

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: ESTUDO EM UM LABORATÓRIO ÓPTICO

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir a abordagem empregada na elaboração de um sistema de avaliação do desempenho em um laboratório óptico. Atualmente, as empresas têm acesso a um grande volume de informações, porém, o desafio consiste em empregar as mais adequadas para a melhoria do desempenho. A contabilidade gerencial oferece informações para planejamento, controle e tomada de decisões nas organizações, através de seus instrumentos, entre eles o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de avaliação de desempenho que emprega indicadores financeiros e não financeiros, contribuindo para a geração de valor futuro. Para atender o objetivo proposto neste trabalho, utilizou-se de pesquisa descritiva, abordando de forma qualitativa o problema investigado. Constatou-se que o BSC contribui para o alinhamento organizacional porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia, o que foi observado na empresa estudada, à medida que o estudo estava sendo desenvolvido. Foram elaboradas as etapas de construção do modelo, que culminaram com a elaboração de um painel de desempenho estratégico e um mapa estratégico, que dão um quadro completo da estratégia da organização e auxiliam no direcionamento dos esforços dos gestores na busca dos objetivos que são importantes para melhorar o desempenho da empresa.

**Palavras- chave:** Sistema de gestão. Avaliação de desempenho. *Balanced Scorecard*.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial, através de seus instrumentos, produz informações que auxiliam os gestores no planejamento, controle e tomada de decisões. Nos anos recentes, os sistemas de contabilidade gerencial, predominantemente financeiros, foram ampliando-se para incluir informações não financeiras, envolvendo aspectos relacionados a clientes, processos, colaboradores e sistemas de informações (ATKINSON et al., 2000, p. 36).

Neste sentido, para auxiliar as organizações, destaca-se como instrumento gerencial o *Balanced Scorecard* (BSC), que consiste em um sistema de avaliação de desempenho desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990, e que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, organizados em áreas de análise ou perspectivas.

Assim, o presente estudo tem o objetivo de discutir a abordagem empregada para a avaliação do desempenho, alicerçada nas diretrizes do *Balanced Scorecard*, para um laboratório óptico de médio porte. Para atender o objetivo proposto, o trabalho está estruturado em cinco seções, sendo esta a primeira, em que consta a introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, na terceira constam os procedimentos metodológicos, a quarta seção traz a apresentação e análise dos dados, enquanto a quinta seção apresenta as conclusões do trabalho, seguidas pelas referências.

## 2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Esta seção apresenta uma discussão sobre avaliação do desempenho, com foco em gestão estratégica e no *Balanced Scorecard*, o instrumento da contabilidade gerencial a partir do qual foi delineada a abordagem proposta para a empresa estudada.

### 2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é necessária na condução de um negócio, diante da globalização e da revolução tecnológica que marcaram o final do século XX e esses primeiros anos do século XXI. Neste novo cenário, onde as mudanças acontecem rapidamente tanto no ambiente interno quanto no externo, o sucesso das organizações depende da capacidade de seus gestores no sentido de atingir os objetivos estipulados.

Cerqueira Neto (1993, p.18) define gestão estratégica como o processo de buscar compatibilização da empresa com seu ambiente externo, através de planejamento, implementação e controle - as etapas do processo administrativo ou processo de gestão. Conforme afirmam Figueiredo e Caggiano (2004, p. 32), “o processo de gestão serve para dar suporte ao processo de tomada de decisão”.

Para apoiar o processo de gestão das organizações é necessário que existam instrumentos de gestão do desempenho, que dêem um quadro completo da situação da empresa e auxiliem os administradores a direcionarem suas estratégias para o alcance dos objetivos da organização, além de contribuir para tomada de decisões acertadas.

Para Oliveira (1991, p.21), “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos tendo em vista a minimização de problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam que a estratégia precisa ser planejada, e o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada, todavia, não se trata de um processo descontínuo que se deva fazer uma vez a cada ano. Trata-se de um plano contínuo - quanto maior for a mudança ambiental mais vezes deverá ser refeito, de forma a mantê-lo sempre atual.

Na ótica de Almeida e Fischman (1991, p.25),

planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos.

Este estudo se detém à discussão da avaliação do desempenho da organização no nível estratégico, permitindo que a estratégica seja implementada e facilitando o controle.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), a avaliação de desempenho faz parte da etapa de controle, do processo de gestão, objetivando verificar se os resultados obtidos estão condizentes com o planejado, e quais as correções necessárias.

Para auxiliar as empresas na execução e implementação de suas estratégias a longo prazo e solucionar problemas de mensuração frente aos novos desafios empresariais, o instrumento gerencial *Balanced Scorecard* traz uma abordagem estratégica para a avaliação do desempenho organizacional.

## 2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início da década de 1990, por Robert S. Kaplan e David Norton, com o propósito inicial de superar limitações da gestão baseada em indicadores basicamente financeiros que predominava nas empresas, mas posteriormente se transformou em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico e por fim se tornou um sistema de gestão que objetiva gerenciar a estratégia das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997 e 2000).

