail.com

**Jaime Antônio Nalin**

nalin@unilsalle.edu.br

### **Resumo:**

O trabalho desenvolvido apresenta os processos estratégicos que envolvem o *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de vantagem competitiva para as organizações e sua aplicação através do estudo de caso na Hausgas Distribuidora de Petróleo Ltda, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes para uma empresa. Suas etapas para elaboração iniciam a partir da definição da visão, da missão e da estratégia da empresa, sob o foco de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O Balanced Scorecard, para ter eficiência, deve ser transparente e fácil de ser interpretado; deve ter um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originem da estratégia da empresa, não estabelecendo medidas próprias, deve seguir sempre as relações de causa e efeito e sempre relacionar as expectativas financeiras da empresa. O sistema Balanced Scorecard na geração de informações não é apenas fundamental para a tomada de decisão, mas também para análise de seus reflexos na organização, relatórios periódicos sobre a estratégia de vendas, pontualidade na entrega, satisfação dos funcionários, dentre outros, têm seu sucesso atrelado ao constante exame de seu impacto no desempenho financeiro e econômico da empresa. A pesquisa atingiu os objetivos propostos e percebeu-se que com a nova forma de gestão, a empresa pode obter resultado no curto prazo, mas principalmente cria valor futuro.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Competitividade, Gestão estratégia.

**Abstract:**

*The developed work the strategic processes that involve the Balanced Scorecard (BSC) as a tool of competitive advantage for organizations and their application through case study in Huasgas Distribuidora de Petróleo Ltda. Had a methodological approach consists of a literature review on the subject and also from the definition of the vision, mission and strategy of the company's focus on four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth . It emphasizes the concept of strategy applied to organizations and the seriousness of powers as a result of the elements in the pursuit of performance. The Balanced Scorecard system in the generation of information is not only essential for decision making, but also to analyze its impact on the organization, regular reports on sales strategy, on-time delivery, employee satisfaction, among others, have your success linked to the constant examination of its impact on economic and financial performance of the company. The survey reached the proposed objectives and realized that with the new form of management, the company can get by in the short term, but mainly creates future value. It took a driven focus the importance of the BSC as a new mechanism to help guide decisions regarding financial and nonfinancial indicators, aiming to improve organizational strategies for business success.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Competitiveness, Management strategy.*

**1 INTRODUÇÃO**

O atual ambiente globalizado e competitivo, de rápidas mudanças, onde é acirrada a concorrência, impõe aos gestores a necessidade de novas formas de gerenciamento, não só de avaliar o desempenho passado em medidas financeiras, mas também de saber se eles estão criando valor futuro. A criação de valores futuros exige a exploração de valores intangíveis. Em 1992, Kaplan e Norton publicaram um artigo divulgando um sistema de informações denominado *Balanced Scorecard* (BSC), que tem o objetivo de aumentar a abrangência das medidas de desempenho da empresa sem inundá-las de indicadores.

Ele traz a novidade de reunir, em apenas um relatório, indicadores financeiros e não financeiros, medidas essas que indicaram o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro. O *Balanced Scorecard* revelou-se um importante instrumento de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno. O *Balanced Scorecard* representa o equilíbrio

entre: indicadores financeiros e não financeiros; componentes internos e externos da organização; indicadores de resultado e de tendência.

Em um ambiente como o atual, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do sistema de informação gerencial, em face da competitividade, está em fornecer informações corretas e oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

Considerando que a Hausgas Distribuidora de Petróleo Ltda possui um planejamento estratégico descontinuado, o problema da pesquisa reside em elaborar uma proposta de BSC que atenda as expectativas gerenciais da empresa. A organização chegou à conclusão de que, apesar da medição ser mais importante do que nunca, seu sistema de captura, monitoramento e compartilhamento das informações de desempenho são falhos. O seu sistema de avaliação permaneceu firmemente calcado no passado onde a confiança é quase exclusiva nas medições financeiras do desempenho.

Com relação à metodologia de pesquisa, segundo Silva e Menezes (2000), as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos. Conforme proposto por Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, pois a mesma propõe evidenciar ou construir conhecimentos para solucionar um problema, busca o aprimoramento de idéias ou descobertas de novas sistemáticas.

Segundo Gil (1996, p.28), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros.”

Na pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1999), a metodologia visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis, assumindo a forma de levantamento de dados. Nesse sentido, também se utilizou a pesquisa descritiva neste trabalho.

Ainda adota-se neste estudo a pesquisa documental e a bibliográfica, que tem como objetivo explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, ou seja, a partir de material já elaborado, procede-se a pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2002), pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente em livros e artigos científicos. Assim a pesquisa é bibliográfica, pois recorre a livros, revistas, jornais e sites para ampliação dos conhecimentos.

A pesquisa será complementada também com um estudo de caso. De acordo com Vergara (2000), o estudo de caso é estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

### **2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)**

No início da década de 90, em Harvard, os professores Robert S. Kaplan e David P. Norton propuseram uma nova abordagem para resolver problemas de mensuração frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento. De acordo com Kaplan e Norton (1997) era necessário um sistema balanceado de mensurações, que preservasse os indicadores financeiros, mas que também equilibrasse esses indicadores com indicadores não-financeiros, sob três outras perspectivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, indicadores de tendência do futuro desempenho financeiro. Foi constatado então pelos autores que os indicadores financeiros isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como habilidades, competências e motivação dos empregados, bancos de dados e tecnologias da informação, processos, inovação em produtos e serviços, relacionamentos com os clientes, imagem da organização e outras.

