

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DA MISSÃO E VISÃO DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM SANTO ANTONIO DE JESUS-BA.

BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR THE MISSION AND VISION OF A SERVICE PROVIDER IN SANTO ANTONIO DE JESUS-BA

Breno Jose Santos Aguiar¹

RESUMO

O presente trabalho busca retratar a utilização do Balanced scorecard (BSC) como ferramenta para o alcance da missão e visão de uma empresa do ramo de serviço no município de Santo Antônio de Jesus-Ba, bem como a análise a partir da visão dos colaboradores que compõem o quadro da organização. Foi realizado uma pesquisa empírica e utilizando questionário semiestruturado, como técnica de coleta de dados na área administrativa da empresa, na qual constatou-se que a maioria dos funcionários tinha conhecimento da missão e visão da empresa, e ainda que conseguiram demonstrar que conheciam o balanced Scorecard e que este poderia ser utilizado como fundamento para o alcance da missão e da visão da empresa que fazem parte, ainda que o BSC seja uma ferramenta de alto poder de gestão e pouco conhecida no dia a dia das pequenas e medias empresa a pesquisa mostrou um resultado que de certa forma surpreendeu a resposta do problema da pesquisa.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Missão e Visão.

ABSTRACT

The present work seeks to portray the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a basis for reaching the mission and vision of a service company in the municipality of Santo Antônio de Jesus-Ba, as well as the analysis based on the view of the collaborators who make up the organization's framework. An empirical research was conducted using a semi-structured questionnaire, as a data collection technique in the company's administrative area, in which the majority of the employees were aware of the company's mission and vision, and although they were able to demonstrate that they knew the balanced Scorecard and that this could be used as a basis for reaching the mission and the vision of the company that are part of it, although the BSC is a tool of high power of management and little known in the day to day of the small and medium company the research showed a result that somewhat surprised the answer of the research problem.

Keywords: Balanced scorecard. Missio. Vision.

¹ Especialista em Gestão Estratégica e Negócios da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – Departamento de Ciências Humanas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente toda organização busca crescimento e maior poder de competitividade, a constante força dos colaboradores empregada na organização para o alcance de metas tem se destacado ainda mais.

O conhecimento sobre onde a empresa quer chegar é o que vai nortear quais os caminhos a percorrer assim como saber por que a empresa existe, qual é o seu papel na sociedade como organização financeira.

Baseado no mercado moderno e competitivo, Kaplan e Norton, como os percussores do *Balanced Scorecard*, divulgam uma nova forma de medição de desempenho nas organizações, apresentando também uma nova estrutura baseada em quatro perspectivas: financeira, do cliente, aprendizado e crescimento e processos internos, traduzindo então a missão e a estratégia da empresa. Dessa forma o *Balanced Scorecard* (BSC) oferece instrumentos que darão suporte para um melhor gerenciamento da estrutura organizacional da entidade.

As quatro perspectivas, são o grande diferencial da proposta divulgada por Kaplan e Norton, pois segundo os mesmos, em seus afirmativos apenas indicadores tratados isoladamente não retratariam a realidade da organização, tão pouco estimativa de onde se deseja chegar, por exemplo. Quando é combinada a missão, a estratégia da empresa com o BSC a forma estrutural, organizacional da entidade tende a mudar significativamente, atendendo ao real objetivo da existência da atividade comercial, que é vender produtos ou serviços (KAPLAN e NORTON, 1997).

A utilização de indicadores a qual trata o *Balanced Scorecard* alinha-se propositalmente a servir como referência que sustenta a ideia de missão e visão de uma organização, pois o objetivo de ambas tende a seguir a mesma linha de funcionalidade que é o objetivo fim da entidade.

Este trabalho tem como proposta descrever o resultado de uma investigação teórica, abordando: A utilização do *Balanced Scorecard* como fundamento para o alcance da missão e visão de uma prestadora de serviços do ramo de construção, engenharia e manutenção de energia. Neste ensejo, a pesquisa em questão tem como objetivo geral: Investigar se o *Balanced Scorecard* pode contribuir através de seus fundamentos para a missão e visão de uma empresa prestadora de serviço do ramo de engenharia, construção e manutenção elétrica, tendo como base principalmente os achados de Kaplan e Norton, o qual justifica-os como autores essenciais, tendo em vista a sua atuação como percussores desse sistema gerencial.

A pesquisa discorrerá por meio de abordagem qualitativa. Para Gil (1999), o uso desse tipo de abordagem proporciona o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os seus significados múltiplos.

Esse trabalho se caracteriza inicialmente como sendo estudo exploratório discorrendo para uma pesquisa bibliográfica e descritiva.

Gilberto Martins e Theófilo (2009) complementam que a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente da análise teórica ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico visando a construção da plataforma teórica do estudo.

O presente artigo encontra-se organizado da seguinte maneira: no item 2 é apresentado o referencial teórico sobre missão e visão de uma organização, no item 3 o BSC,

descrevendo sua origem; no item 4 apresentam-se as perspectivas do BSC, no item 5 a análise e interpretação de dados da pesquisa em seguida encontra-se a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MISSÃO E VISÃO EMPRESARIAL

Chiavenato, (2005) em seu estudo, afirma que a missão é estabelecida a partir de um propósito que tem como principal objetivo nortear as atividades da empresa e somar os esforços de todos os trabalhadores por um mesmo fim. Serve ainda para clarificar e comunicar os objetivos da entidade que por hora possui a sua própria missão.

