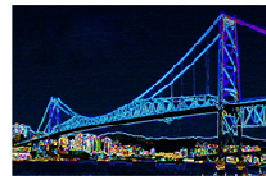




# 7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS 7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

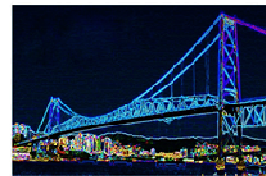


## ***Balanced Scorecard: aventuras e desventuras na implantação***

**Resumo:** O estudo objetiva analisar as aventuras e desventuras ocorridas na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma concessionária agrícola. Através de uma pesquisa descritiva de um estudo de caso, com procedimento de pesquisa participante. Obteve-se acesso à Metas, Execução e Resultados Alcançados de dois departamentos: de Serviços e de Peças, considerando as perspectivas: financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimentos. Classificou-se como aventuras os aspectos de: quando no ápice dos problemas na concessionária, buscou-se suporte especializado (consultoria); análise das atividades internas da empresa e implantação de processos internos de maneira a ter um padrão nas rotinas operacionais; estabelecimento do planejamento estratégico dos departamentos, que foi acompanhado e debatido mensalmente; melhora na comunicação e na gestão entre e nos departamentos. Quanto às desventuras, os fatores ponderados foram: ausência de planejamento adequado com definição de cronogramas e metas para implantação; ausência de engajamento dos colaboradores no processo, até mesmo certo desconhecimento e falta de comunicação e de ações individualizadas na solução de problemas pontuais nos departamentos; ausência de treinamento para os novos colaboradores e a substituição dos dois gestores impactou na continuidade da implantação.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Implantação; Limitações; Agronegócio.

**Linha Temática:**     **Contabilidade Gerencial**  
                              BSC (Balanced Scorecard)



## 1. Introdução

A pressão exercida pelo ambiente econômico é constante, o que exige que as organizações se tornem cada vez mais competitivas. No intuito de manter-se e garantir a sobrevivência a longo prazo, as organizações tendem a oferecer produtos e serviços a preços baixos e custos reduzidos. Emerge então a necessidade da melhoria contínua dos processos e dos produtos, integrados a clientes e a fornecedores (Lima, 2010).

Nas décadas de 50 a 70, o Japão implantou uma nova organização de produção, a exemplo da Toyota, buscando tornar as empresas japonesas tão competitivas quanto às empresas americanas. Assim, a partir da década de 70 a economia japonesa com sua estrutura manufatureira passou a ameaçar a liderança da economia americana. Neste contexto, os Estados Unidos iniciou estudos que possibilitasse o retorno a liderança de gestão e tecnologia industrial. Considerando que a contabilidade não havia acompanhado adequadamente as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, o desafio foi estabelecer novas medidas de desempenho que acompanhassem as mudanças nos processos de produção (Arantes, 2006; Costa, 2001).

A capacidade de identificar oportunidades, estabelecer estratégias e implementar os planos de ação estabelecidos, são fatores que levam uma organização ao sucesso. Entretanto há uma carência por parte das empresas em desenvolver modelos que traduzam o seu desempenho, assim como identifique os fatores que contribuam à competitividade (Lima, 2010).

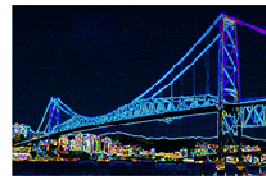
Assim, na década de 90, Robert Kaplan e David Norton, partindo do pressuposto que a utilização de indicadores exclusivamente financeiros não atendia as necessidades das empresas, pois estes, além de insuficientes também não permitiam mudanças em tempo hábil, desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), como uma ferramenta que buscava equilibrar os números financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização (Oliveira, 2008).

O BSC deve ser concebido dentro da empresa e não deve ser demasiadamente complexo. Algumas organizações alegam que o sistema é mais complexo do que parece e, apesar dos esforços consideráveis, nem todas as organizações foram bem sucedidas na implantação (Kaplan & Norton, 2001). Considerando ser o BSC uma ferramenta gerencial, assim como a observação de que é complexo e que sua implantação nem sempre é efetiva, esta pesquisa questiona: Quais os aspectos que corroboram e que dificultaram na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul?

Trata-se de um estudo de caso que objetiva descrever os aspectos que corroboraram e os aspectos que dificultaram na implantação do BSC, considerando que nem todas as organizações obtêm sucesso, apesar dos esforços. Não adianta apenas mover esforços na implantação, é preciso estar em constante crítica das estratégias para que possam ser aperfeiçoadas. O risco de o projeto ser compreendido como mero capricho da alta direção, o encastelamento do *scorecard*, a comunicação deficiente, a resistência dos indivíduos e o fato do BSC ser encarado como um evento único e não como um processo contínuo, são fatores considerados com potencial para prejudicar o processo de implementação (Oliveira, 2008).

