



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

IARA CHAGAS ALMEIDA

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO - PB**

**MONTEIRO
2019**

IARA CHAGAS ALMEIDA

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz.

**MONTEIRO
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A444b Almeida, Iara Chagas.
Balanced Scorecard [manuscrito] : um estudo de caso em uma indústria de confecções de pequeno porte no município de Monteiro - PB / Iara Chagas Almeida. - 2019.
31 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2019.
"Orientação : Prof. Me. José Humberto Cruz, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."
1. Balanced Scorecard (BSC). 2. Contabilidade gerencial.
3. Indicadores contábeis de desempenho. I. Título
21. ed. CDD 658.401

IARA CHAGAS ALMEIDA

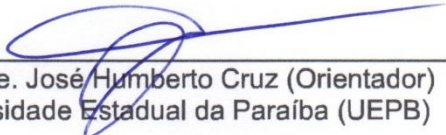
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a/ao Coordenação
/Departamento do Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Contabilidade.


Área de concentração: Contabilidade
Gerencial.

Aprovada em: 04/06/2019.

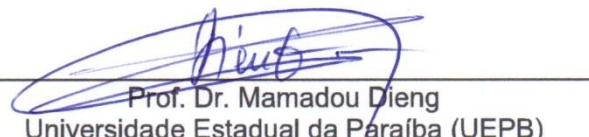
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. José Humberto Cruz (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Ismael Barreto Gomes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Mamadou Dieng
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais Iraneide Santos das Chagas de Almeida e Antônio Bezerra de Almeida, por serem meu alicerce, exemplo de honestidade, perseverança, e fé, DEDICO.

“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se, fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder. Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver.”

Martin Luther King

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quatro perspectivas do BSC.....	11
Figura 2 - Iniciando o BSC	13
Figura 3 - Processo em ciclos para implantação do BSC na Monteiro Confecções..	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Análise SWOT da Monteiro Confecções	16
Quadro 2 - Missão, Visão e Valores da Monteiro Confecções.....	16
Quadro 3 - Perspectivas do BSC	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Balanced Scorecard (BSC)	10
2.1.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	12
2.1.2	<i>Perspectiva Clientes</i>	12
2.1.3	<i>Perspectiva de Processos Internos</i>	12
2.1.4	<i>Perspectiva de Aprendizado</i>	12
2.2	Estudos anteriores relacionados a pesquisa	13
3	METODOLOGIA	14
3.1	Caracterização da empresa	14
3.2	Processo de implantação do BSC.....	15
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	15
4.1	Quadro Estratégico da Monteiro Confecções	17
4.2	Melhorias e benefícios	19
5	CONCLUSÃO	20
	REFERÊNCIAS.....	21

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE MONTEIRO - PB

BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY IN A SMALL PACKAGING INDUSTRY IN THE MUNICIPALITY OF MONTEIRO - PB

Iara Chagas Almeida¹

RESUMO

Desenvolvido no início da década de 90 por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC), possibilita resultados positivos às entidades, por se tratar de uma ferramenta de gerenciamento através de indicadores de desempenho, auxiliando na estratégia organizacional. O presente trabalho demonstra o processo de implantação de um (BSC) *Balanced Scorecard* em uma indústria de pequeno porte localizada na cidade de Monteiro- PB, por meio de um estudo de caso. O BSC é uma ferramenta que auxilia a gestão, no gerenciamento das estratégias, planejamento e análise de desempenho. A abordagem ao processo de implantação, poderá servir de modelo para a aplicação em outras empresas, dos mais variados setores e tamanhos, onde o principal objetivo deste estudo, foi analisar resultados obtidos na empresa, após a implantação. Os resultados, apontam que a implantação do BSC, trouxe benefícios no âmbito financeiro, bem como no não financeiro, promovendo melhorias nos processos internos e externos da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* (BSC). Contabilidade Gerencial. Indicadores Contábeis de Desempenho.

ABSTRACT

Developed in the early 1990's by Kaplan and Norton, the Balanced Scorecard (BSC) enables positive results to the entities, since it is a management tool through performance indicators, assisting in the organizational strategy. The present work demonstrates the process of implementing a Balanced Scorecard (BSC) in a small industry located in the city of Monteiro-PB, through a case study. The BSC is a tool that assists management in strategy management, planning and performance analysis. The approach to the implantation process can serve as a model for the application in other companies, of the most varied sectors and sizes, where the main objective of this study was to analyze results obtained in the company, after the implantation. The results point out that the implementation of the BSC has brought benefits in the financial as well as the non-financial sphere, promoting improvements in the internal and external processes of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard. Management accounting. Accounting Indicators of Performance.

¹ Aluna de graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VI.
e-mail: iaraalmeidah@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Uma organização tendo ela uma finalidade lucrativa ou não, precisa seguir um procedimento previamente planejado de acordo com o seu ramo de negócios. O fundamental para que isso aconteça é que seja possível a colaboração plena da empresa, para que se possa haver o alinhamento dos seus objetivos e direcionados ao seu público alvo, para então haver o desenvolvimento em meio a tantas mudanças no mercado. É importante realizar o planejamento continuamente, evidenciando os problemas enfrentados pela empresa, de uma forma ampla, bem como as possíveis soluções (PADOVEZE, 2012). A iniciativa na corrida pela melhoria do gerenciamento na organização desenvolveu ferramentas e técnicas que agregam valor aos Administradores no tocante à tomada de decisão.

