

# **A Implementação do Balanced Scorecard como Modelo de Gestão: Empresa do Ramo Farmacêutico**

**Andrea Sousa Silva  
Cecilia Caroline Barone  
Renata Furtado Costa  
Wagner Pagliato**

## **Resumo**

O presente artigo infere o estudo de caso da implementação do Balanced Scorecard como modelo de gestão em uma empresa do ramo farmacêutico, alinhando seus processos e conceitos. Estudos comprovam a dificuldade que a empresa tem de definir as suas metas e objetivos, partindo da missão, visão e valores de uma organização. Portanto, nesse sentido, como sugestão, o BSC pode ser uma ferramenta útil para identificar todos os pontos fortes e fracos, bem como as metas a serem alcançadas. O trabalho foi desenvolvido através da revisão bibliográfica da literatura dos mais renomados autores sobre o tema, focando em Kaplan e Norton, por serem os criadores do BSC.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard; Modelo de Gestão; Índices Financeiros

## **1. INTRODUÇÃO**

O mercado cresce cada vez mais, e para se sobressair perante a concorrência, manter e conquistar mais clientes, a impecabilidade empresarial é exigida continuamente. Para isso, é necessário definir qual é a melhor forma de comandar a sua empresa, analisando de maneira ampla o seu negócio.

---

Andrea Sousa Silva, Graduada em Gestão Financeira pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID, Pós-Graduada em Controladoria e Finanças Corporativa e Cursando Pós-Graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela UNICID, deiaaudi@hotmail.com.

Cecilia Caroline Barone, Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Nove de Julho, Pós-Graduada em Controladoria e Finanças Corporativa e Cursando Pós-Graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela UNICID, cecilia.contadora@bol.com.br.

Renata Furtado Costa, Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID, Cursando Pós-Graduação em Gestão e Planejamento Tributário pela UNICID, renata.furtado14@gmail.com.

Prof. Wagner Pagliato, na UNICID há 27 anos, Contador, Professor Emérito, Mestre em Educação e coordenador do curso de graduação em Ciências Contábeis, coordenador dos cursos de pós-graduação em Controladoria e Finanças Corporativas, Auditoria e Perícia Contábil e Gestão e Planejamento Tributário. Editor Sênior de Gestão em Saúde da Revista Science in Health, Autor dos livros: Curso de Auditoria, Demonstrações Contábeis Análise da Gestão Financeira e Gerencial: apresentação do fluxo de caixa direto e indireto e as principais alterações inseridas pela Lei 11.638/07, Manual de Auditoria e Contabilidade e Gestão Estratégica de Custos.

A maioria dos empresários, atualmente, foca sua gestão em um sistema muito restrito, onde dificilmente conseguirá obter o crescimento desejado, por isso, neste artigo, estaremos tratando do Balanced Scorecard – BSC, que é um modelo de gestão que visa unificar quatro perspectivas que são: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, com auxílio de indicadores para ajudar nas tomadas de decisões e atingir todas metas traçadas.

Este processo irá gerar avaliação e o controle da estratégia para o alcance da missão, com consequente mudança na forma de como a empresa é vista internamente e externamente. O propósito do BSC é ter estas quatro perspectivas funcionando juntas, para assim conseguir a meta principal, que é o Lucro.

Todo processo será desenvolvido através de um estudo de caso em uma empresa do ramo farmacêutico, onde será utilizado levantamento bibliográfico e dados coletados estáticos e analisados com as principais referências Kaplan; Norton (1997).

Analisando o cenário atual da empresa, iremos propor algumas alterações para poder fazer a implementação do BSC como modelo de Gestão. Com isso temos como objetivo responder às seguintes questões: Como o BSC pode ajudar a alcançar as metas estipuladas? Quais os resultados que poderão ser obtidos após a implementação do BSC como Modelo de Gestão? Como os indicadores podem auxiliar nas análises para obter o crescimento de todas as áreas?

Para responder estes questionamentos, este artigo descreve esta ferramenta como proposta de modelo de gestão, e em um estudo de caso demonstra a implementação do BSC, analisando o cenário atual e as alterações sugeridas.

