

Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso

- Ernando Fagundes** Mestrando em Contabilidade. Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP) – Brasil.
fagundes.ernando@gmail.com
- Helia Madeira Wiggers** Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria. CEOS Gestão de Negócios Ltda. – Brasil.
heliawiggers@hotmail.com
- Renícia Maria Innocenti** Mestranda em Contabilidade. Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) – Brasil.
reniciamaria2008@hotmail.com
- Sergio Murilo Petri** Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.
smpetri@gmail.com

RESUMO

O presente estudo buscou apresentar as contribuições decorrentes da implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso, de modo que se pudesse alcançar tal objetivo. Assim, para a realização deste estudo, tomou-se por base o planejamento estratégico de uma organização. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental na organização em estudo, e de entrevistas semiestruturadas com o *Chief Financial Officer* (CFO) e o *Controller*. Foram analisados objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico, e constantes no painel de desempenho do BSC. Foram identificados os indicadores-chave de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos, os responsáveis e as metas a serem atingidas para cada ciclo do BSC do período em estudo. Concluiu-se que o BSC pode auxiliar no processo de gestão estratégica em uma organização, sendo possível observar um aumento na quantidade de metas estabelecidas, bem como um alcance maior das mesmas.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Avaliação de desempenho (AD). *Balanced Scorecard* (BSC).

Contributions resulting from the implementation of the Balanced Scorecard for the achievement of strategic objectives: a case study

ABSTRACT

The following study sought to present the contributions derived from the implementation of the *Balanced Scorecard* (BSC) in the achievement of the strategic objectives of an organization. To reach such objective, a case study was used. Thus, for the accomplishment of this study, the strategic planning of an organization was taken as the basis. Data collection was done through documentary research in the organization under study, and semi-structured interviews with the *Chief Financial Officer* (CFO) and the *Controller*. Strategic objectives defined in the strategic planning and stated in the BSC performance panel were analyzed. Key performance indicators were identified for each of the strategic objectives, the accountable as well as the goals to be achieved for each BSC cycle of the reporting period. It was concluded that the BSC can help in the process of strategic management in an organization, and an increase in the number of established goals, and also a greater reach of them was observed.

Keywords: Strategic planning. Performance evaluation (PE). *Balanced Scorecard* (BSC).

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muitas organizações têm estado ocupadas implementando novos sistemas de gestão de desempenho (WAAL; COEVERT, 2007).

Franceschini e Turina (2013) destacam que o aumento da concorrência nos setores público e privado originou um interesse crescente na melhoria da qualidade e na concepção e implementação de sistemas de medição de desempenho.

Mudanças rápidas e descontínuas dentro das organizações, estruturas organizacionais mais planas, espaços de controle mais amplos e grupos de trabalho autogerenciados, combinados com estruturas de rede e relações comerciais mais flexíveis, enfatizaram a importância da gestão de desempenho como um dos elos mais cruciais entre as funções de gestão de recursos humanos e a competitividade organizacional (NANKERVIS; COMPTON, 2006).

Desenvolvimentos teóricos recentes sugerem que as ações de gestão têm diferentes impactos sobre os resultados em organizações públicas e privadas. Esta proposição é importante para a ampla difusão das ferramentas de gestão do setor privado, como a gestão do desempenho (HVIDMAN; ANDERSEN, 2013).

No setor privado, a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade tanto para avaliar a *performance* atual, quanto em identificar estratégias para melhorar a qualidade das decisões de planejamento e controle. Nesse sentido, os gestores têm utilizado uma variedade de ferramentas de avaliação de desempenho e técnicas de medição (ISMAIL, 2007).

Banwet e Deshmukh (2006) afirmam que entre as ferramentas de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) é diferente das outras, uma vez que engloba indicadores financeiros e não financeiros, trata de curto e de longo prazo e aborda a relação causa e efeito. Além disso, segundo os autores, o BSC é mais do que um sistema de medição de desempenho. Trata-se de um sistema de controle capaz de alinhar metas departamentais e individuais às estratégias globais da organização.

Diante desse contexto surge o seguinte problema de pesquisa: Quais as contribuições percebidas decorrentes da implementação do BSC, para o alcance dos objetivos estratégicos definidos na organização estudada?

Desse modo, este estudo objetiva apresentar a contribuição da implementação do BSC no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, por meio do estudo realizado em uma empresa de marketing digital.

Este estudo se justifica pela sua contribuição à literatura relacionada ao BSC, no que tange a avaliação dos resultados decorrentes de sua implementação. Considerando que há muitos estudos que tratam da implementação desta ferramenta, ressalta-se aqui a relevância de estudos que avaliem o impacto destas implementações na *performance* das organizações e no alcance dos seus objetivos estratégicos (PONGATICHAT; JOHNSTON, 2008; WAAL; COEVERT, 2007).

O estudo está organizado em cinco seções, além desta introdução que contextualiza o tema. Na próxima seção, enumerada como seção 2 é apresentado o referencial teórico que aborda conceitos sobre planejamento estratégico, avaliação de desempenho e BSC. Em seguida, são apresentados na seção 3 os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4 são analisados os dados e apresentados os resultados. Posteriormente, na seção 5, são apresentadas as conclusões e, por fim, as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta breve revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, avaliação de desempenho e, ainda, sobre a ferramenta BSC.

2.1. Planejamento Estratégico

Porter (1999) conceitua planejamento como a aplicação dos meios disponíveis no intuito de se alcançar objetivos determinados. O planejamento estratégico apresenta as ações a serem tomadas pelas organizações, de modo que estas ações estejam direcionadas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para que uma organização obtenha êxito, a mesma necessita de um planejamento, onde sejam elaboradas estratégias que viabilizem o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Essas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e diretrizes propostos pelo gestor da organização (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

É importante destacar que em um ambiente competitivo as organizações devem estar atentas aos ambientes interno e externo, uma vez que o planejamento estratégico se utiliza dos meios disponíveis nos dois ambientes (MOHAMED, KAUR; SINGH, 2012). O planejamento é ao mesmo tempo uma grande necessidade e um grande desafio para as organizações atuais, visto que se tem um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico (LUNKES; SCHNORRENBERGER; GASPARETTO, 2014).