Os dados coletados e analisados nesta pesquisa apóiam a reflexão das ações que atenderam e dificultaram os resultados propostos pelo BSC, traz uma análise que busca conciliar a teoria e a prática em um ambiente de trabalho. Quanto aos resultados apresentados, compreende ser material que possa mediar o leitor que busca informações acerca de aspectos que venham a contribuir e/ou prejudiquem a implantação do BSC.

A estrutura do estudo compreende esta seção, no que se refere aos aspectos introdutórios, seguida da revisão teórica que relata um breve histórico acerca do surgimento,



do conceito e das perspectivas do BSC. No terceiro tópico são descritos os procedimentos metodológicos, que após, são apresentados os achados da pesquisa, seguido da lista de referências utilizadas no desenvolvimento do estudo.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Surgimento e evolução do conceito do *Balanced Scorecard*

O Consenso de que o sistema contábil tradicional encontrava-se obsoleto diante do novo cenário econômico, influenciado pela globalização e a competitividade internacional e o fato de as empresas não conseguirem avaliar a eficiência dos processos e a lucratividade de seus produtos, fez surgir à busca por novas tecnologias de gestão organizacional. Convictos que os modelos de controle gerencial que contemplavam apenas aspectos financeiros estavam em descompasso com o novo ambiente competitivo e, considerando que os indicadores financeiros mostravam-se incapazes de refletir as atividades criadoras de valor das organizações, David Norton e Robert Kaplan lideraram no início da década de 90, um projeto de estudo intitulado: *Mensuring Performance in the Organization of the Future* (Arantes, 2006; Matos 2007; Oliveira, 2008).

A finalidade era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho com o objetivo de resolver os problemas de mensuração. Após um ano de estudo, onde representantes de empresas reuniam-se a cada dois meses, foi publicado o resultado na *Harvard Business Review*, intitulado como “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Inicialmente o BSC direcionava-se como solução para o problema de avaliação de desempenho, sendo entendido como um sistema de indicadores e mensuração, com base nas medidas de desempenho já utilizadas, somaram-se medidas não financeiras, permitindo monitoramento do progresso da aquisição de ativos intangíveis (Kallás, 2003).

Com o avanço dos estudos, observou-se que o BSC era capaz de interligar e comunicar os temas estratégicos em toda a organização. Empresas arrojadas o utilizaram, para além de esclarecer e comunicar a estratégia, também gerenciá-las. O que inicialmente era um sistema de mensuração passou a auxiliar na implantação de novas estratégias, tornando-se um modelo de gestão estratégica integrada. Assim, o BSC passa a ser considerado um instrumento de gestão, planejamento e controle de processos, utilizado para comunicação, informação e aprendizagem, traduzindo a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, baseados em quatro perspectivas diferentes: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento (Matos, 2007; Kallás, 2003).

Esta nova metodologia ultrapassa o conceito de um conjunto de indicadores, ampliando à visão dos sistemas de controle tradicionais, agregando aos indicadores financeiros da contabilidade tradicional, informações em vários sentidos: não financeiras, externas, internas, constante sobre o desempenho organizacional e sobre os resultados atuais e futuros. Se aplicada corretamente, permite várias ações organizacionais, como: criar uma visão geral da organização e sua situação; alinhar a estrutura e estabelecer iniciativas de acordo com a estratégia; e, influenciar comportamento (Lima, 2010).

O BSC baseia-se na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais e representa um sistema de gestão estratégica que auxilia as empresas a traduzir suas estratégias em ações. Estimula melhorias nos processos por meio do foco estratégico e proporciona às organizações um sistema capaz de traduzir a missão em objetivos estratégicos, e aos objetivos estratégicos, um conjunto específico e coerente de indicadores de desempenho (Costa, 2001; Oliveira, 2008).

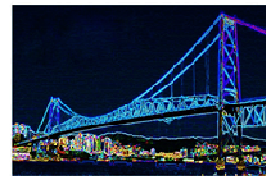
O BSC, quando usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, com base em medidas claras das estratégias de longo prazo, permitem às organizações realizarem o chamado processo duplo de aprendizado (*double-loop learning process*). Pela



# 7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS

## 7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

### TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

análise ocorrida no ambiente em que está inserida a organização, permite ao gestor o questionamento das hipóteses traçadas e analisa se a teoria operante ainda está adequada ao momento ou cenário no qual está inserida a organização (Matos, 2007).

## 2.2 Processos gerenciais do *Balanced Scorecard*

A elaboração do BSC passa por quatro processos gerenciais a serem administrados de maneira combinada, permitindo aos gestores, identificar relação de causa/efeito e vincular a estratégia de longo prazo com a de curto prazo. Este procedimento permite implementar e acompanhar a estratégia e a construção de processos gerenciais, promovendo o alinhamento da organização, complementando a lacuna existente nos antigos sistemas gerenciais que não conseguiam acompanhar a implementação da estratégia. Os processos gerenciais citados permitirão aos gestores identificar os indicadores que irão estabelecer a ligação entre a estratégia e as ações de curto prazo (Oliveira, 2008; Lima, 2010).