Niven (2005) descreve o *Balanced Scorecard* como um grupo de medidas selecionadas que se originam da estratégia da empresa, que através delas a empresa atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos.

Segundo Padoveze (2003), o *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia da empresa. Traduzindo a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 20) “o verdadeiro poder do *Balance Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.” Com isso as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) esclarecer e obter consenso em relação a estratégia;
- b) fazer com que a estratégia seja passada para toda a empresa;

- c) o alinhamento das metas departamentais e estratégicas;
- d) fazer com que exista uma associação dos objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) fazer revisões estratégicas periodicamente e sistematicamente;
- g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

### 2.1.1 História do *Balanced Scorecard*

Em 1990 o instituto Nolan Norton, por meio de uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, motivado pela confiança de que os métodos existentes para avaliação do desempenho em geral, com apoios dos indicadores contábeis e financeiros, estavam obsoletos. O líder desse estudo foi Norton e Kaplan como consultor acadêmico. A abordagem do *Balanced Scorecard* foi proposta por Robert Kaplan, professor universitário da Harvard University e David Norton, consultor, através de um artigo publicado no Harvard Business Review em 1992. Os autores estavam convencidos de que as medidas financeiras eram ineficazes para a empresa financeira moderna (NIVEN, 2005).

### 2.1.2 O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado por empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica. Segundo Kaplan e Norton (1997) é um sistema de gestão que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ação.

Conforme Oliveira (2009, p.256) “basicamente possibilitando obter *feedback* sobre a estratégia, assegurando que a organização fique alinhada e focalizada em suas várias decisões.” Surgindo como apoio às informações contábeis e financeiras, que permite a empresa acompanhar a evolução do seu desempenho.

De acordo com Niven (2005), empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia à longo prazo e adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Como aspecto mais importante e inovador é o *feedback*, permitindo monitorar e ajustar a estratégia e, se necessário, realizar as mudanças na própria estratégia, com isso as revisões de estratégia deixarão de forçar no passado passando a focar também no futuro.

## 2.2 Etapas de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

### 2.2.1 Elaboração do *Balanced Scorecard*

O BSC da empresa “pode ser construído através de um processo sistemático, que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.307).

Na construção do BSC é necessário que ocorra um consenso entre a equipe, de tal forma a identificar e chegar a um acordo sobre os principais propósitos do projeto, de modo que se busque clareza das prioridades estratégicas e mantenha sempre o foco, incentivando o desenvolvimento de lideranças, bem como descentralizando responsabilidades, contudo sempre cuidando para que não ocorra intervenção na estratégia a ser seguida.

De acordo Niven (2005), os passos para desenvolvimento do BSC são os seguintes:

- a) passo 1: reunir e distribuir material de apoio - ter amplo acesso ao material de apoio sobre missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e principais competências dos funcionários da organização;
- b) passo 2: desenvolver ou confirmar a missão, valores e a estratégia - definição clara sobre a posição e o papel atual e futuro da empresa;
- c) passo 3: fazer entrevistas com os executivos - na primeira série de entrevistas, deve-se obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, inclusive sobre tendências significativas de tamanho e crescimento de mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas;
- d) passo 4: desenvolver objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* - depois que a visão abrangente e o conceito do negócio foram estabelecidos, é o momento de considerar a escolha e desenvolvimento de objetivos e medidas para cada perspectiva;
- e) passo 5: workshop executivo - realizar reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação aos objetivos e medidas escolhidas;

- f) passo 6: desenvolver vinculações de causa e efeito - descrever a estratégia através de uma série de interações entre medidas selecionadas;
- g) passo 7: estabelecer metas para suas medidas - uma meta dá sentido aos resultados da medição ao oferecer ponto de comparação;
- h) passo 8: reunião final - obter um consenso final sobre o produto do *Balanced Scorecard*;

A partir da implementação do BSC as organizações poderão obter de um sistema gerencial, projetado em torno de um referencial financeiro de curto prazo e orientado para o controle, para um sistema de gestão estratégico, projetado em torno da visão estratégica de longo prazo.

### 2.2.2 As perspectivas para estabelecimento do *Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC não é agregado aleatoriamente às medidas escolhidas ao acaso, as mesmas devem estar interligadas, para que haja uma maior comunicação dos objetivos estratégicos, como o crescimento da empresa, a redução do risco ou o aumento da produtividade.

Para Niven (2005) as medidas de desempenho são usadas para determinar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a implementação será bem sucedida. O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros.

#### 2.2.2.1 Perspectiva financeira

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve relatar a história durante a implementação da estratégia, começando pelas metas financeiras de longo prazo e relacionando-os, em seguida, à seqüência de atividades relativas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, dos funcionários e sistemas. O objetivo é que, à longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Conforme Niven (2005) a dimensão financeira é um importante componente do *Balanced Scorecard*, sobretudo para empresas com fins lucrativos. Com as medidas desta dimensão pode-se dizer se a estratégia está sendo bem executada e se está conduzindo para um melhor resultado.

Consiste em medir a atuação da empresa, neste sentido, os indicadores desta perspectiva se preocupam, entre outros fatores, em mensurar a evolução dos custos e receitas, o nível de utilização dos ativos.

Os objetivos financeiros são o foco para os objetivos e medidas dos outros indicadores e precisam desempenhar um papel duplo: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medida de todas as outras perspectivas do *scorecard*.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50).

