Produto & Produção, vol. 16 n.1, p. 01-14, mar. 2015

SUBMETIDO EM 15/05/2014. ACEITO EM 31/03/2015.

Análise dos indicadores de desempenho sob a ótica da perspectiva aprendizado e crescimento: estudo de caso no ramo de embalagens plásticas

Genéia Lucas dos Santos

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

geneialucas@gmail.com

Vilmar José Zaccaron

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

vjzaccaron@gmail.com

Mauricio Andrade Lima

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

mauricio.lima@unisul.br

Thiago Coelho Soares

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

tcoelhos@hotmail.com

RESUMO

A atual realidade do mercado dos negócios apresenta a necessidade de mudanças, sejam elas ocasionadas pelos avanços tecnológicos, novos perfis dos clientes, ou até mesmo pela temida competitividade. Dessa maneira, é importante e necessário que as organizações possam adotar uso de novos mecanismos para ajudar e guiar as decisões referentes ao mercado, deixando-as assim mais eficientes e produtivas. Um desses mecanismos que pode auxiliar envolve o *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma ferramenta, na qual se traduz a visão e a estratégia da empresa, num conjunto de medidas e desempenho. Neste contexto, o presente estudo objetivou analisar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa catarinense do ramo de embalagens plásticas, baseado no *Balanced Scorecard*, sob a ótica da perspectiva aprendizado e crescimento. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso de abordagem qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa de natureza descritiva, com dados primários, coletados através de análise documental. Dessa forma, foi possível identificar que a empresa em questão segue os requisitos da norma ISO 9001 para o estabelecimento de seus objetivos dentro da sua política estratégica, mas não considera os conceitos do BSC no seu planejamento. Porém, a partir dos dados coletados foi possível simular uma estrutura para o BSC, aplicada nas quatro perspectivas, sendo analisado que na perspectiva do aprendizado e crescimento a empresa mede sete indicadores de desempenho.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Indicadores de Desempenho; Perspectiva Aprendizado e Crescimento.

1. Introdução

As organizações são caracterizadas como sistemas abertos, pois estão em constante e complexo intercâmbio com o ambiente onde estão inseridas. Esta integração ao ambiente exige dos gestores o entendimento de que as mesmas estão cercadas por um cenário de constante incerteza, complexidade e mudanças, necessitando razoável grau de flexibilidade e velocidade de acomodação frente às exigências oriundas do mercado. Sem esta mobilidade, existe o risco real das organizações não alcançarem seus propósitos ou, se alcançarem, não conseguirem manter e melhorar os resultados obtidos (GALINDO, 2005).

Consequentemente, para a tomada de decisão nos diversos níveis os gestores devem estar subsidiados por informações adequadas que possibilitem o alinhamento e a sinergia entre os processos operacionais e gerenciais com a visão e missão da empresa (GALINDO, 2005).

A atual conjuntura em que se encontram as organizações, frente às pressões de competitividade que enfrentam, obriga seus sistemas e colaboradores adequarem-se a melhoria de desempenho, na busca de manter-se e evoluir no mercado e, posteriormente, concretizar os objetivos organizacionais (MARQUES; OLIVEIRA, 2008).

No início da década de 90, Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de *Balanced Scorecard*. Inicialmente, sendo apresentado como ferramenta de monitoramento do desempenho e controle da estratégia, evoluiu, passando a ser tratado como ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes (MILITO *et al.*, 2006).

Para Marques e Oliveira (2008) ao abordar sobre o tema *Balanced Scorecard*, nota-se que, ultimamente este é um assunto bastante discutido nas empresas, fóruns ou congressos que tratam sobre negócios. Na atual conjuntura em que se encontra o mercado dos negócios, torna-se perceptível às mudanças que estes vêm sofrendo, sejam elas ocasionadas pelos avanços tecnológicos, novos perfis dos clientes, ou até mesmo pela temida competitividade.

Dessa maneira, torna-se importante e necessário que as organizações possam adotar o uso de novos mecanismos para ajudar e guiar as decisões referentes ao mercado, deixando-as assim mais eficientes e produtivas. Um desses mecanismos que pode auxiliar envolve o próprio BSC, uma ferramenta, na qual se traduz a visão e a estratégia dela, num conjunto de medidas e desempenho (MARQUES; OLIVEIRA, 2008).

