

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SABRINA LEFFA PERES

***Balanced Scorecard* - Um estudo de caso em uma indústria gaúcha**

NOVO HAMBURGO

2014

Sabrina Leffa Peres

Balanced Scorecard - Um estudo de caso em uma indústria gaúcha

Projeto a ser apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação do MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Ms.Humberto Girardi

Novo Hamburgo

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 BALANCED SCORECARD	8
2.1 A ORIGEM DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	8
2.2 CONCEITO	9
2.3 ESTRUTURA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	10
2.4 PERSPECTIVA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	11
2.4.1 Perspectiva Financeira	12
2.4.2 Perspectiva de Mercado e Clientes	13
2.4.3 Perspectiva de Processos Internos	14
2.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	15
2.5 A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DAS MEDIDAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	16
2.6 PONTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	17
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	19
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	19
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	20
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	20
4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	22
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	22
4.2 ANÁLISE DO BSC	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
PESQUISA DO ESTUDO DE CASO:	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Balanced Scorecard como estrutura para a Ação Estratégica.....	10
Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.....	11
Figura 3: Medição dos temas financeiros Estratégicos	13
Figura 4: A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Inovação.....	14
Figura 5: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	15
Figura 6: BSC Indicadores Financeiros.....	27
Figura 7: BSC Indicadores de Clientes.....	27
Figura 8: BSC Indicadores de Processos.....	28
Figura 9: BSC Indicadores de Aprendizado e Crescimento	28

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado inicialmente pelos professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, com o intuito de trazer inovação para os indicadores financeiros contábeis que estavam ficando ultrapassados, e com isso criar valor econômico para as empresas as tornando mais eficazes e competitivas no ambiente empresarial (KAPLAN & NORTON, 1997).

Esta pesquisa apresenta como tema central o *Balanced Scorecard* e sua contribuição na gestão empresarial para empresas que querem ser competitivas, saindo do modelo tradicional de contabilidade financeira onde se tem medições do passado, e passando a ter visão sistêmica do negocio em longo prazo para o futuro dos acontecimentos.

Desta maneira, se contextualizou a ferramenta de gestão empresarial utilizada pelas organizações, verificando os principais indicadores sugeridos pelo BSC, e por fim foi feita a análise da estrutura dos indicadores existentes na empresa estudada e como vem contribuindo à gestão empresarial.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC mostra diversos objetivos além das medidas financeiras sumarizadas, mostra a gestão do negocio que pode gerar valor e fatos para tomadas de decisões estratégicas para a gestão da empresa, busca um conjunto de medidas, como clientes atuais e futuros e como se aperfeiçoar, buscar melhorias de capacidades internas, investir nas pessoas, buscar sistemas e procedimentos para melhor produzir no futuro, com isso poder visualizar o desempenho e a trajetória de futuro para a empresa seguir.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que medir é importante, para os executivos o BSC é uma ferramenta completa que traz a visão estratégica da empresa num conjunto adequado de medida de desempenho.

Na visão de Herrero Filho (2005), a implantação de uma boa estratégia de gestão de negocio que traga competitividade não é mais só medir a saúde financeira da empresa, tem que medir a estratégia da organização em longo prazo, é uma ferramenta dinâmica que esta sempre em evolução incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes da sua implantação. É um sistema de gestão

que traduz a estratégia e objetivos, medidas e métodos, essa ferramenta permite capturar descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para seus gestores e acionistas.

HERRERO FILHO (2005) diz que o BSC é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas:

- Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo;
- Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização;
- Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas de capital intelectual;
- Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendência.

Dentro desse conceito apresentado notasse que o BSC possui uma grande vantagem de simplificar o sistema de gestão empresarial de empresas, e pode direcioná-la a atingir os objetivos e metas estipulados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O dinamismo atual dos mercados impõe às empresas a necessidade de ter uma gestão competitiva e eficaz. Diante de tantas mudanças que ocorrem, é necessário utilizar métodos rápidos, eficazes e claros para alcançar os objetivos e resultados estabelecidos pela organização, para isso o BSC apresenta um reflexo quantitativo da estratégia da empresa constituindo-se em um importante instrumento de gestão que contribui para o processo de formulação e, principalmente, de avaliação de desempenho das ações.

O BSC proporciona uma nova visão para as empresas onde sai de relatórios contábeis da época industrial, que basicamente apontavam o passado, e passa para uma estrutura estratégica para a visão de futuro em curto e longo prazo, trazendo dinamismo e eficiência para a gestão empresarial.

No ambiente atual as empresas estão preocupadas com o futuro precisam de informações voltadas para frente e isso o BSC contribui em forma de oferecer

maiores informações sobre planos, oportunidades, incertezas e riscos. Tem foco em fatores que criam valor para a empresa, entre além de medidas financeiras, que indicam processos de grande valia que estão se desempenhando. Apresenta um alto valor agregado que trás o melhor alinhamento das informações para serem reportadas aos gestores e acionistas para a gestão do negocio.