Ainda para os autores, assuntos financeiros como o aumento de receita, melhoria dos custos, produtividade, crescimento das vendas, valor para os acionistas, rentabilidade, servem de base para a integração das quatro perspectivas. Essas medidas podem mostrar se a estratégia da organização está tendo um bom andamento ou não.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a dimensão financeira trabalha em três estágios: o crescimento, a sustentação e a colheita, para cada uma dessas fases, existem três temas financeiros, que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e mix de receita, redução de custos, melhoria de produtividade, utilização dos ativos e estratégia de investimento. Por outro lado, pode-se considerar que, além disso, dois objetivos normalmente são batalhados pelas empresas: a maximização do retorno sobre o investimento e a maximização da riqueza dos proprietários. No que se refere ao retorno sobre o investimento, normalmente se toma uma taxa de referência chamada de custo de oportunidade de capital da empresa.

#### 2.2.2.2 Perspectiva de cliente

Na perspectiva de cliente, para Oliveira (2009), as empresas possuem um posicionamento no segmento de mercado e de clientes nos quais desejam competir, representando esse segmento o conceito de receita dos objetivos financeiros, para isso estão alinhados alguns aspectos como: satisfação, fidelidade, retenção, capacitação e lucratividade. Permitindo uma clareza na identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Para Niven (2005) a perspectiva do cliente, que define a proposição de valor para os clientes-alvo, pode ser medida pelo nível de satisfação do cliente quanto à qualidade do serviço fornecido, à pontualidade nas entregas, às habilidades, sistemas e processos que produzem e fornecem produtos e serviços de alta qualidade para a organização, caso os clientes valorizem a inovação e alto desempenho.

- a) excelência operacional – organizações que buscam a excelência operacional se dedicam ao preço baixo, conveniência, sem luxos. Niven (2005) apresenta a rede Wal-Mart representa um exemplo de uma empresa operacionalmente excelente;



- b) liderança no produto – os líderes de produto buscam aprimoramento constantemente para os produtos de sua empresa. Com inovações para que seus produtos sejam os melhores do mercado;
- c) intimidade com o cliente – fazer todo o possível para oferecer soluções para as necessidades específicas de cada cliente, não visando uma única operação com o cliente, mas sim fidelização.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997, p. 71), afirmam que o “grupo de medidas essenciais de resultado dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui os seguintes indicadores de:”

- a) participação de mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- b) captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- c) retenção de clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- d) lucratividade dos clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

### 2.2.2.3 Perspectiva de processos internos

Segundo Campos (1998), as medidas de desempenho da maioria das empresas focam a melhoria dos processos operacionais já existentes na empresa. Através do BSC, os executivos podem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos, que começa com a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades; prossegue com a entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes e termina com a oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

Para Niven (2005) a perspectiva de processos internos do BSC identifica que os processos centrais das organizações devem ser superados para que continuem gerando valor aos clientes e acionistas. Kaplan e Norton (1997) descrevem que a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas

tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 27) a “perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.”

Afirmam que esses processos permitem que a unidade de negócios:

- a) ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- b) satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Na perspectiva de processos internos, a empresa, além de melhorar processos já existentes, identifica novos processos que ajudarão no alcance dos objetivos estabelecidos.

Cada empresa deve usar processos particulares dentro de seus objetivos para alcançar resultados financeiros e criar valor para o cliente. No caso da perspectiva dos processos internos, as empresas utilizam uma cadeia de valor como modelo que inclui três processos:

- a) inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos);
- b) operações (produção, distribuição e vendas);
- c) serviço pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente).

Kaplan e Norton (1997) demonstram uma cadeia genérica que pode servir de modelo para as empresas construírem a perspectiva dos processos internos.

#### 2.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Conforme Niven (2005) a criação de valor na organização de hoje é esmagadoramente dominada pela influência do capital humano. As pessoas, seu conhecimento e meios de compartilhá-lo são o que determina o valor na nova economia.

Para Kaplan e Norton (1997) as principais categorias da perspectiva de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento.

Oliveira (2009) define as categorias da perspectiva de aprendizado e crescimento da seguinte forma:

- a) capacidade dos funcionários: para ter uma melhora contínua, é preciso uma readequação do quadro de funcionários, admitindo que suas idéias e capacidades

sejam dedicadas para os objetivos da organização. Permitindo melhora dos processos internos e o desempenho para os clientes, por estarem presentes nos processos internos e dos clientes;

- b) capacidade dos sistemas de informação: para que sejam melhorados os processos, é de suma importância que tenham excelentes serviços de informações. Nesse contexto competitivo as informações são necessárias para que seja alcançado os objetivos;
- c) motivação e alinhamento: com funcionários treinados que possuam acesso primoroso as informações, não irão contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da organização ou se não possuírem liberdade para agir e tomar decisões.

Para fechar lacunas de ineficiências, Kaplan e Norton (1997) conseguiram através das três fontes: a satisfação do funcionário, a retenção e medir a produtividade dos funcionários.

- a) satisfação: onde o funcionário melhora sua produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria dos serviços. A satisfação pode ser conquistada com a inclusão dos funcionários nas decisões, pelo reconhecimento de realização de um bom trabalho, pelo acesso a informações, pelo incentivo constante do uso de sua criatividade e iniciativa;
- b) retenção: captação dos funcionários que a empresa tem interesse em que permaneçam em seu quadro de funcionários por um longo prazo, investindo nesses funcionários, proporcionando treinamento e avaliando as habilidades dos funcionários. Os funcionários mais antigos e leais guardam os valores da empresa;
- c) produtividade dos funcionários: é analisada através da moral dos funcionários, inovação, melhoria dos processos internos, satisfação dos clientes. A produtividade é realizada pelo aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, com o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

### **2.3 Integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia**

Para a elaboração do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton (1997) deve ser seguido esses três princípios que permitem a integração do BSC com a estratégia da empresa: relação de causa e efeito; vetores de desempenho; relação com os fatores financeiros.