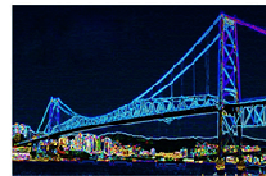
Os quatro processos gerenciais foram nominados de: Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia; Comunicando e estabelecendo vinculações; Planejamento e estabelecimento de metas; e, Feedback e aprendizado estratégico. Estes permitirão aos gestores, identificar os indicadores que estabelecerão a ligação entre a estratégia e as ações de curto prazo, permitindo que o BSC, de um simples sistema de mensuração no ano de 1992/1993, passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica no ano de 1996 (Oliveira, 2008).

Tabela 1  
Processos Gerenciais do *Balanced Scorecard*

Processos Gerenciais	Definição
Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia	Construção de consenso em tem suas unidades com objetivos específicos para que as pessoas atuem e contribuam para a realização da estratégia.
Comunicando e estabelecendo vinculações	Elo entre objetivos individuais e departamentais com objetivo de criar sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais. Nesta fase podem-se utilizar três mecanismos: (a) comunicação e educação: processo contínuo de compreendem os componentes da estratégia e receber informações sobre os resultados alcançados até o momento; (b) estabelecer objetivos estratégicos que devem ser buscados e amplamente infundidos entre todos; e, (c) ligação de recompensas às medidas de desempenho que deverá ser utilizada como estímulo para as equipes no reconhecimento de suas performances
Planejamento e estabelecimento de metas	Integração dos planos financeiros com os corporativos, forçando a companhia a integrar seus processos de planejamento e orçamento de maneira a garantir que os orçamentos suportem as estratégias já estabelecidas, quantificando os resultados pretendidos no longo prazo, identificando os mecanismos e recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.
Feedback e aprendizado estratégico	Permite validar a estratégia e saber como ela está sendo operacionalizada. O gestor monitorar os resultados sob a ótica das perspectivas do BSC e acompanha a estratégia em tempo real, obrigando-o a pensar sistematicamente nos relacionamentos de causa/efeito, promovendo vantagem na tomada de decisão sobre os resultados operacionais de curto prazo. É o aspecto inovador, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

FONTE: adaptado de Costa, 2001; Kallas, 2003; Costa, 2006; Oliveira, 2008.

Para um programa de BSC ser bem-sucedido, inicia-se com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas sim de um programa de mudança com objetivos estratégicos, distribuídos basicamente em quatro perspectivas: a financeira, a de clientes, a de processos internos, aprendizado e crescimento. Assim visualiza-se a estratégia da organização na forma de expectativas futuras sob quatro ângulos distintos e interconectados entre si. (KAPLAN e NORTON, 2001)



## 2.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

No BSC a estratégia da empresa, traduzida em objetivos estratégicos, é distribuída em quatro perspectivas, a saber: a financeira, a de clientes, a de processos internos e a de aprendizado e crescimento. Tais perspectivas têm como função apresentar a estratégia de uma companhia, traduzindo a visão em objetivos tangíveis e, de forma equilibrada, com medidas financeiras e não financeiras, colocando a visão (“para onde iremos”) e a estratégia (“como iremos”) no centro do processo gerencial (Miranda, 2004; Kallás, 2003).

Tabela 2

Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Descrição
Perspectiva Financeira	Engloba o crescimento de receita e aumento de vendas, buscando a lucratividade e maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa e preservar os objetivos de longo prazo.
Perspectiva dos Clientes	Ênfase na criação de valor para os clientes e na razão do consumidor pagar mais pelo valor agregado, verificando alinhamento dos resultados das propostas de valor com o mercado e clientes.
Perspectivas dos Processos Internos	Identificação dos processos, baseado nas perspectivas anteriores, que a organização necessita especificar para atingir os objetivos dos clientes e acionistas.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Expressa a necessidade de investir no aumento de capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais.

FONTE: adaptado de Oliveira, 2008.

O modelo baseado nestas quatro perspectivas, para alguns, representa sinônimo de um sistema rígido. Entretanto trata-se de um modelo sugerido por Kaplan e Norton que tem se revelado adequado a vários tipos de empresas e mercados. Caso seja necessário, pode-se agregar outras perspectivas, porém a escolha das perspectivas deve basear-se na estratégia da empresa, ou seja, realizar uma análise das necessidades internas e estabelecer as perspectivas que melhor contribuem para traduzir a estratégia buscando criar vantagem competitiva para a organização (Oliveira, 2008).

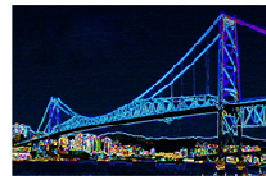
## 3 Metodologia

A pesquisa configura-se como uma pesquisa descritiva, pois tem o propósito de observar acontecimentos que antecedem a exceção e a continuidade de procedimentos na implantação do BSC. Trata-se ainda de um estudo de caso por caracterizar-se pela análise de um único objeto, de procedimento de pesquisa participante, devido a interação entre o pesquisador e membros das situações investigadas (Gil, 2010, Yin, 2005).