Considerando a afirmação de Kaplan e Norton (1997, p.21) que dizem: “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”, evidenciou-se que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Porém, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com as medidas financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997).

Definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. A complexidade do processo que se deseja avaliar, a sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa, bem como a expectativa de uso gerencial posterior destes dados é que determina quais medidas devem ser utilizadas. As medidas de desempenho devem ser utilizadas com um foco posterior na avaliação que tem como objetivo, entre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da empresa. Dados relativos a uma determinada área podem ser de grande importância para outra (CALLADO, Aldo; CALLADO, Antônio; ALMEIDA, 2007).

A partir dessas informações e do conhecimento da importância do uso de indicadores para avaliação do desempenho, apresenta-se a questão: uma empresa catarinense do ramo de embalagens plásticas utiliza os indicadores de desempenho adequados com a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*?

Para responder a esse questionamento determinou-se como objetivo geral analisar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa catarinense do ramo de embalagens plásticas, baseado no *Balanced Scorecard*, sob a ótica da perspectiva aprendizado e crescimento. Nesse propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: (a) conhecer a política estratégica da

empresa; (b) simular a visão do BSC usando a política estratégica da empresa; e (c) analisar os indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento.

A contribuição do artigo está em analisar os indicadores de desempenho adequados para serem utilizados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* considerando o estudo de caso em questão.

Finalizando, este artigo possui uma estrutura dividida em cinco seções. Após esta, de caráter introdutório, a seção dois traz a fundamentação teórica sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) e as suas quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A terceira seção descreve os aspectos metodológicos empregados no trabalho. A quarta seção apresenta a análise e interpretação dos dados coletados e os resultados obtidos. E a quinta seção demonstra as considerações finais desse estudo.

2. Referencial teórico

Nesta seção fundamenta-se teoricamente o *Balanced Scorecard* e as suas quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.1 Balanced scorecard (BSC)

Feijó (2007, p.34) diz que: “desenvolvido por Kaplan e Norton através de um projeto iniciado em 1990 e finalizado com a publicação de um artigo em 1992, o *Balanced Scorecard* - BSC surgiu da necessidade de se captar toda a complexidade do desempenho da organização, não mais focando simplesmente nos aspectos financeiros”.

O BSC é definido de uma forma que pode fornecer uma gestão com um tipo de modelo abrangente geral (NØRREKLIT et al, 2012). Durante os últimos anos, o BSC tem sido amplamente utilizado como um método promissor para a medição do desempenho. BSC estuda as organizações em termos de quatro perspectivas, incluindo clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e valores financeiros (MAKVANDI; MAKVANDI, 2014).

O BSC é um sistema de gestão estratégica que tem sido desenvolvido e aplicado no Ocidente há 20 anos. O BSC foi introduzido na China, na virada do milênio e é utilizado em organizações com e sem fins lucrativos, nas sedes e nas subsidiárias no país (ZENG, LOU, 2013). Giannopoulos et al (2013) continua o raciocínio informando que o BSC é um sistema de medida de desempenho de gestão estratégica que parece adequado para uso por todos os tipos e tamanhos de negócios.

O BSC é uma ferramenta estratégica orientada usada de forma abrangente em organizações com e sem fins lucrativos em todo o mundo para sincronizar processos rotineiros e assim atingir a missão e estratégia, melhorar a comunicação interna e externa, e o desempenho organizacional para o controle de alvos estratégicos (GITINEJADA; KERAMATIB, 2014).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos, por isso é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Kaplan e Norton (1997) descrevem que o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, as quais apenas contam histórias de acontecimentos passados, portanto, as mesmas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de um valor futuro investindo em clientes, fornecedores funcionários, processos, tecnologia e inovação. Nesse sentido, o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

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

De acordo com Milito *et al.* (2006) no BSC em todas as dimensões são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas alinhadas com a necessidade da organização de forma clara e com foco na criação de valor, o que pode ser observado na Figura 1. E a Figura 2 ilustra a estrutura de funcionamento de uma organização voltada para criação de valor no contexto das quatro perspectivas.

Figura 2 – Organização voltada para criação de valor.

Fonte: Milito *et al.* (2006, adaptado).