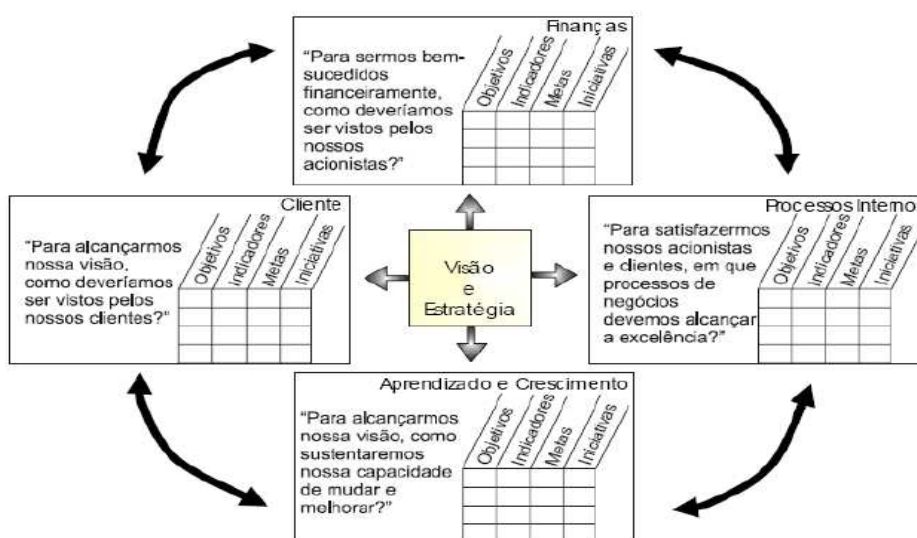
## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard, de acordo com Kaplan; Norton (1997) foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho. A partir da crença de que a gestão empresarial baseada somente nas medidas financeiras estava tornando-se provinciano e que a joga destas medidas estaria prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

Segundo Kaplan; Norton (1997), o Balanced Scorecard agregaria às medidas financeiras, outras medidas que ajudariam a impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. No entanto, o principal objetivo do Balanced Scorecard é realizar o alinhamento entre as ações operacionais e o planejamento estratégico, formando, assim, a estrutura do Balanced Scorecard (Figura 01).

**Figura 01** – Estrutura do Balanced Scorecard



**Fonte:** Adaptado de (Kaplan; Norton,1997).

Portanto, o Balanced Scorecard é um sistema que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser relacionadas para comunicar um número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

## 2.2. Componentes do Balanced Scorecard

Para atingirmos o principal objetivo do BSC, devemos esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, pois toda organização deve possuir uma direção e uma meta a atingir. Serão compostas por uma missão, visão e valores. Porém, é comum as mesmas não serem devidamente esclarecidas, apresentadas e muitas nem as possuírem. A

classificação e tradução desses componentes para os membros da organização interligam a motivação dos funcionários, integrando com as atividades operacionais e a estratégia da companhia.

Assim, todo comprometimento por parte dos colaboradores com a organização só existe quando objetivos que visam obter se encontram igual aos objetivos e expectativas dos seus gestores. Portanto, qualquer meta traçada deve ser comunicada para que os mesmos interliguem seus objetivos com os indicadores estratégicos. Ou seja, se o colaborador compartilhar da mesma missão, visão e valor de sua entidade, haverá esforços na mesma proporção das metas estratégicas, atingindo o sucesso da operação.

Para tanto, devemos monitorizar continuamente a organização diante de quatro questões principais sobre as quatro perspectivas citadas acima e expostas na Figura 02:

**Figura 02** – Quatro questões principais sobre as perspectivas do Balanced Scorecard.



**Fonte:** Adaptado de (Kaplan; Norton, 1997).

Portanto, se conseguirmos responder aos desafios apresentados por estas quatro questões, vamos obter sempre o ajuste contínuo da estratégia traçada e sempre mudar quando se fizer necessário.

### **2.2.1. Perspectiva de Processos Internos**

Os processos internos levam ao tema de execução da estratégia, isto é, o plano da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas, estariam sendo implementados com sucesso, conforme Herrero Filho (2005).