Com o número crescente de empresas a cada ano, notou-se que os gestores destas são cada vez mais capacitados e preparados, se planejam de forma mais eficientes, para assim garantir a sobrevivência da empresa (MOURA et al., 2014). Ainda segundo Moura et al. (2014), os gestores têm se atentado em avaliar o desempenho e a produtividade do seu negócio, se preocupando com o ambiente interno e externo, e formulando estratégias para o aumento do lucro das mesmas. Para isso, acredita-se que o uso de ferramentas de gestão é essencial para buscar melhores resultados. Dentre a ferramentas mais utilizadas temos o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido no início da década de 90 por Kaplan e Norton, que tem como objetivo mensurar medidas de desempenho através de perspectivas financeiras e não financeiras (NASCIMENTO et al., 2010).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 231):

A construção de um *Balanced Scorecard* que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do Scorecard como sistema gerencial.

Para dar início a aplicação do *Balanced Scorecard* é necessário o conhecimento aprofundado da organização, bem como suas características, perfil e desafios, alinhar as diretrizes estratégicas, definir a Missão e Visão da empresa, evidenciar os aspectos de mercado com suas perspectivas (RIBEIRO, 2012). Segundo Filgueiras, Barros & Gomes (2010, p. 51):

O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSC's.

Mediante esta exposição, pretende-se responder a seguinte problemática: **Quais as observações que podem ser feitas através da implantação do BSC em uma pequena indústria de confecções?**

O objetivo geral deste é analisar os resultados obtidos em uma pequena indústria de confecções no município de Monteiro – PB com a implantação do BSC. Tendo como objetivos específicos: descrever a estrutura do BSC; identificar os impactos causados em uma pequena indústria de confecções com a implantação do BSC; e analisar os resultados obtidos, afim de descrever melhorias e benefícios na implantação do BSC no respectivo seguimento.

A justificativa para a aplicabilidade do estudo se dá pelo fato de algumas empresas não disporem de um planejamento estratégico eficaz e a necessidade em possuir uma ferramenta gerencial para controlar, avaliar o desempenho e seus resultados, bem como gerenciar as ações que possam impactar desde o setor de

produção quanto ao atendimento ao cliente. Ela é importante por se tratar de uma ferramenta gerencial de baixo custo, de fácil compreensão, onde permite uma visão clara e objetiva de todos os setores da indústria, possibilitando a avaliação periódica das perspectivas, assim auxiliando na tomada de decisões.

O estudo poderá contribuir junto a outros pesquisadores que tenham interesse no assunto, no que tange as fases de coleta de dados e análises de resultados. Para a sociedade por se tratar de um processo de implantação, contribuirá com outros gestores/empreendedores mediante a aplicação em outras empresas, sejam do setor industrial ou comercial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão estratégica da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiro e não financeiro que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Segundo Kaplan e Norton (1997), a implantação do conceito do *Balanced Scorecard* pode ser dividido em duas etapas: Elaboração e difusão e Elaboração e acompanhamento dos indicadores. Em se tratando da relação de causa e efeito de estratégia, o *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca pelo objetivo financeiro, mas também incluindo os vetores de desempenho organizacional. Outros quatro processos do *Balanced Scorecard* são os processos efetuados em quatro etapas: Tradução da visão, Comunicação e comprometimento, Planejamento de negócios e Feedback e aprendizado.

Em se tratando do gerenciamento do risco, o foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre este exposto a um conjunto de riscos. Dentro do conceito geral de risco pode-se defini-lo como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização.

Padoveze (2008, p. 194) afirma que a gestão do risco se insere no conceito sistemático e pode ser organizado e reconciliado em duas áreas de atuação, em relação aos ambientes internos e externos. O sistema de cada organização apresenta um conjunto específico de risco que são eles: Risco como oportunidade, risco como perigo ou ameaça e risco como incerteza.

A identificação dos riscos de uma empresa passa sempre por um processo de análise dos ambientes internos e externos e leva em consideração as variáveis e entidades que afetam o sistema da empresa. Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* – BSC é uma ferramenta que auxilia na implementação e controle das estratégias dentro dos enfoques financeiros e não financeiros.

Já Segundo Padoveze (2007, p.121):

O Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica

O *Balanced Scorecard* atua na área operacional, pois parte dos indicadores sugeridos são na realidade, objetivos e metas de cunho operacional. A partir do enfoque financeiro conclui-se que os vetores operacionais e estratégicos, estão

relacionados com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficiência empresarial. Portanto, relaciona-se ao elemento mais importante de um sistema, que é seu objetivo.