No pensamento de Kaplan e Norton (1997, p.9-10, grifos dos autores):

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* com um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo [...]. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Na visão de Marques e Oliveira (2008) em qualquer BSC desenvolvido, serão apresentados quatro tipos de perspectivas básicas da organização: a perspectiva do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento e do financeiro, conforme a Figura 3 demonstra a seguir:

Indicadores Financeiros	Medidas dos Clientes	Medidas de Aprendizado e Crescimento	Medidas dos Processos Internos
Retorno sobre o investimento e valor econômico agregado.	Retenção dos clientes; Satisfação dos clientes; Participação de mercado; Aquisição de novos clientes.	Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionário.	Apuração do custo do processo; Apuração do tempo de processamento de transações; Apuração da qualidade do processo.

Figura 3 – Perspectivas de Indicadores Essenciais do BSC

Fonte: Cassa de Oliveira *apud* Marques e Oliveira (2008)

Através da análise das informações dessa figura é possível perceber que, conforme já descrito anteriormente, o *Balanced Scorecard* não serve apenas como medidor financeiro e lucrativo, mas sim, mostra indicadores de outros aspectos organizacionais, os quais também são fundamentais para o processo decisório nas organizações (MARQUES; OLIVEIRA, 2008).

De acordo com o quadro do *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Tarigan e Widjaja (2014), a qualidade do serviço/produto vai influenciar a satisfação do cliente e, em seguida, a satisfação do cliente irá influenciar o desempenho financeiro ou a sustentabilidade financeira.

2.1.1 Perspectiva do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997) para os executivos o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

A seleção dessas medidas de desempenho é determinada, respondendo às seguintes perguntas fundamentais sobre cada uma das quatro perspectivas dentro do modelo (COLLINS; HOLT; HUSSEY, 2012):

- Perspectiva do cliente - Como os clientes nos vêem?
- Perspectiva dos processos internos - O que devemos destacar em?
- Perspectiva do aprendizado e crescimento - Podemos continuar a melhorar e a criar valor?
- Perspectiva Financeira - Como é que vamos olhar para os acionistas?

Ainda, segundo Kaplan e Norton (1997, p.25) “o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, de cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a

multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, [...] se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26).

2.1.1.1 Perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC conserva a perspectiva financeira pelo fato de que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão, de fato, contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

“Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26).

Para Rossoni (2010, p.25) “ao selecionar indicadores financeiros a serem usados no BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC”.

“A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas” (CALLADO, Aldo; CALLADO, Antônio; ALMEIDA, 2007, p.41).

2.1.1.2 Perspectiva do cliente

Na concepção de Kaplan e Norton (1997), nessa perspectiva o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Ela normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Segundo Feijó (2007, p.40):

Os objetivos e indicadores que estão sendo mais utilizados pelas organizações são ligados à satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços prestados, ao percentual de participação da organização no mercado, ao ingresso de novos clientes ou na retenção da carteira, na expansão do volume de compras por cliente e a lucratividade por cliente.

2.1.1.3 Perspectiva dos processos internos

“Esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente” (CALLADO, Aldo; CALLADO, Antônio; ALMEIDA, 2007, p.41).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos oportunizam que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Para Feijó (2007, p.40) “também devem ser avaliados os processos de suporte, a eficiência do seu processo de gestão, dos seus processos produtivos e de manutenção dos equipamentos do processo produtivo”.

2.1.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Para Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, pois a

intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do *Balanced Scorecard*. Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais (CALLADO, Aldo; CALLADO, Antônio; ALMEIDA, 2007, p.41).

Segundo Kaplan e Norton *apud* Feijó (2007, p. 42):

De forma resumida, o BSC traduz o conhecimento, as habilidades e as ferramentas que o funcionário precisará (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir as capacidades e eficiências estratégicas adequadas (processos internos), que criam valor específico para o mercado (clientes), o qual proporcionará ao acionista retorno superior.

A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos seus recursos humanos, sendo as organizações com condições de serem melhores, são as que têm melhor capacidade de aprender (FEIJÓ, 2007, p.42).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a experiência na elaboração de BSC de uma grande variedade de empresas, revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: 1) Capacidade dos funcionários; 2) Capacidades dos sistemas de informação, e 3) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

3. Procedimentos metodológicos

Nessa seção aborda-se o enquadramento metodológico da pesquisa e os procedimentos que foram utilizados durante o desenvolvimento do estudo.