A empresa, objeto de estudo, optou pelo sigilo de seu nome. Trata-se de uma empresa do segmento agrícola, atuante na comercialização de equipamentos, peças e serviços. Atua na região centro-sul do estado de Mato Grosso do Sul (MS) há aproximadamente 38 anos. Por exigência da marca que representa, segue uma estrutura pré-estabelecida, sendo auditada e constantemente acompanhada por coordenadores regionais que buscam o desenvolvimento da rede. A empresa é segmentada internamente em departamentos tais como: Departamento administrativo; Departamento comercial; Departamento de serviços; Departamento de peças.

Os resultados apresentados, dizem respeito ao acompanhamento da implantação do BSC nesta empresa durante o período de 2010 a 2015. Os dados apresentados foram obtidos de atas de reuniões, bem como dos planos de elaboração e definição das estratégias. Foi permitido, pelos gestores da empresa, o acesso às informações dos departamentos: de serviços e de peças, sendo que estes, pela mudança da tecnologia dos produtos que a empresa representa, tiveram maior impacto.





#### 4 Análise e discussão dos dados

No ano de 2010, com o lançamento de nova linha de produtos do fabricante, associado ao bom momento da agricultura e às políticas de investimentos para o segmento, por meio de juros subsidiados pelo governo, a empresa apresentou crescimento no volume de vendas de equipamentos. Para acompanhar essa tendência, a empresa investiu na ampliação do quadro de funcionários; na aquisição de ferramentas modernas que atendessem a nova linha de equipamentos; ampliação e renovação da frota de veículos; e ampliação do estoque de peças e equipamentos para pronto atendimento a clientes. Entretanto, o rápido crescimento, sem a pronta estrutura adequada, trouxe problemas no decorrer do ano de 2011.

Diante destas transformações, no ano de 2012 foi contratada uma consultoria especializada para dar suporte no desenvolvimento de ferramentas que suportassem maior controle e gestão na empresa. Na época, a pesquisadora já fazia parte do quadro funcional, bem como, atuava na função de coordenadora de qualidade e fez parte do processo de identificação dos problemas, o que facilitou e possibilitou o acesso às informações.

Após uma análise com os gestores das áreas, identificaram-se pontos críticos, destacando-se a necessidade na melhoria da comunicação entre as áreas da empresa e melhor entendimento de qual seria o objetivo comum da empresa. Diante deste diagnóstico, a sugestão de ação para a melhoria do controle e gestão da empresas, assim como o interesse do diretor, foi promovida a implantação do BSC.

Os principais pontos da estratégia, estabelecidos no planejamento foram:

- (a) Crescer no mercado do agronegócio, sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência em nossas relações comerciais;
- (b) Garantir a satisfação de nossos clientes através da qualidade dos produtos e serviços e da agilidade na solução de suas necessidades;
- (c) Promover a melhoria contínua de nosso sistema de gestão, atuando com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa; e
- (d) Manter um quadro de colaboradores com alto padrão de competência técnica, continuamente motivada e comprometida com o aperfeiçoamento e a qualidade de sua atuação.

Estes pontos estão baseados, respectivamente, nas seguintes perspectivas preconizadas pelo BSC: financeira, mercado/cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento. Foram estabelecidas metas e indicadores para monitoramento para cada ponto. Posteriormente, foram estabelecidos os itens: “o que, como, quem quando”, de maneira a comunicar a estratégia para todos os colaboradores da empresa.

Os resultados estão apresentados da seguinte forma: inicialmente apresenta-se o planejamento do departamento de serviços e as respectivas pressupostos para cada perspectiva do BSC, posteriormente serão apresentadas as informações relacionadas ao departamento de peças com a mesma configuração exposta no departamento anterior. Neste sentido objetiva-se apresentar os fatores que levaram as aventuras e as desventuras na implantação do BSC.

##### 4.1 Departamento de serviços

Estabeleceu-se como perspectiva financeira (Tabela 3) o crescimento da empresa no mercado do agronegócio sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência nas relações comerciais. A meta estabelecida foi a de alcançar o equilíbrio financeiro. A empresa promoveu correção em valores e ações de venda ativa de serviços, especificamente no período de entressafra, porém ao final do ano de 2015, o equilíbrio financeiro não havia sido alcançado conforme estabelecido, e também não havia se consolidada a venda ativa de serviços conforme objetivos.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