Podemos destacar, segundo Kaplan; Norton (1997), na perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos poderiam identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos que conduziriam aos objetivos dos clientes e acionistas.

De acordo com Herrero Filho (2005), seria por meio da execução dos processos, quer dizer, da tradução da estratégia em resultados, que a alta administração avaliaria se a inovação em produtos, a qualidade das operações e da produção e a satisfação dos clientes estariam sendo atingidas. Caso a estratégia seja considerada a arte de criar valor, o maior desafio do executivo líder e da equipe do projeto seria identificar os poucos e críticos processos que dariam a melhor contribuição para a execução da estratégia.

Os processos internos desempenhariam três importantes papéis na implementação do Balanced Scorecard: concentrariam o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente, contribuiriam para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado e indicariam os novos conhecimentos e as novas competências que os colaboradores precisariam dominar para gerar valor para o negócio.

### **2.2.2. Perspectiva Financeira**

A Perspectiva Financeira define a finalidade do BSC, pois com a junção de todas as estratégias propostas teremos o resultado financeiro esperado e traçado. A meta Financeira segue de base para as estratégias definidas pelas outras perspectivas e devemos vincular nossos objetivos financeiros com as estratégias das empresas.

Conforme Kaplan; Norton (1997), deve-se observar qual a visão dos acionistas da empresa, o BSC contém resultados das ações do passado e atividades de desempenho

futuro, proporcionando acompanhamento do desempenho financeiro, controlando a construção de capacidade e desenvolvimento futuro.

Esta perspectiva, de acordo com Kaplan; Norton (1997), tem três ciclos de vida, que são: Crescimento, Sustentação e Colheita. Estes ciclos definem as etapas que as empresas devem seguir para pôr fim colher os frutos deste trabalho.

Bem como afirma Martinset al.,(2010), o fluxo de gestão tem que seguir as etapas na figura abaixo, pois o primeiro passo é definir Missão e Valores, o segundo são Objetivos e Estratégias e, por último, fazer os indicadores. Tendo como base estas etapas, alcançaremos o Crescimento, Sustentação e Colheita.

**Figura 03:** Perspectiva Financeira



**Fonte:** Adaptado de (Martins et al., 2010).

Os indicadores servem para analisar como está financeiramente a empresa, para saber onde são os pontos que deverão ser modificados ou melhorados. Os principais indicadores, segundo Martins et al., (2010), são: Indicadores de Liquidez, Atividade, Endividamento, Rentabilidade, Retorno Financeiro, entre outros. Cada indicador tem um objetivo de análise que definirá a estratégia da empresa.

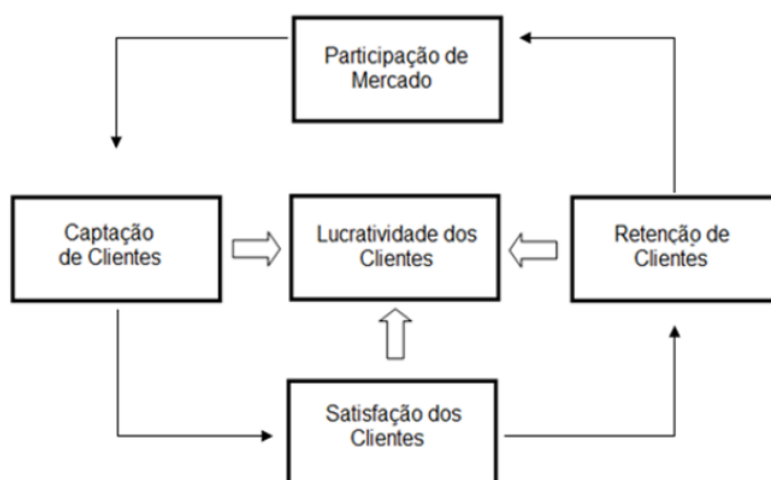
### 2.2.3. Perspectivas do Cliente

A perspectiva do cliente tem por característica a Capacidade de Gestão. O objetivo principal desta perspectiva é utilizar o método de Gestão para manter os clientes existentes e atrair novos clientes. Aprender a comunicar-se com o cliente é uma das partes fundamentais para alcançar o êxito em seus objetivos. Comunicando com os seus clientes, saberemos pontos importantes que poderão compor nosso BSC, como

necessidades, perfil do cliente, qualidade e nível de satisfação.

