

A aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no aperfeiçoamento da qualidade e do desempenho em uma empresa do ramo pecuária de gado bovino de corte

The Balanced Scorecard's applicability on the improvement of the performance quality at a company on the beef cattle field of activity

Dayana Amadio Silva¹
Jéssica Cristina de Barros Castilho²
Silvio Mandarano Scarsiotta³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

Dentre as inúmeras ferramentas que o gestor encontra para desempenhar seu papel nas organizações e/ou tomada de decisão encontra-se o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de estratégia empresarial, que avalia o desempenho nas organizações a longo prazo. Este estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica tanto dos autores criadores desta metodologia, quanto, através de um Estudo de Caso, que objetivou analisar as etapas do processo de construção e implementação do BSC para melhoria contínua da qualidade e do desempenho em uma organização que explora a pecuária de gado bovino de corte, permitindo identificar as relações de causa e efeito. Através das perspectivas foi possível identificar a situação real da empresa e quais ações devem ser implementadas para obter o resultado esperado.

Palavras – chave: *Balanced Scorecard*, Desempenho, Estratégia Empresarial, Qualidade.

ABSTRACT

Among the countless management tools that a manager found to perform its duties in the organizations and/or decision making, the *Balanced Scorecard* it is a tool for companies' strategies that will assess the performance of those companies throughout its long-run. This study is based on bibliography research as much the writers of this methodology, as through the Study Cases, that has the mainly target to analyze the process steps along the construction and implementation of BSC to the continue improvement and performance in an organization that explores the beef cattle, allowing to identify the relations between cause and effect. Through these perspectives was possible to identify the company real situation and which actions must be implemented to obtain the expected result.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance, Company Strategy, Quality.

Introdução

A administração inclui o desempenho de gestão ou de operações de negócios

¹ Acadêmica do 8º termo do curso de Administração do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

² Acadêmica do 8º termo do curso de Administração do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³ Administrador; Mestre em Administração de Empresas; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

e tomada de decisão, em geral, é uma área profissional que oferece várias opções para as pessoas que adotam essa profissão. Cabe ao profissional da área de administração buscar o conhecimento com eficiência e os instrumentos adequados, capazes de mensurar todo o desenvolvimento a médio e/ou longo prazo.

Com a vulnerabilidade do mercado, as empresas necessitam acompanhar as imposições que esse mercado ocasiona, explorando ferramentas que possibilitam auxiliar no processo de obtenção de melhores resultados. Destacando-se o *Balanced Scorecard* - BSC, por ser mais que um sistema de medidas e de indicadores, um sistema de gestão estratégica.

Neste contexto, é possível verificar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no aperfeiçoamento da qualidade e do desempenho em uma empresa do ramo pecuária de gado bovino de corte.

Dessa forma, o objetivo geral procura demonstrar a relevância do *Balanced Scorecard* nas organizações para alcançar a excelência empresarial. Através dos objetivos específicos compreender a metodologia e suas perspectivas, conhecendo os benefícios que ela proporciona para as organizações e sua forma de implementação.

Partindo do pressuposto teórico que utilizando as perspectivas através dos indicadores do *Balanced Scorecard*, é possível alcançar melhorias da qualidade e do desempenho para atingir os objetivos e as metas da organização.

Visto que, o BSC é uma ferramenta de gestão que alinha as ações e metas dos colaboradores com a estratégia corporativa, sendo segmentado em quatro perspectivas que auxiliam as organizações em seus objetivos operacionais, traçando comportamento e melhorando desempenho.

A metodologia adotada foi baseada em Pesquisa Bibliográfica na construção da fundamentação teórica e da análise dos dados extraídos de um Estudo de Caso. Assim, o Estudo de Caso apresenta das perspectivas do *Balanced Scorecard*, a fim de contribuir nos processos de gerenciamento e desempenho para alcançar melhorias da qualidade e do desempenho em uma organização do ramo pecuária bovino de corte, onde nome não foi divulgado, por sigilo das informações.

