

FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE JARU - UNICENTRO

ERIKA LEANDRO DE SOUZA HOTTTS

**ANÁLISE DA FERRAMENTA GERENCIAL BALANCED SCORECARD: ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA NOVALAR LTDA**

Jaru
2017

ERIKA LEANDRO DE SOUZA HOTTTS

**ANALISE DA FERRAMENTA GERENCIAL BALANCED SCORECARD: ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA NOVALAR LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a União Centro Rondoniense de ensino Superior – Unicentro, para obtenção de grau acadêmico de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Professora Adriana Ribeiro Galvão.

Jaru
2017

ERIKA LEANDRO DE SOUZA HOTTTS

ANALISE DA FERRAMENTA GERENCIAL BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NOVALAR LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a União Centro Rondoniense de ensino Superior - Unicentro, para obtenção de grau acadêmico de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Professora Adriana Ribeiro Galvão.

AVALIADORES

_____ - _____	
Adriana Rbeiro Galvão - UNICENTRO	Nota
_____ - _____	
Nome do 2º avaliador - UNICENTRO	Nota
_____ - _____	
Nome do 3º avaliador - UNICENTRO	Nota

Média

Jaru
2017

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me dado forças para vencer todas as barreiras encontradas pelo caminho, ao meu marido e a minha família que tanto me ajudaram me dando forças, em meio a tantas dificuldades. Muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me proporcionou todas as condições que eu precisei pra chegar até este momento. Agradeço ao meu marido e minha família, que nunca mediram esforços pra me ajudar nesta longa caminhada. Minha mãe que muitas vezes cuidou do meu filho pra eu ir às orientações, pois ela é a minha maior incentivadora, obrigada pela dedicação, sem vocês eu não teria chegado até aqui. A todos os meus professores pelo conhecimento adquirido, mas em especial, a minha orientadora, Professora Adriana Ribeiro Galvão, que desde o início me ajudou, e sempre me motivou. Sem ela eu não teria finalizado esse trabalho. Aos meus colegas de classe, que ao longo dessa caminhada, nos tornamos uma família, que através do auxílio um do outro todos puderam chegar juntos na reta final.

“[...] esforçai-vos, e não desfaleçam [...]; porque a vossa obra tem uma recompensa.” (II CRÔNICAS 15:7, pg. 378)

RESUMO

O trabalho de conclusão de curso discute a importância do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica que auxilia na tomada de decisão. O Balanced Scorecard foi mostrado desde a sua origem de definições das quatro perspectivas, financeira, cliente, dos processos internos e de patrimônio humano. A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa descritiva estudo de caso, o método a pesquisa foi o dedutivo, o objetivo geral do trabalho foi analisar o modelo de ferramenta gerencial Balanced Scorecard na empresa Novalar Ltda. O Balanced Scorecard permite ter o controle da corporação e da forma que estão encaminhadas as ações para alcançar a visão e objetivos. A partir da visualização e a análise dos indicadores balanceados, pode inserir-se ações preventivas ou corretivas que afetem o desempenho global da empresa.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard. Estratégia. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The course completion paper discusses the importance of the Balanced Scorecard as a strategic tool that assists in decision making. The Balanced Scorecard has been shown from its origin definitions of the four perspectives, financial, client, internal processes and human patrimony. The methodology used in the study was the descriptive study case study, the research method was the deductive, the general objective of the work was to analyze the model of Balanced Scorecard management tool in the company Novalar Ltda. The Balanced Scorecard allows you to have control of the corporation and the way the actions are directed to achieve the vision and goals. From the visualization and analysis of the balanced indicators, one can insert preventive or corrective actions that affect the overall performance of the company.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategy. Competitive advantage.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONTABILIDADE GERENCIAL	11
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
3.1 Diagnósticos estratégicos.....	14
3.2 Estratégia	16
4 BALANCED SCORECARD	17
4.1 Estrutura do Balanced Scorecard.....	18
4.2 Perspectiva Financeira	20
4.3 Perspectiva do Cliente.....	20
4.4 Perspectiva de Processos Internos	21
4.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento	21
4.6 Balanced Scorecard Ferramenta Estratégica Para Tomada De Decisão.....	22
4.7 Determinantes para a tomada de decisão.....	23
5 RESULTADOS OBTIDOS	24
5.1 Organograma da Novalar.....	24
5.2 Implantação do Balanced Scorecard.....	26
5.3 Análise Swot da Novalar	27
6 As Perspectivas Do Balanced Scorecard Da Empresa Novalar	31
6.1 Econômico financeiro	31
6.2 Mercado e Cliente.....	33
6.3 Processos Internos	34
6.4 Patrimônio Humano	35
7 MAPA ESTRATÉGICO	36
8 Objetivos Atingidos Após A Implantação Do Balanced Scorecard	37
9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERENCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Devido às acirradas concorrências no mercado, torna-se indispensável tomar decisões certas e oportunas, que possam ser fornecidas por instrumentos confiáveis que atendem as necessidades exigidas de modo que a empresa realize as suas transações comerciais.

A história da Novalar começou no ano de 1979 com o Sr. José Marcio Londe Raposo, o mesmo já trabalhava no ramo de móveis e eletrodomésticos gerenciando uma loja na cidade de Ariquemes e no ano seguinte o Sr. José Marcio convidou o seu irmão Sr. Francisco Carlos Londe Raposo para trabalhar com ele e juntos abriram a segunda loja. O Sr. Francisco Carlos atualmente trabalha administrando a Novalar de Jaru que tem o regime de lucro real.

É um grande desafio para as empresas se posicionarem no mercado, em espaços cada vez mais competitivos e exigentes, pois a globalização, alinhados a novas tecnologias, novos serviços e novos competidores apontam um futuro cada vez mais incerto. O trabalho de conclusão teve por finalidade fazer uma análise da ferramenta gerencial Balanced Scorecard da empresa Novalar Ltda. Já os objetivos específicos foram: Identificar a análise Swot da empresa Novalar; descrever o Balanced Scorecard utilizado pela empresa Novalar;

O Balanced Scorecard permite ter o controle da corporação e da forma que estão encaminhadas as ações para alcançar a visão e objetivos. A partir da visualização e a análise dos indicadores balanceados, pode inserir-se ações preventivas ou corretivas que afetem o desempenho global da empresa.

A Contabilidade tem papel importante na apuração e demonstração destes resultados, utilizando-se a Contabilidade Gerencial, são demonstrados os Indicadores Econômico-financeiros através das Demonstrações Contábeis. E na Contabilidade também é levantado um indicador importante que mede a rotatividade de pessoal (Turnover), alimentado dentro da Perspectiva Aprendizado e Crescimento, que hoje se trata mais como Capital Humano.