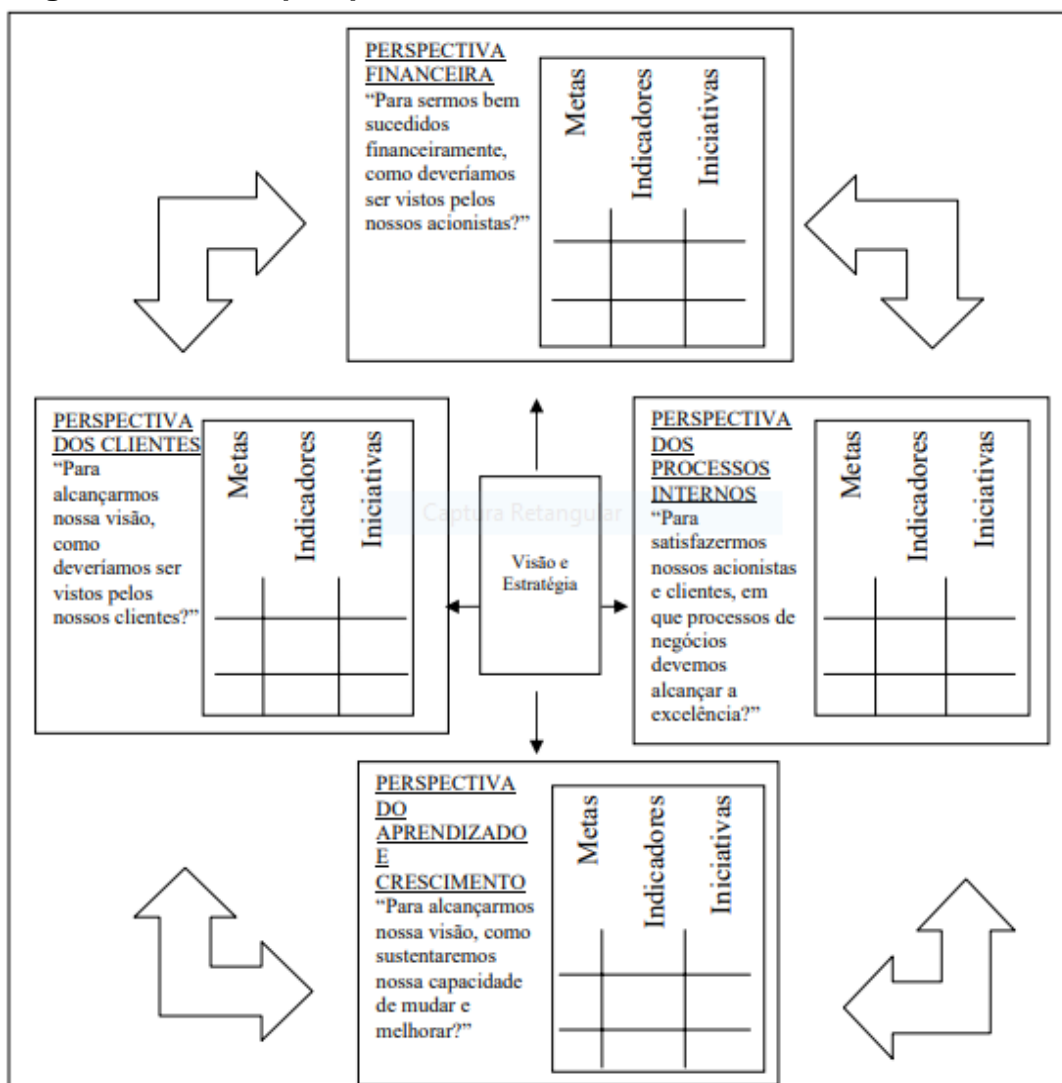
No Enfoque do Cliente claramente relaciona-se com o componente de saída do processo sistemático, pois os clientes é quem recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema empresa.

Já no Enfoque dos Processos do Negócio relaciona-se com o elemento processamento do sistema. Portanto, há de haver indicadores que monitorem os objetivos e metas para a gestão dos processos de negócios.

No entanto, no Enfoque do Aprendizado e Crescimento relaciona-se com os elementos das entradas ou recursos dos sistemas. No caso do *balanced scorecard*, a ênfase, como não poderia deixar de ser, é com a capacitação do funcionário, ou, o recurso mais importante do sistema empresa.

Tais perspectivas estruturam o *Balanced Scorecard*, demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1 - Quatro perspectivas do BSC



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

O BSC tem como objetivo geral comunicar a estratégia corporativa a toda empresa; analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas

individuais; identificar e analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o *feedback*. Cada perspectiva tem um objetivo a ser traçada, uma meta a ser alcançada quais os indicadores utilizados e qual a iniciativa a ser tomada, todas interligadas a estratégia. Kaplan e Norton (1997, p. 2) dizem que “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

2.1.1 Perspectiva Financeira

Conforme a Figura 1, podemos salientar que a Perspectiva financeira está relacionado a visão que os acionistas tem acerca da empresa. Tal perspectiva também mensura as estratégias que podem contribuir com as melhorias para alavancar os seus resultados e ao retorno do investimento Segundo Rampersad (2004, p. 37), “as quatro perspectivas selecionadas incluem o sucesso financeiro, a liderança de mercado, o controle dos processos de negócios e, em parte, as consequências de tudo isso para a comunidade.”

2.1.2 Perspectiva Clientes

A perspectiva dos clientes, aborda a visão que os clientes tem para com a empresa, considerando seu nível de satisfação, identificando o mercado que a empresa deseja atuar, aumentando o crescimento, lucratividade e retenção. Campos (1998, p. 42), afirma que a satisfação e retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir.

2.1.3 Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos, está relacionado aos processos negociais, a qualidade, a melhoria do desempenho dos processos existentes e identificando novos, monitorando o atendimento aos clientes e acionistas, buscando se antecipar as suas necessidades. Para Porter (1996, p. 33) “A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais é um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu modo de implementação e da economia básica das próprias atividades.”

2.1.4 Perspectiva de Aprendizado

Quanto a perspectiva de aprendizado, estão relacionadas as medidas utilizadas para orientar, melhorar e inovar através capacitação das pessoas, elevando o crescimento, motivando os colaboradores. Enquanto Rampersad (2004, p. 219) coloca que:

O aprendizado é um processo cíclico e cumulativo de atualização e aumento incessantes do repertório de conhecimentos. O propósito é mudar o comportamento pessoal, de modo a melhorar o desempenho individual. Em outras palavras, o aprendizado é um processo contínuo de transformação pessoal.

A formulação das quatro perspectivas abordadas pelos autores, poderá e deve ser formulada de acordo com o perfil, necessidade e peculiaridade de cada organização. Tais colaboram com a elaboração das metas, objetivos e ações, analisando todas elas separadamente, e posteriormente apresentando os reflexos.

Apesar de serem distintas, há relação uma a outra, pois estas devem estar em coerência a Visão e planejamento da empresa, demonstrando a todos os envolvidos e interessados, o seu papel. existindo um equilíbrio entre os indicadores de resultados, fazendo um balanço.