Consoante a ele Nakagawa (2013) afirma que se uma empresa não souber para que ela existe, não terá condições de definir uma estratégia para crescer, até porque os objetivos dela não estão claros. Declarar a missão serve como base para traçar as estratégias. Uma boa definição da missão esclarece o benefício que a empresa vai gerar para o seu público alvo. De certa forma a empresa não deve existir apenas para produzir um produto ou um serviço, ela, principalmente tem que atender perfeitamente as necessidades do seu público alvo.

Os autores acima supracitados, esclarecem o principal motivo que leva uma organização a definir sua missão e ainda afirmam que a missão é a razão de existência da empresa é a tarefa que a empresa tem por obrigação de cumprir para a que permaneça ativamente no mercado e atenda às necessidades dos clientes, atingindo principalmente seu público alvo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 24) “muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.”

Lira (2015) afirma que a visão é aonde o empreendedor quer chegar, e que normalmente engloba objetivos de longo prazo, e que normalmente deixa espaço para que haja conquistas menos demoradas.

Para Rodrigues et al (2009), a visão da empresa pode ser explicada pelo que ela tem por objetivo de se posicionar no futuro. E ainda a forma de traduzir a forma como ela quer ser vista, tendo por base algo motivador e que seja possível de ser alcançado.

É pertinente ressaltar a importância de definir corretamente a visão da empresa, pois é a visão que definirá o futuro da organização norteadas por decisões presentes mas tendo um objetivo explícito para o futuro. Os autores citados acima reafirmam a necessidade de criar uma visão à medida que esta se torne alcançável, para que não seja apenas um conceito não pragmatizado.

Kaplan e Norton (1997, p. 25) afirmam que “muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.”

Então, a visão empresarial poderá acontecer de forma adequada se todos os colaboradores que compõem a organização estejam cientes da importância que o papel que cada um tem na empresa, e ainda que as lideranças expandam suas visões de forma que esta mobilize a todos na empresa.

a. MISSÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa objeto dessa pesquisa é uma empresa de engenharia, construção manutenção e operação de distribuição de energia no município de Santo Antônio de Jesus-Ba, possui 320 colaboradores distribuído em diversas áreas de atuação, preza pelo capital

humano e abrange atualmente 37 municípios baianos numa área territorial de aproximadamente 45.748 km². E tem como missão:

Operar com excelência no atendimento ao cliente e comunidade, valorizando e desenvolvimento dos nossos colaboradores, obtendo resultados significativos para os acionistas e em conformidade com os requisitos governamentais.

b. **VISÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

A empresa pesquisada em sua estrutura funcional tem formulado sua visão que tem como principal objetivo:

Ser reconhecida no Brasil como empresa líder em engenharia, construção, manutenção e operação de sistemas de distribuição de energia aferida pelos critérios de resultado financeiro, segurança das pessoas, qualidade do trabalho e satisfação dos clientes.

2.2 BALANCED SCORECARD

A origem Balanced Scorecard se dá no início dos anos 90 quando motivado por pesquisa o Instituto Nolan Norton, que é uma unidade de consultoria da empresa KPMG, financiou por um ano as pesquisas em empresas, realizada por David Norton em parceria com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Traduzida de forma literária tem o significado como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, inicialmente foi tratado como uma forma de avaliação de desempenho empresarial. O estudo realizado por Robert Kaplan e Nolan Norton aconteceu em várias empresas norte americanas, e teve como principal objetivo desenvolver uma nova forma de medir o desempenho das organizações.

Experiências com outras empresas fortaleceram a ideia que o *Balanced Scorecard* também poderia associar as quatro perspectivas definidas e contribuía para implementação de estratégia de forma mais concisa, dessa forma o seu uso pode auxiliar a empresa a criar uma nova definição de sistema, vinculado a isso traz também o valor essencial de uma organização montar as estratégias baseadas em perspectiva associadas ao *Balanced Scorecard*.

Com a implantação dessa ferramenta, a prática possibilitou aos gestores utiliza-la não só do ponto de vista estratégico, mas, também para o gerenciamento. O *balanced Scorecard* passou a ser reconhecido como um sistema gerencial essencial, a partir da observância errônea de que seria apenas um sistema de comunicação e de alinhamento estratégico.

Kaplan e Norton, (1997) define o Balanced Scorecard como uma importante ferramenta que tem como principal função traduzir a visão vinculada a estratégia empresarial em um conjunto associada às medidas de desempenho. Diante disso grande parte das organizações inicialmente opta por transmitir valores e crenças aos seus colaboradores, vale ressaltar que a identificação do mercado e dos produtos depende principalmente da missão quando declarada as crenças essencialmente.

“Pode-se definir o Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis”. (CREPALDI, 2011, P.332).

Observa-se nesse contexto que o Balanced Scorecard preserva ainda ferramentas comuns a organização, mas que por si só não traduz com clareza as informações necessárias a serem observadas. O uso de ferramentas individuais como é o caso de indicadores financeiros, não consegue transparecer de forma geral a situação de uma entidade, nem tão pouco mensurar aonde se quer chegar, reforçando dessa forma a ideia de visão e estratégias a serem criadas para dar condições de a empresa desempenhar seu principal papel.