Garrison e Noreen (2001, p. 320) afirmam que o BSC “consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa estratégia”. Assim, o BSC descreve a estratégia da organização a partir de objetivos estratégicos distribuídos em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Kaplan e Norton (1997) sugerem inicialmente essas quatro perspectivas para implementação do *Balanced Scorecard*, que podem ser adaptadas de acordo com a realidade da empresa.

Assim, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se as empresas mantiverem seus clientes satisfeitos, e a proposta de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade desses clientes-alvo. Os processos internos devem criar e cumprir a proposta de valor para esse segmento e os colaboradores e sistemas de informações (perspectiva de aprendizado e crescimento) apóiam os processos internos sustentando os pilares da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

A Figura 1 mostra a estrutura de perspectivas do BSC, e no que consiste cada uma. Também ilustra as etapas a serem seguidas para a elaboração do sistema de avaliação do desempenho: definição dos objetivos estratégicos; identificação dos indicadores de desempenho para cada objetivo; determinação das metas a serem alcançadas para cada indicador; e as iniciativas para o alcance das metas (planos de ação).

Para ser bem sucedido, um *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia da organização. Não basta combinar medidas financeiras e não financeiras e agrupá-las em quatro perspectivas distintas, é preciso traduzir a estratégia em sistemas de mensuração e comunicá-la de forma a alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Além disso, os objetivos estratégicos e os indicadores devem estar relacionados uns aos outros por meio de relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997 e 2000).

Apesar de toda organização possuir suas próprias características e peculiaridades, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo típico e sistemático utilizado para construir *scorecards*. O processo prevê quatro etapas, compostas por dez tarefas distintas.

### - Definição da Arquitetura de Indicadores

Tarefa 1: Selecionar a unidade adequada para o BSC – pode ser apenas uma unidade de negócios.

Tarefa 2: Identificar as relações entre as unidades de negócios e a corporação – se necessário.

### - Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Tarefa 3: Entrevistas para definir objetivos estratégicos e sugestões de medidas.

Tarefa 4: Sessão de síntese para discutir e documentar as constatações das entrevistas.

Tarefa 5: *Workshop* para iniciar o processo de geração de consenso em relação ao BSC.

### - Escolha e Elaboração dos Indicadores

Tarefa 6: Reuniões de subgrupos para listar objetivos e elaboração de um mapa estratégico.

Tarefa 7: *Workshop* para debater visão, estratégia, objetivos e indicadores preliminares.

### - Elaboração do Plano de Implementação

Tarefa 8: Formalização das metas e desenvolvimento do plano de implementação.

Tarefa 9: *Workshop* para uma conclusão sobre visão, objetivos, indicadores e metas.

Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação.