Entidade que dispõem de informações qualitativas e quantitativas para serem utilizadas na gestão, ainda geram desafios para o gestor administra-la, o que dizer das organizações que não se usa nem um tipo de informação, dessa forma torna-se

ainda mais difícil. A tipo de pesquisa do trabalho é a pesquisa descritiva estudo de caso, método dedutivo, com abordagem problemática qualitativa.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade na atualidade, assim como o seu surgimento, vem crescendo conforme o desenvolvimento econômico. Com a grande evolução da economia e mediante tanta concorrência no âmbito empresarial, as empresas perceberam que precisavam de um diferencial para se destacar, sair na frente e auxiliar nas tomadas de decisões. Foi ai então que a contabilidade começou a ser usada para fins gerenciais.

Crepaldi (2011, p. 3) diz que:

As empresas estão em constantes mudanças; cada vez mais necessitam de controles preciosos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações as novas situações de mercado. Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributaria, na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo de tomada de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle.

A contabilidade gerencial é uma das ciências mais antigas do mundo, que se originou através da revolução industrial sendo um complemento da contabilidade financeira.

A contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração das organizações para suprir informações que se encaixem de maneira eficaz na decisão do administrador da empresa, também podemos afirmar que em suas aplicações aproveita os conceitos da administração na produção, na estrutura organizacional e bem como na administração financeira e todo procedimento técnico de informação ou relatórios contábil feitos para a administração é também utilizado na tomada de decisões entre alternativas conflitantes ou que seja uma avaliação de desempenho que recai tudo na contabilidade gerencial e ao mesmo tempo sendo uma atividade fundamental na

vida econômica mesmo que seja simples é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e negociações com terceiros, o termo usado contabilidade gerencial é para descrever a atividade dentro da organização e contabilidade financeira quando a empresa presta informações para terceiros.

A contabilidade gerencial ajuda os gerentes na realização de três atividades vitais: planejamento, controle e tomada de decisões. O planejamento envolve estabelecer objetivos e especificar de que forma alcançá-los. O controle envolve feedback para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes. (GARRISON, 2013, p. 3).

A contabilidade gerencial é um conjunto de demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira e de produtividade que é disponível para que grupos de pessoas, com objetivos comuns, voltadas à qualificação da empresa, possam receber informações que permitam planejar, tomar decisões e controlar o emprego de recursos próprios ou até mesmo de terceiros, para se cumprir uma determinada meta dentro da organização.

Segundo Ludícibus, (1998, p. 21)

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Gerencial tem um papel de fundamental importância para a tomada de decisão dos administradores de uma organização. É a responsável pela transmissão da informação contábil útil à administração, a qual se utiliza desses dados na execução do planejamento, avaliação e controles adequados.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Serve para analisar uma organização de vários ângulos capaz de definir os rumos a serem tomados por meio de um direcionamento que pode ser monitorado através de ações concretas.

Segundo Tavares (2000), a primeira fase do planejamento floresceu na metade do século 20, nos Estados Unidos, quando o planejamento financeiro, representados pelo orçamento, começou a ter aceitação crescente.

Existem cinco dimensões do planejamento estratégico que são: A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado que pode ser de vários aspectos, a segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, que se referem a objetivos, estratégias, orçamentos, entre outros, a terceira corresponde a tempo de planejamento, ou seja, o prazo que levou para ter os resultados, a quarta corresponde às unidades organizacionais que é onde o julgamento pode ser elaborado, a quinta corresponde às características do planejamento que podem ser simples ou não e até mesmo se foi econômico.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos. (OLIVEIRA, Djalma, 2011, p. 4).

Um alinhamento estratégico é de suma importância dentro de uma organização para que a mesma mantenha os seus planejamentos em ordem, pois se há um alinhamento é fácil cada funcionário seguir as suas tarefas diárias dentro da empresa e podendo o empresário expor seus planejamentos sem medo de seus concorrentes, um grande exemplo são as empresas de sociedades anônimas que divulga seus balanços e mesmo assim continuam crescendo ano após ano. Sendo assim onde tem um plano de alinhamento estratégico há mais eficiência do que em uma empresa que não tem, pois, cada funcionário acaba trabalhando em sentidos diferentes dos demais. Cunha (2000) conceitua planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das

oportunidades e ameaças do ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

Percebe-se então o quanto o planejamento tem evoluído através dos anos adaptando-se ao ambiente em suas novas condições.

Em relação à implantação, o planejamento estratégico é um processo contínuo, permanente e progressivo o qual, uma vez implantado, segue uma rotina como qualquer outra dimensão da gestão empresarial. Possui dois grandes ciclos de revisão: operacional e estratégica. A etapa de acompanhamento é um processo gerencial de verificação crítica sistemática do andamento da implantação do plano estratégico de uma organização. Neste processo verificam-se as condições externas à organização, revendo-se as hipóteses básicas e até as mudanças nos cenários ou premissas básicas utilizadas na concepção do plano. (OLIVEIRA, 2012).

Com referência à forma de chegar à situação desejada, a chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um dos grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam sua satisfação este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser (OLIVEIRA, 2012).

Atingindo os objetivos de suprir as necessidades do grupo, através da estratégia chega ao sucesso para a satisfação da empresa.

3.1 Diagnósticos estratégicos

Sendo a primeira fase do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico determina como se está à situação da entidade, sendo analisada pelas pessoas que tem as informações reais que se refere à empresa tanto do modo interno como externo. Costa (2006, p. 51) define diagnóstico estratégico de maneira diferente, como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformação para a construção de seu futuro”.

Existem 5 etapas do diagnóstico estratégico que devem ser seguidas:

a) **Identificação da visão:** se refere dos limites que o responsável por uma entidade enxerga em prazo mais longo ou curto de forma ampla do que a empresa quer ser.

Oliveira (2011, p. 88) conceitua visão da seguinte forma:

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

b) **Identificação dos valores:** representam os princípios, crenças e as questões éticas que sustentam o modelo de gestão da entidade.

Costa (2006, p. 38) a definição de valores é a seguinte:

[...] os **valores** são características, virtudes qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

c) **Análise externa:** leva em consideração diversos fatores que podem oferecer oportunidades para a empresa ou até mesmo as ameaças de competitividade como, por exemplo, o mercado nacional e regional o internacional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro dentre outros.

Oliveira (2011, p 92) conceitua análise externa da seguinte forma:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectivas, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

d) **Análise interna:** que verifica os pontos fortes ou fracos e neutros para que possam ver se determinadas atividades estão sendo executadas de forma boa ou ruim.

Oliveira (2011, p. 102) afirma que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que esta sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados.

e) **Análise dos concorrentes:** essa análise também se verifica externamente porém de forma mais detalhada para se identificar as vantagens competitivas das outras organizações. Porter (1980) considera que as ameaças e oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como política governamental, os interesses sociais e outros.

3.2 Estratégia

A estratégia é muito importante para as organizações, pois utilizando com sabedoria pode se alcançar os objetivos e metas traçadas pelos organizadores. Com as competitividades que se presencia hoje em dia, existem muitas dificuldades para as empresas manter-se de portas abertas, tendo que ter bons objetivos traçados antecipadamente para ser atingidos.

A alguns exemplos de estratégias que podem e devem ser usadas em momentos certos, como estabilidade, nicho, especialização, crescimento, inovação e expansão. Oliveira, (2011, p. 101):

Estratégia de Estabilidade: Procura principalmente a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, o seu retorno em caso de sua perda.