Nesse sentido, Franceschini e Turina (2013) afirmam que um sistema de avaliação de desempenho precisa ser atualizado quando mudanças externas ou internas influenciam o *modus operandi* da organização, sendo assim necessário um processo de melhoria contínua da qualidade e do desempenho da organização.

Kaplan e Norton (2000), criadores do BSC, observam a necessidade de que as organizações estejam focadas na estratégia, de modo que a mesma se traduza em termos operacionais. Os autores afirmam ainda que para implementar uma estratégia deve-se descrevê-la, criando-se assim um ponto referencial comum e compreensível a todos os colaboradores.

Outro ponto destacado por Kaplan e Norton (2000) é o alinhamento da organização à estratégia, onde a estratégia da organização deve estar relacionada e convergente com as estratégias de cada setor e objetivos individuais. Além disso, destacam como necessária a transformação da estratégia em tarefas para todos. Afirmam que não há como executar a estratégia se ela não for conhecida e se as tarefas não estejam orientadas para tal.

Além de a estratégia ser conhecida e operacionalizada em tarefas, Pongatichat e Johnston (2008) afirmam que é importante mensurar os objetivos estratégicos ao longo do tempo, de modo que se revise regularmente a medição do desempenho para que seja possível manter o alinhamento entre o desempenho alcançado e a estratégia operacional. Os autores destacam também que o alinhamento entre o desempenho e a estratégia permite que estas sejam implementadas com uma maior facilidade.

A estratégia deve ser claramente difundida em toda a organização de modo que os esforços e ações estejam focados para o alcance dos objetivos estratégicos (BANWET; DESHMUKH, 2006; WAAL; COEVERT, 2007).

A gestão do desempenho está diretamente relacionada aos resultados. A sobrevivência de uma organização depende da qualidade de suas decisões de planejamento e controle, identificando estratégias que possibilitem melhorar seu desempenho (HVIDMAN; ANDERSEN, 2013; ISMAIL, 2007).

Corroborando, Kaplan e Norton (2001) ressaltam que é fundamental que as organizações liguem as estratégias às medidas de desempenho. Desse modo, mensurando e gerindo o desempenho, será possível gerenciar a estratégia. No estudo, os autores ressaltam a importância de as organizações traduzirem a estratégia em termos operacionais e alinhar essas estratégias com a organização.

2.2 Avaliação de desempenho

O resultado final esperado de qualquer ação organizacional é o desempenho (AUBRY et al., 2011).

Em geral, a medição do desempenho representa um sistema que consiste em mecanismos, processos e critérios ou áreas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996). Ele precisa estar alinhado com missões organizacionais, políticas e objetivos (KAPLAN; NORTON, 2005; PONGATICHAT; JOHNSTON, 2008).

Mohamed, Kaur e Singh (2012) comentam sobre a necessidade de as organizações adotarem as melhores práticas e mensurar constantemente o seu desempenho, podendo desse modo gerenciar riscos e se protegerem de perdas possíveis

Nesse sentido, Banwet e Deshmukh (2006) também afirmam que, para melhoria no seu desempenho, as organizações precisam rastrear a posição exata, buscando identificar pontos a serem melhorados. Devem ainda levar em conta a mensuração não somente de indicadores financeiros, mas sim trabalhar com indicadores de processos e operacionais.

Em seu estudo, Rao (2006) destaca que no mercado atual, há um significativo aumento da expectativa dos clientes no sentido de redução de custos e eficiência dos serviços, obrigando assim que as organizações se utilizem de ferramentas que permitam mensurar, monitorar e melhorar o desempenho das mesmas.

Nesse sentido, Rahman et al. (2016) destacam que há uma grande quantidade de medidas de desempenho que podem ser utilizadas pelas empresas, ressaltando que estas medidas podem ser financeiras e não financeiras, sendo que a utilização de ambas é importante para o sucesso do negócio.

No entanto, vale ressaltar que, conforme Ismail (2007), as organizações possuem diferentes características que demandam diferentes estruturas de avaliação de desempenho. Desse modo, utilizando-se das ferramentas adequadas para medição do desempenho, a empresa poderá planejar, controlar e tomar decisões.

Kaplan e Norton (2001) destacam que, na avaliação do desempenho, a revisão deve ser constante e contínua, permitindo, desse modo, que se avalie o passado e se planeje e adeque ações para o futuro.

Contribuindo com o exposto anteriormente, Franceschini e Turina (2013) destacam que um sistema de medição de desempenho (PMS) fornece dados a serem coletados, analisados, relatados e, finalmente, usados para tomar decisões acertadas. O plano estratégico de uma organização é o elemento básico a ser considerado no estabelecimento de um PMS.

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan e Norton (2005) afirmam que os gestores não devem se basear somente em medidas financeiras para avaliar o desempenho de suas organizações. Eles devem se basear em uma apresentação equilibrada de desempenho, considerando medidas financeiras e não financeiras. Os autores sugerem que as organizações devem monitorar e avaliar simultaneamente o desempenho de várias áreas. Apresentam desse modo a ferramenta BSC que permite que a organização avalie seu desempenho a partir de quatro perspectivas importantes, sendo a perspectiva dos clientes, a perspectiva interna, a perspectiva de inovação e aprendizagem e, também, a perspectiva financeira, conforme se apresenta na figura 1.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que quando as empresas focam somente em indicadores financeiros, não há uma relação com o progresso na realização dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. Assim, o BSC trata de uma deficiência séria das organizações, que seria a incapacidade de conectar estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo. Os autores afirmam que adotando a ferramenta BSC, é possível operacionalizar a missão da empresa permitindo que se vislumbre o alcance da visão, uma vez que a operacionalização trata de materializar, junto aos colaboradores, as estratégias, transformando-as em termos inteligíveis. Essa quantificação das estratégias permite que a mesma seja comunicada a todos na organização de maneira clara. Assim, quanto maior a conscientização dos objetivos e a sua operacionalização em ações e tarefas individuais, maior a possibilidade de se mudar o comportamento das pessoas.