O *Balanced Scorecard* e sua relevância nas organizações

O *Balanced Scorecard* - BSC foi proposto em 1992 pelo professor Robert S. Kaplan, da *Harvard Business School*, programa de treinamento de executivos de

Harvard, e o consultor David P. Norton, *Chief Executive Officer* - CEO, Diretor executivo, do Instituto Nolan Norton, motivados pela convicção que as medidas do desempenho empresariais existente, baseada apenas nos indicadores financeiros estavam defasadas. (ZAHIRUL, 2013)

Assim, inicialmente, definido como sistema de medição de desempenho, composto por indicadores financeiros e não-financeiros e, em seguida, como um sistema de gestão estratégica empresarial, devido a sua utilização não somente apenas a alinhar e comunicar a estratégia para a empresa, mas também, para gerenciá-la. (KAPLAN; NORTON, 1997)

O Balanced Scorecard não é um simples conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. O Scorecard deve ser a tradução da estratégia da unidade de negócios sob a formas de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 32)

Isto posto, o BSC deve ser mais do que apenas medidas financeiras e não-financeiras organizadas sob quatro perspectivas. Ele deverá contar a história da estratégia da empresa. Assim, essa história é descrita com a integração das medidas de resultados.

Dessa forma, Oliveira (2008, p. 22) afirma que o BSC [...] *trata da definição e da disposição das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário.*

Sendo assim, o BSC tornou-se um forte aliado estratégico das organizações, permitindo ao gestor monitorar melhor as ações e os resultados, direcionando os esforços das equipes com maior assertividade e promovendo a excelência empresarial.

Por meio do mapa estratégico, é possível visualizar de maneira mais clara todos os objetivos a serem alcançados e as estratégias que deverão ser adotadas.

Medir é importante: "O que não é medido não é gerenciado". [...] Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21)

Com a competitividade mercadológica, as empresas buscam, cada vez mais, sistema de medição que permitem a melhor avaliação do desempenho nos diferentes setores das organizações. Possibilitando soluções para os problemas encontrados.

Kaplan; Norton (1997) citam que o BSC está organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Logo, nessa disposição traduz missão e estratégia em objetivos e medidas.

Oliveira (2008, p. 3), explica:

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

O BSC não avalia apenas as medidas financeiras das organizações. Ele acrescenta em sua análise medidas não financeiras à composição da estratégia. Além de, agrupá-las sobre quatro perspectivas que se interligam, melhorando o entendimento da estratégia da empresa para todos que a compõe, assim, alcançando os objetivos e metas estipulados.

Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira. Ela é a primeira medida a ser elaborada, onde os objetivos financeiros devem estar vinculados com a estratégia de negócio. Normalmente estão relacionados à lucratividade.

De acordo com Kaplan; Norton (1997) os objetivos financeiros guiam e servem de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois á sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49)

Segundo a perspectiva financeira a unidade de negócio consegue visualizar a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo à melhoria do desempenho financeiros.

A perspectiva do cliente *permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado.* (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67)

Os autores Kaplan; Norton (1997), ressaltam que, esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Entre as medidas essenciais de resultados citados pelos autores, é comum a todos os tipos de empresa e inclui os seguintes indicadores: participação de mercado, captação, retenção, satisfação e lucratividade dos clientes.

Com um ambiente competitivo no qual as empresas atuam, essa perspectiva de clientes pode apresentar como uma oportunidade para as organizações mudarem o foco e priorizarem o mercado consumidor, e devem expor de maneira clara o segmento alvo.

Para que as empresas consigam atingir o mercado, precisam que os processos internos estejam funcionando eficientemente.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97)

Os autores acima citados afirmam que processos internos, são as inúmeras atividades realizadas dentro da organização, que a possibilitam verificar-se desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes, incluindo três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

A excelência dos processos internos, é um indicador chave do sucesso financeiro da organização a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

A quarta perspectiva do BSC denomina-se de aprendizagem e crescimento, e ela identifica através de objetivos e medidas, a infraestrutura que possibilita a realização dos objetivos nas outras três perspectivas para alcançar o crescimento e melhoria a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Sobre essa perspectiva Kaplan; Norton (1997, p. 152) citam,