Kaplan e Norton (1997, p. 20) em seus estudos descrevem que “o Balanced

Scorecard, é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais”.

Os mesmos autores supracitados corroboram que o verdadeiro poder do Balanced Scorecard, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

Perspectiva, dentro do *Balanced Scorecard* pode ser entendida como uma forma de direcionar e estruturar a organização como um todo preparando a mesma para aderir o novo processo da gestão estratégica.

“As quatro perspectivas do *Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 26).

Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: **financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento**. Essas quatro perspectivas forma a estrutura do *Balanced Scorecard*. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 8).

Os autores citados anteriormente expõem a ideia da construção do Balanced Scorecard encima de quatros perspectivas, enfatizando objetivos na empresa de curto e longo prazo, de forma a dar equilíbrio nos vetores dos desempenhos dos resultados que a empresa busca alcançar, adequando dessa forma a estrutura empresarial dentro dessas novas perspectivas.

O desempenho financeiro de uma entidade é uma das mais importantes, e como tal deve ser observada continuamente. A perspectiva financeira na execução do Balanced Scorecard apresenta vital importância para o desenvolvimento empresarial, pois é compreendida como um fator essencial para avaliar a situação financeira, de forma a direcionar a estratégia da empresa.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 49).

Segundo Lobato (2005), medidas financeiras e os objetivos tem o papel de revelar a contribuição do uso das estratégias através de melhoria nos índices financeiros de uma organização, contudo essas medidas e objetivos terão que estar em perfeita concordância, já que estas têm a função de desempenhar os papeis de definir o desempenho financeiro assim como dispor de base para os objetivos e medidas de perspectivas que não são financeiras.

Conforme os autores afirmam, os objetivos financeiros diferem no decorrer de cada fase, durante a existência de uma empresa, portanto, a teoria empregada na organização também dispõe de diferentes fases a serem seguidas, são elas: crescimento, sustentação e colheita.

É na fase crescimento, que as empresas “afloram”, pois é o momento em que os produtos estão em evidencia assim como os serviços. Nessa circunstância deve ser aproveitado o potencial da empresa que está a “todo vapor”, mesmo que durante essa instância não haja o retorno esperado do capital investido, ou que os índices demonstrem-se de forma negativa, entretanto o investimento em novas tecnologias, melhoramentos nos espaços físicos, em diversas instalações, de forma a melhorar e crescer a relação empresa-cliente. Percebe-se então que tudo que é aperfeiçoado na intenção do crescimento da entidade é para contribuir para o futuro, de forma a contribuir para o fortalecimento da empresa.

Na fase de sustentação, as empresas ainda atraem investimentos e também são

Cairu em Revista. Jan-Jun 2018, Ano 7, nº 10, p. 58- 70, ISSN 22377719

reinvestidas por sócios ou outros capitais de terceiros. É o momento para observar como a entidade está se desenvolvendo no mercado, como está, por exemplo, a sua participação, se está crescendo, como está sendo vista pela sociedade. Também nessa fase são corrigidos alguns problemas de execução, de forma a almejar melhoria contínua.

Muitas empresas durante a fase de sustentação tende a estabelecer objetivos, como os ligados ao lucro, normalmente relacionados às receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

A fase colheita é quando a empresa pretende colher os resultados diante das duas fases anteriores, tendo como principal meta maximizar o fluxo de caixa da entidade e a diminuição da necessidade de capital de giro. Como é o estágio final, todo o investimento, e gasto despendido para o crescimento e desenvolvimento da empresa deve dar retorno em caixa.

Kaplan e Norton (1997, p. 52) conclui que, “todas essas medidas representam o objetivo financeiro clássico – a obtenção do melhor retorno sobre o capital investido na empresa”.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997) afirmam que empresas tendem a identificar o mercado e também os segmentos de clientes ao qual querem concorrer. Através desse segmento é que será identificado o que irá compor a receita dos objetivos financeiros da organização. É através da perspectiva de clientes que o alinhamento das medidas seja elencado aos clientes, como a satisfação, fidelização, retenção, lucratividade e captação, especificando o segmento mercadológico e de clientes.

Crepaldi (2011), destaca a importância em identificar fatores na concepção dos clientes que deve atender ao BSC, dessa forma essa exigência gira em torno do tempo, da qualidade, desempenho e serviço. Consoante a isto serão tratados como essenciais, dentro dessa perspectiva, são elas; participação de mercado aquisição de clientes, retenção de clientes, satisfação e lucratividade.

Kaplan e Norton, (1997) em seus achados mencionaram que os objetivos e medidas para essa perspectiva vai surgir das estratégias que se voltarão para atender as expectativas dos clientes assim como dos acionistas. Dessa forma ao ser analisado em sua estrutura, deve-se mostrar os processos de negócios iniciados pela empresa de forma a almejar a excelência.

Diante da contribuição dos autores citados, nota-se a importância da perspectiva dos processos internos da empresa como fator essencial para a estruturação do Balanced Scorecard, visto que as estratégias surgem da necessidade de suprir os objetivos voltados a atender aos clientes e acionistas baseados em melhorias dos processos operacionais.

Segundo Crepaldi (2011 p.337) “os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes”.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as perspectivas financeiras, de clientes e processos internos, mostram em qual situação a empresa terá que se destacar para que obtenha êxito. A perspectiva aprendizado e crescimento, é que irá possibilitar que os demais objetivos sequenciados sejam alcançados, demonstrando a excelência das perspectivas atreladas as outras já mencionadas.