### 2.3.1 Relação de causa e efeito

Para Niven (2005) um *Balanced Scorecard* bem formado pode descrever sua estratégica através dos objetivos e medidas escolhidas. Essas medidas devem estar ligadas entre si, formando uma cadeia de relações entre causa e efeito a partir dos motivadores do desempenho contidos na perspectiva de aprendizagem e do crescimento até atingir a melhoria do desempenho financeiro.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um BSC, toda medida selecionada para o mesmo deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia à organização.

### 2.3.2 Resultados e vetores de desempenho

Para Kaplan e Norton (1997) os vetores de desempenho em geral são específicos para cada unidade de negócios e refletem particularidade da estratégia da unidade, por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que apresentarão propostas de valor e segmentos específicos de clientes e mercados.

Ainda conforme os autores, um *Balanced Scorecard* bem estruturado deve ser um ajuste de medidas de resultados e vetores de desempenho. Sem os vetores de desempenho, as medidas de resultado não noticiam a modo como os resultados devem ser alcançados, e também não notificam antecipadamente se a estratégia que está sendo implantada está tendo sucesso ou não.

### 2.3.3 Relação com os fatores financeiros

De acordo com Kaplan e Norton (1997) é comum nos dias de hoje as empresas terem interesse na mudança, há a preocupação com metas de qualidade, satisfação dos clientes e inovação. Ainda que possa levar a uma melhor atuação da unidade, isso dificilmente poderá ocorrer se consideradas um fim em si mesmas.

O *Balanced Scorecard* possui um grande foco nos resultados, sobretudo os resultados financeiros, como retorno sobre o capital investido ou valor econômico adicionado.

Para Kaplan e Norton (1997, p.157) “as relações casuais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.”

## 2.4 A equipe do *Balanced Scorecard*

Conforme Niven (2005) na implantação do *Balanced Scorecard* existe a fase de escolha da equipe e da coordenação do mesmo, além do patrocínio da alta administração. Essa escolha torna-se crucial, pois há que se obter consenso da equipe de executivos chave em temas normalmente polêmicos e de fundamental importância para o sucesso do BSC.

O ideal é que esta equipe seja formada por gerentes que representem a totalidade da organização. Que tenham poder de persuasão e que conheçam profundamente o negócio em que participam. Niven (2005) apresenta as funções da equipe do BSC assim: patrocinador executivo (é quem assume o BSC); campeão do *Balanced Scorecard* (quem coordena o BSC); membros da equipe (possuem conhecimento específico); especialista em mudança organizacional (investiga as mudanças organizacionais que o BSC proporciona).

A contratação de consultores pode servir para dar um apoio ao grupo na construção do BSC e na sua implementação. Esta equipe deverá dedicar-se integralmente ao projeto para o cumprimento do prazo de montagem do BSC.

## 2.5 Comunicando o *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos da comunicação são:

- a) criar conscientização do *Balanced Scorecard* em todos os níveis da organização;
- b) oferecer informação acerca dos conceitos fundamentais do BSC a todas as platéias;
- c) gerar vinculação e comprometimento dos principais interessados em torno do projeto;
- d) encorajar a participação no processo;
- e) gerar entusiasmo pelo BSC;
- f) garantir que os resultados da equipe sejam difundidos veloz e eficazmente.

Para Niven (2005) os elementos do plano de comunicação são assim descritos “O método mais simples de arquitetar seu plano de comunicação é utilizando a abordagem dos “cinco elementos” (quem, o quê, quando, onde e porque)”:

- a) finalidade/mensagem (o quê/porque): descrever o conteúdo informativo definido no plano: nova filosofia gerencial, função do BSC, definição de prazos e posição de projetos;

- b) platéia (quem): os indivíduos específicos ou grupos identificados que precisarão das mensagens ao longo do processo. As platéias podem variar de acordo com o tamanho e fundamento do projeto;
- c) freqüência (quando): a oportunidade da comunicação dependerá das necessidades do público que assiste. Aqueles que estão mais fortemente envolvidos no projeto precisarão manter uma comunicação mais freqüente. Não se pode arriscar em perder o suporte e o entusiasmo de nenhuma platéia limitando a quantidade de informações que ela recebe;
- d) veículo de transmissão (onde/como): descreve o método escolhido para a divulgação da mensagem e dependerá das necessidades da platéia. Com a tecnologia atual, as escolhas de veículos de transmissão estão realmente vinculadas apenas aos limites da sua imaginação. Reuniões frente a frente, apresentações de vídeo, kits de mensagem, e-mails, boletim de notícias, sorteios e concursos, mensagens pagas, demonstrações, apresentações e reuniões públicas;
- e) comunicador (quem): o indivíduo ou grupo responsável pelo conteúdo e distribuição da mensagem. Aqui, novamente, o comunicador variará de acordo com a mensagem e necessidade da platéia.

## 2.6 Mapas estratégicos

O mapa estratégico, conforme Kaplan e Norton (1997), apresenta através da representação visual a relação das quatro perspectivas. Ilustra a relação causa e efeito que compõem o resultado desejado pela empresa.

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico contribui de uma forma que mostra a estratégia da empresa ligada aos ativos intangíveis a processos que criam valor.

O mapa estratégico deve ser construído com base no modelo de gestão, seguindo a missão e visão da empresa, sendo composto pelos objetivos estratégicos através das quatro perspectivas que compõem o BSC: a dos clientes, dos processos internos, a financeiras e a do aprendizado e crescimento.