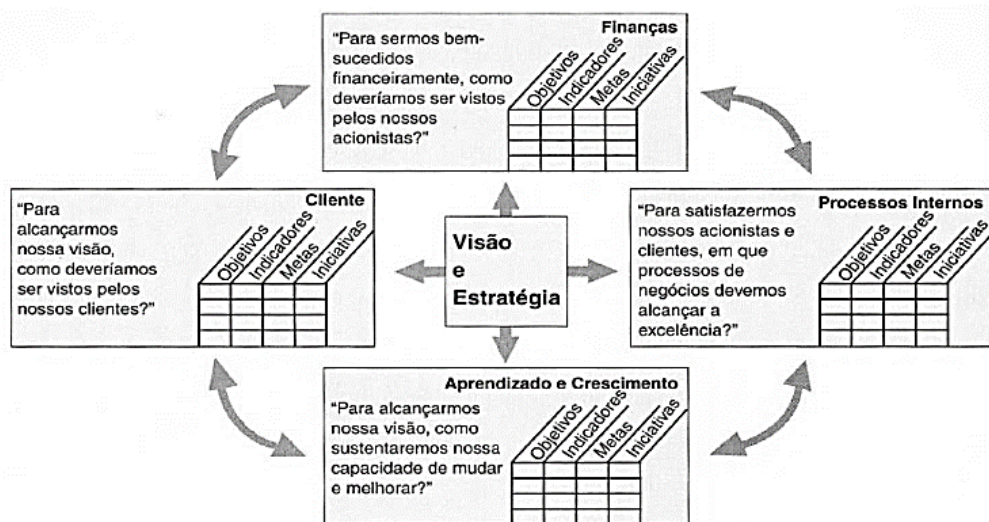
Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Assim, os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos no BSC, no geral, possuem lacunas em algumas capacidades organizacionais, como de pessoas, sistemas e procedimentos, o que resulta na necessidade dos objetivos relatados na perspectiva de aprendizado e crescimento para obter um desempenho excepcional. Portanto, os objetivos e medidas desses vetores devem fazer parte do BSC de qualquer empresa.

Integração das perspectivas do *Balanced Scorecard* à estratégia da empresa

As perspectivas proporcionam um modelo completo, que desmembra a estratégia em objetivos estratégicos, metas específicas, indicadores do desempenho e plano de ação, em cada uma delas, facilitando a visualização do negócio, conforme esquema da Figura 1.

Figura 1 - O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.



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

As perspectivas do BSC mostram o desmembramento da estratégia em termos operacionais, mas devem estar interligadas.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p. 44),

A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom Balanced Scorecard, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade.

Os objetivos e medidas do *Scorecard* vêm da visão e estratégia da empresa, sob as quatro perspectivas, a estrutura do *Balanced Scorecard*, enfocam o desempenho organizacional.

Para que um BSC seja bem-sucedido é necessário que transmita a estratégia num conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras. Ademais, essa transmissão precisa ser o mais transparente possível.

O Scorecard não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia. Os observadores devem ser capazes de olhar o scorecard e enxergar mais além, a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 154)

Quando alcançar esse nível de transparência, a estratégia do BSC foi traduzida em um conjunto integrado de medidas do desempenho.

O mapa estratégico é um essencial aliado no processo de construção e implementação do BSC, pois ele auxilia na integração das quatro perspectivas, na descrição da estratégia, como também, no gerenciamento e comunicação da mesma para a empresa.

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 55)

A clareza e transparência que o mapa estratégico produz, promove uma participação maior dos colaboradores ao expor seus conhecimentos para apontar melhorias (FARIA, 2012). Logo, o sucesso da implementação do BSC depende da elaboração do mapa estratégico.

Construção e implementação do *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan; Norton (1997) o processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica os vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Além disso, sua construção e implementação pende fortemente da colaboração da alta gerência da empresa.