Crepaldi (2011, p. 338) complementa que a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Nota-se que a perspectiva aprendizado e crescimento também é configurada como uma importante ferramenta que integra o Balanced Scorecard, pois funciona por meio de vínculos estratégicos as outras perspectivas, ainda como fator essencial para que os objetivos das outras três perspectivas sejam alcançadas.

O investimento no capital humano por meio do aprendizado e crescimento é essencial para o desenvolvimento de todas as perspectivas, afinal o fortalecimento da empresa surge principalmente quando há investimento na força que capta clientes e coloca a empresa para funcionar, é o que vai dar sustentação a entidade, os recursos que serão aplicados nos funcionários é o que se espera de retorno nas perspectivas financeiras, clientes e processos internos

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM

A pesquisa discorrerá por meio de abordagem qualitativa. Para Gil (1999), o uso desse tipo de abordagem proporciona o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os seus significados múltiplos. A aplicação desse tipo de abordagem tem como principal objetivo identificar se o Balanced Scorecard pode ser utilizado como fundamento para a o alcance da missão e visão de uma empresa de engenharia, construção manutenção e operação de distribuição de energia no município de Santo Antônio de Jesus-Ba.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esse trabalho se caracteriza inicialmente como sendo estudo exploratório discorrendo para uma pesquisa bibliográfica e descritiva.

Conforme estudo de Antonio Carlos Gil, (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa incluir material impresso, como livros revistas, jornais teses, dissertação e anais de eventos científicos.

Gilberto Martins e Theófilo (2009) complementam que a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente da análise teórica ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico visando a construção da plataforma teórica do estudo.

Esse trabalho, bibliográfico foi desenvolvido e teve como principal base os conteúdos extraídos de fontes específicas como livros bibliográficos que relatam e abordam o assunto com riqueza de detalhes sobre os criadores e com linguagem simplificada e objetiva. As demais fontes secundárias foram usadas.

O problema do estudo bibliográfico abordado foi desenvolvido através de forma descritiva utilizando como referência todo o material bibliográfico que tivesse uma abordagem científica e precisa.

Na forma descritiva segundo Antonio Carlos Gil (2010), algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variável, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

Desenvolvida com base em dados os quais foram extraídos de fontes bibliográficas, a

descrição do problema abordado teve notória evolução no decorrer de seu desenvolvimento baseado integralmente em textos que foram avaliados de forma comparativa.

Na abordagem de Amado Luis Cervo (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômeno (variáveis) sem manipulá-los.

Conceitos extraídos de forma pericial sem alterações e acoplados de exemplos são parte do trabalho desenvolvido.

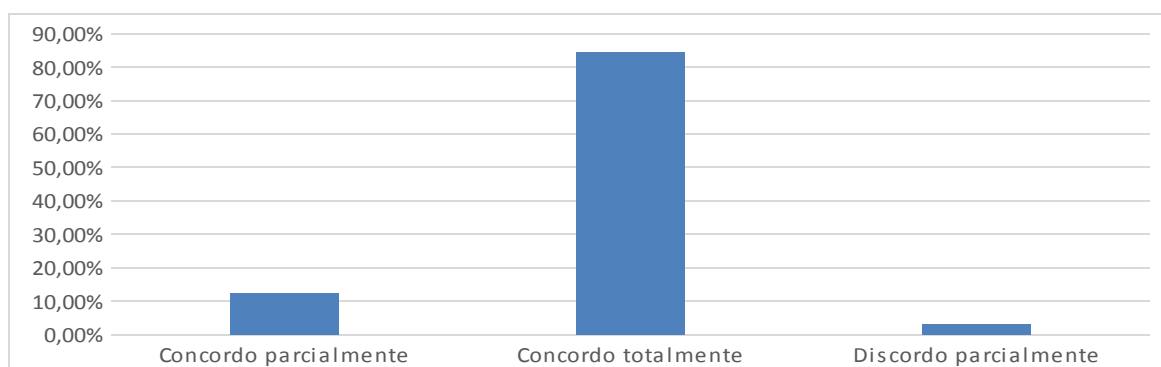
O questionário foi dividido em dois blocos. O primeiro bloco de perguntas buscou traçar o perfil dos entrevistados que trabalham na área administrativa da empresa, e o segundo bloco tratou de verificar a opinião dos funcionários acerca do tema deste trabalho.

Foram aplicados 32 questionários semi-estruturados, no corpo administrativo da empresa, e todos foram respondidos e entregues, sem perdas. A aplicação ocorreu no dia 22 de novembro de 2017.

4 ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Ao se realizar o estudo em uma empresa escolhida na cidade de Santo Antônio de Jesus-Ba, tornou-se possível identificar a forma de evidenciação acerca do Balanced Scorecard como fundamento para o alcance da missão e visão de uma empresa prestadora de serviços.

Figura 1- Conhecimento acerca do que é missão e visão.



A figura 1 apresenta a opinião dos funcionários acerca do conhecimento sobre o que é missão e visão.

Os dados revelam que acerca do conhecimento por parte dos funcionários sobre missão e visão 75% concordam totalmente, enquanto que 15,6% concordam parcialmente e 9,4% discordam totalmente. Não opinaram em discordo parcialmente e indiferente.