Estratégia de Nicho: Procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.

Estratégia de especialização: Conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão em uma única ou em poucas atividades da relação entre produto e mercado.

Estratégia de Crescimento: Proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades.

Estratégia de inovação: A empresa procura antecipar-se aos concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços;

Estratégia de Expansão: Devem ser muito bem planejados, pois, caso contrário podem ser observadas pelo governo ou outras empresas sendo nacionais ou multinacionais.

Cada tipo de estratégia tem a sua função para ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio. (OLIVEIRA, 2004, p. 196).

Portanto, é de suma importância para empresa que o organizador defina algum tipo de estratégia para que com ela se obtenha ótimos resultados.

4 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta utilizada para planejar as ações das organizações em geral, independente do ramo da empresa, contando com a colaboração de todos os funcionários para que essa ferramenta funcione de forma adequada para alcançar os objetivos traçados.

O Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

No ano de 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou, por um ano, um estudo envolvendo diversas empresas, intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future". Na época, percebeu-se que a avaliação do desempenho

das empresas, normalmente pautada nos indicadores contábeis e financeiros, vinha se tornando obsoleta. (Kaplan e Norton, 1997, p. 07).

David Norton e Robert Kaplan explica claramente acima que os indicadores que se usavam na década de 90 já estavam fora de moda, surgindo através disto a ideia de criar o Balanced Scorecard para melhorar a medição do desempenho das organizações.

“Podemos definir o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis”. (NISEMBAUM, 2000, p. 47).

Logo após um determinado tempo, o Balanced Scorecard tornou-se um sistema gerencial essencial para os executivos deixando de ser um sistema de medição.

O Balanced Scorecard mantém os indicadores financeiros inclui indicadores não-financeiros, integrando assim as perspectivas dos clientes/mercado, os processos internos, a aprendizagem e os sistemas de informação que, em conjunto, contribuirão com os resultados financeiros de curto, médio e longo prazos. (NISEMBAUM, 2000, p. 49).

O contexto empresarial mais complexo hoje em dia é que a compreensão das metas seja de extrema necessidade e que tenha bons métodos para alcançá-las, por isso que o Balanced Scorecard se torna importante, pois ele contribui para o sucesso da organização. Pois nessa era da informação, torna-se cada vez mais urgente capacitar-se para atingir o sucesso da empresa.

4.1 Estrutura do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard ajuda a manter os medidores financeiros, também inclui dados de forma estratégica para que a empresa possa evoluir ainda mais, e todas as sua informações contidas estão disponíveis para todos os funcionários independente da sua função, fazendo com que todos estejam cientes de sua importância na colaboração para atingir as metas traçadas.

“Uma pesquisa feita pela Symnantics, empresa que divulga e vende o BSC no Brasil, revela que, em média, apenas 17% dos empregados conhecem a estratégia da organização em que trabalham”. (LUNKES, 2013, p. 8).

Empresas inovadoras enxergam e utilizam o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar um plano em longo prazo, viabilizando processos gerenciais críticos, como o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia; comunicação e associação dos objetivos a medidas estratégicas; planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas; e melhoramento do feedback e do aprendizado estratégico.

Os grandes planos corporativos normalmente se desdobram em duas vertentes: a da excelência operacional, que se resume a custos, bem combinada com a melhoria da qualidade, e a do crescimento. Os principais caminhos do crescimento são a ampliação da linha de produtos, a adição de valor a essa linha, a conquista de novos mercados e a aquisição de outras empresas. (LUNKES, 2013, p. 9).

No que diz respeito ao esclarecimento e à tradução da visão e da estratégia, tudo tem início na forma de administração de modo em geral dentro da empresa, sendo o responsável de transmitir a estratégia e os objetivos da organização para que sejam alcançados com êxito, priorizando a receita e o crescimento de mercado para melhoria da lucratividade.

A fase de elaboração compreende todo o processo de construção do Balanced Scorecard, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas que promoverão seu alcance. Fazem parte desta fase também o desenvolvimento do programa de implementação que garantirá a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informação, programas de divulgação aos funcionários e integração do Balanced Scorecard à filosofia gerencial. Na Fase de Implantação ocorre a execução dos programas de ação desenvolvidos na Fase de Elaboração. É quando o Balanced Scorecard começa a ser incorporado ao processo gerencial da empresa. Ela compreende a comunicação do Balanced Scorecard para toda a organização, o alinhamento das metas individuais, das iniciativas estratégicas, dos investimentos e orçamento com o Scorecard e o processo de feedback, como um mecanismo de aprendizagem contínua (SOARES, 2001, p. 73).

As perspectivas do Balanced Scorecard refletem a estratégia da organização, e de acordo com a sua metodologia, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam seus respectivos interesses. Com isso, facilita para a organização a constante avaliação e controle de seu

desempenho vinculado a sua estratégia, com base em quatro perspectivas que são Financeira; Clientes; Processos internos; Aprendizado e crescimento.

4.2 Perspectiva Financeira

A Perspectiva financeira procura mostrar o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.

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

Observa-se que a perspectiva financeira é uma das principais estratégias para a empresa, através deste procedimento podemos identificar, medir e avaliar resultados possíveis que possam melhorar o desempenho financeiro da empresa.

4.3 Perspectiva do Cliente

Em relação à Perspectiva dos clientes, para qualquer empresa um dos pontos principais para o negócio ter sucesso é a satisfação dos seus clientes. Através dessa ferramenta a empresa pode direcionar o seu negócio ou atividades para atrair mais clientes ou melhorar sua satisfação.

Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta. “Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes fidelidade, captação e lucratividade com segmentos específicos de clientes e mercado”. Segundo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 67).

No mercado de hoje onde existe uma concorrência agressiva e muitas vezes de forma não leal, uma empresa tem que estar sempre de olho no mercado, inovando e buscando sempre novidades ou alternativas para os consumidores que cada vez exigem mais, portanto, quando existe um processo possa atender suas necessidades e fidelizar a empresa estará um passo a frente dos concorrentes.

4.4 Perspectiva de Processos Internos

Perspectiva dos processos internos, Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.

Permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. Segundo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 97).

Para que corra tudo com êxito é preciso que os gestores definam uma cadeia de valor completa dos processos internos com início de processos inovação que através do mesmo possa ser identificadas as necessidades atuais e futuras dos clientes e acionistas para que se tenha um desenvolvimento de novas soluções, tudo em busca de melhorias e satisfação dos clientes.