## 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se brevemente a Hausgas Distribuidora de Petróleo Ltda e as medidas sugeridas para proposta de implantação do *Balanced Scorecard*.

### 3.1 Apresentação da empresa

Formada em 1990, por tradicionais empresas do segmento de transporte decombustíveis, Transportador Retalhista Revendedor (TRR) e participantes do comércio varejista de combustíveis, que conhecem o setor, seus desafios e necessidades, a Hausgas estrutura uma marca de combustíveis que a cada dia conquista mais mercado. Possui sua rede de postos no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Com bases de distribuição em Passo Fundo-RS, Araucária-PR e Biguaçu-SC, com sua sede em Canoas-RS. A empresa conta com uma rede de mais de 200 postos com a marca Hausgas em toda a região sul do país. A bandeira é a marca de uma distribuidora, significa que o posto está vinculado aquela distribuidora e, portanto, só poderá comprar e vender combustível daquela distribuidora. A figura 01 apresenta um exemplo posto da bandeira Hausgas.



Figura 01: Posto bandeira Hausgas

Fonte: Arquivos da empresa Hausgas.

O posto bandeira branca é independente. Isto quer dizer que ele não está vinculado a nenhuma distribuidora, desta forma poderá comprar e vender combustíveis de quem quiser, mas deve identificar em cada bomba de abastecimento qual a distribuidora que forneceu o combustível. A figura 02 apresenta um posto com marca própria, não sendo de propriedade de nenhuma distribuidora, embasando-se no conceito de bandeira branca.





Figura 02: Posto bandeira Branca

Fonte: Arquivos da empresa Hausgas.

O posto bandeira branca tem vantagem em poder comprar de qualquer fornecedor, se beneficiando de preços menores em razão da competitividade entre as diversas distribuidoras.

Já o posto com bandeira tem que comprar produtos de somente um fornecedor, o de sua bandeira, estando sujeito aos preços por ela estabelecido e conseqüente margem menor de lucratividade.

Desde 1990 a empresa Hausgas vem crescendo e consolidando a marca no mercado de combustíveis no sul do país, principalmente através da ascensão da sua rede de postos de bandeira Hausgas. Em 2004 a empresa iniciou o processo de implantação do planejamento estratégico, definindo missão, visão e princípios para o seu negócio.

A sua missão foi assim definida:

Atuar de forma segura e rentável no mercado de distribuição de derivados de petróleo, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, satisfazendo os interesses dos revendedores e consumidores finais.

A sua visão foi assim definida:

Consolidar a marca Hausgas no mercado da região sul do país, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social.

Seus princípios assim foram definidos:

- a) produtividade, competitividade e rentabilidade;
- b) conquistar e manter clientes;
- c) respeitar direitos humanos dos empregados;
- d) manter relacionamento benéfico com fornecedores e clientes;
- e) apoio a programas e atividades assistenciais, educacionais e culturais;



- f) compromisso com a qualidade;
- g) compromisso com a segurança e o meio ambiente;
- h) logística eficiente e otimizada.

### 3.2 Medidas do *Balanced Scorecard*

Considerando o contexto dessa monografia, em reunião com os gestores da empresa apresentou-se a metodologia de avaliação de desempenho denominando BSC. Na reunião foi apresentado o texto da revisão bibliográfica para a realização desse trabalho, sugerindo a implantação do modelo de BSC.

Baseado nos dados já apresentados anteriormente neste trabalho, como o histórico da empresa, sua participação no mercado, visão, missão, princípios e planejamento estratégico, foram definidos os objetivos e medidas do seu *Balanced Scorecard*.

A principal justificativa para o uso do BSC foi devido à necessidade da organização crescer e atender as necessidades do mercado, sendo definidas medidas que não se limitam ao conceito financeiro.

Perspectivas do BSC:

Definiu-se que os objetivos usados nas diferentes perspectivas estarão conectados, estabelecendo relações de causa e efeito, essa relação vai explanar como atingir valor para os acionistas através dos clientes, processos internos e através de medidas de aprendizagem e crescimento.

#### 3.2.1 Perspectiva financeira

O grande objetivo da empresa, segundo o gerente comercial da empresa, Sr. Alberto Gusmão, “é conseguir consolidar a marca Hausgas no mercado da região sul e sudeste do país, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social, através da migração de vendas dos postos bandeira branca para os postos com a marca da rede Hausgas. Hoje 70% das vendas já são para postos da rede”.

Algumas considerações devem ser feitas para a análise financeira da empresa: as vendas destinam-se apenas a postos bandeira branca e bandeira Hausgas; a margem unitária é a margem bruta sobre o total de volume comercializado.

A empresa vem de um sucessivo incremento das vendas (expansão de 10,2% em 2010 e 12,2% em 2011), e reflexos positivos nos resultados auferidos e no patrimônio. Com esse

incremento a rentabilidade nos dois últimos anos, foi de 15,4% para 2010 e 19,7% no ano de 2011.