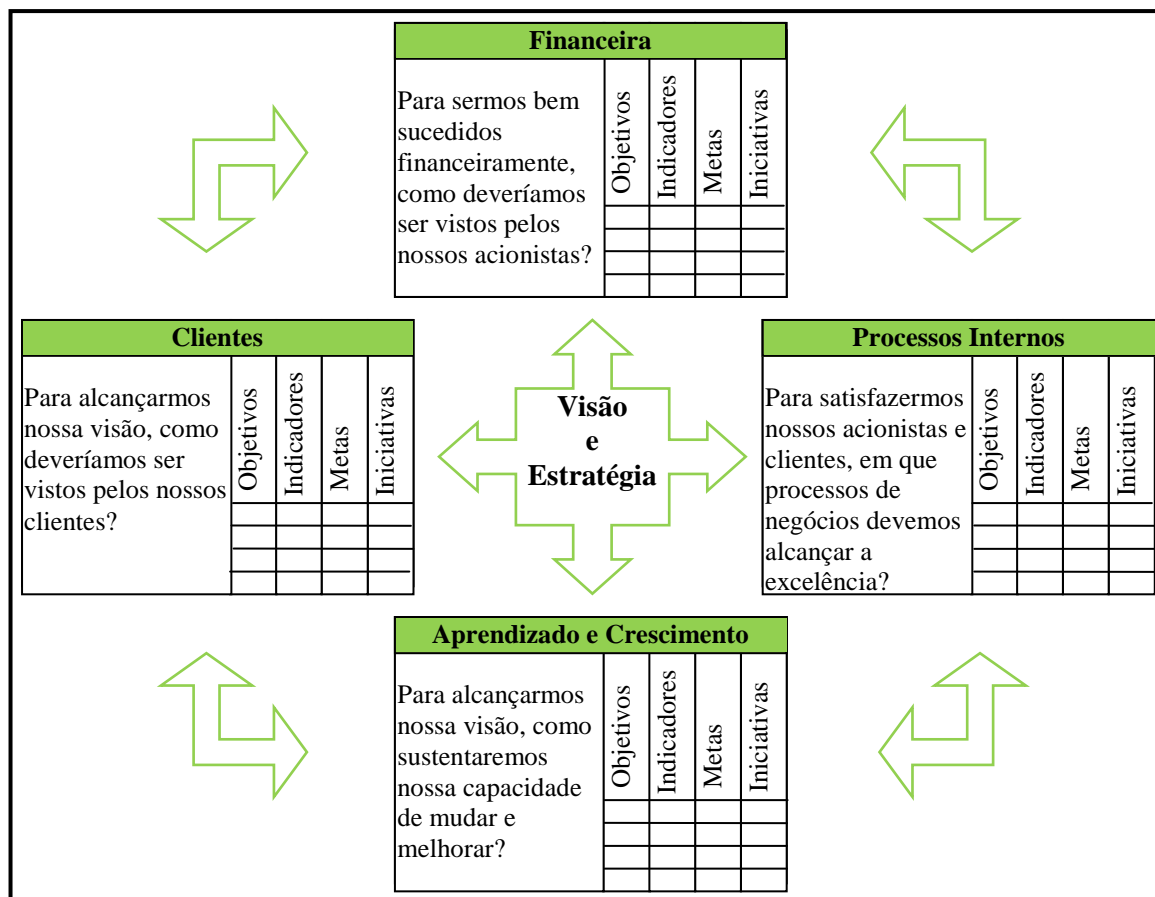


Figura 1: Perspectivas e estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

Quanto ao prazo, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o projeto típico de construção do *Balanced Scorecard* pode durar 16 semanas, todavia, nem todo o tempo é ocupado com atividades do BSC, porém determinado pela disponibilidade dos executivos para as entrevistas (Tarefas 1, 2 e 3), *workshops* (Tarefas 5, 7 e 9) e reuniões.

A partir da elaboração do BSC pode ser construído o mapa estratégico, uma arquitetura genérica para descrever a estratégia, objetivando evidenciá-la de modo integrado e sistemático para toda a organização. Ele é um ponto de referência comum e de fácil compreensão para toda a organização, comunicando claramente os resultados desejados e as hipóteses sobre como esses resultados devem ser atingidos (KAPLAN; NORTON, 2000).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando os objetivos estabelecidos, este estudo constitui-se como uma pesquisa descritiva, pois objetiva descrever a proposta de utilização do *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento gerencial, para avaliação de desempenho do laboratório óptico. Na concepção de Gil (2002, p.42), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

No entendimento de Cervo e Bervian (2005) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é predominantemente qualitativa. Com relação às pesquisas qualitativas, Raupp e Beuren (2004, p.92) afirmam que “concebem análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”.

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica e o estudo de um caso único. Como afirmam Martins e Lintz (2007, p. 15), a pesquisa bibliográfica explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Marconi e Lakatos (2002) complementam, lembrando que a pesquisa bibliográfica consiste em um levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema.

O estudo de caso é definido por Gil (2002) como um estudo profundo de determinado objeto, de forma a ampliar e detalhar seu conhecimento. Segundo Martins e Lintz (2007, p. 23), “é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real”.

Na coleta de dados para elaboração do trabalho, também fez-se pesquisa documental, na empresa, juntamente com observação das atividades e processos internos da organização e entrevistas não estruturadas, de modo que pudessem ser extraídas as informações necessárias para elaboração do BSC.

O trabalho limitou-se à proposta de Kaplan e Norton para elaboração do BSC, apesar de haver outras abordagens já documentadas na literatura. Além disso, o trabalho limita-se ao laboratório óptico no qual se desenvolve o estudo de caso e para o qual é proposta a estruturação de indicadores de desempenho, possuindo suas próprias peculiaridades e especificidades. Portanto, tratando-se de uma proposta específica e adaptada às necessidades deste laboratório, não se recomenda a generalização dos resultados deste.

Neste estudo não se discute a implantação do modelo, que incluiria o treinamento e a conscientização dos colaboradores, a elaboração dos planos de ação, a definição do sistema de coleta de dados para os indicadores e a definição do modo como esses indicadores seriam comunicados e avaliados. Também não se faz o desmembramento para os níveis tático e operacional, o que implicaria em desdobrar os objetivos estratégicos, definir os indicadores, elaborar o mapa para cada nível, bem como incluir a implantação.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção é descrita a abordagem empregada na elaboração do sistema de avaliação de desempenho para o laboratório que atua no ramo óptico.

A empresa foco do estudo é de médio porte, possui dois sócios, atua no segmento óptico há trinta e quatro anos, tem sede em Florianópolis (SC) e possui cinco filiais, atendendo a demanda diária de 1,4 mil lentes, divididas entre superfície e/ou montagem. A produção da empresa se divide em 80% de superfície e 20% de montagem, sendo que o laboratório é responsável por 65% do faturamento da empresa e a distribuição fica com os outros 35%. A empresa conta com cerca de 180 colaboradores e mais de 800 clientes.