O BSC é uma ferramenta de sistema de gestão que contempla os indicadores financeiros do desempenho passado, agregando também os indicadores de medidas que impulsionam o desempenho futuro da organização. Dentro do contexto apresentado emerge a questão problema do presente estudo: A aplicação prática do BSC está alinhada com a teorização proposta?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se a aplicação prática do BSC está alinhado com a teorização proposta em um estudo em uma indústria gaúcha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a estratégia do uso do BSC na conjuntura empresarial;
- Identificar os principais indicadores para a gestão do negocio;
- Identificar as vantagens da utilização do BSC como sistema de gestão;

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um cenário econômico globalizado onde a competitividade torna-se cada vez mais acirrada, ter uma gestão do negócio adequada tendo um acompanhamento da evolução da empresa em forma prática e sintética em forma de um painel de controle, passa a ter uma importância vital, pois através dessa abertura pode-se definir os objetivos e as metas estratégicas que nortearão o sucesso ou o insucesso de uma empresa. Diante desse contexto o estudo sobre o BSC justifica-se, uma vez que a utilização dessa ferramenta pode contribuir para a execução da gestão e conseqüentemente para a eficácia empresarial.

Buscar a gestão e eficácia é acima de tudo obter resultados econômicos e de desempenho favoráveis que permitirão a empresa tornar-se mais competitiva e com isso aumentar a sua participação no mercado em que concorre, sendo assim adotando práticas de gestão modernas e eficientes, estando ao lado de grandes referenciais empresarial, e embasado na teoria específica adequada.

O presente estudo busca analisar a importância do *Balanced Scorecard* e como ele vem contribuindo à gestão empresarial da empresa Arteccla Química Brasil, empresa em que a acadêmica atua como analista na área de controladoria, sendo que uma de suas funções é a elaboração do controle do BSC.

O grande diferencial para empresas que utilizam o BSC é a possibilidade de visualizar os seus aspectos financeiros e não financeiros e focar o problema individualmente na cadeia de processos. O BSC direciona a organização para o tempo futuro, definindo quais os objetivos a serem atingidos e medindo seu desempenho.

Dessa forma busca-se através deste estudo aprofundar o conhecimento sobre essa temática, o que trará uma contribuição bastante significativa, para os gestores da área bem como acadêmicos interessados no tema.

2 BALANCED SCORECARD

O BSC é o painel de controle para conduzir uma empresa e seus dirigentes, Norton e Kaplan (1997), enfatizam que conduzir organizações modernas em um ambiente competitivo e complexo é complicado. E propõe a metáfora do avião para essa comparação. Executivos precisam de um conjunto de completo de instrumentos de medição para dirigir uma empresa, vários indicadores do ambiente e desempenho organizacional, para manter o rumo de excelência empresarial.

2.1 A ORIGEM DO *BALANCED SCORECARD*

Através de um estudo realizado onde a motivação era alavancar os métodos de avaliação de desempenho empresarial, onde já se percebia a necessidade de sair do método tradicional que estava se tornando obsoleto, o Instituto de Nolan Norton em 1990 estudou varias empresas por um ano, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, que significa “A medição dos resultados nas empresas do futuro”, os participantes sabiam que depender de medidas de desempenho baseados em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN & NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), no inicio da primeira fase do estudo se chamava *scorecard*, o plano de ação de medições de desempenho, com o passar do tempo com as discussões em grupo levantaram a ampliação que se transformou em *balanced scorecard* organizado em quatro perspectivas distintas que são a financeira, de mercado e cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. O nome reflete equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, com medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrências, também com as perspectivas interna e externa de desempenho. Através de todos os estudos ao longo do tempo em dezembro de 1990 se concluíram a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

2.2 CONCEITO

O BSC é uma ferramenta facilitadora na gestão das empresas, onde através de indicadores aponta o posicionamento da organização. É um modelo de acompanhamento da estratégia das empresas onde se mede operações táticas e operacionais, para ter o controle da direção percorrida e a percorrer para o sucesso da empresa, pode se dizer uma visão de curto e longo prazo de vários cenários da empresa.

Kaplan e Norton (1997) salientam que o BSC permite o monitoramento e ajuste da implantação da estratégia e se necessitar efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia. É mais do que um sistema de indicadores, as empresas estão o utilizando de estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Pode-se construir um BSC inicial com objetivos menores e mais restritos, para esclarecer, obter consenso e focalizar estratégias e comunica-lo a toda empresa. O importante é fazer com que essa ferramenta se torne em um sistema de gestão estratégica deixando de ser apenas um sistema de medidas.

Kaplan e Norton (1997) dizem que conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constatam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda à empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais a estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Com essa ferramenta se preenche um lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais constituídos a partir do BSC asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da

estratégia de longo prazo, com isso torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação (KAPLAN & NORTON 1997).

2.3 ESTRUTURA DO *BALANCED SCORECARD*

A estrutura do BSC é subdividido em quatro perspectivas de ação, que vão além da administração financeira, isso devido a ter mais aspectos importantes a serem gerenciados em empresas, essa estrutura é relativamente simples mais bem abrangente num cenário empresarial.

Para Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Como mostra a Figura 1, as quatro perspectivas formam a estrutura do BSC.