O BSC auxilia as organizações a divulgarem seus objetivos, fixando metas para cada indicador abrangido. Desse modo, é possível difundir os objetivos da empresa junto às equipes e às pessoas que executam o trabalho, permitindo que estas convertam os objetivos em tarefas significativas para o alcance da estratégia. Algumas empresas estabelecem incentivos vinculados aos indicadores de desempenho.

O BSC é uma ferramenta estratégica de gestão de desempenho que vincula desempenho à estratégia usando um conjunto multidimensional de medidas de desempenho financeiro e não financeiro (ISMAIL, 2007).

Segundo Banwet e Deshmukh (2006), a utilização do BSC fornece *feedback* e iniciativas que auxiliam no alcance dos níveis de desempenho desejado.

Um BSC bem elaborado deve contemplar medidas de resultado e indicadores de desempenho. O BSC tem os seguintes pontos fortes: i) Integra indicadores financeiros e não financeiros, avalia os resultados operacionais e os processos e mede o desempenho organizacional de cima para baixo; ii) Não só registra os resultados operacionais, mas também explica a causa-efeito dos resultados operacionais e prevê o futuro possível; iii) traduz a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas de quatro áreas; e iv) é simples de usar (BANWET; DESHMUKH, 2006; RAHMAN et al., 2016).

Ismail (2007) constata que o BSC possui uma ampla utilização. No entanto, mesmo utilizando-se dessa ferramenta, há uma tendência de as organizações darem uma maior importância aos indicadores financeiros.

Nankervis e Compton (2006) afirmam que o BSC é utilizado por empresas que realmente desejam implementar as estratégias organizacionais, vinculando estas aos objetivos individuais dos colaboradores. Ressaltam, entretanto, o baixo envolvimento dos mesmos em relação à implementação de ferramentas como o BSC, o que compromete esse processo de implementação, muitas vezes impossibilitando que a empresa consiga vincular sua estratégia aos objetivos individuais desses colaboradores.

Waal e Coevert (2007) destacam que diferentes organizações são susceptíveis de ter diferentes perspectivas e indicadores. O BSC, porém, é universal no sentido de que combina indicadores de resultado e leva a uma compreensão de onde a organização estava e para onde está indo. Assim, os autores realizaram um estudo que verificou os diferentes efeitos da introdução do novo sistema de gestão de desempenho em um banco. Identificaram que a implementação de um sistema de gestão de desempenho aumenta resultados organizacionais, mas que certas condições têm de ser satisfeitas para realmente alcançar esse benefício.

Nesse sentido, Banwet e Deshmukh (2006) concluíram que o BSC pode ser usado para medir o desempenho das organizações de Pesquisa e Desenvolvimento a partir de quatro perspectivas como cliente, inovação e aprendizagem, processos internos de negócios e perspectivas financeiras, que se concentram em alcançar a visão e a estratégia de Pesquisa e Desenvolvimento. O BSC também fornece *feedback* e indica iniciativas a serem tomadas para alcançar o nível de desempenho desejado. Um BSC pode ser projetado para uma organização individual de Pesquisa e Desenvolvimento, privada ou governamental, para capturar seu desempenho a partir de quatro perspectivas alinhadas com a visão, a estratégia e os objetivos.

2.4 Pesquisas Similares ou Correlatas

No intuito de se verificar estudos nacionais desenvolvidos acerca do tema desta pesquisa, buscaram-se artigos científicos apresentados em congressos e publicados em periódicos para que se pudesse verificar quais estudos estão sendo desenvolvidos e os resultados que os mesmos estão alcançando.

A fim de verificar quais estudos nacionais estão sendo desenvolvidos acerca do tema desta pesquisa, na data de 15 de março de 2017, foram realizadas consultas nos links dos principais congressos de contabilidade e na base de dados Spell, acerca de estudos relacionados à área de Ciências Sociais Aplicadas, apresentados e/ou publicados no período de 2010 a 2016, utilizando-se a combinação de palavras-chave relacionadas ao tema: "medição de desempenho", "avaliação de desempenho", "gestão de desempenho", "indicador de medida de desempenho", "Balanced Scorecard", "BSC", "organização privada", "iniciativa privada" e "setor privado". A partir da leitura dos títulos e, posteriormente, dos resumos foram então selecionados os estudos que se assemelhavam a esta pesquisa, de modo que os selecionados foram lidos na íntegra, chegando-se aos cinco estudos que compõe o quadro 1.

Quadro 1 - Estudos nacionais sobre implementação do BSC

Autores (ano)	Objetivo	Resultado	Instrumento de Pesquisa ou Observações
Costa et al. (2015)	Criar um modelo genérico de BSC com o foco na perspectiva financeira da	A utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propiciam informações que servem para auxiliar no	Observação sistemática e informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica.