A operação da empresa mostra-se rentável. Embora com alta rentabilidade, os lucros têm sido sucessivamente reinvestidos no negócio. A rentabilidade está demonstrada pelo quadro 1. O foco principal desse indicador é a redução do custo indireto e o aumento da

Indicador		Descrição / Conceito	Unidade	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
			de Medida					
1	MARGEM UNITÁRIA	Margem Bruta s/volume comercializado	R\$/M3	79,00	80,00	82,00	84,00	85,00
2	RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Relação do Resultado sobre o PL Inicial	%	20,00%	21,50%	22,50%	23,50%	25,00%
3	CUSTO INDIRETO POR M3	Despesas Gerais para cada unidade vendida	R\$/M3	48,80	48,00	47,50	47,00	46,50

Projetos/Ações		Responsáveis	Cronograma	
			Início	Fim
1	Aumento da Margem Agregada Bandeira Branca	GESTOR COMERCIAL	JAN	DEZ
2	Controle do Custos Indireto por m3	GESTOR FINANCEIRO/CONTÁBIL	JAN	DEZ
3	Focar ações de venda em produtos com maior valor agregado	GESTOR COMERCIAL	JAN	DEZ
4	Buscar a automatização das rotinas operacionais	GESTOR FINANCEIRO/CONTÁBIL	JAN	DEZ

margem para postos bandeira branca.

#### Quadro 1: Foco na rentabilidade

Fonte: Autoria própria, 2011.

O quadro 2 apresenta o fortalecimento do capital de giro e ações a serem tomadas para que esses objetivos sejam alcançados.

Indicador		Descrição / Conceito	Unidade	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
			de Medida					
1	GER (NECES) CAPITAL DE GIRO (TOTAL)	Quantidade de recursos operacionais disponíveis (incremento)	%	2,00%	3,50%	4,50%	5,00%	6,00%
2	GER (NECES) CAPITAL DE GIRO (UNITÁRIO)	Quantidade de recursos operacionais disponíveis	R\$/M3	25,00	26,50	27,50	28,00	29,00

Projetos/Ações		Responsáveis	Cronograma	
			Início	Fim
1	Prazo Médio Concedido à ser revisado	GESTOR COMERCIAL	JAN	DEZ
2	Prazo Médio de Pagamento à ser revisado	GESTOR FINANCEIRO/CONTÁBIL	JAN	DEZ
4	Adequar cotas à venda praticada	GERENTE OPERACIONAL	JAN	DEZ
5	Analisar mensalmente fontes / aplicações - Cap. Giro	GESTOR FINANCEIRO/CONTÁBIL	JAN	DEZ

## Quadro 2: Fortalecimento do capital de giro

Fonte: Autoria própria, 2011.

### 3.2.2 Perspectiva de cliente

Até pouco tempo, a empresa comercializava quase exclusivamente para postos bandeira branca, mas houve uma mudança dessa estratégia e desde 2004 a Hausgas já concentra em torno de 70% do faturamento para clientes bandeira Hausgas.

Conforme apresentado na perspectiva financeira, o gerente comercial da empresa, Sr. Alberto Gusmão, afirma que “para a empresa consolidar a marca Hausgas no mercado da região sul e sudeste do país, deve atuar no foco na rentabilidade e responsabilidade social, através da migração de vendas dos postos bandeira branca para os postos com a marca da rede Hausgas”.

Para alcançar esse objetivo, a empresa deve buscar e firmar parcerias, oferecer um produto de qualidade e que seja, ao mesmo tempo, competitivo, investir em pessoal qualificado e marketing.

Pode-se também salientar que os postos bandeira branca têm a autonomia de seus negócios, então não são obrigadas a comprar produtos da Hausgas; entretanto, para que isso não aconteça, a empresa deve trabalhar muito o relacionamento com os seus clientes, ter sua imagem sempre associada a certeza de combustível puro.

Por último, para atender a toda sua clientela, a empresa deve sempre ser competitiva no mercado, oferecendo o melhor custo x benefício e atender às necessidades de seus clientes.

O quadro 3 demonstra o aumento de *market-share*, onde o destaque está no aumento das vendas para postos bandeira Hausgas, que representa cerca de 70% do total das vendas da distribuidora no ano de 2011, e com o passar dos anos esse percentual aumenta

Indicador	Descrição / Conceito	Unidade de Medida	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	
1	VOLUME TOTAL DE VENDAS	Quantidade de produto comercializada	m3	342.700	400.959	477.141	572.569	692.809
2	VOLUME DE VENDAS POSTOS BANDEIRA HAUSGAS	Quantidade de produto comercializada	m3	246.744	300.719	367.399	452.330	568.103
3	VOLUME DE VENDAS POSTOS BANDEIRA BRANCA	Quantidade de produto comercializada	m3	95.956	100.240	109.742	120.240	124.706
4	POSTOS BANDEIRA	Quantidade de postos bandeira Latina	Unidade	201	235	280	336	407
5	BASE DE CLIENTES	Relativo ao ano anterior	%	15%	17%	19%	20%	21%
6	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	Satisfação do cliente	%	80%	85%	88%	90%	92%

Projetos/Ações		Responsáveis	Cronograma	
			Início	Fim
1	Aumento na venda nos postos bandeira Hausgas	GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR NOVOS NEGOCIOS	JAN	DEZ
2	Migrar volume de outras bandeiras para bandeira Hausgas	GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR NOVOS NEGOCIOS	JAN	DEZ
3	Prospectar contratos de outras bandeiras	ASSESSOR NOVOS NEGOCIOS/ASSESSOR COMERCIAL	JAN	DEZ
4	Aquisição de terrenos para construção de postos próprios	ASSESSOR NOVOS NEGOCIOS	JAN	DEZ
5	Aumentar participação na construção de postos próprios.	GESTOR COMERCIAL	JAN	DEZ
6	Medir e acompanhar a satisfação do cliente	GESTOR COMERCIAL	JAN	DEZ

gradativamente com o aumento de postos com a bandeira Hausgas.

### Quadro 3: Aumento de *market-share*

Fonte: Autoria própria, 2011.