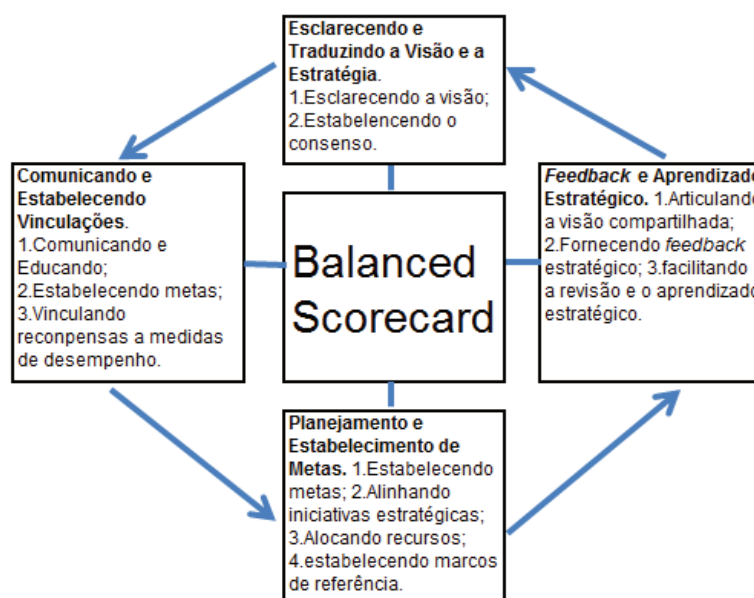


Figura 1: O *Balanced Scorecard* como estrutura para a Ação Estratégica.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Kaplan e Norton (1997), dizem que o BSC, através de dessa estrutura, permite que a o controle para possíveis ajustes a implementação e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

2.4 PERSPECTIVA DO *BALANCED SCORECARD*

O BSC fundamenta-se em quatro perspectivas básicas para mensuração do desempenho empresarial, sendo elas: 1.Perspectiva Financeira, 2.Perspectiva de Mercado e Clientes, 3.Perspectiva de Processos Internos, 4.Perspectiva de Aprendizado e crescimento.

Através da Figura 2. é representado o fluxo do BSC e suas perspectivas.

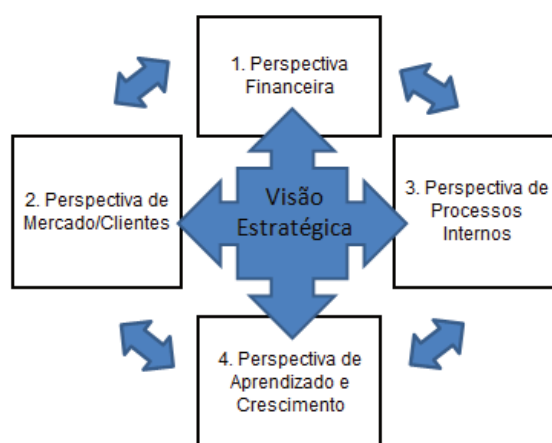


Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.

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

De acordo com Kaplan e Norton além dessas quatro perspectivas, tem as que são identificadas como genéricas, são medidas que aparecem na maioria dos *scorecards*.

- Perspectiva Financeira: Genérica = Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.

- Perspectiva Cliente: Genérica = Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
- Perspectiva Processos Internos: Genérica = Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
- Perspectiva Aprendizado e crescimento: Genérica = Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Conforme Kaplan e Norton, as medidas genéricas são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas.

2.4.1 Perspectiva Financeira

Para Herrero Filho (2005) a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas.

Oliveira (2007) salienta que as unidades de negócios devem vincular seus objetivos financeiros a estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas de outras perspectivas, fazendo parte de uma causa e efeito.

Também para Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, por isso precisa desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*, com isso qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Conforme Rezende (2003) os principais temas estratégicos cobertos pela perspectiva financeira são o crescimento e o perfil da receita, a redução de custos e a melhoria da produtividade, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

A seguir na figura 3 esta demonstrado a vinculação dos objetivos financeiros a estratégia das unidades de negócios pode diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa (KAPLAN & NORTON 1997).

Estratégia das unidades de negócios	Temas estratégicos		
	Aumento de <i>mix</i> e receita	Redução de custos e aumento da produtividade	Utilização de ativos
Primeira Fase: Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerada por novos produtos, serviços e clientes.	Receita por funcionário.	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas).
Segunda Fase: Sustentação	Fatia de clientes e cotas alvo, vendas cruzadas, percentual de receita gerada por novas aplicações, lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes, taxas de redução de custos, despesas indiretas (percentual de vendas).	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa), ROCE por categoria chave de ativo, taxa de utilização de ativos.
Terceira: Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos, percentual de clientes não lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produção, por transação).	Retorno, rendimento.

Figura 3: Medição dos temas financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

2.4.2 Perspectiva de Mercado e Clientes

Segundo Herrero Filho (2005) a perspectiva do cliente procura identificar qual é o valor do cliente para uma determinada empresa. O valor do cliente, apesar da dificuldade de mensuração, pode ser obtido a partir de seus dois componentes: o valor vitalício de um cliente, segundo a perspectiva da empresa, e o valor percebido pelo cliente em seu relacionamento com a organização.

A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento (HERRERO FILHO, 2005).

Kaplan e Nortan (1997) salientam que as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado que querem competir, esses segmentos será a fonte de receita dos objetivos financeiros da empresa, nessa perspectiva permite a empresa alinhar as medidas essenciais de resultados aos clientes, como medir a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, e, além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

2.4.3 Perspectiva de Processos Internos

O Balanced Scorecard permite o correto enfoque de quais processos de negócios a empresa precisa para obter o nível de excelência. Deve mostrar se os processos e a operação estão alinhados com os objetivos estratégicos e se geram valor. Para isso essa perspectiva deve garantir a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial e a capacidade de produção, seu alinhamento as demandas, também tem que ter otimização dos fluxos e da logística, bem como a qualidade de informação, da comunicação interna e das interfaces (OLIVEIRA, 2007).

Para Herrero Filho (2005) essa perspectiva o executivo e a equipe identificam os processos críticos do negocio que são essenciais para tornar a proposição de valor uma realidade para o cliente e fonte de vantagem competitiva.