### **4.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho para a Empresa**

Para elaboração da proposta de estruturação do sistema de avaliação de desempenho fundamentado no BSC, foram utilizadas as informações referentes ao planejamento

estratégico da empresa, conforme Figura 2. É importante lembrar que, caso a empresa não possuísse essas informações, elas teriam se ser desenvolvidas.

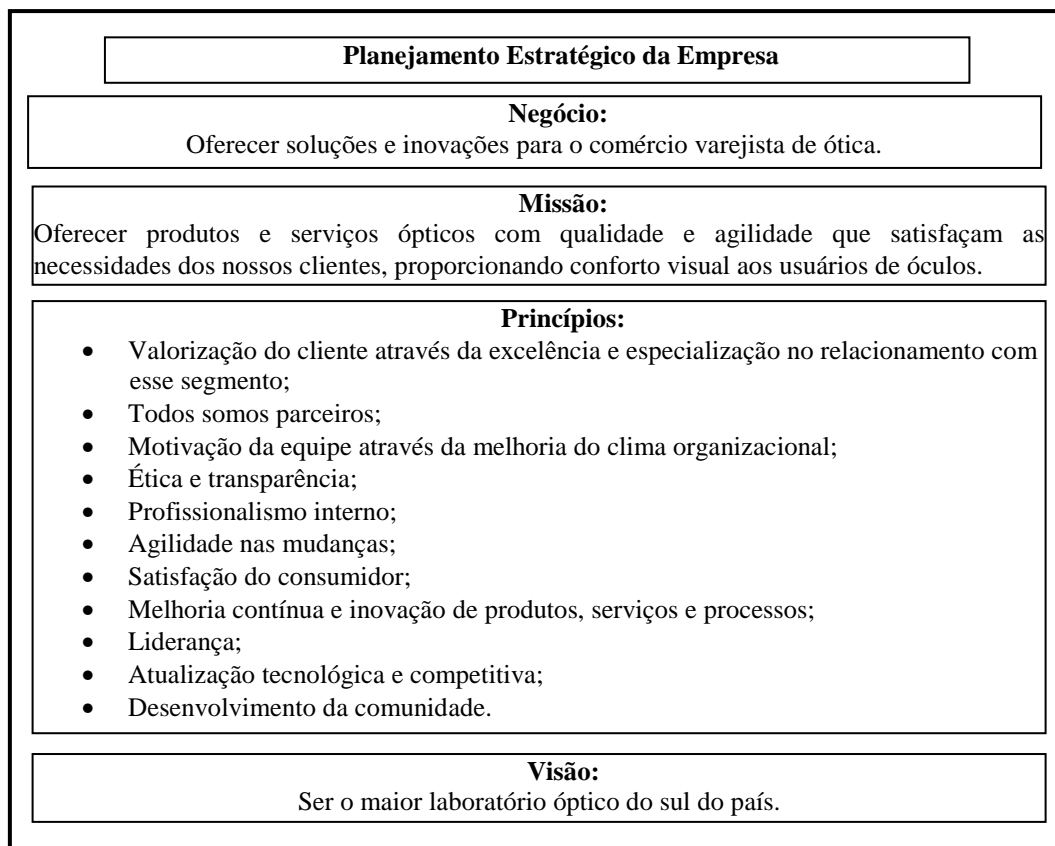


Figura 2: Planejamento estratégico da empresa  
Fonte: Guia da Empresa (2005, p. 6)

A empresa não é dividida em unidades de negócio, e devido ao porte – médio - foi possível desenvolver o BSC para toda a organização.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas adaptações ao modelo de elaboração do BSC de Kaplan e Norton (1997), para respeitar as especificidades da empresa.

Foram realizadas quatro reuniões, envolvendo o presidente, e os gerentes das áreas (a empresa não possui diretorias – os gerentes são subordinados ao presidente). Em encontros informais que antecederam as primeiras reuniões definiu-se que a estruturação do sistema, como especificado anteriormente, seria corporativa, ou seja, estender-se-ia a todos os departamentos, no nível das gerências, e seu desmembramento seria realizado posteriormente.

Além disso, optou-se por utilizar as quatro perspectivas pré-definidas por Kaplan e Norton (1997) para o BSC, já que foram consideradas suficientes para atender os fatores críticos de sucesso da empresa. As reuniões realizadas na sede da empresa.

#### **- Primeira Reunião – Verificação da Situação da Empresa**

Através de entrevistas com os gestores participantes, buscou-se analisar a empresa em relação ao mercado, relação com clientes e fornecedores, políticas internas, e incentivo a colaboradores, utilizando como pano de fundo seu planejamento estratégico.