Para Kaplan; Norton (1997), os principais indicadores utilizados nesta perspectiva estão mencionados na figura abaixo, que são a Participação do Mercado, Captação dos Clientes, Satisfação e Retenção do Cliente, para assim alcançar o objetivo principal, que é a Lucratividade auferida pela retenção dos mesmos.

**Figura 04:** Perspectiva de Cliente



**Fonte:** Adaptado de (Kaplan; Norton, 1997).

Há um grupo de medidas essenciais dos clientes que inclui uma série de indicadores dos quais podem ser agrupadas em uma cadeia de relações de causa e efeito, conforme demonstrado no quadro abaixo:

**Quadro 01:** Relações de causa e efeito

CAUSA	EFEITO
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Fonte:** Adaptado de (Kaplan; Norton, 1997).

Estes indicadores auxiliam para sabermos a expectativa do cliente; ao atingir esta perspectiva, estaremos atingindo a meta financeira, pois são os clientes que geram a receita da empresa.

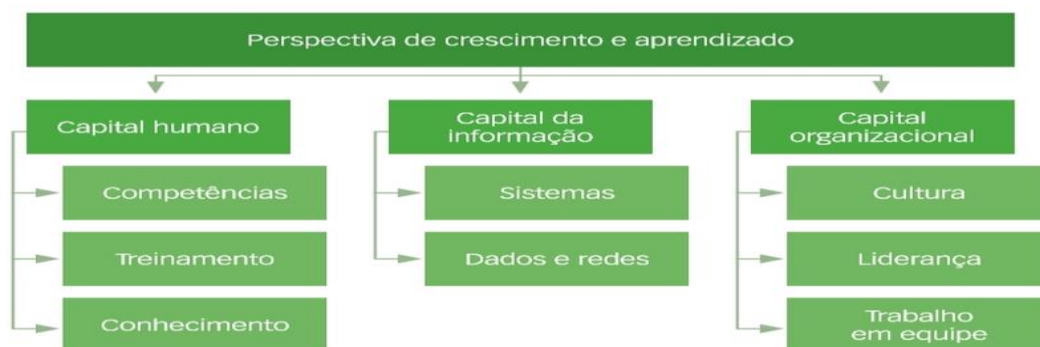
#### 2.2.4. Perspectivas de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento trata dos aspectos importantes para garantir a posição competitiva da empresa. Ela é formada por categorias, tais como: Capacidade dos Funcionários, Capacidade dos sistemas de informação e Motivação de alinhamento.

A principal fonte de aprendizagem e crescimento são as Pessoas e nosso enfoque será nelas, por isso, investir em treinamentos e capacitações para os funcionários é uma estratégia que pode se tornar uma vantagem competitiva. Ao melhorar o conhecimento, os funcionários estarão adquirindo capacidade, antecipando mudanças, para assim aumentar a produtividade da empresa.

De acordo com Martins et al., (2010), a perspectiva de crescimento e de aprendizagem introduz no BSC a questão do aprendizado estratégico visando ao desenvolvimento das competências organizacionais e dos colaboradores dos diversos níveis envolvidos no processo estratégico que estiver sendo implementado.

A Figura 05, abaixo, demonstra o enfoque que Martins et al., (2010) tiveram ao demonstrar a perspectiva de crescimento e aprendizado.



**Figura 05:** Perspectivas de aprendizado e crescimento



**Fonte:** Adaptado (Martins et al., 2010).

A partir da junção destes pontos apresentados na figura acima, podemos ter uma equipe capacitada e preparada para alcançar os objetivos traçados.