Conforme Kaplan & Norton (1997), os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custos, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. No entanto para o BSC faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Segundo Kaplan e Norton, cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constata-se que uma cadeia de valor genérico serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos, onde se identificam os processos críticos internos que devem ser excelentes nas organizações, conforme mostra a figura 4:

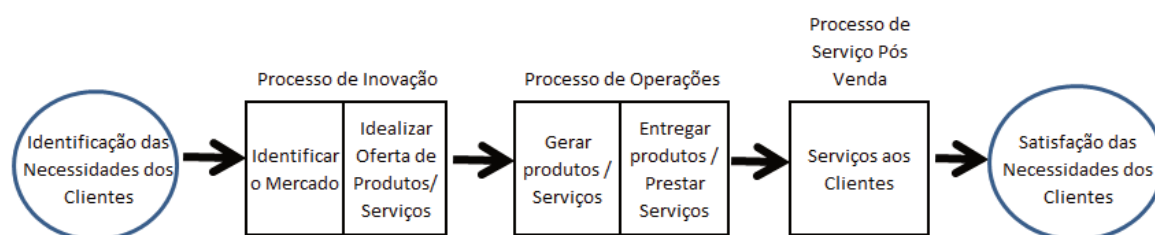


Figura 4: A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Inovação.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 104).

2.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com Kaplan & Norton (1997), a perspectiva do aprendizado e crescimento desenvolve objetivos e medidas de indicadores para impulsionar a aprendizagem e o crescimento da organização. Os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas identificam os pontos em que a organização há de ser excelentes, na qual os objetivos da perspectiva de aprendizado proporcionam a infraestrutura que permite que se alcancem os objetivos estratégicos das outras perspectivas.

Segundo Herrero Filho (2005) essa perspectiva o seu desafio é avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização se esta possibilitado a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos que trarão valor para a empresa. Avalia qual é o valor do empregado (diretor, gerente ou colaborador), em três níveis de contribuição: como individuo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado a cultura organizacional.

Kaplan e Norton (1997) dizem que as três medidas essenciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento são: a satisfação dos funcionários, a retenção de funcionários e a produtividade dos mesmos. Na Figura 5 verifica-se que, através da inter-relação dessas medidas, obtém-se o resultado esperado, traçado através dos objetivos estratégicos.

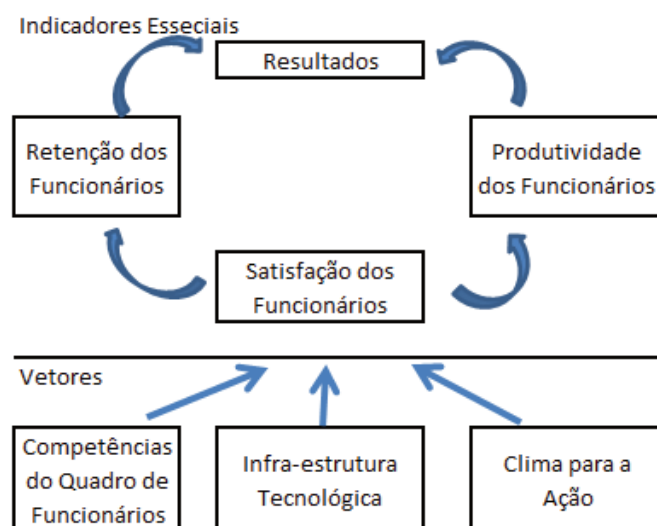


Figura 5: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

2.5 A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DAS MEDIDAS DO *BALANCED SCORECARD*

Para as empresas que apresentam a estratégia em sistemas de mensuração como o BSC com o decorrer das suas perspectivas descritas têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas.

A construção de um BSC permite que uma unidade de negócios possa apresentar a sua estratégia para toda a organização, assim afirma Kaplan & Norton (1997):

O *scorecard* descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas;

O *scorecard* cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.

O *scorecard* dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Também para Kaplan & Norton (1997) o BSC é como um método para aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho, propiciando, em paralelo, uma excelente oportunidade de entendimento profundo da empresa, uma vez que permite:

- A divulgação da missão da empresa;
- Esclarecimento e atualização de sua estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de avaliação para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

Kaplan & Norton (1997), salientam que os três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia que são as relações de causa e efeito; os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas “se-então”. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

O BSC precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas, tem que apresentar a história da estratégia da empresa, onde contenha a integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de um ciclo de causa e efeito. Com isso deve refletir a estrutura da organização para a qual foi formulada (KAPLAN & NORTON 1997).

2.6 PONTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DO *BALANCED SCORECARD*

Para as empresas o BSC é uma ferramenta que está sendo bastante discutida, devido a sua importância de controle de medição de desempenho organizacional. No entanto observasse na literatura textos que apresentam os pontos favoráveis e desfavoráveis de sua implantação.

Kaplan & Norton (1997) comentam vários pontos favoráveis, ao uso do BSC:

- Melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico;
- Promove a gestão estratégica organizacional;
- Facilita a criação de sistemas de medição mais abrangentes;
- Melhora o aprendizado estratégico;
- Melhora o processo de comunicação e o alinhamento da estratégia;
- Facilita a execução da estratégia;
- Integra a gestão estratégica;
- Facilita a compreensão da missão, da visão e das estratégias;
- Visualização dos objetivos por meio dos mapas estratégicos;
- Funciona como cadeia de relação de causas e efeitos;

- Alinha os objetivos à estratégia;
- Traduz a estratégia em termos operacionais;
- Alinha a organização à estratégia;
- Transforma a estratégia em tarefa de todos;
- Converte a estratégia em processo contínuo; e
- Mobiliza a mudança por meio da liderança executiva.