A empresa possui uma relação de parceria com clientes e fornecedores, mantendo assim um relacionamento bastante fidelizado, que contribui com uma posição de destaque que

a empresa alcançou no seu segmento. Observou-se também, através de uma tempestade de idéias (*brainstorming*) entre os participantes, que todos mantêm consenso em relação ao negócio, missão, visão, princípios e estratégia adotados pela empresa.

### - Segunda Reunião – Entendendo o BSC e Formulando Objetivos

Para homogeneizar os conhecimentos sobre BSC, apresentou-se alguns conceitos aos envolvidos no processo, além de sanar dúvidas sobre a estruturação do modelo, evidenciando o que se pretende alcançar com a proposta. Também se iniciou a formulação de uma lista preliminar de objetivos estratégicos para as quatro perspectivas do *BSC*. Foram definidos quinze objetivos estratégicos, conforme Quadro 1, da lista preliminar definida pelos participantes, sendo estes os que melhor retratavam a estratégia organizacional, tendo sido julgados suficientes e adequados às especificidades da empresa.

### - Terceira Reunião – Elaboração de Indicadores

Foi elaborada uma lista de indicadores de desempenho e escolhidos os que melhor traduziam a intenção de cada objetivo estratégico definido anteriormente. Também se definiu os métodos a serem utilizados pela empresa para mensuração dos indicadores, os períodos para sua medição e as metas a serem alcançadas, que estão demonstrados no Quadro 1.

Ainda nesta reunião apresentou-se aos envolvidos no processo um esboço da representação gráfica das inter-relações (mapa estratégico) de cada objetivo dentro de uma perspectiva e com as demais perspectivas.

Após a terceira reunião, foram organizadas e sintetizadas as informações obtidas, através de um painel de desempenho estratégico típico do BSC, que demonstra em um único documento os objetivos estratégicos da empresa, distribuídos nas quatro perspectivas, seus indicadores de desempenho, o método utilizado para sua medição, bem como a periodicidade da medição, além das metas, conforme Quadro 1.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Método de medição	Período de medição	Metas a serem alcançadas
<b>Perspectiva Financeira</b>				
Aumentar o faturamento	Faturamento (R\$ mil)	Faturamento em milhares R\$	Mensal	Aumentar em 15%, no ano, o faturamento
Reduzir a inadimplência	% de Inadimplência	(R\$ vencido e não recebido no período/ R\$ contas a receber de clientes) x100	Mensal	Reduzir em 40%, no ano, o percentual de inadimplência
Reduzir os custos de produção	% de custos de produção	(Custo total de produção/ Receita Líquida de Vendas) x100	Mensal	Reduzir 5% do percentual de custos em relação à receita líquida
<b>Perspectiva de Clientes</b>				
Aumentar a Satisfação dos clientes	% de satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação realizada pela empresa	Semestral	90% de satisfação dos clientes
Aumentar a Captação de clientes (cobertura de mercado)	% de novos clientes	(Nº. de cadastros de clientes novos / Nº total de cadastros de clientes) x 100	Semestral	12% de captação de clientes por semestre
Melhorar a Retenção de clientes	% de clientes ativos	(Nº. de clientes ativos no período atual / Nº total de clientes) x 100	Semestral	Manter 90% dos clientes ativos por semestre

Continua na próxima página...

Quadro 1: Painel de desempenho estratégico da empresa

Fonte: dados da pesquisa

... continuação da página anterior

Perspectiva de Processos Internos				
Manter-se pioneiro nas novas tecnologias demandadas pelo segmento	% de investimento em novos equipamentos	(R\$ investidos em novos equipamentos no período/ Receita Líquida) x 100	Semestral	Investimento de 8% do Lucro Líquido em novos equipamentos
Aperfeiçoar os processos existentes	% de retrabalho	(Nº. de perdas na produção /Nº total produzido no período) x100	Mensal	Reduzir 15% do retrabalho, no período de um ano
	% de custo de manutenção corretiva de equipamentos	(R\$ de custo de manutenções corretivas mensal/Receita Líquida mensal) x100	Mensal	
Manter rapidez, agilidade e qualidade na entrega de pedidos aos clientes	% de pedidos entregues no prazo prometido	(Nº. de pedidos entregues no prazo/Nº total de pedidos entregues) x 100	Mensal	Atingir 95% de pedidos perfeitos entregues no prazo prometido aos clientes por mês
	% de pedidos perfeitos entregues aos clientes	(Nº. de devoluções de pedidos do período /Nº de pedidos entregues) x100	Mensal	
Obter excelência no atendimento ao Cliente	Nº. de reclamações de clientes	Nº de reclamações registradas pelo SAC, em visitas periódicas e por e-mail no período atual	Mensal	Reduzir em 20% o número de reclamações de clientes
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento				
Melhorar o clima organizacional	% de satisfação de colaboradores	Pesquisa de satisfação de colaboradores efetuada pelo RH	Semestral	Atingir 85% de colaboradores satisfeitos ao semestre
	% de faltas ao trabalho	(Nº. de faltas dos colaboradores/nº de dias trabalhados no período) x100	Mensal	
Capacitar continuamente os colaboradores	Nº. de horas de treinamentos	Nº. de horas de treinamento a colaboradores no período	Trimestral	Aumentar 10% ao trimestre as horas de treinamento para colaboradores
	% de investimento em cursos de capacitação	(R\$ investidos em cursos de capacitação/ Receita Líquida) x100	Semestral	
Motivar a equipe de colaboradores	% de sugestões de colaboradores implantadas	(Nº. de sugestões de colaboradores implantadas/ Nº. total de sugestões) x100	Mensal	Aumentar em 5% o número de sugestões implantadas ao mês
	% de rotatividade de colaboradores	(Nº. de desligamentos/ Nº total de colaboradores) x100	Trimestral	Reduzir em 10% os desligamentos ao trimestre
Incentivar o Desenvolvimento da Comunidade	% de ações sociais promovidas para comunidade	(Nº. de ações sociais desenvolvidas no período/ Nº de ações promovidas no período anterior) x100	Trimestral	Aumentar 15% ao trimestre o nº. de ações sociais na comunidade
	% de investimento em ações sociais	(R\$ investidos em ações sociais/Receita Líquida)x100	Semestral	
Melhorar a capacidade dos sistemas de informação	% de investimento em sistemas de informações	(R\$ investidos em sistemas de informação/Receita Líquida) x100	Semestral	Investir 6% do Lucro Líquido em sistemas de informação