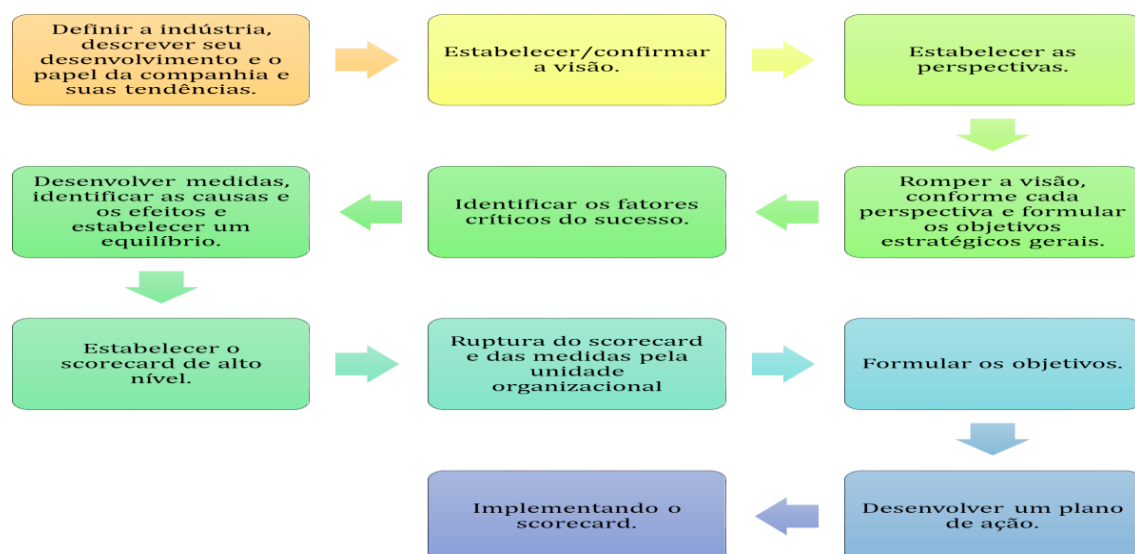
Portanto, um Balanced Scorecard bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 32)

A ferramenta do BSC, permite que os colaboradores compreendam a situação da empresa e onde deseja chegar a longo prazo, proporcionando também documentação benéfica, fazendo com que a empresa alcance seus objetivos e visão.

Definida as considerações necessárias para a empresa, as quais contribuem para o desenvolvimento do BSC, chegando a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto, onde servirão para orientar seus objetivos e medidas para o *scorecard*.

Para Olve; Roy; Wetter (2001) o processo de construção do BSC está dividido em onze etapas, iniciando-se na definição da indústria descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências conforme abaixo.