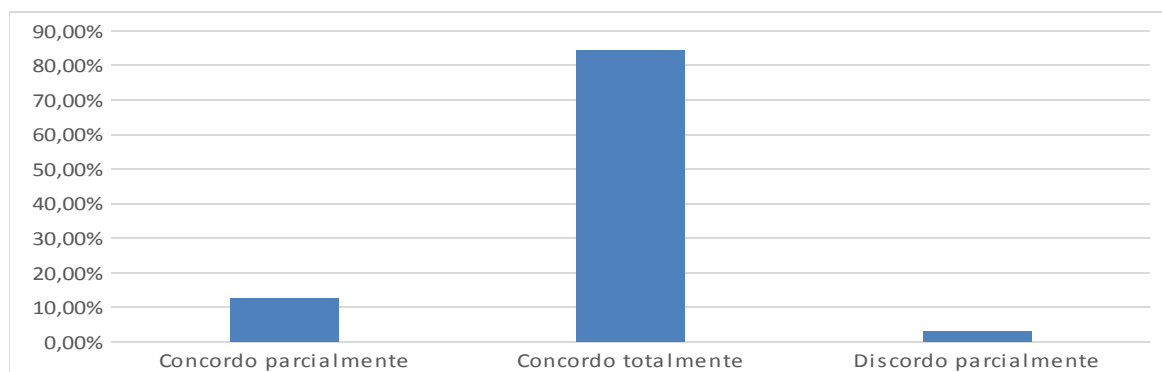


Figura 2- Entendimento sobre a missão e a visão da empresa.

Quando perguntado a respeito de entender qual é a missão e visão da empresa em que trabalha, a figura 2 ilustra em sequência os dados que revelam o perfil destes profissionais através das porcentagens abaixo.

Grande maioria dos entrevistados (84,4%), afirmaram que entendem qual é a missão e a visão da empresa que trabalham, enquanto 12,5% concordaram parcialmente quanto ao entendimento da missão e visão da empresa que trabalham e 3,1% discordaram parcialmente a respeito do conhecimento da visão e a missão da empresa a qual fazem parte. Não obtiveram resposta as proposições discordo totalmente e indiferente.

Quando se perguntou se a empresa expõe claramente qual a missão e visão obtivemos a afirmação através da figura 3.

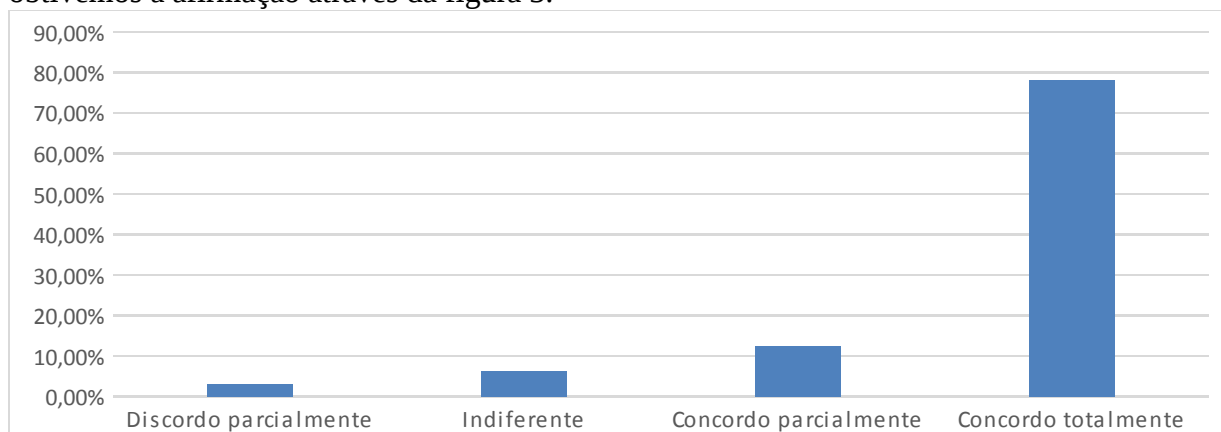


Figura 3 – Exposição da missão e visão na empresa.

Os dados obtidos nesse quesito demonstraram que 78,1% dos entrevistados concordam totalmente a respeito da exposição da missão e visão por parte da empresa, enquanto que 12,5% concordam parcialmente, 6,3% demonstrou-se indiferente e 3,1% discordam parcialmente quanto a exposição da missão e visão da empresa que trabalham. A proposição discordo totalmente não apresentou resultado.

No quesito, ter conhecimento acerca do que é o Balanced Scorecard, a pesquisa revelou os seguintes dados como mostra a figura 4.