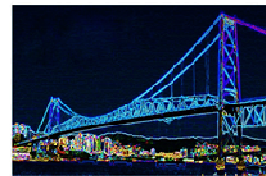


Tabela 3

Perspectiva financeira do departamento de serviços

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1)Alcançar equilíbrio financeiro entre a receita e a despesa	Atualização da política de cobrança de mão de obra e quilometro rodado	Ocorreu a atualização dos valores de mão de obra e quilometragem, entretanto o equilíbrio financeiro não foi alcançado
2) Meta de ampliação de faturamento em 15%	Ampliar revisões periódicas, implantar venda ativa de serviços e metas de faturamento para equipe	O processo de venda ativa de serviços ainda não consolidou-se e não há metas individuais de faturamento
3)Absorver as despesas gerais da empresa: indiretas e extra operacionais	Índices de receita e despesa iguais ou superiores a zero.	O departamento ainda não alcançou a autossuficiência na manutenção das suas despesas

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Sob a perspectiva de clientes (Tabela 4), estabeleceu-se garantir a satisfação dos clientes pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e pela agilidade na solução de suas necessidades. Foi implantado um sistema de registros de insatisfações para monitorar o valor percebido pela carteira de consumidores, cuja satisfação alcançou 70%. Entretanto foi identificada que havia pendências nos atendimentos a campo. Foi estabelecido um fluxo para recebimento/registro, monitoramento da solução e retorno de reclamações de clientes, porém o tempo de resposta ainda não atendia aos prazos estabelecidos.

Tabela 4

Perspectiva de cliente do departamento de serviços

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1)Alcançar índice de satisfação dos clientes com serviços e produtos oferecidos - 70% de resultados positivos.	Ações pontuais em insatisfação para retenção de clientes; e Monitoramento índice de reclamações.	Foram realizados os acompanhamentos das reclamações e realizadas ações para reverter e/ou solucionar o motivo da reclamação.
2)Implantar estrutura de pesquisa de satisfação de clientes até final de Março/2014.	c)Realizar pesquisa em até 72 horas do fechamento da ordem de serviços.	O controle foi realizado, porém não realizou análise dos números apurados; e, c)A pesquisa foi realizada dentro do estabelecido e alcançou o resultado esperado.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Sob a perspectiva dos processos internos (Tabela 5), o objetivo era promover a melhoria contínua do sistema de gestão e atuar com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa. Após análises foi estabelecido um modelo ideal de funcionamento e um fluxo ideal das rotinas de maneira a promover a melhoria contínua e a criação de um padrão de funcionamento da área de serviços. Entretanto houve limitações nesta execução, pois havia ai uma necessidade de mudança na cultura da empresa.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

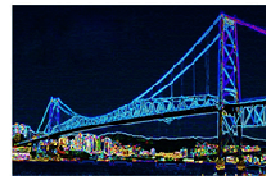


Tabela 5

Perspectiva dos processos internos do departamento de serviços

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1) Melhorar a eficácia do pós-vendas aprimorando os controles gerenciais.	Implementar análise crítica dos resultados de maneira identificar ações de prevenção, correção e melhoria.	A reunião para apresentação e discussão dos índices do departamento não ocorreu.
2) Maximizar a disponibilidade de mão de obra.	Implantar Gestão da Qualidade de maneira a mapear as atividades e realizar treinamento de novos colaboradores.	A gestão da qualidade foi implantada e realizado o mapeamento das atividades assim como o treinamento de novos colaboradores.
3) Estruturar o atendimento para os períodos de sazonalidade para garantir agilidade.	Realizar tratativa de não conformidades e reclamações com a equipe.	As tratativas ocorreram, mas nem sempre há a participação da equipe ou envolvidos conforme estabelecido.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

O planejamento sob a ótica da perspectiva de aprendizado e crescimento (Tabela 6) estabeleceu em manter o quadro de colaboradores com alto padrão de competências técnicas, continuamente motivados e comprometidos com o aperfeiçoamento e qualidade na atuação. Foi traçado como objetivo a formação de equipe preparada para atender à crescente demanda e com conhecimento técnico avançado. Houve investimento em vários treinamentos, inclusive para clientes, entretanto não houve um acompanhamento do retorno do investimento sob a ótica da redução do retrabalho.

Tabela 6

Perspectiva de aprendizado e crescimento do departamento de serviços

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1) Implantar pesquisa de satisfação interna e buscar resultado de 75% de satisfação por parte dos colaboradores	Implantar pesquisa de satisfação interna do departamento; Acompanhar índices de retrabalho; e Estabelecer cronograma de treinamento.	A pesquisa interna não foi implantada; Os retrabalhos são registrados nas não conformidades e reclamações de clientes, porém não há acompanhamento adequando deste volume; e Realizado parcialmente
2) Nível de qualificação dos técnicos: 50% nível A 30% nível B 20% nível C	Implantar sistema de avaliação e premiação individual com base na meritocracia.	Estabelecido, porém não é seguido à risca; e Parcialmente implantado, não funciona plenamente.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

#### 4.2 Departamento de peças

Na área de peças, o planejamento sob a perspectiva financeira (Tabela 7) estabeleceu o crescimento no mercado do agronegócio, sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência nas relações comerciais. Contemplou o crescimento no faturamento e melhora na margem trabalhada pela equipe de vendas. Foram estabelecidas metas para nova parte integrante da área de peças que são os itens de agricultura de precisão, assim como ações visando a girar o estoque de peças paradas, além de promover uma postura mais ativa dos vendedores do balcão.