#### 3.2.3 Perspectiva de processos internos

A fim de atingir os objetivos de sua clientela e, ao final, os objetivos financeiros, a empresa deve desenvolver medidas de desempenho para acompanhar os principais processos internos e atividades que sustentam a proposta de valor para o cliente. As soluções propostas para essa perspectiva são de buscar, acima de tudo, qualidade nos seus produtos, diferencial competitivo e transparência nos processos administrativos.

Como houve uma mudança de cultura da empresa, migrando o volume de vendas de bandeira branca para bandeira Hausgas, os processos internos também devem mudar para atender a essa nova demanda.

A palavra de ordem na Hausgas é certeza de combustível puro e de qualidade. Seus fornecedores são Petrobrás e Brasken, sendo esse o diferencial competitivo da empresa.

Os processos de marketing, venda, entrega, devem estar alinhados, agregando valor ao produto e oferecendo um atendimento de qualidade.

Já, para melhor atender seus clientes, a empresa deve cada vez mais automatizar os processos internos, obtendo uma maior agilidade no atendimento até a entrega da mercadoria e menor custo.

Investir em treinamento de colaboradores para um melhor relacionamento com os clientes e estar sempre adequada ao mercado, oferecendo o que há de mais novo, são objetivos para melhor atender às necessidades de toda a carteira de clientes.

O quadro 4 demonstra o interesse da empresa em estar sempre atualizada ao mercado, oferecendo sempre novos produtos e serviços, como por exemplo a comercialização de lubrificantes com a marca Hausgas e também a revenda de Gás Natural Veicular (GNV).

Indicador		Descrição / Conceito	Unidade de Medida	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
1	OFERECER NOVOS PRODUTOS	Novo produto no mercado	Unidade	1	-	1	-	-
2	EXCÉLENCIA DE GESTÃO OPERACIONAL	Redução das despesas operacionais	%	5%	7%	9%	11%	12%
Projetos/Ações		Responsáveis			Cronograma			
					Início	Fim		
1	Disponibilizar no mercado GNV em 2012	GERENTE DE OPERAÇÕES			ABR	-		
2	Disponibilizar no mercado Lubrificantes com a marca Latina em 2014	GERENTE DE OPERAÇÕES			JUN	-		
3	Otimizar custo da base por m3	GERENTE DE OPERAÇÕES			JAN	DEZ		
4	Controle da variação de temperatura	GERENTE DE OPERAÇÕES			JAN	DEZ		
5	Estreito relacionamento com fornecedores	GERENTE DE OPERAÇÕES/FINANCEIRO			JAN	DEZ		
6	Otimizar estoque mínimo	GERENTE DE OPERAÇÕES			JAN	DEZ		
7	Acompanhamento da variação de temperatura	GERENTE DE OPERAÇÕES			JAN	DEZ		

Quadro 4: Abastecimento e logística

Fonte: Autoria própria, 2011.

Através do quadro 5 é observado as ações para melhoria da marca e controle de qualidade dos de postos Hausgas sempre preservando o meio ambiente.

Indicador	Descrição / Conceito	Unidade	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	
		de Medida						
1	% MARGEM BRUTA INVESTIDA EM MÍDIA	Relação das despesas c/MK sobre lucro bruto	%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%
2	CONTROLE DE VAZAMENTO EM POSTOS	Visitas aos PR's para aferição de possíveis vazamentos	QT	1.200	1.404	1.671	2.005	2.426
2	NÚMERO DE VISITAS PARA AFERIÇÃO DA QUALIDADE	Visitas aos PR's para aferição de qualidade	QT	1.200	1.404	1.671	2.005	2.426
Projetos/Ações			Responsáveis		Cronograma			
					Início	Fim		
1	Mídia impressa, Spot e Propaganda Comercial		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		
2	Melhoria da Imagem		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		
3	Campanha promocional		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		
4	Controle de Qualidade dos Combustíveis		GESTOR COMERCIAL/ GERENTE OPERACIONAL		JAN	DEZ		
5	Identificar forma, período, espaço e área para Mídia		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		
6	Rever visual dos postos		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		
7	Cronograma de visitas ao postos		GESTOR COMERCIAL/ASSESSOR DE NOVOS NEGOCIOS		JAN	DEZ		

Quadro 5: Marca

Fonte: Autoria própria, 2011.

### 3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para obter ganhos substanciais, bem como aprimorar os processos internos, a organização dependerá de seus funcionários motivados e treinados. No ano de 2006, a equipe de recursos humanos da Hausgas realizou uma pesquisa de clima organizacional, para avaliar a motivação de seus funcionários e também a percepção sobre a empresa.

A participação foi de mais 95,00% dos funcionários. A metodologia utilizada foi a seguinte: todos os colaboradores foram convidados a participar, através de formulário; sigilo para os respondentes; as respostas foram processadas e as médias ponderadas encontradas representam a satisfação em cada item e escala de 0 a 100%, de acordo com as 4 opções de resposta. Péssimo - 0 – 25 – 50 – 75 – 100 Ótimo.

O índice de satisfação foi de 79,05%. Os itens com menor “índice” de satisfação foram: o programa de cargos e salários; comunicação interna; programa de educação corporativa; processo de tomada de decisão. Por se tratar da perspectiva que oferece infra

estrutura e possibilita à execução das outras três perspectivas, esta última tem os objetivos a seguir, conforme quadro 6.