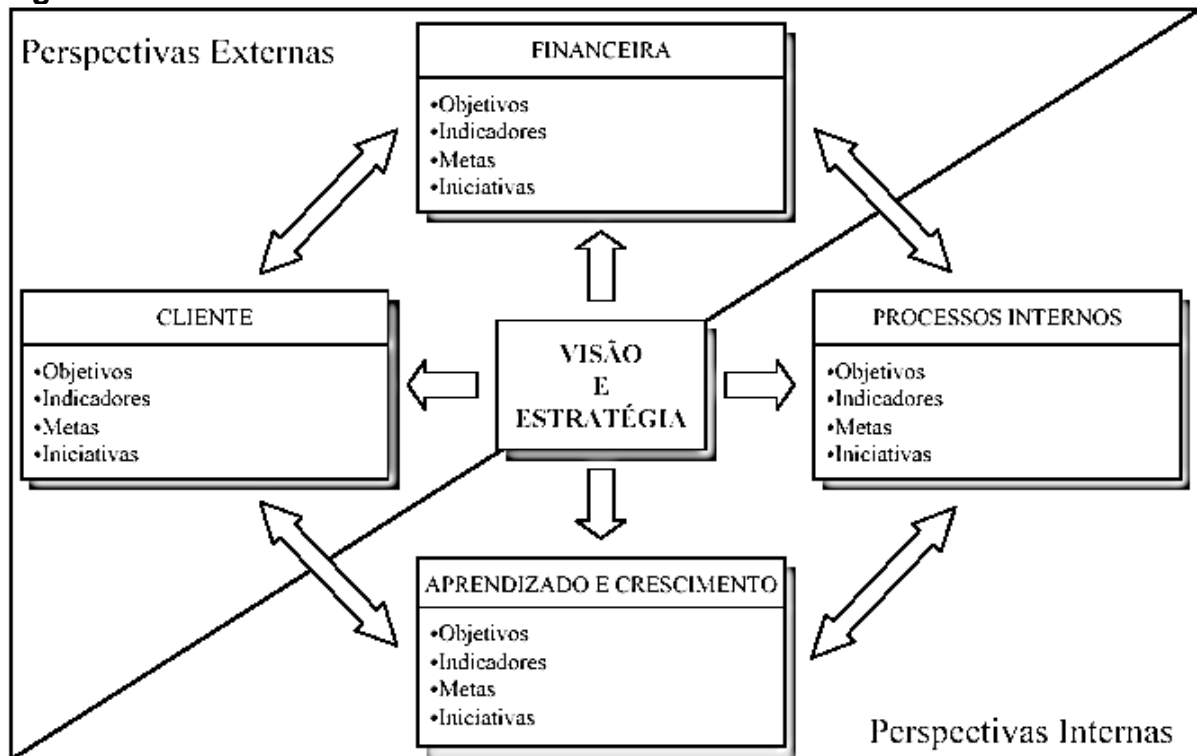
4.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Perspectiva de aprendizado e crescimento, Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

“Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Segundo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 97).

É de suma importância investir no futuro, não somente nos equipamentos e novos produtos, mas sim também e principalmente na infraestrutura-pessoal, sistema e procedimentos.

Figura 1- Estrutura do Balanced Scorecard



Fonte: GALAS et al. (2004, apud KAPLAN e NORTON,1997, p. 10)

4.6 Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para tomada de decisão

Com as mudanças que ocorrem constantemente nas organizações se torna cada vez mais importante estabelecer parâmetros de qualidade e competência. O Balanced Scorecard busca equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras de indicadores, ocorrências e entre perspectivas internas e externas. Por meio da relação entre as competências organizacionais e individuais.

O modelo de balanced scorecard reflete a primeira tentativa de desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que foca atenção nos objetivos da organização, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado da organização (KAPLAN, 1998, p. 530).

O Scorecard balanceia a mensuração de desempenho dos objetivos da empresa na tomada de decisão para o aprendizado das organizações, pois, cada empresa deve decidir o que é importante para se balancear em relação a sua visão e estratégia.

O Balanced Scorecard define custos em termos de atividades e processos de uma organização e determina custos associados com as atividades, rastreia custos de suporte indiretos para as atividades de acordo com o seu consumo. Uma vez determinados os custos das atividades, estes são levados aos objetos de custo (produtos, serviços, clientes etc) com base na sua demanda. (CHING, 2004). Logo as atividades absorvem os recursos e os objetivos de custos exigem atividades na medida das suas necessidades.

4.7 Determinantes para a tomada de decisão

A produtividade ou desempenho de uma empresa podem ser vista como o mecanismo pela qual os recursos são utilizados para realizar o trabalho, determinado por menor custo e qualidade para realizar as atividades.

“A informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencial antecipada para facilitar as decisões.” (REZENDE, 2005 p.247).

A tomada de decisão é um ato de firmeza para que possa se resolver um problema e alcançar os objetivos traçados com resultados positivos sendo eles profissionais ou econômicos.

Para Herbert Simon (1997), o processo de tomada de decisão em uma organização é complexo porque:

Uma decisão complexa é como um grande rio que traz de seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão (...) muitos indivíduos e unidades organizacionais contribuem em qualquer decisão importante e a questão da centralização ou descentralização é um problema de arranjar este sistema complexo em um esquema eficiente. (SIMON, 1997, p. 35).

Sendo assim, o administrador tem que ter as estratégias definidas e o sistema com esquema eficiente e recursos disponíveis que possa suportar todo tipo de tomada de decisão.

Paradigmaticamente KAZMIER L. J. (1975) afirma que:

A habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises.

Assim sendo, diagnóstico é a primeira fase para se tomar decisão, pois é onde se identifica o problema.

Já as descobertas de alternativas é onde o administrador deve ser bem criativo, pois é a fase onde pode se comparar diante das necessidades de uma ação a alternativa que possa ter um bom resultado.

E análise é a fase na qual as ações são analisadas, ponderadas e comparadas no sentido de verificar os custos, tempo de esforços de recursos e os benefícios que podem trazer a empresa.