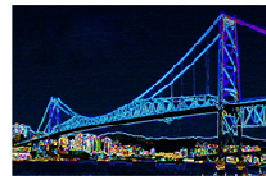


Tabela 7

Perspectiva financeira do departamento de peças

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1)Metas de Crescimento em faturamento: Dourados: 16% Balcão - 15,3% PLM 20,5% Serviços - 15,7%	a)Desenvolver política comercial para atacado e frotistas.	Ausência de ação para clientes que estão sem comprar devido ao histórico de falta de peças.
2)Aumento da margem bruta de peças no geral de 25% para 30%.	Ação para comercialização do estoque parado.	Ausência de ação concreta para alavancar vendas do estoque parado.
3)Atingir uma margem bruta mínima de 25% em PLM.	Trabalhar com peça de reposição de todos produtos da marca(plantadeiras e pulverizadores).	Ainda há deficiência na disponibilidade de peças de produtos como trator e colheitadeira e peças de outros produtos da marca.
4) Lucro operacional e 13% para 15% .	Ação e campanhas de vendas com metas estabelecidas aos vendedores.	Não estabeleceu-se um procedimento interno, porém ações esporádicas proporcionaram leve aumento nas vendas.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Foram realizadas ações de vendas que promoveram a redução do estoque parados, como condições especiais para frotistas e ações vinculadas com departamento de serviços, parte da equipe de vendas foi substituída visando profissionais com perfis mais arrojado no segmento.

Na perspectiva do cliente (Tabela 8), definiu-se que, garantir a satisfação dos clientes através da qualidade dos produtos oferecidos e agilidade na solução das necessidades, para isto, a empresa estabeleceu um canal de comunicação com o cliente e aumentou a visibilidade do departamento junto às demais ações comerciais da empresa. Foram implantadas procedimentos para registro e acompanhamento de reclamações de clientes, mas neste quesito foi observada significativa demora nas ações estabelecidas ao gestor da área.

Tabela 8

Perspectiva do cliente do departamento de peças

Objetivos e Metas	Execução	Resultados Alcançados
1)Meta 0 em registro de reclamação de clientes referente ao departamento;	Pesquisa de satisfação dos clientes externos e internos.	Foi realizada um piloto da pesquisa de satisfação, inclusive com bons resultados, entretanto não houve continuidade nesta ação.
2)Satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos - 80% de resultados positivos	Agilidade - tempo de atendimento a peças faltantes; e Gerente de peças deverá realizar visitas á campo e participar dos eventos de agronegócio.	Houve uma sensível melhora na disponibilidade de peças, entretanto há ainda muito a melhorar neste item; e Ainda há pouca ação no sentido de estreitar relacionamento com os clientes.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

O planejamento na perspectiva dos processos internos (Tabela 9), trouxe como pressuposto promover a melhoria contínua do sistema de gestão, atuando com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa, baseado nisto, foi estabelecida como meta primordial aperfeiçoar a gestão do departamento, tendo como um dos principais objetivos aprimorar o processo de compra de maneira a reduzir a reclamação e os índices de retrabalho devido a falta de peças, para tanto fora estabelecidas ações para suprir o déficit do software da empresa, envolvendo a área de serviços e a área comercial em comitês de sugestão de compras.

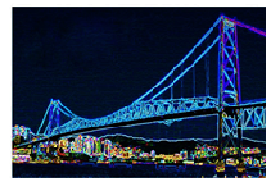


Tabela 9

Perspectiva de processos internos do departamento de peças

<b>Objetivos e Metas</b>	<b>Execução</b>	<b>Resultados Alcançados</b>
1) Aprimorar a administração do setor de peças	Definir itens de maior demanda;	Devido a limitação de sistema não há lista de itens de maior demanda;
2) Reduzir estoque parado: 15 a 24 meses de 4% para 3%; 24 a 36 meses de 7% para 6%; Acima de 36 meses de 8% para 6%.	Comitê para sugestão de compras com o comercial e serviços.	Falta frequência nas reuniões de sugestão de compra.
3) Giro de estoque – Meta 2,8	Realização de auditorias internas e aleatórias para identificação de divergências	As auditorias são realizadas, porém falta implantar um processo pra tratar as não conformidades encontradas
4) Venda perdida - meta 90% de atendimento na oficina.	Aprimorar os controles na medição e monitoramento de índices internos	Alguns indicadores foram implantados, mas há uma grande deficiência em gerar informações
5) Implantar Projeto de Qualidade.	Reuniões de análise crítica para identificar ações corretivas ou preventivas.	As reuniões não ocorreram; Há um tempo muito grande de resposta no tratamento das não conformidades e reclamações, quando não há retornos.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Ante a perspectiva de aprendizado e crescimento (Tabela 10) como pressuposto definiu-se que, equipe de estoquista com conhecimento de 80% do mix de peças, aumento da satisfação interna, baseado neste pressuposto, iniciou-se, de maneira tímida, treinamento da equipe de peças, porém não foram concretizadas ações onde trabalhava-se a satisfação interna dos colaboradores deste departamento.