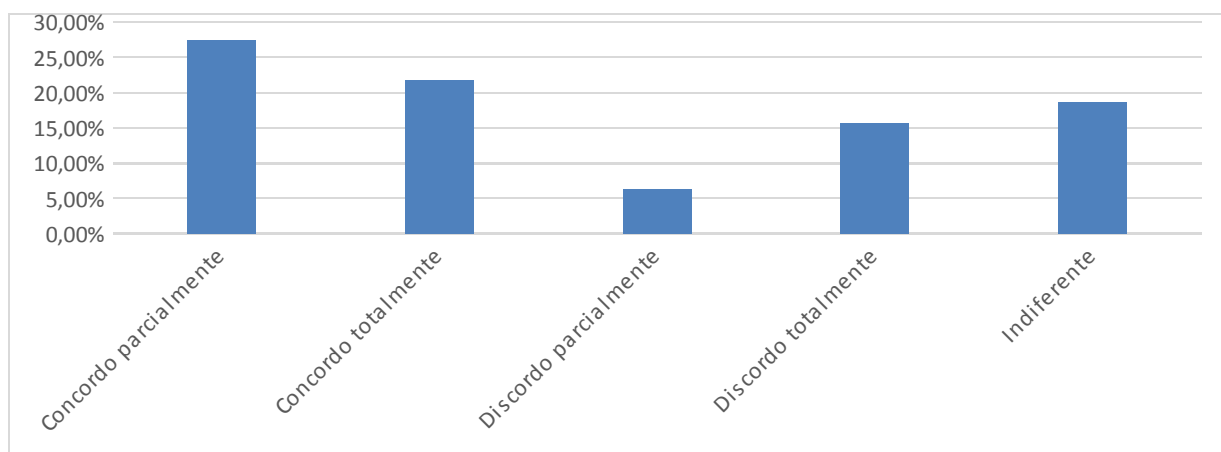


Figura 4 – Ter conhecimento acerca do que é o Balanced Scorecard.

Os dados obtidos nessa proposição demonstraram que 37,5 dos entrevistados concordam parcialmente quando se trata do conhecimento acerca do que é balanced scorecard, 21,8% concordaram totalmente sobre o conhecimento do Balanced scorecard, 18,7% demonstraram indiferença ao conhecer o BSC, 15,7% discordaram totalmente e 6,3%

discordaram totalmente sobre o conhecimento do que é o BSC.

Quanto a possível aplicação do BSC na empresa que trabalham, os entrevistados responderam como mostra a figura 5.

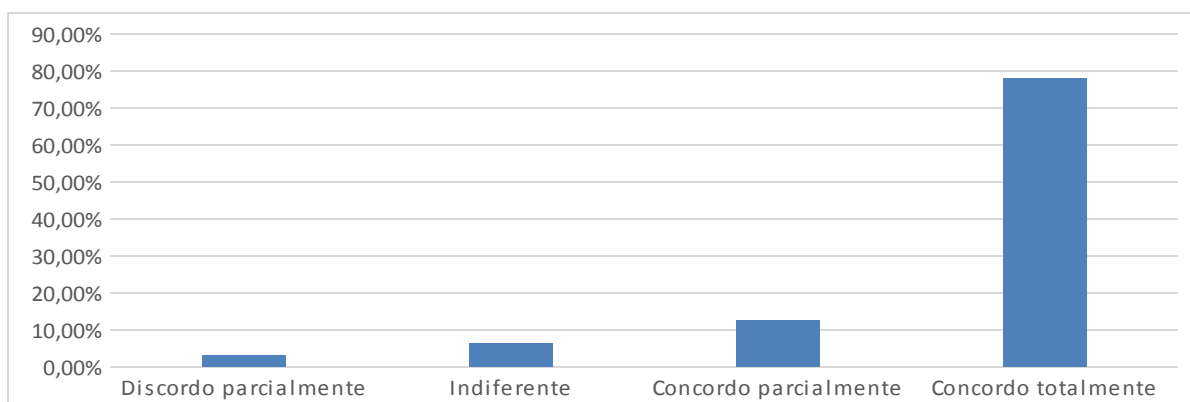
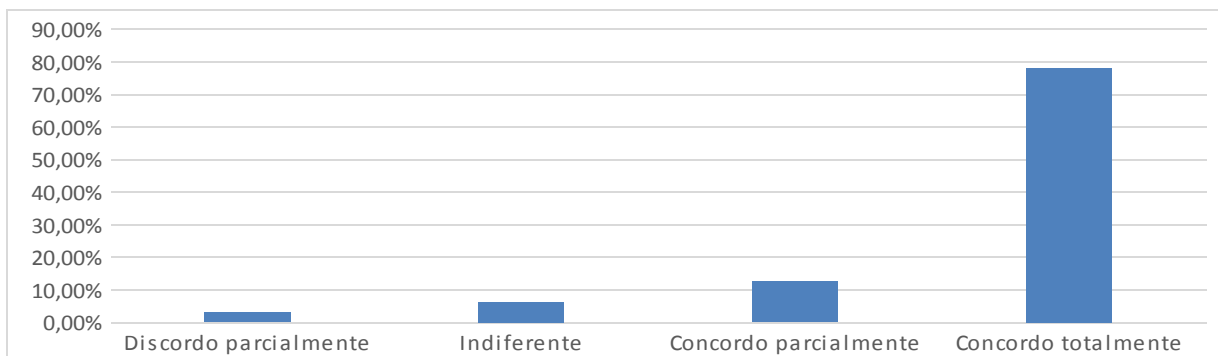


Figura 5- Possível aplicação do BSC na empresa.

Os dados acima revelam que 42% dos entrevistados acreditavam que o BSC poderia ser aplicado na empresa que trabalham concordando totalmente, 29% demonstraram indiferença quanto a possível aplicação do BSC na empresa, enquanto 25,8% responderam concordar parcialmente e 3,2% discordam totalmente quanto uma possível aplicação do BSC na empresa que trabalham.

A perspectiva financeira do BSC é fundamental para o alcance da missão e visão da empresa que trabalho, essa foi a proposição exposta aos entrevistados e obtivemos os seguintes dados como mostra a figura 6.