Figura 2: Etapas do processo de construção do *Balanced Scorecard*

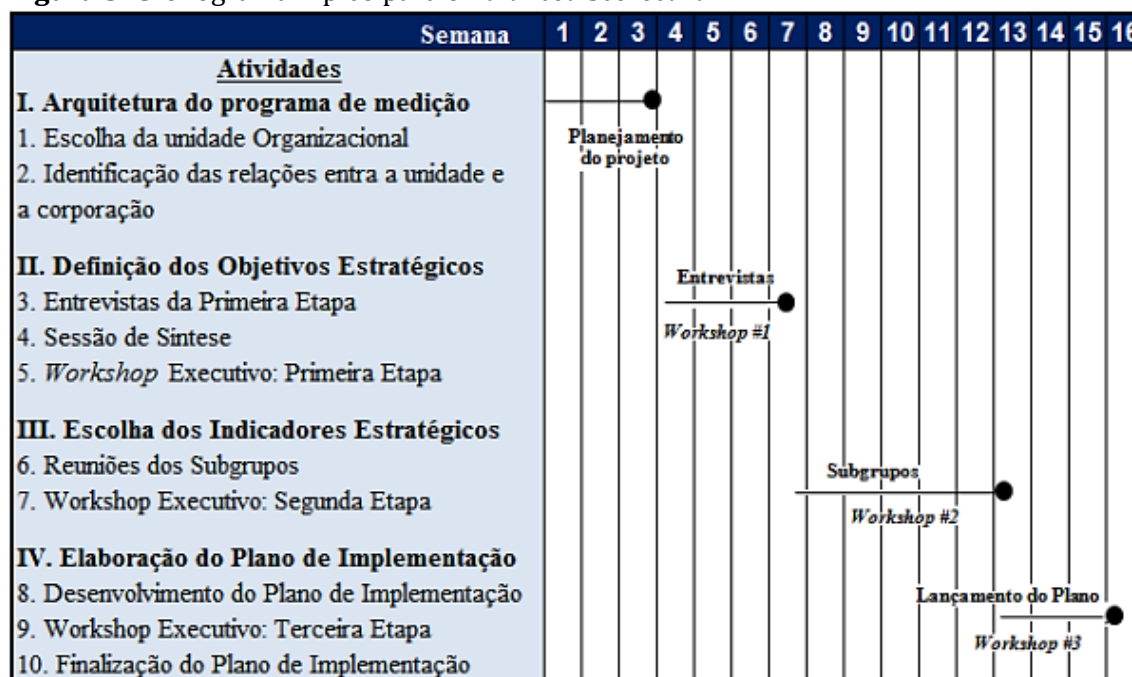


Fonte: Adaptado de Olve; Roy; Wetter (2001)

De acordo com Kaplan; Norton (1997), a construção adequada do BSC é dividida em 4 etapas: 1º Etapa: Arquitetura do programa de medição; 2º Etapa: Definição dos objetivos estratégicos; 3º Etapa: Escolha dos indicadores estratégicos; 4º Etapa: Elaboração do plano de implementação.

Conforme Figura 3, expõe o cronograma utilizado para demonstrar o processo das atividades da construção do BSC, as quais seguem a sequência cronológica de referência para identificação das operações necessárias à adequação das fases primordiais para a inicialização, intermédio e definição final para os procedimentos de implantação do BSC. Deve-se levar em consideração as verificações objetivas para cada etapa, podendo assim evitar problemas crônicos na implantação.

Figura 3: Cronograma Típico para o *Balanced Scorecard*



Fonte: Faria (2012, p. 37)

Logo após o final do cronograma, a alta gerência e representantes das unidades de negócio da organização deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação a tradução da visão estratégica em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Posteriormente ao esclarecimento e a tradução da visão da empresa em objetivos estratégicos específicos, o próximo processo é comunicar e vincular essa

visão dos objetivos e medidas para todos na organização. Essa comunicação dar-se-á por meio de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos, e até por meio eletrônico, usando o *software* de trabalho ligados em rede, visando revelar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Em seguida, faz-se necessário planejar e estabelecer metas para os objetivos do BSC para incentivar a mudança na empresa.

O BSC produz mais impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. (ARANTES, 2006, p. 30)

Os executivos só estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas depois de estabelecer as metas das perspectivas.

Kaplan; Norton (1997) consideram o último processo, o *feedback* e aprendizado estratégico, o aspecto mais inovador e importante de todo o BSC. Esse processo possibilita o aprendizado organizacional em nível executivo.

O Balanced Scorecard permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 16)

Os executivos precisam de um *feedback* para estar ciente, se as estratégias estão sendo implementadas de acordo com o planejado e, o mais importante, para saberem se a estratégia planejada ainda é viável e está sendo bem-sucedida.

O aprendizado estratégico começa com o esclarecimento da visão para toda a empresa e onde se deseja alcançar, seguindo com o processo de comunicação e alinhamento, mobilizando a todos ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Logo o planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, define as metas específicas e quantitativas do desempenho e o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o BSC estimula a mudança. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Esses três primeiros processos são essenciais para a implementação da estratégia, mas não suficientes. O processo de *feedback* e aprendizado fecha esse ciclo, alimentando o processo seguinte, de visão e estratégia, analisando os objetivos

retirados das perspectivas, melhorando-os e substituindo-os se necessário de acordo com a visão mais atualizada. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Estudo de Caso

Para exemplificação do BSC nas empresas foi buscado um Estudo de Caso bibliográfico retirado do artigo de Nuintin; Curi; Nogueira (2010) de uma empresa rural que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte, afim de, analisar o aperfeiçoamento da qualidade e do desempenho da empresa através da aplicabilidade do BSC.

Dessa forma, fez-se necessário primeiramente identificar a missão e visão da empresa, sendo esta a missão exposta no estudo: produzir gado bovino de corte para abate com qualidade, seguindo as especificações técnicas e ambientais, atendendo as necessidades dos clientes, funcionários e proprietários.

E apresenta como visão: ser conhecida como uma organização que produz gado de corte de alta qualidade e proporciona o retorno exigido por seus proprietários.