Em contra partida os pontos a serem observados, que desfavorecem a ferramenta onde Rezende (2003) e Kaplan & Norton (1997) salientam pontos de atenção:

- Falta de comprometimento da alta administração;
- Ser uma ação isolada da alta administração;
- Não dividir papéis e responsabilidades;
- As perspectivas não balanceadas;
- Falta de senso de urgência / demora na avaliação;
- Comunicação e treinamento não efetivo nas diversas fases;
- Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia;
- Usar métricas difíceis de controlar;
- Escolher métricas incorretas;
- Perder os objetivos de vista contratação de consultores inexperientes;
- Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos;
- *Feedback* tático, não estratégico; e
- Falta de liderança para comandar a implantação.

Apesar de relatar pontos favoráveis e desfavoráveis, é importante salientar que na literatura ressalta sempre que apesar de ter limitações o BSC é recomendado para a aplicação nas empresas, e salientam que é uma valiosa metodologia para gerenciamento estratégico.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa que será adotada neste estudo será através de pesquisa qualitativa, exploratória e estudo de caso.

A pesquisa qualitativa considera a subjetividade do pesquisador na análise dos dados. Também será desenvolvida através de pesquisa exploratória, que baseado em Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa exploratória é quando a pesquisa encontra-se em fase preliminar, e tem por objetivo trazer mais informações sobre o assunto.

Para Yin (2010), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, quando se baseia em várias fontes de evidências, e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso foi realizado nas Empresas Artecola, uma indústria do ramo químico com Matriz em Campo Bom. Possui unidades na Colômbia, no Peru, no México, na Argentina e no Chile, e recentemente na China. Ainda possui unidades em São Paulo, Bahia e Paraná. A empresa tem mais de 2.000 funcionários pelo Brasil, América Latina e China.

A pesquisa será realizada com pessoas da área da diretoria e gerências, na forma de entrevistas, a fim de entender como o BSC na atual conjuntura de informações traz oportunidades estratégicas para a gestão do negócio.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para realizar este trabalho foram feitas entrevistas com a diretora executiva, com o Controller, e com gerente da área de planejamento estratégico, para obter informações sobre a importância e aplicação do BSC, e como tem contribuído para tomadas de decisões estratégicas da empresa.

O estudo terá a coleta de dados em documentos, e em relatórios de análise, onde será feito a pesquisa de dados sobre analisar a importância do BSC e sua adequação na gestão do negócio da empresa estudo de caso.

Gil (1999) diz que a observação participante pode assumir duas formas distintas: a natural – quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que se investiga; e artificial – quando o investigador apenas integra-se à população com a finalidade de obter informações. (apud BEUREN, 2004, P. 130)

A pesquisa, quanto aos meios, será bibliográfica, e segundo Prodanov e Freitas (2009), é elaborada a partir de material já publicado, como livros, revistas, jornais, monografias, e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o material já existente sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa bibliográfica se dará através de leituras, estudos e análises sob o ponto de vista de diferentes autores sobre o problema proposto, e através disto busca-se um entendimento mais amplificado sobre o assunto estudado, podendo através deste, analisar melhor o que ocorre dentro da organização.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é parte fundamental para compreensão e conclusão das informações que serão coletadas. Ela apresentara os resultados obtidos nas entrevistas e auxiliara na conclusão desta pesquisa.

Segundo Yin (2010), no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinaadas de outra forma, para extrair conclusões empiricamente

sustentadas. De acordo com o autor, uma estratégia analítica geral é a melhor preparação para a condução do estudo de caso.

Também será analisado o contexto qualitativo, onde tem o ambiente como fonte direta de dados, as informações coletadas na pesquisa são descritivas, retratando o maior número possível de elementos existentes na organização estudada, preocupando-se muito mais com o processo do que com o produto, com base em Prodanov e Freitas (2009).

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada tem a gestão do BSC apoiando fortemente o gerenciamento do desempenho, este gerenciamento, impulsionado pela visão empresarial estratégica, que caracteriza o perfil competitivo da organização, orienta a identificação de referenciais e o estabelecimento de metas estratégicas.

O BSC foi implantado na Artecola em 2002, inicialmente com uma unidade de negocio e com alguns indicadores, somente financeiros e operacionais. Com o passar dos anos foi se aprimorando a ferramenta, e em 2006 abrangeu todas as unidades de negocio do grupo daquela época, sendo utilizada a mesma base de indicadores estratégicos e desempenho. E com o passar dos anos a cada aquisição o BSC se passou a ser um relatório mensal que cada nova empresa teria que apresentar.

Em 2013 foi elaborada uma revisão dos indicadores junto com a diretoria e o planejamento estratégico, que determinou conforme o mapa estratégico da empresa a retirada e inclusão de indicadores do BSC, o trazendo cada vez mais dentro das diretrizes da ambição empresarial. Atualmente a empresa tem apenas duas empresas que tem um o BSC com alguns indicadores diferentes, pois tem estratégias de negócios diferentes, para as demais empresas, seguem exatamente o mesmo modelo.

Atualmente conta com uma estrutura de 51 indicadores sendo, 31 estratégicos e 20 de desempenho, os indicadores do BSC não são alterados todos os anos, porem a cada revisão orçamentaria se abre uma avaliação se o que foi proposto de medição esta suprindo a visão para os dirigentes da empresa, com isso pode haver alguma alteração ou realocação do indicador, entre estratégico e de desempenho.