Os dados da Figura 6- A perspectiva financeira é fundamental para o alcance da missão e visão a empresa que trabalho. Pesquisa demonstraram que 37,5% dos entrevistados concordam totalmente e 37,5 concordam parcialmente que a perspectiva financeira é fundamental para o alcance da missão e visão da empresa que trabalham, 18,8% demonstraram indiferença em relação a essa perspectiva, 6,2% discordam totalmente.

Pesquisa demonstraram que 37,5% dos entrevistados concordam totalmente e 37,5 concordam parcialmente que a perspectiva financeira é fundamental para o alcance da missão e visão da empresa que trabalham, 18,8% demonstraram indiferença em relação a essa perspectiva, 6,2% discordam totalmente.

De acordo com os dados coletados da pesquisa quando se perguntou se a perspectiva do mercado é essencial para atingir a missão e a visão da empresa, temos o seguinte resultado:

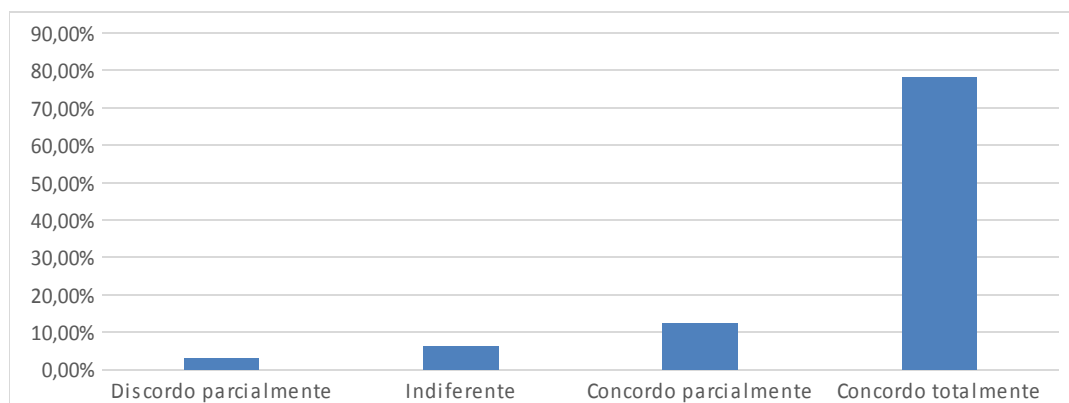


Figura 7- A perspectiva do mercado é essencial para atingir a missão e visão empresarial.

Tem-se 40,6% dos entrevistados afirmado que concordam parcialmente quando perguntado sobre a importância da perspectiva do mercado que compõe o BSC para atingir a missão e visão da empresa, ainda 34,4% concordam totalmente na perspectiva do mercado, 12,5% demonstraram-se indiferentes, quanto a perspectiva e 9,4% discorda totalmente sobre a importância dessa perspectiva para o alcance da missão e visão e 3,1% apenas discordaram parcialmente, o que significa que maior parte dos funcionários concordam que a perspectiva do mercado é essencial para atingir a missão e visão da empresa.

Segundo os funcionários da empresa estudada, a perspectiva processos internos quanto a sua importância para o atingimento da missão e visão empresarial comporta-se da seguinte maneira, como mostra a figura 8.

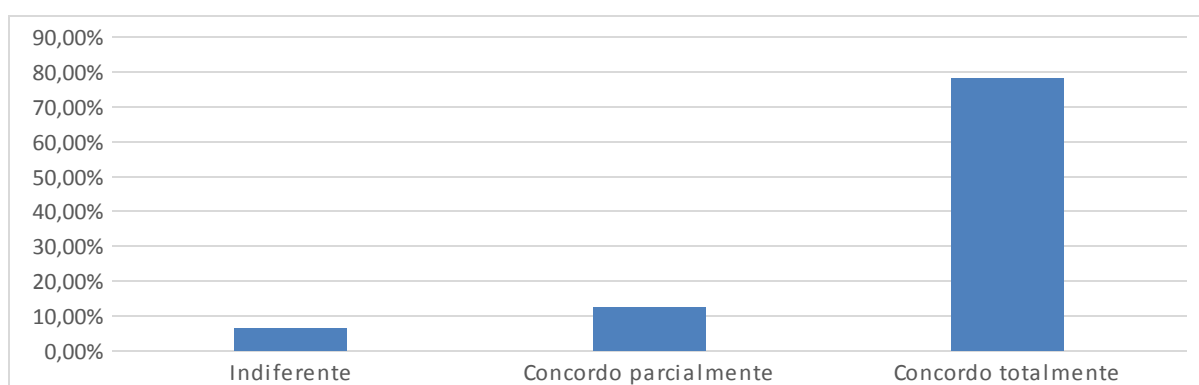


Figura 8-Importancia dos processos internos para alcance da missão e visão empresarial.

Notoriamente a maioria dos funcionários concordaram totalmente (71,9%), a perspectiva processos internos para o alcance da missão e visão da empresa que trabalham, ainda 21,9% concordam parcialmente que a perspectiva processos internos é essencial para o alcance da missão e visão empresarial e apenas 6,2% demonstraram indiferença quando perguntado acerca da perspectiva processos internos para o alcance da missão e visão empresarial.