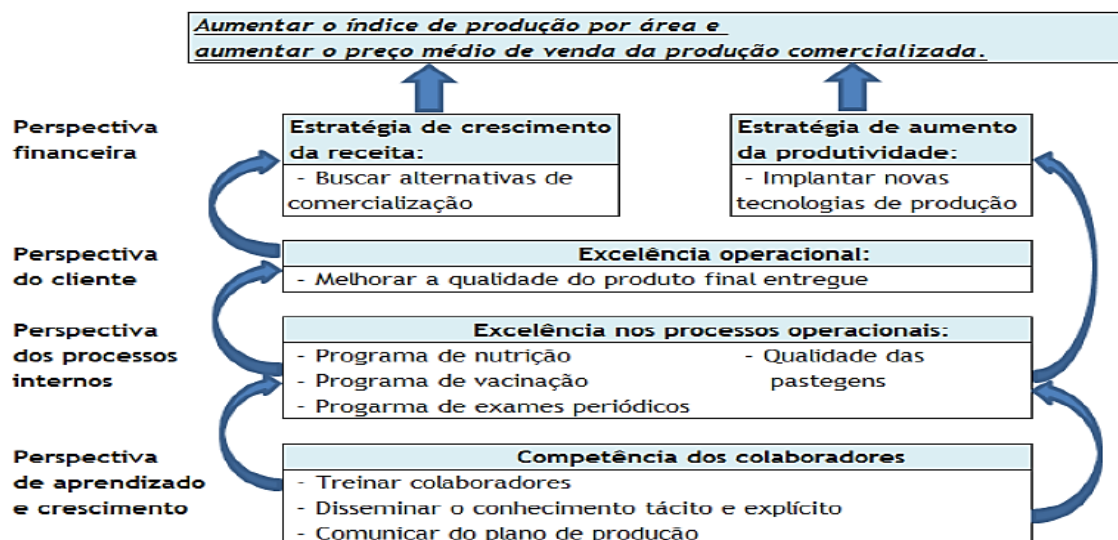
A fim de alcançar a visão citada, a empresa definiu a seguinte estratégia: aumentar o índice de produção por área ocupada e aumentar o preço médio de venda da produção comercializada.

Para que a empresa possa cumprir a estratégia definida e assim consequentemente alcançar a visão, dispôs a aplicar o BSC. Dessa forma, a estratégia foi subdividida em objetivos estratégicos em conformidade com as quatro perspectivas do BSC.

À integração das perspectivas, elaborou-se o mapa estratégico possibilitando uma melhor visualização dos objetivos e metas, exposto na Figura 4.

Segundo informações instituídas no Estudo de Caso da organização rural, conforme Figura 4, observa-se como objetivos estratégicos da perspectiva financeira buscarem alternativas de comercialização e implantação de novas tecnologias de produção, que serão atingidas se a organização melhorar a qualidade do produto final, do mesmo modo que, aperfeiçoar seus processos produtivos. Conforme definidos na perspectiva do cliente e dos processos internos.

Figura 4: Mapa estratégico



Fonte: Nuintin; Curi; Nogueira (2010, p. 103)

Para garantir seus objetivos estratégicos determinados na perspectiva dos processos internos, é preciso desenvolver e controlar os programas de nutrição, vacinação, exames periódicos e a qualidade das pastagens, resultando em um animal com maior valor de comercialização e melhor produção por área.

E por último, na perspectiva de aprendizado e crescimento, é preciso da realização das outras três perspectivas, sendo necessário treinamento de todos os envolvidos no processo de produção, comunicação, divulgação do conhecimento distintamente à implementação do modelo de avaliação, assim como à tomada de decisão ao cumprimento da estratégia organizacional.

Portanto, foi elaborado uma pesquisa de satisfação aos clientes, para avaliar a qualidade do gado de corte e, um painel para avaliação do desempenho, no qual são demonstrados os objetivos estratégicos, os resultados dos indicadores e as metas estabelecidas, conforme o Quadro 1.