	gestão de custos das propriedades cafeeiras.	processo decisório da atividade, melhorando assim o desempenho da organização.	
Vieira e Petri (2014)	Elaborar um BSC para empresa prestadora de serviços contábeis, e verificar suas contribuições.	Concluiu-se que o BSC é uma ferramenta que auxilia o processo de gestão estratégica.	Pesquisa-ação.
Amaral, Petri e Marostica (2016)	Verificar as contribuições do processo de implantação do BSC para uma empresa de pequeno porte.	Constatou-se as contribuições desse sistema de gestão estratégica como ferramenta auxiliar no desempenho da organização.	Pesquisa-ação.
Vieira et al.(2015)	Propor uma metodologia com base no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica.	A adoção por parte da empresa de metodologias como o BSC que possam subsidiar o processo decisório tende a auxiliá-la a alcançar seus objetivos estratégicos e ainda proporcionar suporte a avaliação de seu desempenho.	Estudo de caso.
Padilha et al. (2016)	Desenvolver o BSC, a partir do planejamento estratégico de uma microempresa varejista, traduzindo a estratégia em objetivos e medidas na perspectiva financeira do consumidor, processos internos e aprendizado e crescimento.	O BSC pode fazer com que a empresa se posicione melhor no mercado, buscando excelência no atendimento e resultando em vantagem competitiva.	Estudo de caso.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Frente aos trabalhos similares apresentados no quadro 1, pode-se observar que os estudos ainda se concentram na elaboração e implementação do BSC nas organizações. Apenas um estudo encontrado buscou verificar as contribuições decorrentes da implementação do BSC em uma empresa de pequeno porte. Este estudo similar também buscou mensurar a evolução dos indicadores KPI, a partir da implementação do BSC, buscando verificar o quanto contribui essa implementação na melhora da *performance* da organização.

O estudo de Amaral, Petri e Marostica (2016) constatou que o BSC contribuiu na integração entre os colaboradores e a estratégica da organização, unificando os departamentos por meio da disposição dos indicadores de desempenho.

Nesse contexto, pretende-se colaborar com a literatura por se apresentar a contribuição da implementação do BSC no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, por meio de um estudo de caso.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se a caracterização da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do referencial teórico bem como os instrumentos para a coleta de dados.

3.1 Procedimentos para seleção da amostra e coleta de dados

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso com o objetivo de identificar as contribuições percebidas decorrentes da implementação do BSC, para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio de um estudo em uma organização que atua em serviços digitais no segmento de tecnologia da informação.

Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que descreve características de um fenômeno. Muitos estudos podem ser considerados nesse tipo de pesquisa, ressaltando que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas uniformizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2010).

Para o atendimento ao objetivo proposto neste estudo, optou-se pela realização de um estudo de caso que, de acordo com Souza, Fialho e Otani (2007) caracteriza-se por uma pesquisa que contém um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico.

Definiu-se a organização a ser estudada devido ao fato de a mesma estar inserida no setor de marketing digital que tem apresentado grande crescimento no mercado com uma tendência de crescimento ainda maior, pois possibilita a criação de conteúdo que agrega valor e informação ao dia a dia das pessoas construindo um relacionamento com o público-alvo. As mídias *online* como *AdWords*, *FacebookAds* e táticas de *InboundMarketing* podem custar até 60% menos que as ações do marketing convencional, incentivando investimentos por parte das pequenas e médias empresas no intuito de aumentar a quantidade de clientes potenciais.

Ao passo que a tecnologia digital oferece inúmeras oportunidades para as pequenas e médias empresas, oferece também oportunidades para os pequenos e médios empresários surgindo assim, diversos pequenos concorrentes trabalhando *home office* com uma agência de marketing digital montada em sua casa ou em pequenos escritórios com custos como aluguel, condomínio e IPTU reduzidos, gerando um diferencial competitivo e disputando o mercado com as agências maiores.

3.2 Procedimentos para análise dos dados

O presente estudo trabalha com uma abordagem qualitativa, uma vez que tem um cunho contextual e interpretativo, captando dados por meio dos participantes (GRAY, 2012).

A pesquisa foi realizada nos meses de novembro de 2016 a março de 2017 em uma empresa de serviços digitais situada no Sul do Brasil. O estudo foi realizado apenas na matriz, não se estendendo para a filial.

Como o objetivo é pesquisar o próprio ambiente como fonte de coleta dos dados, nesta pesquisa mantém-se contato direto com o local e o objeto que está sendo estudado. Nesse caso, em nenhum momento o pesquisador poderá manipular dados do local onde está sendo realizada a pesquisa. A elaboração desse tipo de abordagem difere de uma abordagem quantitativa, pois não necessita de dados estatísticos como o núcleo do processo, não precisando medir e numerar unidades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, as informações foram levantadas por meio de três entrevistas semiestruturadas junto ao CFO (*Chief Financial Officer*) e à *Controller* da empresa. Essas entrevistas foram registradas em documento eletrônico, para posteriores consultas no desenvolvimento do estudo. De forma complementar, a organização estudada disponibilizou documentos como Matriz GE, Matriz SWOT, mapa estratégico e metas da organização dos últimos três anos. Esses documentos foram fundamentais para a observação da sua situação antes da implementação do BSC e da análise da evolução para a situação atual, já com o BSC implementado.

O CFO da organização é graduado em Ciências Contábeis, atuando desde 2008 na organização, todos na função de CFO. A experiência anterior de aproximadamente 10 anos se deu em outras organizações na área de gestão, porém não sendo especificamente na função de CFO. A *Controller* é graduada em Administração, com 7 anos de experiência na área de controladoria, sendo 4 destes em outras organizações e 3 na organização estudada.