### **2.3. Estudo de Caso**

A empresa estudada é brasileira, criada em 2009 na cidade de São Paulo, localizada no município de Guarulhos. É uma importadora e distribuidora de medicamentos, produtos nutricionais, cosméticos e correlatos que atua em todo o território nacional. A mesma oferece as melhores soluções para logística, armazenagem e distribuições de produtos para saúde. A mesma trabalha em parceria com laboratórios por meio de licitações, desenvolvimento de projetos, participações em pregões e muitos outros serviços. Além disso, trabalha com a padronização de produtos, atuando junto às comissões das instituições e atendendo aos critérios específicos de cada cliente, sempre alinhados com a boa prática de mercado.

A organização possui sede própria, que conta com ambientes climatizados com temperatura e umidade monitoradas por termo higrômetros, que asseguram a conservação e qualidade dos produtos e sistema de controle de refrigeração para produtos termo lábeis - soros, vacinas, hormônios e outros que necessitem de temperaturas especiais. É certificada pelos mais rígidos critérios de qualificação, incluindo o Gafo - Grupo de Avaliação de Fornecedores.

Atualmente, a empresa estudada divide a estratégia de mercado em dois focos: Setor Público, com uma equipe especializada para atender os clientes, representantes nas principais capitais e nutricionistas para orientações. Através de um relacionamento presencial que permite a elaboração de estratégias específicas para cada cliente, auxilia os órgãos públicos com: captação de compras e processo em todo o território nacional, participação em pregões eletrônicos e presencias, concorrências, dispensas de licitações, compras emergenciais, carta-convite e mandado judicial, análise edital, captação dos editais publicados através de ferramentas de busca: Conciliação, Rhs, Ibiz, Bb, Comprasnet, Bec, Cef, Bbmnete, outros.

No Setor Privado, sempre alinhada com o que há de mais moderno e eficiente no mercado, atende os principais hospitais e clínicas do País, com uma equipe

especializada, elaborando desde a comercialização dos produtos até contratos de fornecimento. Realizada por cotação através de Ferramentas de busca: Bionexo, Publinexo e Custo Certo.

O estudo de caso teve como base uma pesquisa do cenário atual da empresa, o qual objetivou responder as seguintes questões: Como o BSC pode ajudar a alcançar as Metas estipuladas, os indicadores utilizados para a análise da situação da empresa e quais os resultados que poderão ser obtidos após a implantação deste Modelo de Gestão.

### **2.3.1. Cenário da Empresa antes da implementação do BSC**

Com as informações colhidas na empresa, obtivemos o seguinte cenário antes da implementação do BSC:

- **Missão:** Tornar-se uma referência positiva, na área de logística, distribuição e operações especiais em medicamentos, produtos nutricionais, materiais correlatos e cosméticos.
- **Visão:** Oferecer desenvolvimento de projetos e serviços inovadores para as indústrias, proporcionando melhor acesso aos consumidores.
- **Valores:** A saúde aqui é levada a sério, com cuidado, com proteção, qualidade, ética, seriedade, disciplina, profissionalismo, transparência e acesso aos nossos consumidores.

### **2.3.2. Alterações Sugeridas na Implementação do BSC**

Após analisar a situação da empresa, sugerimos algumas alterações importantes, onde demonstraremos o enfoque principal da mesma, indicando também a preocupação com o meio ambiente, do qual foi a alteração sugerida para a Missão, que agora demonstra a preocupação com a sustentabilidade.

Missão indicada após a implementação do BSC ficou desta maneira:

*“Ser referência positiva no ramo em que atua, de logística, distribuição e operações especiais, mantendo comprometimento com a sustentabilidade”.*

Já a Visão indicada após a implementação do BSC mostra o objetivo principal da empresa, já estipulando prazos para que seja alcançado, o que não acontecia na Visão que a empresa nos apresentou. No caso, a Visão ficará assim:

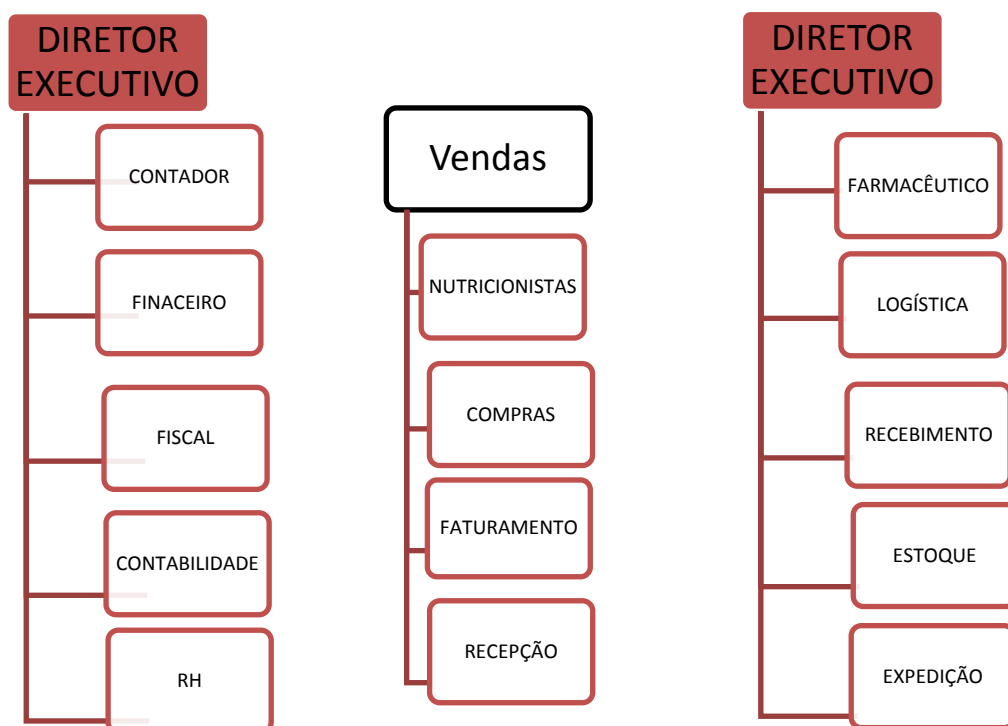
“Em 2016 queremos ser reconhecida como empresa modelo de projetos inovadores para indústrias, proporcionando melhor acesso aos consumidores”.

Agora os Valores indicados após a implementação do BSC, colocamos para ficar bem mais claro, para enfatizar os principais pontos que a empresa coloca como prioridade. Os Valores da empresa ficarão assim:

- ✓ *Saúde levada a sério.*
- ✓ *Qualidade, disciplina e profissionalismo nos serviços prestados.*
- ✓ *Transparência e responsabilidade ao acesso de nossos consumidores.*
- ✓ *Ética.*

Após analisar a estrutura dos departamentos, montamos o organograma para definição da importância de cada departamento na organização da empresa, conforme quadro 02 abaixo:

**Quadro 02 – Organograma**



Fonte: Própria (2016).

### 2.3.3. Índices e Objetivos: Análise do BSC

As perspectivas financeiras aplicadas à empresa em estudo representam as metas de longo prazo utilizando como objetivos gerar mais lucratividade e investimentos, aumentando assim a receita da organização e reduzindo os custos de vendas.

Podemos notar que na Figura 06, abaixo, com os índices sugeridos, a empresa tende a aumentar seu investimento para equipamentos de conservação de produtos, buscando novos projetos e fechando novos contratos de vendas, em contrapartida, negociar maior prazo de pagamento com os fornecedores reduzindo assim seus custos de vendas.

**Figura 06:** Índices da Perspectiva Financeira

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Aumentar o Lucro	$\frac{\text{Lucro do Ex. 2016}}{\text{Lucro Ex. Anterior}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar o Lucro em 20%	Participar de novas licitações e cotações, fechando novos contratos de vendas.
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Aumentar a Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro do Ex. 2016}}{\text{Total do Ativo}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar a Rentabilidade do Ativo em 15%	Gerar mais investimentos em equipamentos para conservação dos produtos
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Expandir a Receita	$\frac{\text{Receitas Atuais}}{\text{Prov. Rec. Futuras}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, expandir a Receita em 30%	Buscar no mercado novos projetos
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Reduzir os Custos das Vendas	$\frac{\text{Custos Vendas}}{\text{Redução de Custos Obtidos}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, reduzir os custos totais em 10 %	Negociar prazos e preços com fornecedores

**Fonte:** Própria (2016).

As perspectivas dos clientes, primeiramente, objetiva identificar os clientes e mercado no qual desejam competir. Analisando o cenário atual da empresa que divide

suas vendas em clientes do Setor Público e Setor Privado, juntamente com o quadro acima que reflete as medidas agrupadas.