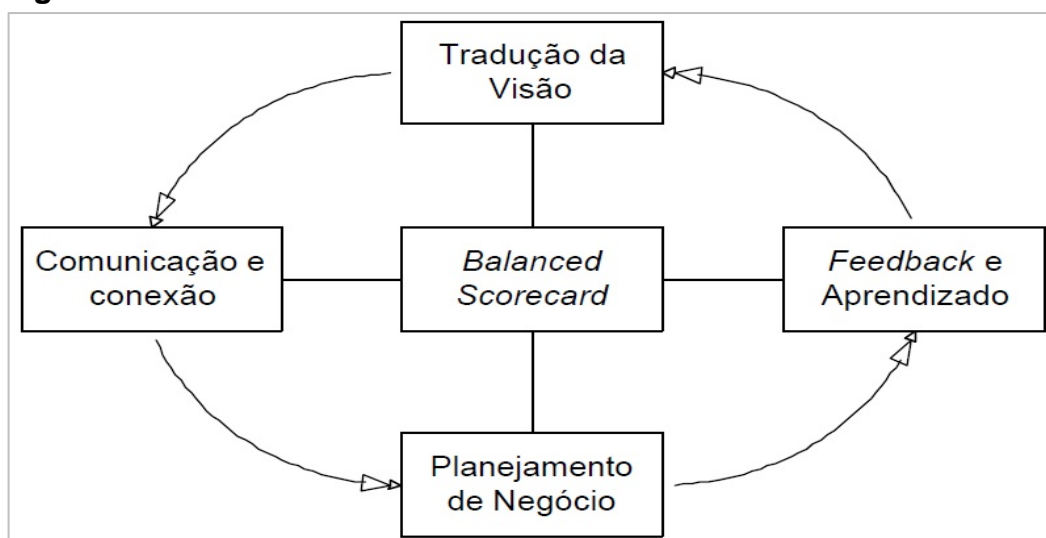
2.2 Estudos anteriores relacionados a pesquisa

Para iniciar um processo de implementação ou implantação de um BSC, inicia-se com o objetivo de criação de um sistema de mensuração de performance, imaginando um novo sistema de medição de resultados ou de acompanhamento de metas. Os próprios Kaplan e Norton (1998, p. 72), já reconheciam que todo processo de implantação de um BSC segundo eles:

Nenhuma das mais de 100 organizações que estudamos ou com que trabalhamos implementaram o primeiro *balanced scorecard* com a intenção de desenvolver um novo sistema gerencial estratégico. Mas em cada uma delas os executivos seniores descobriram que o *scorecard* fornecia o referencial e, portanto, o foco para muitos processos gerenciais críticos: definição de objetivos departamentais e individuais, planejamento de negócios, alocação de capital, iniciativas estratégicas, e feedback e aprendizado. Anteriormente, tais processos eram descoordenados e frequentemente se orientavam para metas operacionais de curto prazo.

A estratégia em termos operacionais é realizada através dos *balanced scorecard* e de mapas estratégicos, definidos por demonstrar em uma forma gráfica o processo de execução da estratégia empresarial, buscando uma compreensão mais rápida por parte das pessoas envolvidas com o processo estratégico. Em tese, a figura dos autores abaixo, demonstra alguns dados cruciais para o processo de implantação do BSC:

Figura 2 - Iniciando o BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 36)

Não há um modelo correto para iniciar o processo de implantação de um BSC, visto que, cada empresa tem suas peculiaridades, objetivos e características distintas, porém é de suma importância a definição dos indicadores de desempenho, e confiabilidade dos dados levantados. Dos trabalhos que foram utilizados como portfólio de estudos, e alicerçaram a pesquisa, foram os artigos de Eterno Venâncio

Assunção, Paulo & Peres Terêncio, Juliana & Wander, Alcido. (2015), com o Tema: *Balanced Scorecard* na Análise de Desempenho de uma Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás, do qual tinha como objetivo principal propor uma metodologia baseada no BSC para suporte e gestão estratégica da empresa. Teve como resultados obtidos: redução dos custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos, maximização da produtividade, aumento da capacidade e motivação dos colaboradores. Os principais objetivos específicos abordados no trabalho foram: identificar o objetivo estratégico, desenvolver o mapa estratégico, e estabelecer indicadores de desempenho das estratégias apresentadas. O estudo demonstra a análise SWOT da ProFrut, e o mapa estratégico elaborado com os Objetivos e Indicadores de desempenho das quatro perspectivas do BSC da empresa.

No artigo de Filgueiras., De Souza Barros e Gomes (2010). Com o tema: O processo de implantação do *balanced scorecard* em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras, teve como objetivo propor um modelo de Avaliação de Desempenho, onde os específicos foram: proporcionar a transformação do plano estratégico em ações concretas e visíveis para todos, auxiliar a coordenação na tomada de decisão individual, desenvolver o aprendizado organizacional. Por se tratar de uma estatal houve algumas dificuldades para a implantação. Como Melhorias obtidas, proporcionou maior amplitude da estratégia para toda a organização, promoveu maior comprometimento para o cumprimento das metas por seus executivos, integrou o gerenciamento da estratégia na organização, direcionou a alocação de recursos e de capital. O trabalho descreve as principais etapas do desenvolvimento do BSC na Petrobras, os fatores críticos de sucesso, aborda também a amplitude do BSC.

3 METODOLOGIA

O trabalho aborda a estruturação e demonstração do processo de implantação do BSC em uma indústria de confecções de pequeno porte. Por se tratar de um estudo realizado apenas em única entidade, analisando dados de maneira restrita, o presente artigo foi estruturado como Estudo de caso, que segundo Yin (1989 p. 23): é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Caracterizada como qualitativa, onde define Fachin (1993, p. 75) “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona-se a aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Por fazer parte do ambiente interno da indústria como colaborador, os dados foram colhidos através de observação, o que proporcionou um conhecimento aprofundado do perfil da empresa pelo pesquisador e participação direta na implantação da ferramenta.