4 ANÁLISE DO DADOS

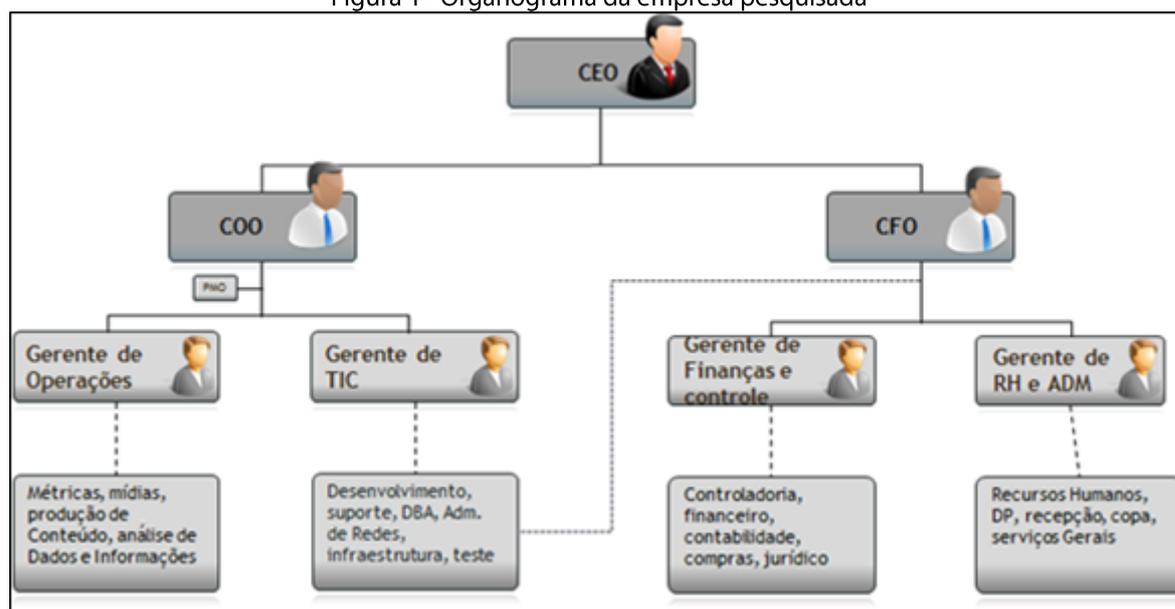
Essa seção trata do estudo de um caso de implementação do BSC em uma organização que atua no ramo de marketing digital, onde buscou-se observar as contribuições decorrentes da implementação do BSC.

4.1 Caracterização da empresa

A organização objeto deste estudo iniciou suas atividades em 2008, sediada no sul do país e com uma filial em Brasília. Conforme critérios do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) é uma organização de médio porte, com faturamento anual entre R\$ 3,6 e R\$ 300 milhões. Possui em seu quadro 15 colaboradores. Os serviços prestados são de comunicação digital, cujo foco é o uso da tecnologia associada à análise de grandes volumes de dados como estratégia para criar campanhas mais adequadas e customizadas ao público-alvo, de forma mais eficiente e por meio de diversos canais.

A organização é comandada pelo CEO (*Chief Executive Officer*), e possui duas diretorias: a diretoria operacional (COO), que comanda os centros de responsabilidade (CR) operacionais e a diretoria administrativa e financeira (CFO), que compreende os centros de responsabilidade (CR) de finanças e controle e administrativo, que apoiam e prestam suporte à operação, conforme representação na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da empresa pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na organização, a controladoria participa de todo o processo de planejamento estratégico e é responsável pelo monitoramento do BSC e alertando sobre suas variações, evidenciando a relevância da participação da *Controller* nas entrevistas realizadas.

4.2 Implementação do BSC na organização

Como a organização está inserida em um mercado altamente dinâmico, buscou no período de 2014 a 2016, uma reestruturação nos processos gerenciais com melhoria nas medidas e análises de desempenho e controles internos a fim de melhorar sua competitividade. Ela não possuía um planejamento estratégico definido, as metas estipuladas não tinham um acompanhamento recorrente, o que corroborava para a dificuldade no seu alcance.

Nesse sentido, buscando manter-se competitiva no mercado, a organização resolveu adotar ferramentas de gestão que auxiliassem no seu desenvolvimento e na busca dos objetivos estratégicos. Para isso, decidiu no ano de 2014 iniciar a implementação do BSC construindo este para o ano de 2015. Buscou a formatação das ferramentas de planejamento estratégico a serem utilizadas na organização e, o modelo proposto incluiu Matriz GE e Matriz SWOT que são as principais bases para a definição das estratégias e elaboração do plano de ação.

A empresa trabalhou um modelo de planejamento estratégico participativo, onde todos os colaboradores poderiam participar da construção. Apesar de haver uma visão e missão, trabalhou-se no primeiro momento a revisão dessas diretrizes. Em seguida, foram discutidos os valores da organização que vão ao encontro dos valores dos proprietários da empresa, mas também de acordo com a equipe participante.

Na sequência buscou-se avaliar os cenários externo e interno, utilizando-se da ferramenta de Análise SWOT conforme apresentado no quadro 2.

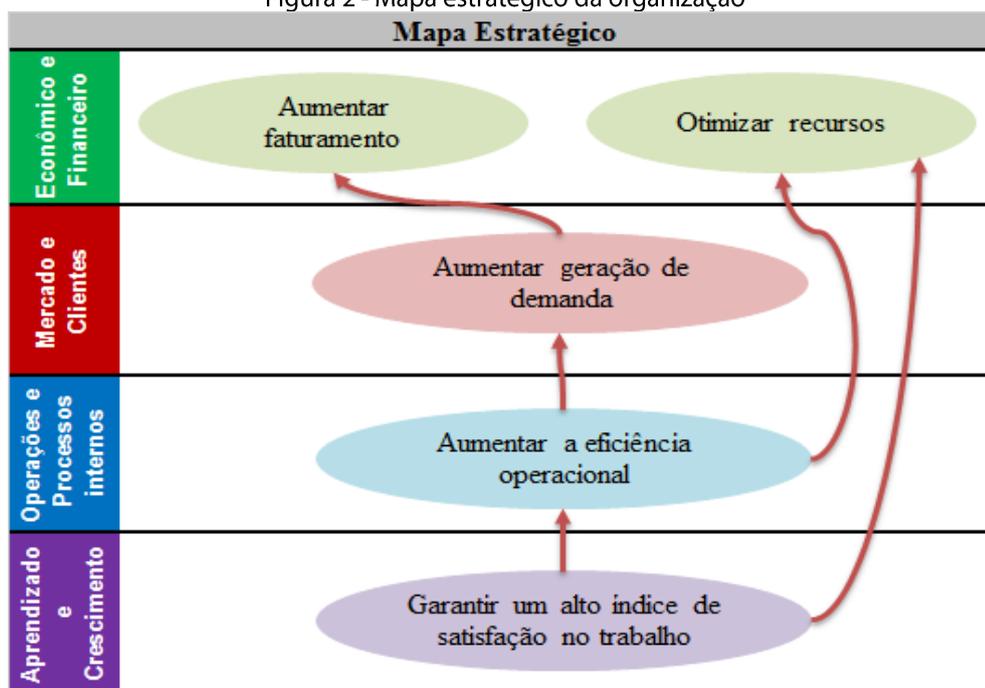
Quadro 2 - Planejamento estratégico da organização