5 RESULTADOS OBTIDOS

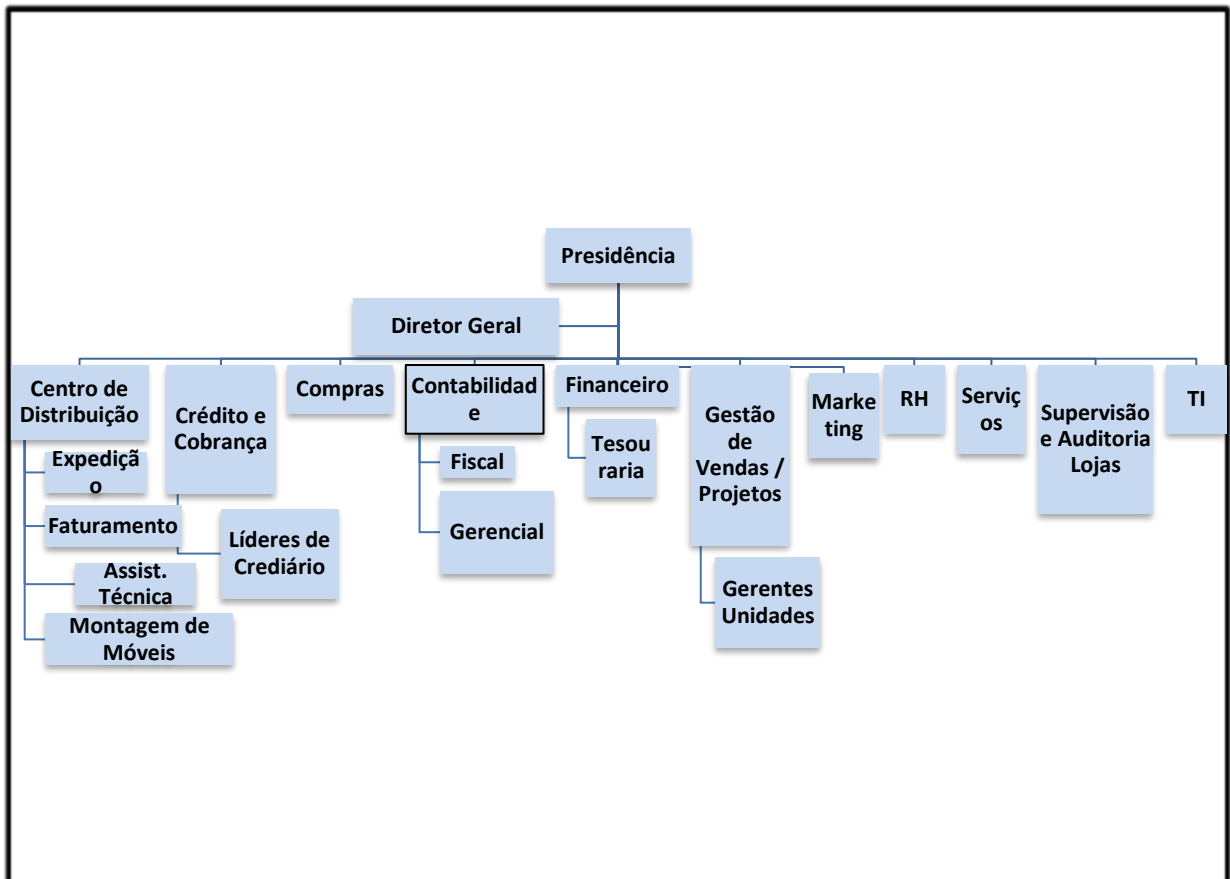
Neste capítulo será demonstrado todo o processo do Balanced Scorecard da NOVALAR e as informações que foram disponibilizadas da empresa em estudo para esse trabalho de conclusão de curso, Pois com a necessidade de aperfeiçoar resultados e obter uma gestão melhor foi implantado a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) que trabalha com quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e patrimônio humano, iniciando com dificuldades, mas obtendo resultados.

5.1 Organograma da Novalar

O organograma da Novalar funciona da seguinte forma sendo Francisco Carlos Londe Raposo o presidente, vice-presidente Rafael Botinha Raposo e em sequencia temos os departamentos de Contabilidade, RH, Gestão de vendas, Financeiro. Hoje, a Novalar possui 34 lojas pelo interior de Rondônia e 04 centros de

distribuição, localizados em Ariquemes, Jaru e Guajará-mirim. A empresa possui uma Fábrica de Colchões e Estofados, tendo como seu principal cliente a rede Novalar de Móveis e Eletros. Atualmente emprega cerca de 500 funcionários, a empresa está departamentalizada da seguinte forma conforme figura 2.

Figura 2 - Organograma Novalar



Fonte: Dados da empresa Novalar

5.2 Implantação do Balanced Scorecard

Através da necessidade de analisar os dados da empresa, foi que surgiu a ideia de implantar o BSC (Balanced Scorecard) sabendo que através dele poderia haver melhorias na medição de desempenho da Novalar e com isso a mesma contratou a fundação Dom Cabral no ano de 2014 para fazer a instalação dessa ferramenta estratégica, pelo fato de atender todas as necessidades da organização de analisar os indicadores.

A Novalar tem o pensamento estratégico idealizado pelos sócios, sendo a missão, visão e objetivos estratégicos também um ambiente de envolvimento e comprometimento para deixar claras as metas, mostrando a responsabilidade de cada colaborador no decorrer do dia-a-dia.

Foi criado, um grupo de coordenação para analisar os pontos críticos que estavam em desacordo com os objetivos estratégicos. A partir dos pontos levantados, criaram metas, que seriam acompanhadas mensalmente, analisando se estavam sendo cumpridas e se os colaboradores se motivaram e se envolveram com a empresa.

Foram formulados alguns indicadores de desempenho para medir o alcance das metas que foram estipuladas, que são utilizados no Balanced Scorecard para os diferentes níveis de colaboradores, com os principais objetivos de convencer os gerentes sobre os benefícios desse sistema e de treinar os funcionários dos diferentes níveis de departamentos da empresa. Após o fechamento de prazo estipulado, a pessoa responsável fez a divulgação dos resultados do Balanced Scorecard aos colaboradores da empresa mostrando os seus pontos fortes e fracos onde poderia melhorar principalmente para se alcançar bons resultados.

Após a divulgação a empresa fez com que os colaboradores analisassem os motivos pelos quais não foram alcançadas as metas e como essa situação poderia ser mudada para que não ocorram os mesmos erros novamente. Assim sendo para que se tenha uma boa análise dentro da organização para possibilitar a empresa medir seus resultados e traçar melhor as suas estratégias conforme a ideologia que possui é necessário a colaboração de todos para o gerenciamento do Balanced Scorecard, pois antes da implantação não havia definido missão, visão e valores da

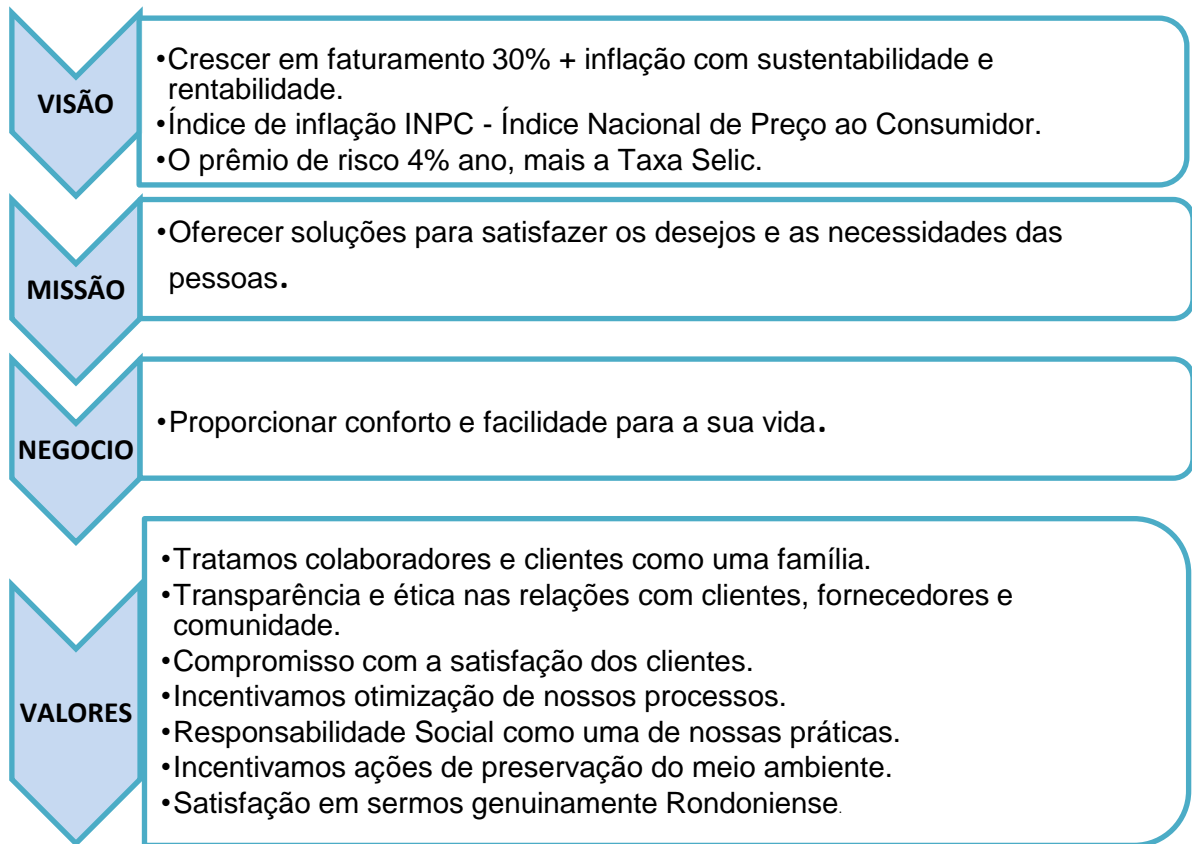
empresa e após a implantação do BSC obrigou a empresa a se reorganizar gerencialmente.