3.1 Caracterização da empresa

O presente trabalho optou-se por realizar um estudo de caso, o qual ocorreu em uma empresa do ramo de Confecções de artigos femininos, situada no município de Monteiro - PB, que atualmente conta com 16 colaboradores na área da produção, 3 na área comercial, 1 diretor financeiro, 1 diretor de produção, e 1 assistente administrativo/contábil. A empresa em questão não autorizou a divulgação de seu nome no presente estudo, portanto, a mesma será citada como Monteiro

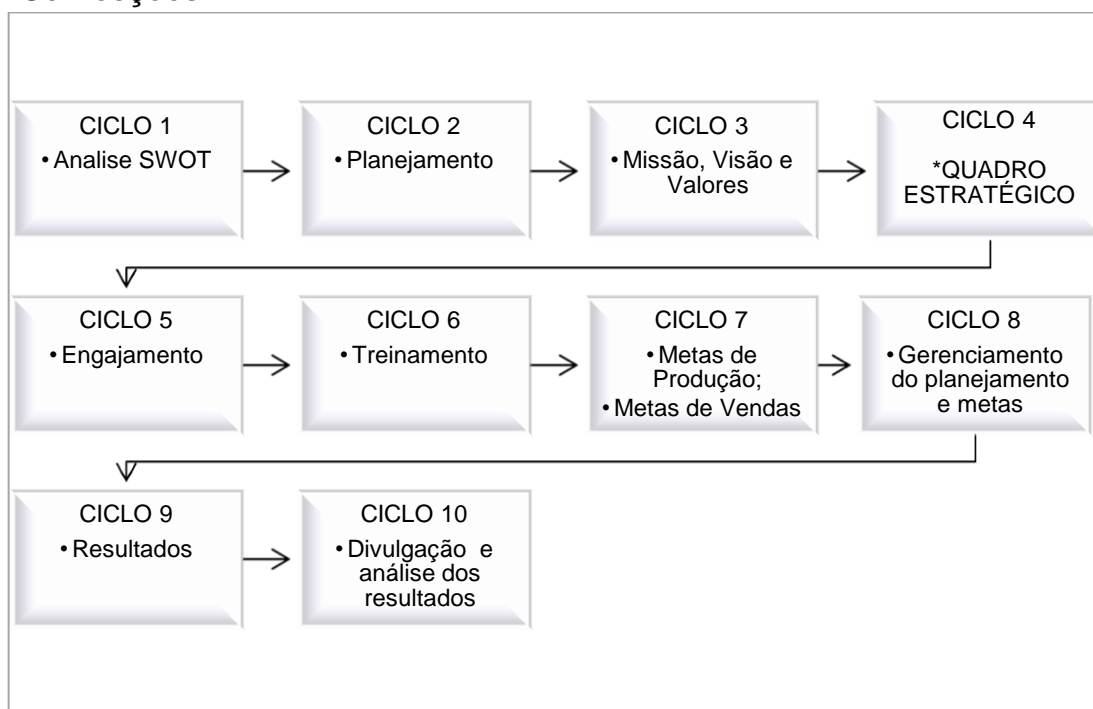
Confecções. Para demonstrar como foi realizado a implantação do BSC na empresa, será descrito como o processo foi realizado, através ciclos nesse trabalho, abordando as melhorias e impactos.

3.2 Processo de implantação do BSC

O estudo teve início no mês de agosto de 2017, onde a implantação foi realizada em fevereiro de 2018. Pelo fato de a empresa não dispor de um bom capital financeiro para consolidar os seus dados, foi optado pelo BSC por ser um sistema de baixo custo, por atender as principais necessidades. O modelo foi desenvolvido através de planilhas do Excel (Microsoft, pacote Office) que já fazia parte das ferramentas utilizadas para o controle administrativo-financeiro da empresa.

Para implantação BSC, buscou-se dividir de forma coordenada os processos em ciclos, onde é apresentado um fluxograma, conforme figura 3:

Figura 3 - Processo em ciclos para implantação do BSC na Monteiro Confecções



Fonte: Autora (2018)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para dar início a Implantação do BSC, foi elaborado um roteiro, divididos em ciclos, conforme figura 3. No primeiro Ciclo, propondo uma matriz SWOT. Uma ferramenta que faz a análise dos ambientes externo e interno, traçando os pontos Fortes e Fracos da empresa, indicando também suas Ameaças e Oportunidades. Descreve os autores Ferrel e Hartline (2005, p. 89): "o papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidade e ameaças).