Negócio da empresa	Estratégias Digitais
Missão	Provocar experiências memoráveis nos clientes de nossos clientes.
Visão	Ser sinônimo de <i>design</i> de serviços no Brasil até 2018.
Valores	Planejamos! Estamos antenados com o mundo. Aprendemos e ensinamos sempre. Temos paixão pelo <i>WOW</i> , pela simplicidade e ousadia. Defendemos o que acreditamos. Temos foco no cliente do cliente. Nosso <i>design</i> começa no conteúdo. Sim, no conteúdo. Respeitamos as pessoas, as opiniões, o tempo e o espaço de trabalho. Jogamos aberto e jogamos limpo. Estamos no mesmo barco e não tiramos o corpo fora. Não só falamos, fazemos algo pelo planeta. Respeitamos os nossos clientes
Pontos fortes	O portfólio de produtos/ serviços é variado, a equipe é competente e entrosada, a eficiência operacional é um fator favorável, tem facilidade de recolher informações de público-alvo.
Pontos fracos	Custo elevado, a base de clientes é pequena, poucos recursos financeiros disponíveis para investimento.
Oportunidades	Aproveita avanço tecnológico, possibilidade de parcerias estratégicas.
Ameaças	Concorrentes mais ágeis e baratos, saturação de alguns serviços existentes no mercado, conjuntura econômica.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O processo que sucedeu foi a criação do mapa estratégico. Dentro das quatro perspectivas inicialmente apresentadas por Kaplan e Norton, a metodologia permite alinhar a visão da empresa aos objetivos estratégicos. Com base nas conclusões e necessidades apontadas no planejamento estratégico a alta direção define objetivos estratégicos para o próximo período. A figura 2 apresenta os objetivos da empresa na perspectiva financeira e sua relação com as demais perspectivas.

Figura 2 - Mapa estratégico da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A organização desenvolveu seu mapa estratégico de acordo com as necessidades específicas, buscando na metodologia subsídios para análise de fatores intangíveis que contribuíssem para o atendimento dos objetivos financeiros.

Uma vez definida a estratégia, foram realizadas novas reuniões com a equipe de gestores e líderes para estruturar uma tabela com os responsáveis pelas ações e os *key performance indicators* (KPI) de cada perspectiva do BSC. Os KPI da perspectiva econômica e financeira e os KPI das demais perspectivas correlacionadas a esta primeira, podem ser visualizados no quadro 3.

Quadro 3 - Painel de desempenho da organização

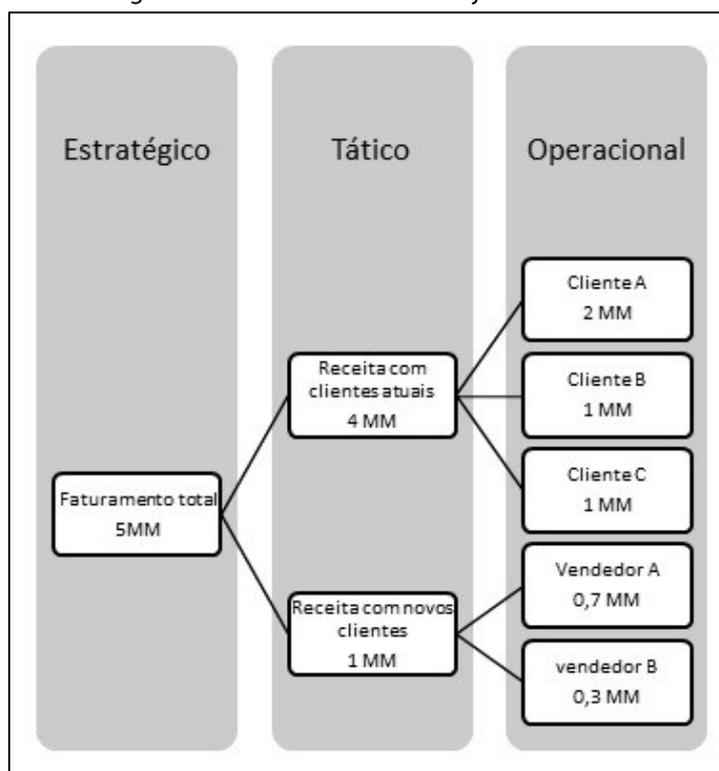
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estratégia	KPI	Meta
Econômico e Financeiro	Aumentar faturamento	* Manter as receitas recorrentes	Receita com clientes atuais	Retenção de 95% ou 4MM
		* Buscar receitas novas	Receitas de novos clientes	>1MM
	Otimizar recursos	* Reduzir custo dos serviços prestados	Margem de contribuição	> 25%
		* Reduzir custo administrativo	Custo administrativo total	< 10,9%
Mercado e Clientes	Aumentar geração de demanda	* Diversificar carteira de clientes	Quantidade de novos clientes	> 5
		* Criar programas de marketing para geração de demanda com foco em captação e qualificação de <i>leads</i>	Implementar, manter e gerenciar metodologia de CRM	31/mar

Operações e Processos internos	Aumentar a eficiência operacional	* Reduzir retrabalho	Redução da quantidade de horas de refatoração	> 10%
		* Ampliar a utilização de tecnologias disponíveis de suporte e apoio	Aumentar desempenho operacional da área de mídias	> 16%
Aprendizado e Crescimento	Garantir um alto índice de satisfação no trabalho	* Aumentar a <i>performance</i> dos Gerentes	Percentual positivo da avaliação dos subordinados	> 85%
		* Promover capacitações internas	Fazer uma capacitação interna por centro de responsabilidade	31/dez

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Definidas as metas organizacionais, os diretores (COO e CFO) trabalharam no desmembramento para o nível tático, e os gerentes para o nível operacional, criando os BSCs departamentais. A figura 3 representa o desdobramento de um dos objetivos estratégicos organizacionais (aumentar o faturamento) para os três níveis da organização.