3.1 Enquadramento metodológico

No presente estudo a pesquisa configura-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa. Beuren (2010, p.94) descreve que “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico”.

A pesquisa possui natureza descritiva. Segundo Gil (2007, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem da pesquisa, a mesma caracteriza-se como qualitativa, por permitir a análise de conteúdo a partir de todos os dados coletados. Richardson (2008, p.90) descreve que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Referente à coleta de dados, a pesquisa aconteceu em uma empresa catarinense do ramo de embalagens plásticas. Os dados foram coletados de forma primária, através de análise documental. Para Santos (2000, p. 74) “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Esse estudo assume um caráter de análise de conteúdo. Bardin *apud* Vergara (2010, p.7) define que a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

4. Apresentação e análise dos resultados

A empresa estudada iniciou suas atividades em agosto de 1991, com o propósito de atender ao mercado de filmes laminados, com uma máquina impressora, trabalhando em apenas um turno, produzia embalagens somente para café, massas e biscoitos. Nos últimos anos, ampliou em 50% a capacidade de produção a partir da aquisição de dois novos equipamentos. Atualmente possui capacidade para produzir em torno de 200 toneladas/mês aumentando o seu mix de produtos para embalagens de refresco em pó, achocolatados, erva mate, creme para cabelos, preservativos, pedras sanitárias, ataduras, entre outros. As embalagens produzidas atendem as exigências do mercado em termos de qualidade de impressão e de laminação. Os seus produtos são comercializados no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, São Paulo e no futuro para empresas do Mercosul, sua constituição é 100% nacional.

Possui hoje, um quadro funcional aproximado de 140 colaboradores, sendo uma empresa de médio porte, que investe na formação de mão de obra especializada, na aquisição de equipamentos de última geração e na pesquisa de novas estruturas de forma a oferecer ao mercado embalagens modernas que mantém intactas as propriedades e qualidade dos produtos nelas acondicionados.

Objetivando analisar os indicadores de desempenho da empresa estudada a partir do BSC na perspectiva do aprendizado e crescimento, o presente estudo foi desenvolvido tendo como base os três objetivos específicos traçados inicialmente, os quais serão descritos a seguir.

4.1. Conhecendo a política estratégica da empresa

A política estratégica foi definida para a implantação de um programa de qualidade (norma ISO 9001), sendo levado em consideração apenas os requisitos que a norma exige e prioridades da própria empresa, em função da sua atividade fim. Os conceitos do BSC, não foram inclusos e nem planejados.

Inicialmente foram encontrados sete objetivos na política estratégica da empresa, que são: 1) Satisfazer as necessidades dos clientes; 2) Melhorar continuamente garantindo a qualidade dos produtos e serviços; 3) Melhorar o Índice de desempenho de fornecedores; 4) Investir em inovação tecnológica, visando obter vantagens competitivas; 5) Desenvolver novos produtos; 6) Desenvolver a competência dos colaboradores; e 7) Aprimorar o sistema de saúde e segurança visando o bem estar social.

Contudo dentro da política estabelecida pela empresa, a perspectiva financeira não está inclusa, deixando a ferramenta do BSC em desequilíbrio e podendo comprometer a sua função. Em uma tentativa de equilibrar as perspectivas, sugeriram-se mais três objetivos voltados para a área financeira que são: 8) Reduzir custos; 9) Reduzir inadimplência; e 10) Aumentar a receita operacional. É importante salientar que dentro de cada objetivo que a empresa traçou existem indicadores que são acompanhados e medidos mensalmente.

4.2. Simulação da visão do BSC usando a política estratégica da empresa

A partir dos dados coletados na empresa analisada, pôde-se simular uma estrutura para o BSC. Na figura 4, apresenta-se a estruturação das quatro perspectivas propostas com base no BSC. Apresenta-se para melhor entendimento o processo de como foi realizada a simulação da visão do BSC. Estruturaram-se em quadros os indicadores que a empresa já mapeia, divididos em objetivos e indicadores. Conforme já citado anteriormente, os objetivos financeiros não estavam demonstrados na política atual da empresa, para a simulação da visão foi necessário propor o objetivo principal e os indicadores de desempenho (Quadro 1) para completar a visão estratégica do BSC.