Quadro 1- Análise SWOT da Monteiro Confecções

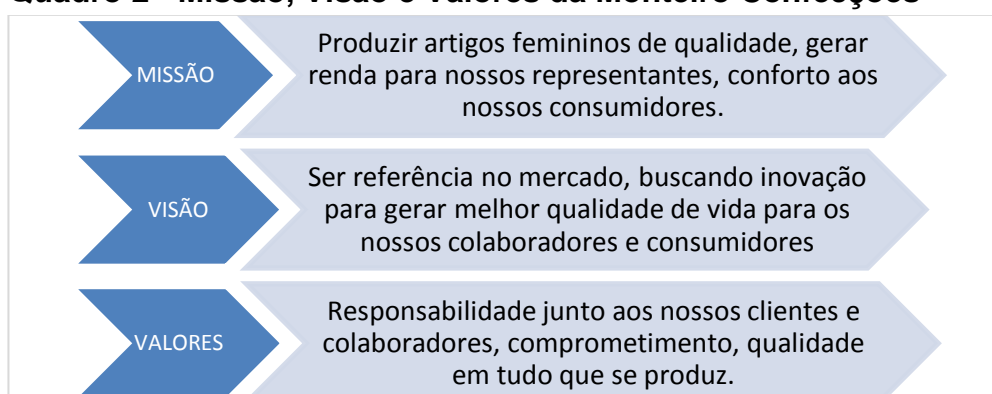
Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> · Qualidade dos produtos; · Gerenciamento da qualidade; · Linha de Produção Própria; · Relacionamento com clientes; · Venda a atacado; · Flexibilidade no atendimento; · Flexibilidade na negociação; · Pronta entrega para pedidos de pequenos e médios volumes; · Política de vendas em outras cidades. 	<ul style="list-style-type: none"> · Prédio atual tem espaços limitados; · Localização; · Nome Fantasia; · Entrega da matéria prima (Fretes); · Marketing; · Ciclo de produção; · Gerenciamento de controle de produção; · Gerenciamento de controle de estoques; · Capacitação de colaboradores para outras funções; · Atendimento de grandes volumes em prazos reduzidos.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Theats)
<ul style="list-style-type: none"> · Expansão das vendas para cidades ciclo vizinhas; · Baixo impacto da crise mundial no país; · Aumento da procura por produtos da marca; · Aumento do número de representantes comerciais; · Redução dos custos e desperdícios de produção; · Disponibilidade para mudança do local da loja para um ponto comercial no centro da cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidade de produção; · Controle de defeitos de produtos e retrabalho; · Matéria prima sem qualidade; · Crescimento e desenvolvimento da concorrência; · Encalhamento de modelos.

Fonte: Autora (2018)

No Segundo Ciclo, foi formulado um planejamento estratégico através das informações obtidas da análise SWOT.

Após analisado todos os pontos e desenvolvido um pensamento estratégico e traçado os objetivos da empresa, foi elaborado a Missão (porque a empresa existe), Visão (onde ela quer chegar) e Valores (ideais da empresa) no terceiro ciclo.

Quadro 2 - Missão, Visão e Valores da Monteiro Confecções



Fonte: Autora (2018)

O Ciclo 4, criamos a partir das 4 perspectivas do BSC e dos objetivos da Monteiro Confeções, um quadro estratégico que será disposto no próximo tópico.

No Ciclo 5, foi apresentado os colaboradores, com intuito de estabelecer um ambiente de comprometimento, engajamento e entusiasmo. Nesta fase, também foram atribuídos as atividades e responsabilidades de cada um.

Ao decorrer das atribuições, viu-se necessário o treinamento de alguns funcionários da área da produção, visto que muitos eram autodidatas, e precisavam aprimorar suas técnicas. Foram oferecidos cursos de reciclagem para costureiras e cortadeiras, bem como, treinamentos para uso de outras máquinas, no intuito de fazer rodizio de atividades, melhorando assim os resultados, evitando erros e gargalos, desperdício de material, fechando assim o 6º Ciclo.

Com os colaboradores cientes dos objetivos da empresa, e aperfeiçoado as técnicas, as metas de produção foram criadas no Ciclo 7. Realizando cálculos através da capacidade de confecção da empresa, com o tempo levado para que uma quantidade de peças ficasse pronta. Estabelecendo assim, metas diárias de confecção, levando em consideração o modelo a ser produzido. E Para as vendas, uma nova meta, com base na melhoria do marketing da empresa, tornando-o mais evidente a marca.

No Ciclo 8 foi estabelecido o gerenciamento dos objetivos da empresa, para analisar se estavam sendo alcançadas, e se as metas estipuladas estavam sendo atingidas. Elaborou-se e foi formulado, alguns indicadores de desempenho, que são usados no BSC. Foi designada uma equipe de líderes que acompanhavam os processos de produção, analisando se estavam sendo feitos da forma correta e apontando os pontos críticos que estavam em desconformidade com os objetivos/ planejamento da empresa. Procurando corrigir os erros com motivação e trabalho em equipe, melhorando assim os resultados.

O Ciclo 9 se teve a divulgações dos resultados com as ações tomadas durante o processo de implantação do BSC. Como a empresa não possuía painéis para avisos e outras utilidades, foram adquiridos quadros brancos, onde foram adaptados para expor informações relevantes que fossem uteis para o dia a dia, como: as metas diárias, os processos de elaboração de um novo produto, horários, designação de tarefas, etc. Neles, também foram divulgados os resultados aos colaboradores, como forma de estimulá-los e motivá-los.

Após ter os dados divulgados, observado os primeiros resultados e todos cientes, foi a hora de fazer a análise destes, apresentados no Ciclo 10. Mensurando os acertos, corrigindo os erros, apontado as falhas para o não alcance das metas, e o que poderia ser mudado em questão de metas, dialogando a respeito dos indicadores.

4.1 Quadro Estratégico da Monteiro Confeções

A partir das informações obtidas, através do dia a dia e durante reuniões, foi formulado um quadro estratégico, durante o 4º Ciclo. Ele foi dividido pelas perspectivas do BSC, com suas respectivas metas, indicadores, objetivos e planos de ação.

O quadro será uma base para a tomada de decisão, trazendo diretrizes para os empresários para o controle do planejamento, abordando os aspectos para o sucesso do alcance dos objetivos. Estando prospectados ações para os próximos anos ou meses. Devendo ser projetados nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. O Mapa Estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 10) “é a

representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.”