Nota-se que a empresa para aprimorar a qualidade através de pesquisa de satisfação junto aos clientes, foi estipulada uma meta de 90% de agrado e ao desempenho foi implementado indicadores de medição do desempenho subdivididos para cada perspectiva, afim de avaliar a situação de cada área e estipular metas tangíveis e aplicar ações necessárias para o cumprimento dessas metas.

Quadro1:Painel de avaliação de desempenho

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado	Metas
Perspectiva financeira			
- Buscar alternativas de comercialização	- Lucratividade	9%	> 10%
	- Rentabilidade	2%	> 10%
- Implantar novas tecnologias de produção	- Custo por animal	144,49	< 10%
	- Animal por hectare	0,91	> 10%
	- Ganho de peso	5%	> 10%
Perspectiva do cliente			
- Melhorar a qualidade do produto final entregue	- índice de satisfação	não medido	90%
Perspectiva dos processos internos			
- Programa de nutrição	- Índice de natalidade	1%	> 10%
- Programa de vacinação	- Índice de mortalidade	0,01%	< 10%
- Programa de exames periódicos	- Índice de descarte	0%	< 10%
- Qualidade das pastagens	- Índice de rendimento	178 Kg	> 10%
Perspectiva do aprendizado e crescimento			
- Treinamento	- horas de treinamento por colaborador	1 h	1 h
- Disseminação do conhecimento	- % de colaboradores conhecedores do plano	80%	100%
- Comunicação do plano de produção			

Fonte: Nuintin; Curi; Nogueira (2010, p. 105)

Com a aplicação de um sistema de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*, que subdivide a estratégia em termos operacionais, seguindo as quatro perspectivas do BSC, foi possível identificar os indicadores necessários a serem utilizados em cada objetivo estratégico à medição de desempenho. Dessa forma, pôde-se estipular metas tangíveis a serem alcançadas, ou seja, aperfeiçoar a qualidade e o desempenho do produto.

A partir do resultado da avaliação do desempenho desenvolvida na organização rural permitiu aos gestores entenderem a situação atual, identificar pontos não alinhados e definir ações corretivas, buscando, com isso, atingir seus objetivos, estratégias, sua visão e, principalmente, cumprir a sua missão.

Conclusão

Conclui-se que as empresas necessitam desenvolver ferramentas estratégicas que se comuniquem com os fatores do ambiente empresarial, afim de destinar recursos para alcançar seus objetivos e metas, como também, de gerenciar seu desempenho e qualidade para perdurar nesse mercado competitivo.

Nesse sentido, os objetivos traçados foram alcançados mediante o decorrer da pesquisa abordando a relevância da metodologia *Balanced Scorecard* nas organizações através do delineamento do conceito desta metodologia e suas perspectivas, bem como, o processo de construção e implementação para auxiliar

no alinhamento, comunicação e gerenciamento das estratégias definidas pela empresa estudada.

Com isto, o pressuposto teórico foi confirmado, na qual, os objetivos e metas estabelecidos pela organização foram atingidos, bem como, melhorias na qualidade e do desempenho por meio da segmentação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* seguido da integração dessas perspectivas através do mapa estratégico, que possibilitou visualizar a estratégia em termos operacionais, alinhando as ações e metas dos colaboradores com a estratégia corporativa e a identificar indicadores adequados para aperfeiçoar e cumprir a estratégia proposta pela organização, traçando comportamento e melhorando desempenho.

Referências Bibliográficas

ARANTES, Gisella R.. **Análise do processo de implantação do *Balanced Scorecard***: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

FARIA, Bruno H.. **Análise do processo de implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa do ramo de decoração**. 2012. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

NUINTIN, Adriano A.; CURI, Maria A.; NOGUEIRA, Leandro R. T.. **Avaliação de desempenho e tomada de decisão utilizando os preceitos do *Balanced Scorecard***: o caso de uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Mato Grosso do Sul. Custos e @gronegocio on line, Varginha, v. 6, n. 2 - maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/quatorze.html>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

OLIVEIRA, Maxwell F.. ***Balanced Scorecard***: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

OLVE, Nils G.; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ZAHIRUL, Hoque. **20 years of studies on the *Balanced Scorecard*: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research**. *The British Accounting Review*, p. 1-27, 2013.