Quadro 1: Painel de desempenho estratégico da empresa

Fonte: dados da pesquisa

O painel de desempenho estratégico elaborado com base nas diretrizes do BSC auxilia os gestores da empresa no processo de tomada de decisão, visto que por meio deste



documento é possível acompanhar o posicionamento da empresa em relação aos seus objetivos.

#### - Quarta Reunião – Recapitulação e Definição de Iniciativas

O painel de desempenho (Quadro 1) foi apresentado aos participantes, e foram revistos os objetivos, indicadores e metas já definidos, para então elaborar as iniciativas que precisam ser realizadas para viabilizar os objetivos estabelecidos. Essas iniciativas têm como foco corrigir problemas, eliminar barreiras e propiciar soluções para o alcance dos objetivos. As iniciativas têm que ser transformadas em planos de ação através de sistemas como o 5W2H, para definir prazo, responsáveis, gastos e outros aspectos relativos à operacionalização.

A Figura 15 mostra as iniciativas para os objetivos estratégicos da perspectiva financeira. O mesmo exercício foi realizado, na empresa, para as outras quatro perspectivas do BSC (não estão sendo apresentadas neste trabalho, em função do volume de conteúdo).

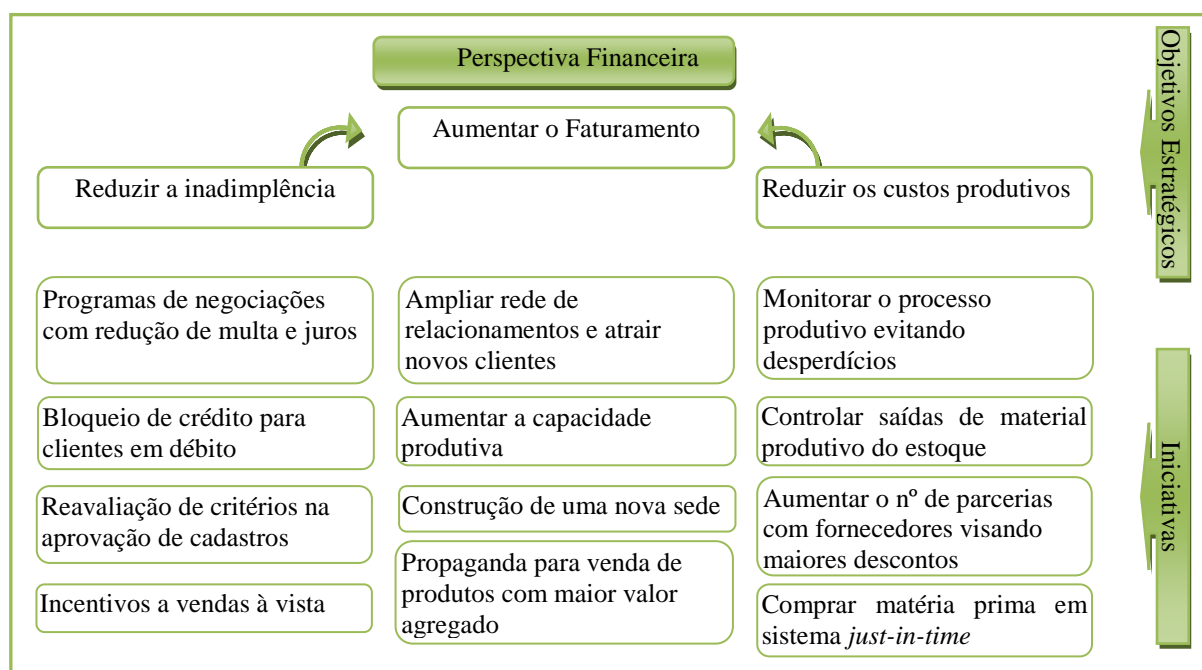


Figura 1: Iniciativas para Perspectiva Financeira  
Fonte: dados da pesquisa

## 4.2 Elaboração do Mapa Estratégico

Com base no painel de desempenho estratégico elaborado para empresa (Quadro 1), elaborou-se a representação gráfica de BSC para empresa, como pode ser observado na Figura 19. Através do mapa estratégico do laboratório óptico é possível observar as inter-relações entre os objetivos elaborados para as quatro perspectivas e a relação de todos os objetivos com a perspectiva Financeira.

A partir do mapa estratégico observa-se que, ao valorizar e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores motivando-os e capacitando-os continuamente, melhora-se o clima organizacional, que resulta em colaboradores mais comprometidos, e com isso alcança-se o aperfeiçoamento dos processos em termos de competitividade, rapidez, excelência e inovação tecnológica dos produtos/serviços oferecidos aos clientes. Com isso busca-se a satisfação dos clientes, que quando alcançada propicia retenção e também captação de novos clientes, visto que, hipoteticamente, clientes satisfeitos indicam novos clientes devido aos bons comentários a respeito da qualidade e excelência dos produtos recebidos.