Tendo em vista que os indicadores mais utilizados são os financeiros e os de desempenho para acompanhar a evolução de cada unidade estratégica de

negocio, são indicadores importantes levados a comitês de discussões mensalmente com cada responsável do negocio.

A Artecola buscou aprimorar seu BSC, pois além de ter seus indicadores internos, buscou se comparar com empresas externas, fazendo uma pesquisa de mercado em empresas que atuam no mesmo segmento.

Os meios utilizados para definir quais os resultados que são comparados com referenciais internos e externos são Indicadores estratégicos alinhados ao planejamento estratégico, indicadores de maior impacto para o negócio, principais indicadores operacionais.

Os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações consideradas referenciais externos são:

- Empresas de classe mundial;
- Empresas com tecnologias semelhantes;
- Concorrentes diretos do mercado nacional e internacional;
- Parceiros tecnológicos;
- Empresas referência em gestão da qualidade;
- Institutos, associações e entidades que possuam práticas de gestão exemplares;
- Empresas com processos similares.

Alguns resultados da Artecola não são comparáveis, pois possuem metodologias diferentes ou até exclusivas, o que impossibilita a pertinência da comparação.

A empresa vem buscando cada vez mais estar entre as maiores empresas do ramo, se comparando em referenciais de gestão, trazendo uma visão de futuro, onde cada vez mais o BSC possa apoiar em processos de entendimento do negocio, assim como a sua evolução.

4.2 ANÁLISE DO BSC

Com o intuito de analisar as informações, sobre a importância e aplicação do BSC na empresa Artecola, foram realizadas entrevistas com pessoas de cargos estratégicos na empresa, que deram seu parecer sobre a sua experiência na

elaboração, e acompanhamento da ferramenta. Segue dados coletados dos entrevistados.

Os entrevistados participaram da implantação de ferramenta principalmente a área de planejamento estratégico que tem o papel de coordenar a construção do mapa estratégico dos negócios da empresa, isso sendo a base para determinar os indicadores do BSC. Também são responsáveis para construir a discussão e seleção dos melhores indicadores para cada objetivo no BSC, juntamente com a diretoria executiva.

Os principais motivos que levaram a empresa a adotar o *Balanced Scorecard*, conforme salientado pelos entrevistados é ter um monitoramento melhor dos indicadores, e uma visão de causa e efeito em vários níveis e áreas da empresa, e poder ter a comparação com outras empresas. Também ao adotar o BSC se tem o processo de profissionalização da gestão, significa identificar e monitorar os processos chaves da empresa, permitindo ações mais efetivas e direcionadas. Enfim é uma ferramenta para avaliar se a empresa está ou não cumprindo seus objetivos estratégicos, e permite uma abertura importante por perspectiva, o que facilita as análises e discussões dos resultados da empresa.

A diretoria participa ativamente, tanto na elaboração do mapa estratégico como na definição dos indicadores do BSC, é uma participação bastante ativa e direta, não somente de apoio, mas como também nas definições dos indicadores e seus desdobramentos. É feito um grupo de gerentes e diretores que estudam bem a metodologia do BSC e fazem *benchmark* com outras empresas. Com base nesta parte conceitual nivelada, este grupo sugere indicadores para cada uma das quatro perspectivas, em dois níveis: estratégia e desempenho.

O uso do *Balanced Scorecard* gerou iniciativas estratégicas que foram aproveitadas na empresa, pois através de discussão e revisão do BSC nas revisões trimestrais do Planejamento Estratégico, são tomadas ações de e definidos planos estratégicos que vão de encontro aos objetivos e ao cumprimento das metas estabelecidas no BSC. Com isso deixa claro em quais indicadores a empresa não esta performando e isso acaba gerando varias iniciativas estratégicas.

O processo de *Balanced Scorecard* corre o risco de se tornar mecânico, pois pode deixar de ser utilizado e ficar sem monitoramento, para isso não acontecer, o ideal é criar uma disciplina empresarial de revistar trimestralmente os indicadores e vincular cada objetivo estratégico a iniciativas e planos estratégicos. Ou seja, criar

uma matriz que relacione cada objetivo estratégico ao seu indicador no BSC e descrever as ações, projetos e rotinas que devem contribuir para que esse indicador/objetivo seja alcançado. E revisar isso, pelo menos cada três meses, para redirecionamento. Gerando reflexões anuais junto com a rodada de orçamento de quais os indicadores que mudam para o próximo ano, tendo o cuidado de mudar pouca coisa para não se perder o histórico. Também movimentos que devem ser feito é, através de cobrança da diretoria e líderes, e da controladoria, para que esteja sempre atualizado.

O monitoramento das relações de causa e efeito entre os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, se dá através do mapa estratégico e dos contratos de metas das lideranças. São monitoradas nas revisões trimestrais do planejamento estratégico, através das discussões do resultado do indicador e da realização ou não das ações, projetos e iniciativas determinadas para aquele objetivo.

Os principais benefícios percebidos com o uso do *Balanced Scorecard*, foram a criação de uma cultura de resultados e de alta performance, aperfeiçoando a gestão e constante acompanhamento dos indicadores, avaliando o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico. Sem o BSC, essa avaliação não seria tão eficiente ou muito dispendiosa.

O *Balanced Scorecard* contribui com a governança corporativa ao proporcionar uma visão clara do alcance ou não dos objetivos estratégicos da organização, com a transparência e comparabilidade com outras empresas. Permite mais transparência na gestão, tanto no sentido de confiabilidade quanto a abertura da gestão, além é claro do envolvimento direto das áreas envolvidas.