5.3 Análise Swot da Novalar

A análise SWOT ou Matriz SWOT também conhecida como FOFA é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental sendo a base do planejamento estratégico na empresa que recolhe os dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

Avaliando o ambiente, através da análise SWOT pode se observar que é de suma importância que os administradores estejam cientes dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que a empresa possui para cumprir a sua missão de forma adequada. Cada fraqueza foi analisada para que no futuro elas se tornem em forças e fazendo com que essas forças encontradas estejam dando suporte às ações de melhorias. E foi tentando aproveitar ao máximo as oportunidades e trabalhar para fazer com que as ameaças não venham prejudicar o processo da empresa.

Figura 3 - Missão, visão e valores



Fonte: Dados da empresa Novalar

Os quadros abaixo demonstram as informações da empresa NOVALAR referente aos pontos definidos pela visão do administrador da análise feita dentro da mesma que formam a definição dos objetivos da empresa e através desses pontos ajudam a criar ações de melhorias que precisam ser executadas.

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Marca Forte; • Comunicação interna eficiente em todos os níveis; • Eficiência na entrega e montagem (frota própria); • Bom relacionamento com fornecedores; • Agilidade na assistência técnica; • Localização dos pontos de venda; • Bom Layout dos pontos de venda; • Cliente com canal aberto com diretoria (se necessário) para fechar negócio; • Diversificação de pontos de venda (mais de um em algumas cidades); • Boa carteira de clientes (grande número cadastrado); • Clima organizacional bom; • Líderes formados em casa (em geral); • Bom controle de estoque das lojas; • Bons controles internos; • Análise de crédito eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento deficiente no conhecimento dos produtos e serviços ofertados; • Falta de comprometimento nas soluções de problemas; • Procedimentos (políticas internas, rotinas) necessitando atualização; • Turnover elevado; • Mix de produtos inadequado às necessidades dos clientes; • Processos de seleção ineficiente; • Ausência de reuniões entre departamentos e lojas (rotineiras); • Ausência de PCS (plano de cargos e salários); • Ausência de plano orçamentário; • Falta de Plano de desenvolvimento individual (PDI) (Profissionalização); • Pós-vendas com deficiência; • Necessidade de melhorar competitividade das condições comerciais; • Investimentos em marketing "tímidos" • Muitas avarias em produtos (móveis, etc) em algumas lojas; • Assistência técnica com problemas.

Fonte: Dados da empresa Novalar

Outro ponto a ser levado em consideração é o turnover elevado dentro da empresa, pois o tempo que um colaborador levar para adquirir conhecimento dos produtos, ter a visão e a rotina de negociação para com os clientes leva tempo e dinheiro, se uma empresa gasta mais tempo treinando seus colaboradores, mas os mesmo não tem o tempo necessário para aplicar seus conhecimentos, ou seja, se o colaborador for desligado da empresa todo o processo de aprendizagem foi em vão. E necessária uma forma de seleção mais objetiva e rigorosa para que essa rotatividade tende a diminuir.

Quadro 2 – Ameaças e oportunidades

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce facilitando compras; • Aumento da inadimplência (economia estagnando e aumento de juros); • Redução de crédito (aumento dos juros, etc); • Enchentes prejudicando o comércio; • Aumento da carga tributária; • Aumento do desemprego; • Deterioração das estradas no estado; • Perda de mão de obra para a concorrência; • Acirramento da concorrência regional (guerra de preços); • Fusão de grandes redes provocando maior acirramento da concorrência; • Venda por atacado na região; • Aumento de vendas parceladas pelas concorrências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de adquirir frota própria para buscar mercadorias nas fábricas; • Abertura de novas filiais em outras cidades; • Captar novos benefícios tributários e fiscais (ou produtos com); • E-commerce em crescimento; • Variação cambial baixando o dólar e alguns produtos; • Buscar novos fornecedores para aumentar a oferta de mix de produtos; • Buscar novas linhas de crédito mais vantajosas; • Ampliação na fábrica de colchões e estofados; • Estudar vendas por atacado; • Surgimento de novas Faculdades gerando mercado consumidor; • Crescimento do mercado feminino com poder de compra e decisão; • Atuar com vendas externas; • Conquistar novos clientes (cadastro) em empresas e órgãos públicos; • Importar produtos a preços competitivos.

Fonte: Dados da empresa Novalar

Com as facilidades de vendas pelo e-commerce em outras organizações era um ponto de ameaça para a Novalar, desde então foram feitos estudos e projetos sobre o assunto para saber como criar dentro da empresa para trazer mais comodidade para os seus clientes e chegando a trazer novos clientes e também alcançando outros municípios que não existe uma empresa Novalar.

O e-commerce que era antes um ponto de ameaça para empresa, hoje em dia é um ponto de oportunidade para a Novalar ter mais lucros, pois onde não existe a empresa, mas tem acesso à internet para efetuar uma compra a mercadoria é

entregue na casa do cliente sem ele fazer nem um esforço de sair do seu confortável lar.

6 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD DA EMPRESA NOVALAR

6.1 Econômico financeiro

Após revisar a análise SWOT é possível ver as quatro perspectivas da empresa, sendo elas: Econômico-financeiro, Mercado e cliente, Processos internos e Patrimônio humano. Todas com suas respectivas iniciativas, indicadores, metas e objetivos.