Quadro 1 – Proposta de Indicadores de Desempenho - Financeira

OBJETIVO	INDICADOR
Lucratividade	Reduzir custos;
	Reduzir inadimplência
	Aumentar a receita operacional

Fonte: Empresa cedente (2012, adaptado)

Na segunda perspectiva – Clientes, foi preciso interpretar as intenções da empresa que acompanha mensalmente quatro indicadores de desempenho (Quadro 2) tendo como objetivo principal buscar a satisfação dos clientes. Estes indicadores foram traduzidos na visão do BSC em apenas dois: buscar o comprometimento com as necessidades dos clientes e garantir a produção de embalagens dentro das especificações (Figura 4 – perspectiva clientes).

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho - Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Buscar a satisfação dos clientes	Reduzir o % de reclamações
	Aumentar a satisfação dos clientes
	Aumentar a % de problemas resolvidos
	Manter entregas no prazo

Fonte: Empresa cedente (2012, adaptado)

A terceira perspectiva – Processos: foi baseada em três objetivos estratégicos e seis indicadores mensuráveis respectivamente, conforme Quadro 3. Na visão geral do BSC (figura 4), dos quatro indicadores referentes ao objetivo “garantir a produção de embalagens dentro das especificações”, os mesmos foram traduzidos da seguinte forma: (a) Desenvolver novos produtos; (b) Melhorar continuamente a eficácia do sistema qualidade de gestão; (c) Melhorar a eficiência de processos produtivos; e (d) Manter conformidade com a legislação e os requisitos do cliente. Para os demais objetivos manteve-se os indicadores originais.

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho - Processos

OBJETIVO	INDICADOR
Garantir a produção de embalagens dentro das especificações	Reduzir Índice geral de avarias
	Reduzir o (%) de devoluções
	Índice de RNC internas
	Reduzir produtos entregues com concessão (%)
Melhorar o Índice de Desempenho de Fornecedores	Aumentar o desempenho de fornecedores (%)
Manter infraestrutura predial e instalações físicas adequadas ao melhor desenvolvimento das atividades	Investimento em tecnologia

Fonte: Empresa cedente (2012, adaptado)

A quarta perspectiva – Aprendizado e Crescimento foi analisada a partir dos indicadores do Quadro 4. Para o objetivo “aumentar o nível de capacitação dos colaboradores”, os três indicadores foram traduzidos em um único “Desenvolver Competências das pessoas” e para o objetivo “manter um sistema de segurança visando à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais” foi proposto apenas a definição: Garantir segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Quadro 4 – Indicadores de Desempenho – Pessoas

OBJETIVO	INDICADOR
Aumentar o nível de capacitação dos colaboradores	Horas de treinamento homem
	Investimentos em treinamento e educação/Homem
	Índice de Rotatividade (%)
Manter um sistema de segurança visando à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais	Índice de acidentes de trabalho com afastamento
	Índice de dias perdidos por acidente de trabalho
	Índice de Absenteísmo
	Índice de Auxílio doença

Fonte: Empresa cedente (2012, adaptado)

Após a análise de todos os indicadores apresentados pela empresa cedente, montou-se então a visão estratégica com base no BSC para a empresa catarinense do ramo de embalagens, como se pode observar na Figura 4.

Figura 4 – Proposta de estruturação das 4 perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

4.3. Análise dos indicadores de desempenho da perspectiva aprendizado e crescimento

Os indicadores de desempenho da perspectiva quatro que a empresa em estudo já mapeia são: (a) Horas de treinamento homem; (b) Investimentos em treinamento e educação/Homem; (c) Índice de Rotatividade (%); (d) Índice de acidentes de trabalho com afastamento; (e) Índice de dias perdidos por acidente de trabalho; (f) Índice de Absenteísmo; e (g) Índice de Auxílio doença. A partir das informações coletadas apresentou-se no quadro 5 os respectivos indicadores com suas metas/ limites e formas de coleta.

A coleta dos dados é mensal, porém existem indicadores que tem sua análise mensal, trimestral, e semestral.

Tendo como base o quadro 4, buscou-se os dados dos indicadores referentes às metas ou limites, bem como a forma que a empresa está coletando os dados, após relacionou-se as informações no quadro 5 para melhor entendimento.