Os principais aprendizados com o *Balanced Scorecard* foram perceber que o sucesso do desempenho está em ter uma boa estratégia, e também de ser disciplinado no monitoramento da execução desta estratégia. O BSC permite que se visualize que sempre há o que melhorar, quando uma perspectiva está bem, outra precisa de mais atenção e assim a empresa sempre pode evoluir nos seus processos, outro aprendizado é a interação de várias áreas da empresa.

Após a implantação do *Balanced Scorecard*, é fácil identificar vários indicadores que demonstram melhorias, e também a própria empresa melhorou muito depois que acrescentou os comparativos internos e externos de indicadores, a equipe ficou provocada a buscar melhores performances. O melhor indicador para

demonstrar esta evolução é o próprio crescimento das empresas Artecola, que não teria sido possível sem gestão permanente de metas e objetivos. E isso é feito através do BSC.

Ao analisar a ferramenta implantada dentro de empresa estudada, fica claro as vantagens da utilização do BSC, mostrando a relação de consenso estratégico que a empresa precisa ter. Com as estratégias definidas vários setores da empresa podem participar da elaboração e construção do BSC, onde será alinhado as metas departamentais e pessoais a estratégia. Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas da ferramenta permite reavaliar se a empresa esta na gestão correta para atingir seu mapa com isso associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, e com isso aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Por mais que o BSC traga muitos benefícios de gestão estratégica, para a empresa, ainda assim ela corre o risco de ter uma ferramenta mecânica, onde com falta de comprometimento da alta administração, não dividir papéis e responsabilidades, não ter as perspectivas balanceadas e ter o uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia, pode causar problemas na gestão da ferramenta, e prejudicar a visão estratégica da empresa.

O estudo de caso permitiu validar que a empresa Artecola utiliza o modelo BSC conforme a teoria apresentada neste trabalho, pois segue a estrutura proposta pelos autores, onde verificasse a presença das quatro perspectivas do BSC, embasadas no mapeamento estratégico da empresa.

Para a perspectiva financeira a empresa tem por objetivo mostrar as escolhas estratégicas implementadas onde deseja com os indicadores selecionados aumentar a rentabilidade, ter maior fatia de mercado, trazer valor econômico agregado, e avaliar o retorno para o acionista. A seguir na figura 6, esta relacionado à performance financeira, com as estratégias estabelecidas e os indicadores correspondentes para acompanhar .

		Estratégia	Indicador
Financeiro	Performance Financeira	Crescer continuamente a rentabilidade	EBITDA
			LL
		Crescer continuamente em vendas	Market Share
			RL
		Gerar valor econômico crescente	EVA
Otimizar o capital empregado	ROI		

Figura 6: BSC Indicadores Financeiros

Fonte: Empresas Arteccla

Na perspectiva de clientes a empresa quer direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes. Permitindo que os gerentes de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. Com isso quer valorizar progressivamente suas marcas, buscar a avaliação de satisfação de clientes através de pesquisas, aumentar a relevância dos negócios fora do Brasil, e mostrar que atua com responsabilidade ambiental na sociedade. Isso está demonstrado na figura 7 a seguir.

		Estratégia	Indicador
Clientes	Marca e Imagem	Valorizar progressivamente as suas marcas	Pesquisa de Percepção da Marca
	Proximidade dos clientes	Ser preferida pelas soluções ofertadas	Pesquisa de Satisfação de Clientes
		Incrementar relevância dos negócios internacionais	Vendas fora do Brasil
	Sociedade	Atuar com responsabilidade na sociedade e meio ambiente	Reaproveitamento de resíduos

Figura 7: BSC Indicadores de Clientes

Fonte: Empresas Arteccla

Para a empresa a perspectiva de processos é a etapa que compreende o fator mais crítico, pois envolve operações e processos para que a empresa seja capaz de oferecer valor aos seus clientes e acionistas, é preciso ajustar os objetivos e conseqüentemente mudanças para eles sejam alcançados. Com esse objetivo através dos indicadores busca levantar a evolução dos investimentos com processos e desenvolvimentos, avaliam se os produtos lançados atendem a necessidade do mercado, busca otimizar a estrutura de custos e despesas operacionais, avalia a satisfação dos clientes, e mede a pontualidade de entrega dos pedidos aos clientes. Busca também avaliar o custo operacional médio de cada unidade, trabalhar para otimizar a capacidade produtiva, avalia o percentual de produtos que geraram não

conformidade em relação ao total produzido. Na figura 8 esta demonstrada essa abertura com suas estratégias e indicadores.

		Estratégia	Indicador
Processos	Pesquisa e Desenvolvimento	Atingir liderança tecnológica	Investimento em tecnologia
			RL of novos produtos % s RL - Período de 3 anos
	Produção e Logística	Otimizar a estrutura de custos e despesas	% Desp. Ind, Com. e Adm. s/ RL
		Otimizar a agilidade e pontualidade nas entregas	Reclamação de Clientes
			Pontualidade Entrega (%)
		Produzir de forma flexível, competitiva e confiável	Coper
% Capac. Realz./Capac. Instalada			
	Não qualidade (%)		

Figura 8: BSC Indicadores de Processos

Fonte: Empresas Arteccla

Em aprendizado e crescimento, a atenção da empresa estará voltada para promover o desenvolvimento futuro, que busca com novas alianças estratégicas, e também é necessário o gerenciamento da relação dos empregados e funcionários com a empresa, com a satisfação e motivação dos mesmos, a retenção e rotatividade de funcionários, a eficácia e eficiência do quadro de pessoal, bem como a estruturação da organização em termos de investimentos futuros na capacitação profissional. Elevar a média de avaliação de desempenho, avaliar as horas que os funcionários foram treinados no decorrer dos períodos, e desenvolver projetos com inovação colaborativa dos funcionários. Isso esta a seguir demonstrado na figura 9.