Quadro 3 – Econômico financeiro

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR	INICIATIVAS
Econômico-financeiro	I9 - Aumentar Faturamento	8,6%	Faturamento	Desenvolver políticas de créditos para clientes
	I8- Aumentar Rentabilidade	1,30%	Rentabilidade	Aumentar as venda e reduzir custos operacionais
	I10 - Aumentar Lucratividade	4,31%	Lucratividade	Aumentar os índices de recompra dos clientes
	I7 - Aumentar Giro do Estoque	14,28%	Giro do Estoque	Desenvolver promoções de produtos com baixa rotatividade
	Ebitda	8,50%	Ebitda	Reduzir os custos dos produtos vendidos
	Custo Total x receita	90%	Custos Total x Receita	Conseguir gerar produtos com qualidade com o menor custo possível
	Custos Fixos x Receita	15%	Custos Fixosl x receita	Nunca permitir que os custos ultrapassem 30% do faturamento
	Margem de Contribuição II	14%	Margem de Contribuição II	Estar sempre de olho na margem de contribuição que as vendas proporcionam

Fonte: Dados da empresa Novalar

O econômico financeiro é de acordo com os dados da empresa e conforme a estratégia de investimento, pois a organização busca maximizar o seu processo de faturamento através de investimentos estratégicos contando com a colaboração de todos para se cumprir as suas metas e melhorar o seu desempenho.

O quadro demonstra que o objetivo principal da empresa é o seu crescimento de rentabilidade, mas para que isso ocorra é necessário a observação das suas metas estabelecidas.

Entretanto todas as etapas que compõem o quadro acima são traçadas mensalmente, logo os colaboradores da empresa agem de forma estratégica para alcançar com êxito os seus objetivos.

6.2 Mercado e Cliente

A perspectiva de mercado e cliente mostra os objetivos definidos referente aos clientes, que são os fatores principais que leva a empresa atingir o seu resultado final. Portanto é onde se deve ter uma atenção redobrada oferecendo o seu melhor, pois um cliente satisfeito traz a empresa novos clientes.

Quadro 4 – Mercado e cliente

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR	INICIATIVAS
Mercado e Cliente	P9 e I2 - Fidelizar Clientes	65%	Projeto e Indicador Fidelizar Clientes	Conhecer melhor os clientes, mandar mensagem ou ligar desejando feliz aniversário
	P10 e I3- Criar e-commerce	Criar e-commerce até Janeiro de 2018	Projeto e Indicador Criar E-commerce	Montar um plano de negócio e entender mais o ecossistema
	P11 e I5- Otimizar Recursos de Marketing (Propaganda)	90%	Projeto e Indicador Otimizar Recursos de Marketing (Propaganda)	Estudar sempre sobre Marketing e traçar um planejamento de Marketing digital
	P12 - Implementar Mídias Sociais (Virtuais)	100%	Projeto de Mídia Sociais	Definir os objetivos estratégicos das mídias sociais e conhecer melhor o público alvo
	P13- Melhorar Competitividade Comercial (Vendas)	86%	Projeto Melhorando a Competitividade e Comercial	Criatividade, custos baixos, agilidade e inovação

Fonte: Dados da empresa Novalar

No quadro acima mostra a união de todos os objetivos que faz com que os objetivos financeiros sejam atingidos. Pois com o aprimoramento da competitividade comercial e a criação do e-commerce pode se conquistar mais novos clientes com a comodidade de poder efetuar uma compra até mesmo em casa.

6.3 Processos Internos

Para melhorar a satisfação aos clientes no quadro abaixo mostra os procedimentos que na visão da NOVALAR pode ser de suma importância.

Quadro 5 – Processos internos

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INICIATIVAS
Processos Internos	P5 - Reestruturar Pós – Vendas	85%	Projeto para Reestruturar Pós-Vendas	Focando em atender as necessidades dos clientes com atendimento de alta qualidade
	P6 - Revisar Procedimentos Estratégicos	90%	Projeto para Revisar os Procedimentos Estratégicos	Garantir que as atividades estejam dentro dos parâmetros definidos e avaliar a capacidade de alcançar os objetivos
	P7- Criar Plano Compra x Demanda	Criar Plano Compra x Demanda até Janeiro de 2018	Projeto	Formar parceiras com fornecedores com produtos de giro.
	P8- Aprimorar Assistência Técnica	80%	Projeto de Aprimorar Assistência Técnica	Manter um volume adequado de peças para reposição e efetuar um diagnóstico rápido e preciso a respeito ao problema

Fonte: Dados da empresa Novalar

Identifica-se que a empresa precisa aprimorar a assistência técnica com agilidade de forma qualificada, reestruturar o pós-vendas focando em atender as necessidades dos clientes para que sejam alcançados os objetivos internos de maneira eficaz.

6.4 Patrimônio Humano

A perspectiva de patrimônio humano é considerada com o grau de maior dificuldade para se analisar, pois são medidas intangíveis, ou seja, a mais difícil de mensurar e tem que ter habilidades, conhecimentos e competência no que se faz no dia-a-dia.

Quadro 6 – Patrimônio humano

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INICIATIVAS
Patrimônio Humano	P1- Criar Plano PPR	Criar o PPR até final do ano 2018	Projeto Plano PPR	Definir a equipe de desenvolvimento do programa e estabelecer metas
	P2 e I4 - Aprimorar Processo e Seleção	67%	Projeto Aprimorar Processo e Seleção	Procurar profissionais com valores comuns aos da empresa e competências comportamentais
	P3-Implementar Programa de Capacitação	Criar o Programa de capacitação até final do ano 2018	Projeto Programa de capacitação	Fazer um levantamento das necessidades da empresa no nível estratégico
	P4- Implementar P.C.S	Criar o P. C. S até final do ano 2018	Projeto P. C. S	Organização e planejamento do trabalho, Avaliação de cargos e determinação de estrutura salarial
	I1 - Reduzir o Turnover	60%	Reduzir Turnover	Contratar de maneira correta, criar políticas de benefícios e manter os colaboradores motivados.

Fonte: Dados da empresa Novalar

Através desse quadro vemos que o patrimônio humano é o ponto de partida que a empresa precisa para conseguir atingir os objetivos traçados, pois de nada adianta conquistar novos clientes se a base principal não esta sendo qualificada e bem remunerada.