Portanto, sugerimos os índices para melhorar a captação de novos clientes, aumentado a receita da organização conforme índice financeiro citado. Desenvolver operações entre fornecedores e clientes para aumentar o nicho de mercado sendo considerado uma referência positiva. Trazendo melhorias na eficiência no atendimento ao cliente. E por fim aplicar a melhoria no atendimento ao cliente, criando assim uma fidelização do mesmo, aumentando a produtividade.

**Figura 07:** Índices da Perspectiva de Clientes

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Captar novos Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes}}{\text{Carteira de Clientes}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar os clientes 20%	Melhorar a relação de Clientes no Setor Privado E Setor Público
Crescer no mercado em que atua sendo Referência positiva	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pedidos p/ novos clientes}}{\text{N}^\circ \text{ pedidos emitidos}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar o nicho de mercado em que atua em 10%	Desenvolver Técnicas para aumentar o nicho de mercado com mix de produtos
Satisfazer os Clientes	$\frac{\text{Satisfação Clientes} - 1}{\text{Total de Entregas Realizadas}} \times 100\%$	Em 2016, aumentar a satisfação de clientes 30%	Melhorar a eficiência com qualidade nos serviços prestados
Relacionamento e Fidelização de Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de vendas}}{\text{N}^\circ \text{ clientes novos}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar o relacionamento e fidelização de clientes em 26%	Com fidelização e bom relacionamento com clientes manteremos uma quantidade alta de faturamento

Fonte: Própria (2016).

No que tange as perspectivas de processos internos, sugerimos a empresa desenvolver processos para prever as necessidade dos clientes, oferecendos serviços de qualidade no qual os mesmos criem valor à organização, se fidelizando, aumentando a

rentabilidade. Como pode analisar, buscando prazos menores de entrega com os fornecedores, para evitarmos multas de atraso em contratos, mantendo a fidelização do cliente. Investimento em equipamentos tecnológicos para eficácia no atendimento de cotações e entregas ao público-alvo. Realizar uma redistribuição de carteiras de clientes entre as vendedoras e nutricionistas, aumentando atenção e pontualidade para o cliente.

**Figura 08:** Índices da Perspectiva de Processos Internos

<b>PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Garantir a pontualidade nas entregas de produtos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Entregar}}{\text{N}^\circ \text{ de multas por Atraso de entregas}} - 1 \times 100\%$	Em 2016 diminuir os atrasos de entregar de mercadorias em 25%	Buscar prazos de entrega menor com fornecedor para entregar no prazo estabelecido para o cliente
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Trabalhar com tecnologia de ponta	$\frac{\text{Infraestrutura Tecnológica}}{\text{Receita Op. Líquida}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, os investimentos em 13%	Acompanhamento constante dos recursos tecnológicos disponibilizados pelo mercado
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Aumentar Parcerias com Fornecedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ parcerias firmadas}}{\text{n}^\circ \text{ parcerias existentes}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, aumentar a numero de parcerias em 30%	Melhorar a parceria com fornecedores com desenvolvimento de novos projetos focando no nicho de mercado
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Melhoria de Custos de Serviços Prestados	$\frac{\text{Custos Prestados Nutricionistas e Representantes}}{\text{Orientações Realizadas}} - 1 \times 100\%$	Em 2016, diminuir em 10 %	Redistribuição da Carteira de Clientes por Representante e Nutricionista

Fonte: Própria (2016).