Tabela 10

Perspectiva de aprendizado e crescimento do departamento de peças

<b>Objetivos e Metas</b>	<b>Execução</b>	<b>Resultados Alcançados</b>
1) Avaliação interna do conhecimento do mix de peças.	Definir as competências dos colaboradores em suas respectivas áreas e formalizar a descrição de competências conforme programa de qualidade..	Foi realizado as descrições de funções e instruções de trabalho, porém há resistência dos colaboradores do departamento em executar as atividades conforme descrito.
2) Pesquisa de satisfação interna a ser realizada pelo departamento pessoal.	Seguir percurso formativo estabelecido no Dealer (Programa de Qualidade Total New Holland).	A grade não foi cumprida conforme cronograma.
3) Capacitação dos colaboradores nas suas respectivas áreas, com ênfase nos produtos da marca.	Treinamentos de desenvolvimento profissional e liderança; Implantar avaliações de desempenho e política de premiação.	Não foi estabelecida uma grade de treinamentos para desenvolvimento profissional e de lideranças; e A avaliação e premiação estabelecida na meritocracia foi realizada.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

#### 4.3 Síntese

Considerando o quantitativo de metas estabelecidas em cada um dos departamentos analisados, assim como a descrição do alcance das mesmas, a Tabela 11 apresenta uma síntese quantitativa das metas atendidas e parcialmente atendidas:

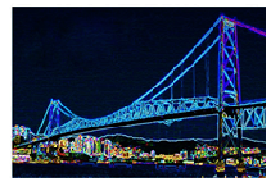


Tabela 11

Quantitativo de metas atendidas e parcialmente atendidas

Perspectivas	Departamento de Serviços			Departamento de Peças		
	Metas Estabelecidas	Atendidas	Parcialmente Atendidas	Metas Estabelecidas	Atendidas	Parcialmente Atendidas
Financeira	3	0	0	4	0	2
Clientes	2	1	1	2	0	2
Processos Internos	3	2	1	5	0	3
Aprendizado e Crescimento	2	0	2	3	0	2

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Sob a perspectiva financeira, em ambos os departamentos analisados, das 7 metas estabelecidas, nenhuma foi atendida. Considerou-se parcialmente atendida a meta do departamento de Peças, onde houve um “leve aumento nas vendas.”. Com relação a perspectiva dos clientes, foram estabelecidas duas metas em cada um dos departamentos, sendo que uma delas foi atendida, a que diz respeito a pesquisa de satisfação, sendo que não houve continuidade. No que diz respeito ao atendimento parcial das metas, não foram alcançados os índices estabelecidos de satisfação, assim como, a continuidade das ações foi interrompida.

No que diz respeito aos processos internos, houve o estabelecimento de 8 metas nos departamentos. Destas, duas metas do departamento de Serviços foram atendidas, no que se refere a realização de reuniões. Por fim, na perspectiva do Aprendizado e Crescimento, as metas foram parcialmente atendidas. A meta que estabelecia remunerações por meritocracia foi realizada uma vez, não havendo consecução. Também, prazos e relatórios não foram gerados em tempo hábil.

## 5 Conclusão

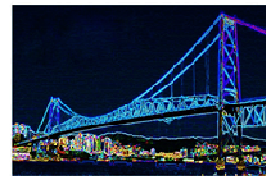
O estudo teve como objetivo descrever os aspectos que apoiaram e aspectos que dificultam na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas, identificando as causas de seu fracasso e/ou sucesso. Para tanto, após revisão dos aspectos teóricos, foi coletado na empresa, objeto de estudo, os dados empregados na realização da implantação do BSC. Por fim, resgata-se, a questão central desta pesquisa: Quais os aspectos que corroboram e que dificultam na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul?

Em resposta a indagação, a resposta da questão como sendo “aventuras na implantação” elenca-se o reconhecimento da direção da empresa, quando no ápice dos problemas na concessionária, buscou suporte especializado para reverter o quadro de dificuldades em que a empresa se encontrava. Com a consultoria foi realizado uma análise das atividades internas da empresa e a implantação de processos internos de maneira a estabelecer um padrão nas rotinas da empresa. Foi estabelecido um planejamento estratégico para todos os departamentos, que foi acompanhado e debatido mensalmente. Tal ação promoveu a melhora na comunicação e gestão dos departamentos e fez com que os departamentos distinguíssem com maior clareza seus pontos fracos e fortes. Tais fatos fizeram com que a empresa realmente alcançasse um amadurecimento dos processos internos, sendo tal valor percebido pelos clientes.