Quadro 3 - Perspectivas do BSC

PERSPECTIVA CLIENTES			
Objetivos e propósitos	Parâmetros/ Indicadores	Metas e intenções	Atitudes e ações
Satisfação de Clientes	reclamações ou correções	Reduzir em 20%	Reduzir erros no processo de vistoria de padrão de qualidade
	satisfação de clientes	Aumentar em 30%	Realizar pesquisas trimestrais
Reter / Fidelizar clientes	lembrança da marca	Aumentar 50%	Elaborar novos modelos (novidades) a cada estação
	nº de pedidos	Aumentar em 20% por cliente	Clube de pontos e brindes
Melhorar padrão de qualidade	Tempo médio por pedido	Reduzir em 10%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
	nº de pedidos	Aumentar em 15%	Contratar mais um colaborador para auxiliar no controle
	% de devoluções	Reduzir em 30%	Criar um ciclo a ser seguido pelos colaboradores responsáveis pelo setor
Intensificar comunicação	lembrança da marca em pesquisa	Aumentar em 30%	Realizar pesquisas semestrais
	satisfação de clientes	Aumentar em 30%	Investir em ações publicitárias e de marketing
Flexibilizar atendimento	Tempo médio por pedido	Reduzir em 15%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
	nº de pedidos	Aumentar 20%	Conforme aumento de demanda, produzindo estoque/ mudança de localização
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS			
Objetivos e propósitos	Parâmetros/ Indicadores	Metas e intenções	Atitudes e ações
Melhorar layout de produção	Tempo médio por pedido	Reduzir em 10%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
Aumentar a produção	nº de pedidos	Aumentar em 30%	Contratar 2 funcionários para realizar rodizio na produção para que em caso de eventualidades a produção não seja comprometida
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivos e propósitos	Parâmetros/ Indicadores	Metas e intenções	Atitudes e ações
Desenvolvimento Equipe	Nº treinamentos por pessoa	Aumentar em 30% por colaborador	Patrocinar cursos, e rodizio de funcionários nas maquinas da empresa

Alinhamento de Estratégia	Nº de reuniões	Realizar 1 por mês	Implantar uma agenda interna para discutir a respeito das melhorias e correções da produção
Atividades de integração	Nº de atividades	Realizar 1 por bimestre	Implantar uma agenda interna para participação de atividades dinâmicas para aumentar a interação da equipe
PERSPECTIVA FINANCEIRA			
Objetivos e propósitos	Parâmetros/ Indicadores	Metas e intenções	Atitudes e ações
Rentabilidade e Crescimento	faturamento por ano	Aumentar em 25% por ano	Expandir a área de atuação da empresa
	clientes integrados	5 novos representantes por mês	Fechar novas parcerias
Aumentar do Faturamento	Faturamento por pedido	Aumentar em 5% por pedido em auto atacado	Flexibilizar formas de pagamento
Aumentar Margem de Lucro	margem alocada ao custo por pedido	reduzir 5%	Reduzir os custos de produção

Fonte: Autora (2018)

4.2 Melhorias e benefícios

Antes da implantação, foram abordados alguns pontos críticos na produção, os mais relevantes são: Grande volume de desperdício de matéria prima de produtos de alto custo (Rendas e Microfibras) cerca de 30%, gargalos na produção que causava atrasos na entrega de pedidos, choque de tarefas ou ociosidade no tempo dos colaboradores, ocasionando atrasos. A falta de lançamento de modelos novos no mercado, o que acaba defasando os produtos que a loja expõe. A falta de novidades para os clientes pode causar um certo esquecimento da marca. Lançamento de produtos evidenciam a marca de deixam seus produtos em alta. Entre outros, que foram discorridos em relatórios. Os principais problemas levantados pelo grupo de coordenação do BSC, advinham da falta de estrutura, planejamento do controle interno. Atualmente o volume dos desperdícios está em torno de 23%, ciclos de produção foram melhorados, diminuindo os gargalos e retrabalhos consideravelmente. Os gestores da Monteiro Confecções buscaram participar de cursos e workshops voltados a área de criação de novos modelos, se atentando ao mercado da moda, que resultaram em ideias e lançamentos de novos modelos.

Mensalmente são feitas reuniões para a divulgação de resultados, melhorias e planejamento para o mês corrente. Atualmente a empresa vem utilizando o BSC e suas 4 perspectivas para avaliar os desempenhos não só no setor da produção, do qual foi bastante abordado, bem como nos demais departamentos. Ocorreu um melhor conhecimento sobre o ramo do negócio, dando amplitude a visão dos gestores. Desenvolvendo áreas que precisavam de mais atenção, como o atendimento ao cliente, valorização e motivação do trabalhador, a importância do trabalho em equipe, iniciativas para a melhorias do gerenciamento interno e financeiro da empresa.

No primeiro momento houve uma certa resistência tanto por parte dos empresários, como por parte dos colaboradores, pois achavam que metas dispostas eram inatingíveis, estas eram baseadas através do cálculo de tempo de produção. Com o passar do tempo, as metas foram batidas e até ultrapassadas. O clima entre os colaboradores foi melhorando gradativamente, aumentando o nível de empenho e comprometimento. Posteriormente foi notado uma maior preocupação com os resultados, independentemente da função ou do nível hierárquico dentro da empresa. Quando metas não eram cumpridas, espontaneamente os colaboradores analisavam as possíveis causas. O planejamento das metas também era revisto para comparar se houve algum erro ou se a programação de produção sugerida foi alterada.

Já os administradores tiveram uma certa resistência as mudanças propostas, como por exemplo: Disposição de estoque de matéria prima, *Layout* das máquinas, orientações quanto ao ciclo de produção e a mudança da logomarca. A mudança da logomarca teve a maior resistência, porém foi acatada. Uma medida simples, que ocasionou um impacto positivo, ficando mais atrativa aos olhos dos clientes. A mudança de endereço para local com maior visibilidade foi crucial. Fazendo isso de forma planejada e dentro os valores orçados, examinando os benefícios versus os custos, não houve praticamente despesas, já que se foi utilizado Planilhas do Excel para controle. O custo principal com Sinergia/ tempo, pois eram necessários a ajuda dos colaboradores para a coleta de dados.