A quarta e última perspectiva sugerida para melhoria no que tange à aprendizagem e ao crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deverá construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Contudo, oferecendo treinamentos para os setores dos departamentos nutricionais e representantes. Promovendo palestras motivacionais e aumentar a comunicação interna, entre todos os departamentos alinhando os processos em execução. Efetuarem avaliações aos funcionários, atribuindo recompensas ou punições. E com a verificação dos desempenhos individuais ou em equipes, como incentivo e importância de investimento para que no futuro traga o retorno à organização, oferecer bolsas que variam de 20% a 50% em cursos de idiomas, específicos, graduações ou pós-graduações. Contudo, teremos o alinhamento entre o sistema de informações internas e a capacitação dos funcionários, o que trará os reflexos externamente a visão de clientes, fornecedores e diretoria.

**Figura 09:** Índices da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Treinamento Para melhoria no setor de vendas	Nº de treinamento Real 2016 -1 x100%	Em 2016 aumentar os treinamentos em 15%	Fornecer treinamento para o setor de Nutricionistas e Representantes
	Nº de treinamento Real 2015		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Otimizar o clima organizacional	Palestras Oferecidas em 2016 -1x100%	Em 2016, aumentar a quantidade de palestras 10%	Promover palestras motivacionais e aumentar a comunicação interna entre os Departamentos
	Palestras Oferecidas em 2015		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Promover a valorização e o melhoramento do desempenho dos funcionários	Reuniões mensais Em 2016 -1x100%	Em 2016, aumentar em 30%	Avaliar o desempenho de cada um e atribuir recompensas e punições com base nas metas estabelecidas pela empresa
	Reuniões mensais Em 2015		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Incentivar o crescimento pessoal	Avaliações Periódicas em 2016 -1 x100%	Em 2016, aumentar em 30%	Auxiliar os funcionários que desejam efetuar cursos de graduação e pós-graduação, bem como cursos de idiomas e outros que interessem às atividades da empresa, com percentuais de 20% a 50%, que variam de acordo com o desempenho de cada um.
	Avaliações Periódicas em 2015		

Fonte: Própria (2016).

#### 2.3.4. Mapa Estratégico

Foi elaborado um mapa estratégico que possibilitou aos gestores da empresa analisada obter uma visão ampla de todos os indicadores. Após implementados, tiveram impactos no resultado da organização e também permitiram aos colaboradores a percepção de como suas funções estão relacionadas aos objetivos da empresa.

A partir destes indicadores, se estabeleceu uma relação de causa e efeito. Abaixo podemos verificar que todos os indicadores após a implementação se correlacionam partindo da perspectiva aprendizagem e crescimento.





**Figura 10:** Mapa Estratégico

Fonte: Própria (2016).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados da pesquisa e processos de implementação do Balanced Scorecard na empresa estudada, não tinha nenhum modelo de gestão aplicado. E que não existia alinhamento entre os processos internos e os conceitos de missão, visão e valores. Salientamos que os indicadores criados para a organização em questão correlacionam todas as áreas da mesma.

No entanto, as alterações realizadas na missão, visão e valores da empresa, traçando metas e estratégias juntamente com os índices financeiros, nos mostram que exercendo nossas atividades, focando nos objetivos e sabendo para qual direção devemos seguir, provocam um processo de causa e efeito positivo.

Verificou-se que dentre as análises realizadas juntamente com as perspectivas financeiras que a organização, focando primeiramente no desempenho e incentivo profissional de seus funcionários, terá um efeito consequentemente favorável nos demais.

Portanto, os indicadores permeiam todos os níveis hierárquicos da empresa, auxiliando em análises de gestão, visando aumentar a rentabilidade, o lucro, captando novos contratos, novos clientes, os fidelizando com pontualidade e excelência na

logística da entrega. Devendo sempre haver comunicação interna entre as áreas envolvidas nos processos para que se obtenha crescimento e melhorias estipuladas.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 21ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MARTINS, Tomas Sparano, et al. **Implementando a Estratégia: uma Abordagem do Balanced Scorecard**. Curitiba: IBPEX, 2010.

HERRERO, Emílio. ***Balancedscorecarde a gestão estratégica: uma abordagem prática***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.