Dentre as “desventuras na implantação” pode-se afirmar que a ausência de um bom planejamento, a ausência de um cronograma de implantação com prazos e metas, associado a ausência de um pleno engajamento de todos os colaboradores no processo de implantação, havendo até mesmo aqueles que desconheciam as razões das mudanças promovidas na



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

empresa isso acompanhado de ausência de treinamento adequado aos novos colaboradores e gestores contratados na empresa fez com que o BSC fosse encarado como um evento único.

Faz-se necessário destacar que durante o processo de implantação, os gestores das áreas de peças e serviços foram substituídos e diante dessa conjuntura e associada a falta de continuidade e a limitação de comunicação dentro da empresa, a solução individualizada dos problemas não permitiu que a estratégia fosse plenamente comunicadas a todos na empresa, enfraquecendo assim a implantação dentro da concessionária.

O BSC é um instrumento para dar suporte a gestão e contribui para a transparência sobre as informações de gerenciamento, o sucesso em sua implantação ocorre principalmente se houver um suporte contínuo de liderança da diretoria da empresa, sem isso, o processo de implantação acaba não sendo finalizado, conforme ocorreu.

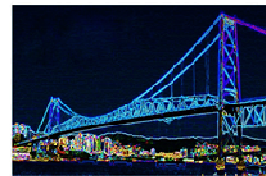
Pode-se destacar que a tentativa de implantação do BSC não foi de toda perda, algumas ações implantadas trouxeram resultados positivos e estão em pleno funcionamento na concessionária, mas tal circunstância indica a necessidade de um consenso quanto ao objetivo da utilização do BSC e a necessidade de não se pular etapas necessárias para um bom processo de implantação.

## 6 Referências

- Arantes, G. R. de. (2006). *Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: O caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público*. 117 f. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública). Rio de Janeiro. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10438/3496>.
- Barros, A. J. da S. & Lehfeld, N. A. de S. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (2º Ed.) São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Beuren, I. M. et al. (2010). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. (3º Ed.) São Paulo. Atlas.
- Costa, A. P. P. da. (2001). *Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. 156 f. (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). São Paulo. Retirado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/pt-br.php>.
- Costa, A. L. da. (2006). *Implementação de Balanced Scorecard como ferramenta de gestão*. 2006. 108 f. (Dissertação de Mestrado em Economia, Modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre. Retirado de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8802/000589322.pdf?sequence=1>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5º Ed.). São Paulo. Atlas.
- Gomides, J E. (2002). *A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. 1º Semestre – 2002. Disponível em:<  
<http://wwwp.fc.unesp.br/~verinha/ADEFINICAODOPROBLEMA.pdf>>. Acesso em 31/10/2015.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

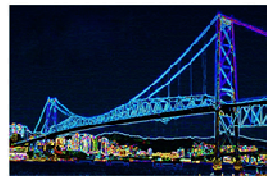
- Kallás, D. (2003). *Balanced Scorecard: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 196 f. (Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração). Retirado de:  
[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP\\_0e97b2a5ce3a91faf32a3be526c30715](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_0e97b2a5ce3a91faf32a3be526c30715).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. (6º. Ed). Rio de Janeiro. Campus.
- Lima, R. da S. (2010). *Proposta de modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho*. .134 f. (Dissertação de Mestrado em Engenharia - Escola Politécnica de São Paulo). Retirado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-10112011-112001/pt-br.php>.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Científica*. (5º Ed.) São Paulo, Atlas.
- Matos, D. A. de (2007). *Logística Reversa, Balanced Scorecard e os Programas de Reciclagem de Recursos da USP/São Carlos e da UFSCar*. 239 f. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo). Retirado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18144/tde-07112007-203048/pt-br.php>.
- Miranda, C. F. (2004). *Desdobramento e Operacionalização de Estratégias Empresariais: Uma proposta de método de gestão baseado nos fundamentos do Balanced Scorecard e do gerenciamento de processos*. 101 f. (Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre. Retirado de:  
<http://hdl.handle.net/10183/4501>.
- Oliveira, E. M. K. (2008). *Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação*. (Dissertação Mestrado, Universidade Federal do Paraná). Retirado de:  
[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=165534](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=165534).
- Padoveze, C. L.(2005). *Controladoria Estratégia e Operacional – Conceitos, estrutura e aplicação*. (1º. Ed.). São Paulo. Pioneira Thomson Learning.
- Santos, J. F. (2006). *Mensuração de desempenho: uma proposta de melhoria à metodologia do “Balanced Scorecard”*. (Dissertação Mestrado, Universidade Católica de São Paulo). Retirado de: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1632>.
- Severino, A. J. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico*. (23º Edição Revista e Atualizada). São Paulo. Cortez Editora.
- Spessatto, G. (2009) *Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard nas Maiores Empresas da Região Sul do Brasil*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau). Retirado de:  
[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2009/340370\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2009/340370_1_1.pdf)





7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017



Voltz, A. A.(2010). *Proposta de implantação do Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho operacional em uma empresa de serviços*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Retirado de:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29643/000768937.pdf?sequence=1>>.

Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.