Observou-se que a empresa já apresenta estrutura para a base do BSC, necessitando de ajustes e foco no planejamento estratégico, pois o que foi simulado e analisado, não reflete a veracidade da situação. Dentro da perspectiva do Aprendizado e Crescimento, pode-se então analisar que o mapeamento dos dados que foi feito nos leva a acreditar que o que são feitos com os dados coletados representam a verdadeira análise, pois uma boa estrutura e forma de coleta adequada nota-se que a empresa apresenta, porém serão as ações com relação aos resultados que farão a diferença. Com os dois objetivos citados conforme Figura 4, resume-se os resultados que a empresa espera e precisa para se desenvolver. Porém, dentro de cada proposta muitas ações são necessárias, como pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
INDICADOR	MET A / LIMITE	FORMA DE COLETA
Horas de treinamento homem	≥ 2 h/h	Total de horas de treinamento realizadas no semestre / Número médio de Func. Mensal
Investimentos em treinamento e educação/Homem	$\geq$ R\$ 100,00	Valor investido em Educação e Treinamento/Nº médio de colaboradores
Índice de Rotatividade (%)	$\leq 3\%$	Num de admitidos mês + Num de demitidos mês / 2 / total de func. Início do mês + total de funcionário final do mês / 2 Resultado x 100
Índice de acidentes de trabalho com afastamento	$\leq 0,1\%$	Total de Acidentes / (Total de dias úteis trabalhados * total func.)= *100
Índice de dias perdidos por acidente de trabalho	$\leq 0,5\%$	Total de dias de afastamento / (Total de dias úteis trabalhados * total func.)= *100
Índice de Absenteísmo	$\leq 0,5\%$	Total de faltas injustificadas / (Total de dias úteis trabalhados * total func.)= *100
Índice de Auxílio doença	$\leq 0,5\%$	Total de funcionários AD (atestado médico) / (Total de dias úteis trabalhados * total func.)= *100

Fonte: Elaborado pelos autores (2012, adaptado)

Como indicadores a serem atingidos pela a empresa na perspectiva de aprendizado e crescimento temos como proposta inicial: Horas de treinamento homem; Investimentos em treinamento e educação/Homem; Índice de Rotatividade (%); Índice de acidentes de trabalho com afastamento; Índice de dias perdidos por acidente de trabalho; Índice de Absenteísmo; e Índice de Auxílio doença. Os valores e formas de mensuração estão detalhados no Quadro 5. Ao ser implantado, outros indicadores podem ser incluídos com o passar do tempo e necessidade da organização, tais como: Motivação, autonomia de ação e alinhamento; Percentual de autonomia dos colaboradores; Percentual de alinhamento individual com a estratégia da empresa; Percentual de alinhamento da equipe com a estratégia da empresa; Capacidade dos sistemas de informação; Atualização dos sistemas de informação, entre outros.

A quarta perspectiva é a base para a manutenção das três anteriores, é a que trará à organização a tecnologia, a inovação, criatividade de que a empresa precisa, o crescimento da organização vem a longo prazo, com base naquilo que aprende e desenvolve.

5. Considerações finais

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa catarinense do ramo de embalagens plásticas, baseado no *Balanced Scorecard*, sob a ótica da perspectiva aprendizado e crescimento. Nesse propósito, foram estabelecidos

objetivos específicos, onde o primeiro visou conhecer a política estratégica da empresa que foi construída a partir de um programa de qualidade implantado na empresa (ISO 9001), e serviu de base para a estruturação de todo o trabalho. O segundo objetivo foi simular a visão do BSC, para isso foi preciso reunir os indicadores que a empresa mapeava e distribuir em quatro quadros já separados com base nas perspectivas da ferramenta do BSC, e somente após foi possível analisar e simular uma visão estratégica para a empresa traduzindo os seus objetivos e indicadores e adequá-los segundo o BSC. O terceiro e último objetivo foi analisar os indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa mapeia os indicadores de treinamento e de educação como forma de aprendizado e crescimento, não deixando de medir a sua produtividade ao mesmo tempo. Uma forma de analisar se o aprendizado está sendo colocado em prática e mudando as atitudes comportamentais das pessoas. Também mede o índice de rotatividade onde mostra a preocupação com a retenção deste conhecimento, dados que auxiliam a organização a se antever a situações que possam prejudicar os objetivos planejados.