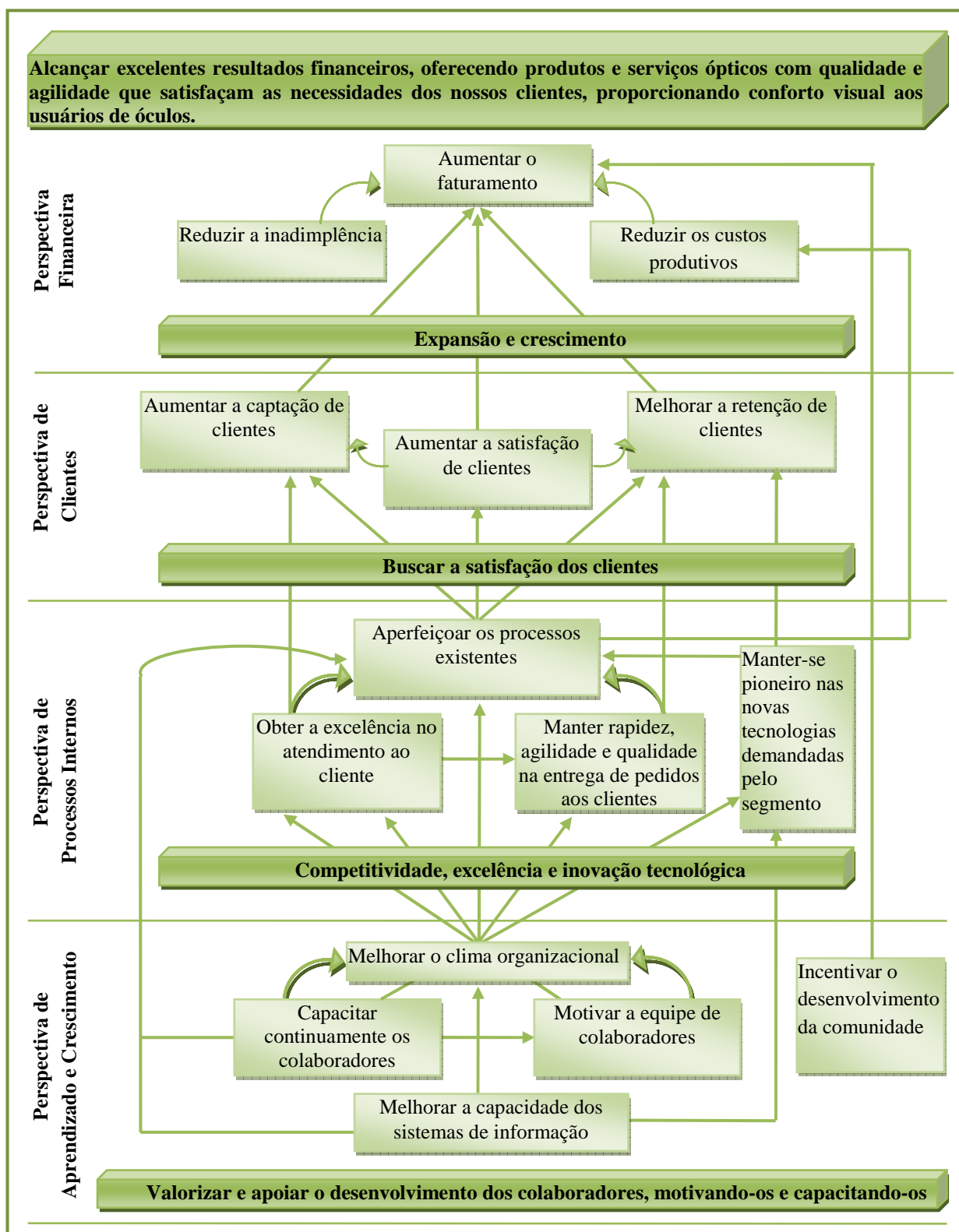


Figura 2: Mapa Estratégico do BSC  
Fonte: dados da pesquisa

Além disso, os objetivos definidos na perspectiva de Processos Internos, em conjunto ou isoladamente propiciam melhor retenção e aumento da captação de clientes, visto que, alcançar a excelência no atendimento ao cliente, entregar produtos/serviços perfeitos com

qualidade e agilidade e manter-se sempre atualizado nas novas tecnologias demandadas pelos clientes contribuem para a satisfação desse segmento.

Como resultado de um número maior de clientes ativos e satisfeitos alcança-se a expansão e o crescimento das vendas com maior geração de receita e, com isso, o aumento no faturamento. Foram estabelecidos outros objetivos na Perspectiva Financeira, demonstrados no mapa, que contribuem para o aumento do faturamento, como a redução da inadimplência, que é um fator crítico para a empresa, visto que existem muitos processos que precisam ser reavaliados; e a redução de custos produtivos, que estão diretamente relacionadas à melhoria dos processos.

Outro objetivo é o incentivo ao desenvolvimento da comunidade que melhora a imagem da empresa no mercado, propiciando de forma indireta um aumento no faturamento.

A efetiva utilização da proposta desenvolvida em conjunto com os gestores da empresa implica na necessidade de recursos e apoio da presidência da empresa, já que atualmente a empresa possui alguns indicadores de desempenho, porém, não existe um modelo sistematizado como o proposto neste trabalho, e nem há uma etapa de discussão de resultados, em que o controle é exercido e irá direcionar a tomada de decisões.

## 5 CONCLUSÕES

No cenário empresarial atual, caracterizado por rápidas mudanças, a informação e o conhecimento passam a representar um papel importante na busca da construção e manutenção da vantagem competitiva, chegando a ser fundamental para sobrevivência das organizações, levando seus executivos a buscarem novas formas de gestão.

Independente do porte ou setor de atuação, as empresas necessitam de sistemas de gestão para conseguirem competir no mercado atual, e mais do que isso, precisam que esses sistemas ofereçam informações oportunas sobre o desempenho da organização.

A contabilidade gerencial, através de seus instrumentos, possibilita aos gestores a avaliação, o controle e o aperfeiçoamento dos aspectos relacionados ao seu planejamento, processos, lucratividade e satisfação tanto de clientes quanto de colaboradores.