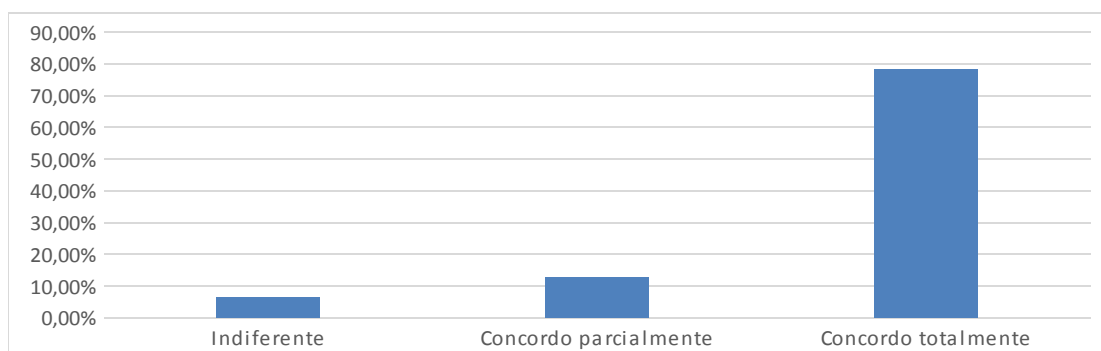


Figura 9-Perspectiva financeira e sua importância para atingir a missão e visão empresarial

Um outro questionário pertinente foi a perspectiva financeira que compõe o BSC e sua importância para a empresa atingir a missão e a visão empresarial, já que processo de inovação é importante para o atingimento das metas, expressa na figura 9.

Por fim a figura 9 demonstra em sua plenitude, a concordância total (62,5%) e a concordância parcial (28,1%) dos funcionários que acreditam que a perspectiva aprendizado e crescimento é importante para o alcance da missão e visão empresarial, e somente 9,45 dos colaboradores demonstraram indiferença quanto a importância dessa perspectiva. Discordo totalmente e discordo parcialmente não tiveram resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar a utilização do Balanced scorecard como fundamento para o alcance da missão e visão empresarial em uma empresa prestadora de serviço.

O presente estudo identificou que há maior predominância do sexo feminino na área administrativa da empresa e a maioria dos entrevistados possuem escolaridade até o segundo grau enquanto que somados 35% possuíam nível superior e especialização, entretanto o nível de escolaridade não impactou nos resultados da pesquisa, pois em sua maioria demonstraram conhecimento acerca do assunto abordado.

O conhecimento e o entendimento dos funcionários acerca da missão e visão da empresa foi um dado expressivo, pois em sua maioria afirmaram conhecer e entender a missão e a visão da empresa que trabalham, contribuindo dessa forma para um estudo mais embasado e fidedigno.

A empresa estudada como ponto forte, expõe claramente a sua missão e visão fato que justifica de certa forma o fato dos funcionários conhecerem a missão e a visão da organização a qual fazem parte.

Contudo foi constatado, e diversamente opinado que o conhecimento acerca do Balanced scorecard em ampla maioria os colaboradores mostraram-se conhecedor da ferramenta, o que muito surpreende já que é uma ferramenta pouco “popular” e que normalmente se é divulgado em academia e grandes empresas.

Arelado ao conhecimento do Balanced scorecard, verificou-se que a maioria dos entrevistados concordaram que a empresa que trabalham teria condições de aplicar o BSC, e que as perspectivas financeiras, aprendizado e crescimento, processos internos e mercado são importantes para o atingimento da missão e visão da empresa.

Ainda que o Balanced Scorecard seja uma ferramenta de gestão eficiente, e que demonstra-se complexa na prática, esta investigação demonstrou a opinião dos colaboradores de

diversos setores e cargos que desempenham as atividades do dia a dia e nos seus respectivos conceitos identificaram a utilização do BSC como fundamento para alcance da missão e visão da empresa a qual fazem parte, e que essa ferramenta pode ser aplicada na organização.

Este trabalho deve ser interpretado dentro dos seus limites de abrangência. A escolha dos procedimentos metodológicos adotados circunscreve a sua natureza inacabada, uma vez que os mesmos carregam limites. O questionário aplicado apenas para o corpo administrativo na empresa pode apresentar desvantagem na pesquisa uma vez que a empresa detém de outros funcionários que trabalham externo dificultando o acesso, entretanto foi minimizado pelo fato de atingir um público com maior conhecimento que torna a pesquisa mais sólida diante dos resultados. Como sugestão para pesquisas futuras sugere-se ampliar o universo de pesquisa para todas as áreas da instituição, abrangendo dessa forma todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, 2.ed.,totalmente revisada e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Metodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3ed. São Paulo, Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Filho. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LIRA, Adriano. **5 dicas para estabelecer missão, visão e valores na sua empresa**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Primeiro-Ano/noticia/2015/08/5-dicas-para-estabelecer-missao-visao-e-valores-na-sua-empresa.html>>. Acesso em 9/9/2017.

LOBATO, David Menezes, et al. **Estratégia de empresas**.5.ed. Rio de Janeiro:FGV,2005.

MARTINS, Gilberto Andrade & THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA, Marcelo. **A importância da missão e visão**. Globo, 2013. Disponível em <http://movimentoemprenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/missao-visao-evalores-069.html> Acesso em: 9/9/2017.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária(FAPEU)** 1998. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEPS0782-D.pdf>>. Acesso em: 03/09/2017.