Figura 3 - Desdobramento de objetivos do BSC



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com o CFO, a participação ativa dos colaboradores em todo o processo foi significativamente importante para o alinhamento nos vários níveis de gestão, motivando-os a agir em prol dos objetivos organizacionais, uma vez que os mesmos participaram da formulação, trazendo para si a responsabilidade de executar aquilo que ajudaram a analisar e construir.

4.3 Análise e discussão dos dados

Este estudo tem como objetivo apresentar a contribuição da implementação do BSC no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização por meio do estudo realizado em uma empresa de marketing digital.

Desse modo, buscando alcançar o objetivo deste estudo, procedeu-se a análise na organização estudada. Consultando os documentos disponibilizados, obteve-se acesso ao painel de desempenho do BSC. Para avaliar os efeitos da implementação do BSC, buscou-se então verificar os valores dos indicadores alcançados ao término de 2014, de 2015 e de 2016.

Na figura 4 é possível observar a quantidade de metas estabelecidas pela organização, no ano de 2015 e no ano de 2016. A figura apresenta, ainda, quantas das metas estabelecidas foram atendidas e destacadas por perspectivas, de acordo com o BSC.

Figura 4 - Metas realizadas por perspectiva

Perspectiva	Financeira	Clientes	Processos	Aprendizado	TOTAL PE	
2015	Metas	11	5	17	3	36
	Realizado	2	1	9	0	12
	% atendimento	18%	20%	53%	0%	33%
2016	Metas	13	6	19	10	48
	Realizado	7	5	11	8	31
	% atendimento	54%	83%	58%	80%	65%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se, na figura 4, que enquanto em 2015 a organização atendeu 33% das metas estabelecidas, no ano de 2016, quando o BSC já estava em seu segundo ano na organização, a mesma atendeu 65% das metas estabelecidas. Observa-se, ainda, que a análise por perspectiva indica que todas tiveram um percentual de realização maior em 2016 do que em 2015.

Observou-se que o BSC de fato contribuiu para o alcance das metas estabelecidas, uma vez que aponta a direção na qual devem ser despendidos esforços para que se alcance os objetivos estratégicos da organização. Esse resultado converge com os de Waal e Coevert (2007), visto que os autores verificaram que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho (como é o caso do BSC) melhora o desempenho da organização e os seus resultados organizacionais.

Rao (2006) concluiu que um sistema de medição de desempenho fornece uma melhor compreensão das áreas problemáticas da organização. No caso da organização estudada, analisando as metas realizadas de cada perspectiva, é possível observar que as metas das perspectivas de processos foram as que tiveram maior percentual de realização em 2015. No entanto, o ano 2016 não apresentou uma evolução considerável de metas realizadas nessa perspectiva, sugerindo assim a necessidade de uma atenção especial aos indicadores dessa perspectiva, no sentido de buscar saber as causas de não haver uma realização maior no alcance das suas das metas.

A perspectiva financeira, a perspectiva de clientes e a de aprendizado obtiveram um bom índice de realização das metas em 2016, superando substancialmente os alcançados em 2015.

Pode-se verificar, ainda, que em 2016 estabelece-se mais metas do que no ano de 2015. Nesse sentido, um estudo de Aubry et al. (2011) permite uma compreensão mais aprofundada do processo de avaliar o desempenho do PMO (*Project Management Office*). Eles apresentam que a estrutura de valores concorrentes não é um instrumento estático para avaliação de desempenho, mas antes um processo dinâmico para a construção de confiança e compreensão comum do que é esperado como contribuição do PMO para o desempenho geral. Desse modo, o BSC deve ser revisado constantemente e em caso de mudanças, as mesmas devem ser feitas.

Observa-se também que há um redesenho quanto ao número de metas estabelecidas para cada perspectiva, sendo que a perspectiva de aprendizado foi a que recebeu um maior incremento de metas em 2016, quando comparado com 2015. Essa ação de redesenho é abordada por Franceschini e Turina (2013) que verificaram que o conjunto de medidas de desempenho existentes na pesquisa deles, pôde ser redesenhado para traduzir as metas de um departamento em indicadores e verificar o PMS atual.

As organizações dependem de medidas de avaliação de desempenho para fins de planejamento, controle e tomada de decisão (HVIDMAN; ANDERSEN, 2013; ISMAIL, 2007). Nesse sentido, Phusavat et al. (2009) destacam que a medição do desempenho é parte da ferramenta de gestão e responsabilidade, um sistema de gestão da qualidade e uma organização de aprendizagem. Seus pontos de vista futuros incluem um direcionador para a boa governança, transparência e prestação de contas, além de um fator de sucesso de auditoria de desempenho e competência/capacidade organizacional.

Nankervis e Compton (2006) sugerem que o uso e a satisfação com os sistemas de gestão de desempenho continuam problemáticos, embora haja algumas indicações de que a crescente integração do BSC dentro destes sistemas parece encorajar vínculos mais estratégicos entre resultados individuais, grupais e organizacionais, como defendida por teóricos estratégicos de gestão de recursos humanos.

Na organização estudada, observou-se que há satisfação e engajamento de todos no cumprimento das metas, gerando o sentimento de justiça no sistema de recompensas da empresa.

Pongatchat e Johnston (2008) afirmam que a deterioração do alinhamento entre medidas de desempenho e estratégia, em organismos públicos e privados, é um fenômeno natural resultante de contínuas mudanças no ambiente externo e/ou frequência, ou pelo menos ocasionalmente, de alterações no ambiente interno. Além disso, sugeriram que, em alguns casos este desalinhamento pode não ser acidental, mas compreendido e criado pelos gestores.