No estudo, foram mantidas as perspectivas propostas no modelo original, visto que foram julgadas adequadas à empresa. O painel de desempenho e o mapa estratégico resultantes da elaboração do BSC permitiram um quadro completo do sistema de avaliação do desempenho da empresa e a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos dispostos nas quatro perspectivas utilizadas, auxiliando na comunicação dos resultados desejados e nas hipóteses de como esses resultados devem ser atingidos.

O BSC coloca a estratégia e a visão de futuro no centro das atenções, contudo, não representa a substituição ou eliminação das medidas financeiras tradicionais, mas a identificação dos fatores de crescimento que irão criar valor econômico a longo prazo, complementando aquelas medidas financeiras que as empresas utilizavam tradicionalmente para avaliar o seu desempenho.

A partir da elaboração do trabalho, constatou-se que é possível, com o apoio e comprometimento da administração superior e com a mobilização dos colaboradores envolvidos, desenvolver um sistema de gestão fundamentado no *Balanced Scorecard* para a empresa estudada. Com ele é possível visualizar os pontos críticos, melhorar os processos internos, bem como capacitar os colaboradores, objetivando atender as necessidades

emergentes dos clientes, colaborando com o processo de tomada de decisões e conseqüentemente melhorando a atuação no mercado.

Ressalta-se que durante o desenvolvimento do sistema de gestão, constatou-se uma mudança de atitude em alguns membros-chave da organização: houve uma agregação dos valores do novo sistema às suas atividades diárias, como também as considerações dos aspectos intangíveis da empresa como válidos, permitindo assim, uma visualização de fatores que criam valor futuro. Tais mudanças contribuíram para o aperfeiçoamento dos processos de gestão da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. de; FISCHMANN, A.A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Gestão de qualidade: princípios e métodos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Fundamentos e Aplicações: da intenção aos resultados. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed., São Paulo: LTC, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Guia da Empresa**. Florianópolis, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Gilberto de A.; LINTZ, Alexandre. **Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. **Metodologia da pesquisa aplicáveis às ciências sociais**. In: Beuren, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.