Contudo notou-se que a empresa já possui uma boa estrutura para a adequação da ferramenta do BSC, mapeando e medindo mensalmente os principais indicadores que norteiam os resultados da empresa. Na política da empresa não apareceu os indicadores financeiros, que podem estar restritos aos diretores e acionistas, não se obteve acesso aos mesmos. Para a estruturação completa, no caso da implantação da ferramenta, o responsável por este mapeamento deverá ter acesso a todos os dados para que haja coerência e equilíbrio, trazendo resultados efetivos à organização.

Sendo assim, considera-se que os objetivos traçados neste artigo foram alcançados, conseguiu-se analisar a estrutura dos indicadores de desempenho da organização, simulou-se uma visão baseada no BSC, bem como pode-se com isto fazer uma análise da perspectiva de aprendizado e crescimento. Onde se conclui que a organização poderá futuramente utilizar-se deste artigo para usar como base para a implantação da ferramenta do *Balancead Scorecard* visando obter mais efetividade nos resultados focando todas as perspectivas.

Referências

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. Análise dos Indicadores e Ações de Organizações Agroindustriais Segundo as Perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 38-53, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/598/534>>; Acesso em: 31 dez.2012.

COLLIS, J.; HOLT, A.; & HUSSEY, R. **Business Accounting: An Introduction to Financial and Management Accounting**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

FEIJÓ, J. E. de O. **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard* de um Centro de Pesquisas**. 2007. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Negócios) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica. Disponível em: <<http://www.ufrjr.br/posgrad/ppgen/07/19.pdf>>; Acesso em: 13 dez.2012.

GALINDO, A. G. ***Balanced Scorecard* como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão**. II SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf>; Acesso em: 09 dez.2012.

GIANNOPOULOS, G.; HOLT, A.; KHANSALAR, E.; CLEANTHOUS, S. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. **International Journal of Business and Management**. v. 8, n. 14; 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITINEJADA, B.; KERAMATIB, M. A. A survey on existing challenges of BSC implementation for performance measurement. **Management Science Letters**, n.4, p. 733–738, 2014. Disponível em: <www.GrowingScience.com/msl>; Acesso em: 28 dez. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAKVANDI, R.; MAKVANDI, P. A performance measurement using balanced scorecard and structural equation modeling. **Management Science Letters**, n.4, p. 363–368, 2014. Disponível em: <www.GrowingScience.com/msl>; Acesso em: 28 dez. 2014.

MARQUES, E. da S.; OLIVEIRA, M. L. A. de. *Balanced Scorecard*: Ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.4, n.2, p. 105-115, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:vWVtDrXJJwJ:rbbd.febab.org.br/rbbd/article/download/107/123+&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESivLw8i2tbTEc5P6Ou3asChXtz2eDbGb2GyzqnSLOshXwc2QWI_bax9LbAMVDqlnrjkYtP7JrocT6Zm0GVrnWxdqYcRrMpkEf8y9ymY2Y1CM1R4FFuurbhSsKQQ3pQI4TVNzB11&sig=AHIEtbSUoGhkQnJw3UEIvfLrlwbD6AQP6A>; Acesso em: 09 dez.2012.

MILITO, C. M.; SILVA, M. A.; RITA, L. P. S.; IMBUZEIRO, P. E. de A.; BARBOSA FILHO, A. C. G. **Empresa orientada para estratégia: uma reflexão sobre a adoção do modelo *Balanced Scorecard***. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/962_Artigo%20BSC.pdf>; Acesso em: 31 dez.2012.

NØRREKLIT, H.; NØRREKLIT, L.; MITCHELL, F.; BJORNENAK, T. The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSONI, C. F. *Balanced Scorecard* Mediado pela Gestão do Conhecimento: Modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.20-35, 2010. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/75/65>>; Acesso em: 31 dez.2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

TARIGAN, J.; WIDJAJA, D. C. Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Education Context. **Journal of Economics, Business and Management**, V. 2, N.1, Fev, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZENG, K.; LUO, X. The Balanced Scorecard in China: Does it Work? **Harvard Business Review**. Set/2013. Disponível em: <<http://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-in-china-does-it-work/an/BH558-PDF-ENG>>; Acesso em: 06 out 2013.