		Estratégia	Indicador
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolvimento de Lideranças e Competências	Desenvolver alianças estratégicas	Projetos de alianças - Novos Projetos
		Desenvolver profissionais e equipes de alta performance	% Contrato de Metas
			H.Treinamento / Funcionário
	Reeter e atrair talentos	% de Turn Over	
		Pesquisa Clima	
	Gestão do Conhecimento	Desenvolver a inovação colaborativa	Prontidão DH
Projetos com inovação colaborativa			

Figura 9: BSC Indicadores de Aprendizado e Crescimento

Fonte: Empresas Arteccla

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas do BSC devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais,

com a finalidade de alcançar uma meta comum. A partir desta iniciativa, a empresa pesquisada esta em concordância com o autor, desenvolvendo indicadores que possam servir de foco, a fim de ser vislumbrado pela organização.

Também se comprovam neste estudo de caso a os três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia que são as relações de causa e efeito onde o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido, poderão ser de tendências geralmente específicas para uma determinada unidade de negócios, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta a competir, visto que na Artecola conta com mais de um segmento de mercado, e com isso tem outros mapas estratégicos. E enfim com a relação com os fatores financeiros que são as relações de todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar vinculadas aos objetivos financeiros.

O *Balanced Scorecard* apresenta sua contribuição na gestão empresarial para as empresas Artecola que querem ser competitivas, que saíram do modelo tradicional de contabilidade financeira onde se tem medições do passado, e passando a ter visão sistêmica do negocio em longo prazo para o futuro dos acontecimentos. Onde se aperfeiçoa com o sistema de medição de desempenho, propiciando em paralelo o profundo entendimento da empresa, uma vez que permite traçar o mapa estratégico da empresa nessa ferramenta de acompanhamento, assim buscando seus objetivos de crescimento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal, analisar se a aplicação prática do BSC está alinhada com a teorização proposta do estudo em uma indústria gaúcha, no caso as Empresas Artecola. Conforme conceitos apresentados no referencial teórico e confirmados nas entrevistas realizadas, constatou-se que o *Balanced Scorecard* está alinhado com a teorização, pois é um modelo de gestão que traduz a estratégia da empresa, onde se faz uma gestão competitiva e eficaz, com métodos rápidos, eficazes e claros para alcançar os objetivos e resultados estabelecidos pela organização.

O uso do BSC na conjuntura empresarial da empresa, demonstrou que é uma ferramenta facilitadora na gestão, onde através de indicadores aponta o posicionamento da organização, é um modelo de acompanhamento da estratégia da empresa para ter o controle da direção percorrida e a percorrer para o sucesso, mostra que a empresa está caminhando na direção estabelecida, e está realmente aproveitando a utilização do BSC na sua gestão.

A pesquisa atinge seu objetivo demonstrando que para a empresa Artecola o BSC é uma ferramenta de sistema de gestão que contempla os indicadores que impulsionam o desempenho futuro da organização, trazendo vantagens em promover a gestão estratégica organizacional e facilitando a sua execução e integração, alinhando seus objetivos, convertendo a estratégia em processo contínuo. Também atua trazendo os objetivos por meio dos mapas estratégicos, funcionando como cadeia de relação de causas e efeitos e mobilizando a mudança por meio da liderança executiva.

Ficou comprovado que após a implantação do *Balanced Scorecard*, ficou facilitada a identificação de vários indicadores que demonstram melhorias para a empresa, e também a própria empresa melhorou muito, pois a empresa e as equipes foram desafiadas a buscar melhores performances. O melhor indicador para demonstrar esta evolução é o próprio crescimento das empresas Artecola, que não teria sido possível sem gestão permanente de metas e objetivos, e isso é feito através do BSC com todas as perspectivas apresentadas.

Com isso se conclui que os objetivos foram alcançados plenamente, pois através deste trabalho foi possível compreender melhor a ferramenta *Balanced Scorecard*, alinhando a teorização com a prática empresarial executada, e entender como é a aplicação e acompanhamento na empresa, mostrando a importância na gestão e no controle empresarial.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins; HERNANDEZ; José Perez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN R. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4a ed. Porto Alegre: Bookman; 2010.

PESQUISA DO ESTUDO DE CASO:

1. Você participou da implantação do BSC na empresa Artecóla?
2. Quais os principais motivos que levaram a empresa a adotar o *Balanced Scorecard*?
3. Qual foi o envolvimento das gerências e da diretoria da empresa para o projeto? E como deveria ter sido?
4. O uso do *Balanced Scorecard* gerou iniciativas estratégicas que foram aproveitadas na empresa?
5. Da forma como funciona o processo de *Balanced Scorecard* corre-se o risco do mesmo se tornar mecânico? Que sugestão daria para estimular a reflexão, a imaginação e a criatividade?
6. Como são monitoradas as relações de causa e efeito entre os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas?
7. Quais são os principais benefícios percebidos com o uso do *Balanced Scorecard*?
8. Como o *Balanced Scorecard* afeta ou contribui com a governança corporativa?
9. Quais os principais aprendizados com o *Balanced Scorecard*?
10. Existem indicadores que mostram melhorias na empresa pós implantação do *Balanced Scorecard*?