De fato, o alinhamento entre as medidas de desempenho e a estratégia organizacional é fundamental (MOHAMED, KAUR; SINGH, 2012). Na organização objeto deste estudo, observou-se que há um alinhamento entre as metas organizacionais e seu desdobramento para as metas operacionais, onde o cumprimento das metas individuais culmina no cumprimento das metas de equipe e, conseqüentemente, nas metas organizacionais que buscam o atendimento da estratégia da organização.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo apresentar a contribuição da implementação do BSC no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, por meio do estudo realizado em uma organização de marketing digital localizada na região Sul do Brasil.

Assim, foi efetuado um estudo de caso, de modo a analisar na organização estudada, a implementação do BSC ocorrida no ano de 2014. Verificou-se que a organização decidiu implementar a ferramenta BSC para manter-se competitiva no mercado e ao mesmo tempo que alavancasse o seu desenvolvimento. Assim, a empresa elaborou seu planejamento estratégico para o ano de 2015, de modo participativo, onde discutiu-se valores, missão, visão e outras diretrizes, procedendo ainda uma análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças. A partir disso, a organização pôde montar seu mapa estratégico e seu painel de desempenho. Cada objetivo estratégico foi desmembrado nos níveis tático e operacional.

Foram analisados os objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico da organização estudada, e constantes no painel de desempenho do BSC; foram identificados os indicadores-chave de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos, os responsáveis e as metas a serem atingidas para cada ciclo do BSC do período em estudo; e se avaliaram os indicadores de desempenho elencados no painel do BSC na organização e mensurada a evolução partindo do período anterior à implementação do BSC ao período atual, onde o BSC encontra-se implementado.

Observou-se que a organização aumentou a quantidade de metas estabelecidas para 2016 em relação às estabelecidas para 2015. Além disso, o alcance das metas em 2016 foi muito maior do que no ano anterior, o que pode ser reflexo da implementação e amadurecimento do BSC. Uma vez que objetivos estratégicos são

desmembrados ao ponto que sejam especificados em metas individuais, o processo de controle e incentivo para que sejam alcançadas essas metas e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos é muito mais efetivo.

Pesquisando estudos similares, constatou-se que pouco se tem pesquisado acerca das contribuições decorrentes da implementação do BSC, visto que a maior parte dos estudos ainda se concentra na identificação da necessidade e proposta de implementação.

Da forma como este estudo buscou evidenciar a contribuição da implementação da ferramenta BSC para o alcance dos objetivos estratégicos, sugere-se estudos futuros que busquem identificar os fatores responsáveis pela existência de contribuições proporcionadas a partir da implementação do BSC, investigando porque em alguns casos pode a implementação do BSC não ser efetiva em proporcionar contribuições para a melhora no desempenho de algumas organizações.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Bárbara Gonçalves do; PETRI, Sérgio Murilo; MAROSTICA, Josiane. O Processo de Implantação do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 5, n. 7, p. 071-087, 2016.
- AUBRY, Monique et al. Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation. **Project Management Journal**, v. 42, n. 6, p. 60-77, 2011.
- BANWET, D. K.; DESHMUKH, S. G. Balanced Scorecard for performance evaluation of R&D organization: A conceptual model. **Journal of Scientific & Industrial Research**, v. 65, p. 879-886, 2006.
- COSTA, Cássio Henrique Garcia et al. Um modelo de gestão estratégica para propriedades cafeeiras: o BSC aplicado à gestão de custos. In: **Anais do XXII Congresso Brasileiro de Custos**. Foz do Iguaçu, 2015.
- FRANCESCHINI, Fiorenzo; TURINA, Elisa. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field. **Quality & Quantity**, v.47, n. 1, p. 465-483, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. Amostragem na pesquisa social. In: GIL, Antonio Carlos (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 90-109.
- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.
- HVIDMAN, Ulrik; ANDERSEN, Simon Calmar. Impact of performance management in public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 35-58, 2013.
- ISMAIL, Tariq H. Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 5, p. 503-513, 2007.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Massachusetts: Harvard Business Press, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard**, v. 2, p. 2-18, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2005.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene. Alinhamento estratégico com o uso de uma metodologia multicritério em apoio a decisão-MCDA. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 3, p. 430-450, 2014.

MOHAMED, Norshidah; KAUR, Jasber; SINGH, Gian Singh. A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations. **Information Management & Computer Security**, v. 20, n. 2, p. 88-106, 2012.

NANKERVIS, Alan R.; COMPTON, Robert-Leigh. Performance management: Theory in practice? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 44, n. 1, p. 83-101, 2006.

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. Alinhando Estratégia e Resultado: Proposta de Balanced Scorecard para uma Pequena Empresa de Comércio Varejista. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2016.

PONGATICHAT, Panupak; JOHNSTON, Robert. Exploring strategy-misaligned performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 3, p. 207-222, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

PHUSAVAT, Kongkiti et al. Performance measurement: roles and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 5, p. 646-664, 2009.

RAHMAN, Syed Abidur et al. Enhancing the wellbeing of base of the pyramid entrepreneurs through business success: the role of private organizations. **Social Indicators Research**, v. 127, n. 1, p. 195-216, 2016.

RAO, Mohan P. A performance measurement system using a profit-linked multi-factor measurement model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 3, p. 362-379, 2006.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual books, 2007.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2015.

VIEIRA, Junior et al. Proposição de uma metodologia a partir do Balanced Scorecard (BSC) para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 20, n. 1, p. 69-89, 2015.

VIEIRA, Rafael Tadeu; PETRI, Sérgio Murilo. A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 4-13, 2014.

WAAL, André A. de; COEVERT, Vincent. The effect of performance management on the organizational results of a bank. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5/6, p. 397-416, 2007.