Indicador	Descrição / Conceito	Unidade	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	
		de Medida						
1	RETENÇÃO DE COLABORADORES	Diminuição da rotatividade do quadro de colaboradores	%	75%	80%	85%	90%	95%
2	SATISFAÇÃO DOS FUNCIONARIOS	Melhora a produtividade	%	100%	100%	100%	100%	100%
3	TREINAMENTO	Aperfeiçoamento do corpo técnico administrativo	R\$	35.000	50.000	65.000	80.000	95.000

Projetos/Ações		Responsáveis	Cronograma	
			Início	Fim
1	Plano de Carreira	RECURSOS HUMANOS	JAN	DEZ
2	Política de incentivo a Qualificação	RECURSOS HUMANOS	JAN	DEZ
3	Programa de remuneração variável	RECURSOS HUMANOS	JAN	DEZ
4	Revisão e/ou elaboração do Plano de Carreira	PSICÓLOGA	JAN	DEZ
5	Programa de cursos, palestras e seminários	PSICÓLOGA	JAN	DEZ
6	Pesquisa de clima organizacional	PSICÓLOGA	JAN	DEZ
7	Avaliação de desempenho individual e institucional	PSICÓLOGA	JAN	DEZ

Quadro 6: Política de recursos humanos

Fonte: Autoria própria, 2011.

### 3.3 Mapa estratégico

Os objetivos nas quatro perspectivas estão conectados uns com os outros por relações de causa e efeito, conforme figura 03. A partir do topo, supõe-se de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos e com aumento da carteira de clientes. A hipótese de valor para os clientes descreve como conquistar esses

objetivos. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. A empresa conquistará mercado, atendendo às necessidades dos clientes, aumentando a qualidade e inovando seus produtos. Os objetivos de satisfação dos funcionários, produtividade dos funcionários, capacidade técnica descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional darão suporte para a organização apoiar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

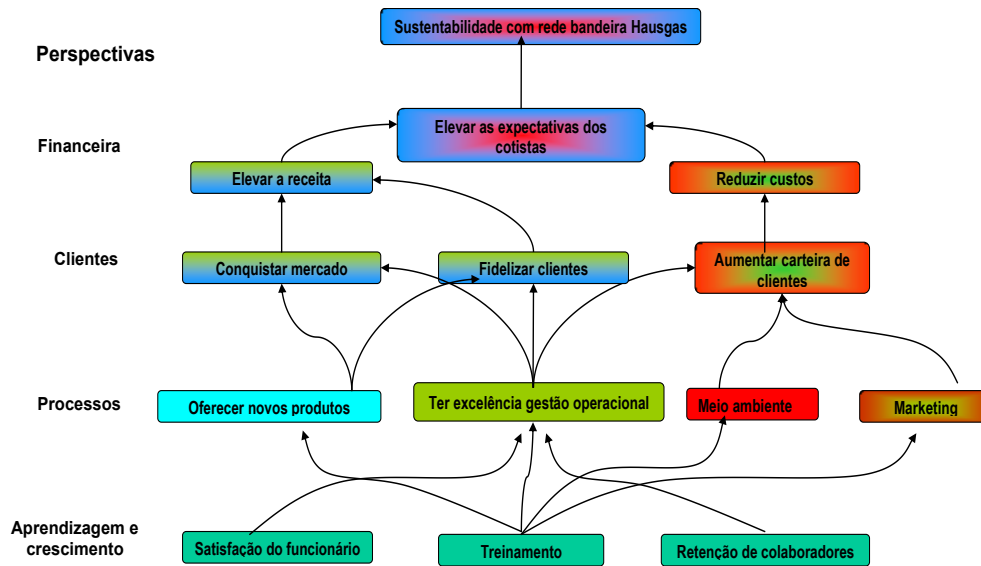


Figura16: Mapa estratégico da Hausgas.

Fonte: Autoria própria, 2011.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo a proposta de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão na empresa Hausgas Distribuidora de Petróleo Ltda. Aproveitando o planejamento estratégico descontinuado, foi revitalizado através da metodologia do BSC, tendo como base o referencial teórico. Foram apresentadas as perspectivas do BSC e a sua relação de causa e efeito, sugerindo uma nova forma de gestão na empresa. Ao mesmo tempo em que o planejamento descontinuado foi utilizado como base para a construção dessa proposta de implantação do BSC, a Hausgas passa a ter como foco estratégico a troca de bandeira, com isso consolidando sua rede com a marca Hausgas.



Ao longo do trabalho percebeu-se que havia a necessidade de realizar a alteração de alguns indicadores estratégicos. Com a proposta, esses indicadores foram revistos e alterados de forma que se adaptassem aos atuais objetivos da Hausgas e às perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Também se verificou que, mais que um sistema de medição de desempenho, este poderia ser utilizado como um sistema gerencial, uma vez que, além de monitorar os resultados da empresa, ainda permite que sejam identificados os processos estratégicos através do mapa estratégico. A capacidade de comunicar, traduzindo a estratégia em objetivos e em medidas, é o grande trunfo do BSC.

O BSC não somente envia a mensagem da estratégia de pirâmide abaixo, mas também indica a todos o que é para ser feito e demonstra suas implicações. O que ele faz, de fato, é mostrar para a organização que existe uma estratégia, trazendo-a para o foco de todos, o que permite melhor alocação de recursos e disposição das atividades, e ainda, dando-lhe uma relação de causa e efeito, para que a organização saiba exatamente as conseqüências de suas decisões.

É de consenso geral que a informação adequadamente estruturada contribui para que a empresa se torne mais dinâmica, podendo-se afirmar que, quanto mais dinâmica uma empresa, melhores e mais adequadas serão as informações de que os gerentes terão à disposição para suas decisões.

Considerando que houve a participação positiva da empresa na discussão dessa proposta, é possível que ela aproveite esse trabalho futuramente, sendo fundamental a colaboração da empresa no fornecimento dos dados necessários para a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6.

ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.