Em relação aos impactos causados pela implantação do BSC, os principais foram: mudança organizacional e melhor análise do desempenho por parte dos gestores, Maior retorno financeiro, pois os cálculos de formação de preço foram revistos; maior satisfação dos clientes, visto que a variedade de produtos aumentou; as melhoria da estrutura da empresa trouxe maior visibilidade proporcionando o crescimento de vendas; o aperfeiçoamento de processos de produção impactou na redução dos custos e desperdícios bem como trouxe melhor controle de produção e de estoque, a qualificação dos funcionários impactou na redução de retrabalhos, maior eficiência na entrega de pedido em prazos estipulados.

Os benefícios da implantação foram notórios em todos os setores, percebida pelos diretores e colaboradores. Um dos diretores salientou a importância do engajamento, pois a estratégia passou além da porta da sala de reuniões, aproximando-se dos colaboradores do setor operacional. A continuação do uso é necessária para implementar melhorias adicionais e constantes que só poderão ser expandidas e notadas com o passar do tempo.

5 CONCLUSÃO

O modelo de Gerenciamento disposto através do *Balanced Scorecard* trouxe ótimos resultados com baixos custos. Podemos salientar que a seleção dos indicadores deve ser feita com atenção, evitando grande número para manutenção, atentando-se aos temas estratégicos da organização. Em relação a análise dos impactos causados, foram identificados e abordados no tópico de melhorias e benefícios, mas, pode-se enfatizar que tal ferramenta resultou em impactos positivos a organização, possibilitou maior clareza das estratégias alinhando-se com os objetivos da empresa, sendo bastante proveitosa, proporcionou aos gestores melhor gestão dos seus planejamentos, aperfeiçoamento dos processos de produção que resultaram em evolução financeira com melhor capacidade de atendimento a

clientes, revolucionou a forma de gerenciamento.

A mudança de local e logomarca foram fundamentais para alavancar as vendas e da maior visibilidade a marca, proporcionando um bom retorno financeiro. O BSC proporcionou uma avaliação abrangente tanto no contexto financeiro como no não financeiro. Como trata as variáveis chaves para a gestão de forma integrada (constante relação de causa e efeito), permitiu aos gestores analisarem a busca de melhorias de uma área em detrimento de outra, sempre com o enfoque único, que é a busca do atingimento da visão estratégica da empresa. Petri e Marostica (2016), constataram 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.

Tal estudo pode ser desenvolvido em outras entidades, dos mais variados setores, dos mais variados porte, das quais possuam necessidades e pontos críticos similares a Monteiro Confeções. É importante salientar que não basta lançar metas, cobra-las, e não mensurar os resultados e dados adquiridos. Tem que se buscar a otimização das atividades, corrigir as falhas e buscar o motivo pelo qual estas estão acontecendo. Pequenas mudanças diárias como eficiência no ciclo da confecção, melhorias na abordagem de clientes, podem fazer a diferença no resultado final, como ocorreu na Indústria de confecções.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Paulo Eterno Venâncio; TERÊNCIO, Juliana Peres; WANDER, Alcido. **Balanced Scorecard na Análise de Desempenho de uma Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás**. Revista da Micro e Pequena Empresa. 9. 89-99, 2015. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/281346292_Balanced_Scorecard_na_Analise_de_Desempenho_de_uma_Empresa_de_Producao_de_Frutas_no_Estado_de_Goias> Acesso em: 12 de outubro de 2017.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993, 221p.

FERREL, O. C; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2005. Disponível em:

<<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/viewFile/76/61>> Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

FILGUEIRAS, A.A., DE SOUZA BARROS, L. P., & GOMES, J. S. **O processo de implantação do *balanced scorecard* em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras**. *REGE Revista de Gestão*, 17(1), 45-57, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36693/39414>> Acesso em: 20 de dezembro de 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4ª.

ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MOURA, A. R. de; et al. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre**. XVII SEMEAD Seminários em Administração, 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/72.pdf>> Acesso em: 05 de fev. de 2019.

NASCIMENTO, S. do; et al. **Ferramentas Gerenciais à luz do desempenho organizacional**. PRETEXTO, v. 11, n. 3, p. 34 -57. Belo Horizonte: 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

RAMBERSAD, Hubert K. **Scorecard para Performance Total**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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, 2014.

YIN, R. K. Case **Study Research – Design and methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989. SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser meu alicerce, me dando sempre coragem, forças e sabedoria para superar os desafios, me guiando para os melhores caminhos, proporcionando muitos momentos de felicidade.

Aos meus pais Iraneide Santos e Antônio Bezerra pelo empenho, dedicação e amor durante toda minha vida, para fazer de mim a pessoa que sou hoje. Agradeço também aos meus irmãos Irede, Iran e Ieda por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos, me apoiando e aconselhando. Os meus sobrinhos, meus amores Isabella, Apollo, João, Marcus, Iasmin, Letícia e Ana Beatriz por trazerem alegria nos meus dias, bem como um amor puro e sincero.

Ao meu orientador e amigo José Humberto Cruz, pela sua paciência, orientações, sugestões para concluir o estudo e todos os ensinamentos durante meu percurso acadêmico.

Aos amigos que fiz durante o curso de Ciências Contábeis, em especial, Jane D'ark, Jackson Thiago e Antonielle Chalega, que se tornaram mais que amigos, e sim uma família, por tudo que fizeram e fazem por mim, por todas as aventuras, apoio e carinho, obrigada por fazerem parte da minha vida.

Ao meu amor Elton Silva por toda dedicação, paciência, companheirismo e apoio dado em todos os momentos.

Meus tios, em especial Erivania, Erivaldo e Dorinha pelo amor e cuidado dedicados a mim.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis por toda a contribuição para minha formação acadêmica.

Aos empresários e toda a Equipe da Monteiro Confecções que colaboraram com o estudo, que me proporcionaram além de conhecimento, crescimento profissional que levarei durante a minha vida. Muito obrigada pela atenção.