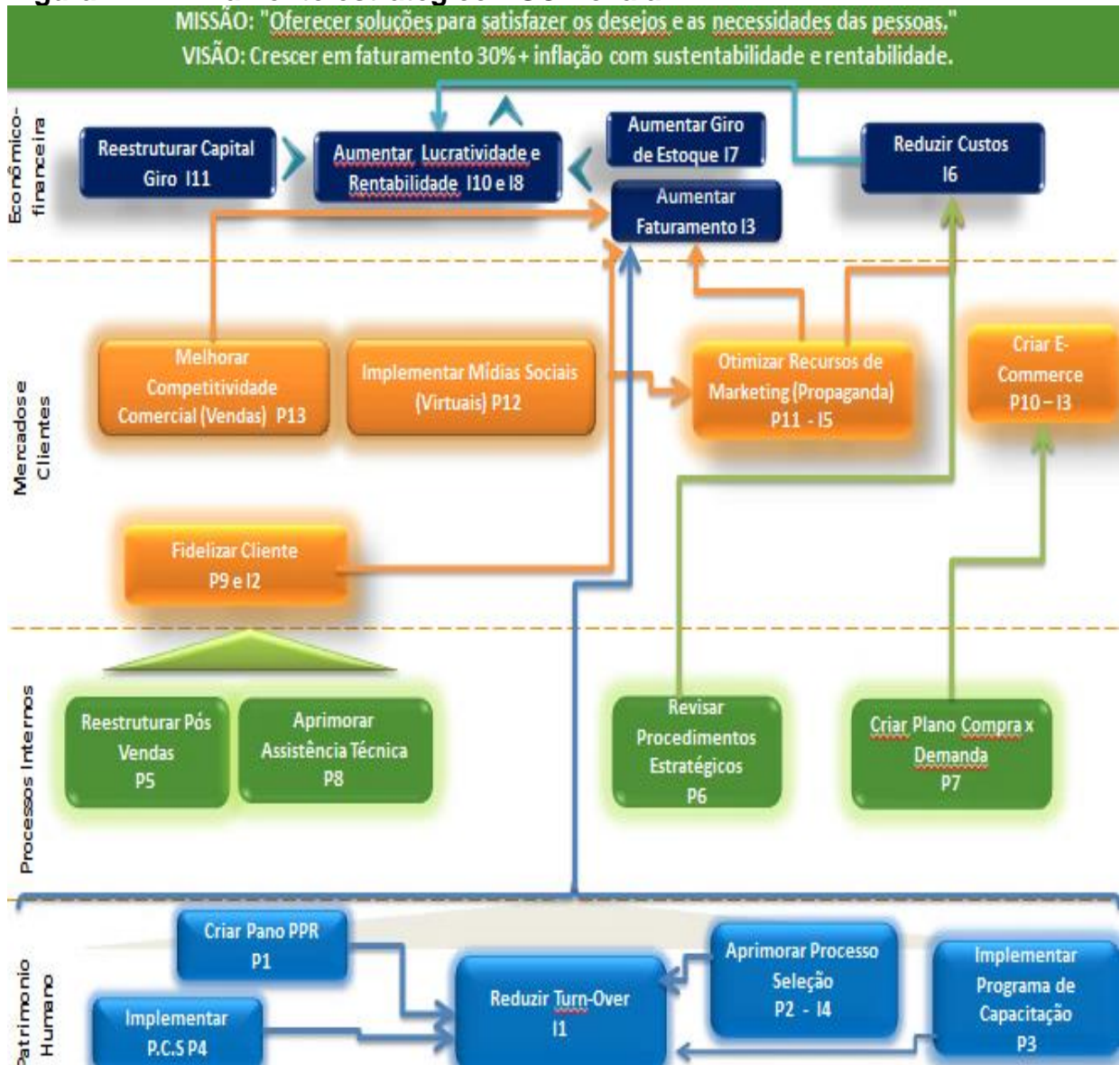
Sendo assim fica difícil fazer com que o turnover da empresa possa reduzir, sabendo que o mesmo é um conceito frequentemente utilizado na área de recursos humanos (RH) para verificar a rotatividade de pessoal dentro da organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Para que melhore essa rotatividade, os colaboradores da empresa precisam se sentir valorizados e ter oportunidades de crescimento e qualificação profissional para que eles tenham o desejo de melhorar dia após dia.

7 MAPA ESTRATÉGICO

Esse mapa estratégico da NOVALAR é de acordo com os objetivos traçados pelo organizador da empresa. O mapa auxilia na implementação da estratégia ajudando a guiar tanto o diretor quanto os funcionários da organização.

Figura 4 – Alinhamento estratégico BSC Novalar



Fonte: Dados da empresa Novalar

O mapa estratégico acima mostra o resultado de trabalho e discussão da estratégia com definição dos objetivos que a empresa deve seguir para atingir as estratégias estipuladas.

Cada uma das ações que foram definidas para concluir os objetivos devem ser seguidas e revisadas através dos períodos definidos pelo responsável pela empresa. Portanto só tem sentido o Balanced Scorecard se o mesmo for acompanhado constantemente, verifica-se que acaba não garantindo a conclusão dos objetivos somente com a construção do mapa.

8 OBJETIVOS ATINGIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

No presente trabalho de conclusão de curso estudou a funcionalidade da ferramenta Balanced Scorecard dentro da NOVALAR que teve a sua implantação o já há alguns anos, no quesito resultados o Balanced Scorecard mostra-se eficiente para a empresa, pós a sua implantação teve melhorias, dando vantagens à organização, pois é possível analisar os pontos bons e ruins possibilitando ter o controle da situação e principalmente ter uma visão de futuro, que facilita para a administração da empresa traçar os seus objetivos.

Hoje, a maioria dos objetivos depois da implantação foram alcançados, na perspectiva de patrimônio humano o programa de capacitação já esta em andamento tendo treinamento para o pessoal de todas as filiais sendo aplicado anualmente, o processo de seleção esta sendo mais qualificado para que assim o turnover diminua, principalmente através da satisfação dos funcionários em saber que a implantação do PCS (Plano de Cargos e Salários) e o PPR (Programa de Participação nos Resultados) o mais conhecido como 14^o salário, esta a cada dia mais perto de se tornar realidade é claro que com a colaboração de todos e através das metas alcançadas.

Nos processos internos os procedimentos estratégicos foram revisados e ajustados para conclusão do plano de compra x demanda fazendo parcerias com fornecedores que tenham produtos mais procurados, aprimorando a assistência técnica mantendo um volume adequado de peças para reposição e tendo mais agilidade na hora de avaliar o problema da mercadoria e melhorar o pós-vendas

fazendo com que os clientes se sintam mais importantes atendendo as suas necessidades com atendimento de qualidade.

Se tratando do mercado e cliente teve que melhorar as mídias sociais e os recursos de marketing para chamar a atenção dos clientes e diminuir a competitividade comercial com isso criou o E-commerce para alcançar lugares que não existe uma empresa Novalar fazendo com que os clientes efetuem suas compras sem deixar o conforto dos seus lares e com essa praticidade pode fidelizar novos clientes.

Na perspectiva econômico-financeiro para que fosse alcançadas os seus objetivos, foram reduzidos os custos, reestruturação do capital de giro que é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer os seus negócios acontecerem e houve aumento no giro de estoque desenvolvendo promoções de produtos com baixa rotatividade, logo aumentando o faturamento desenvolvendo mais créditos para os clientes assim também aumentando a lucratividade e rentabilidade através dos índices de compras dos clientes e reduzindo os custos operacionais.

9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa é a aplicação prática de um conjunto de processos metódicos de investigação utilizados por um pesquisador para o desenvolvimento de um estudo.

[...] chega-se a um conhecimento novo ou totalmente novo, isto é, [...] [ele] pode aprender algo que ignora anteriormente, porem já conhecido por outro, ou chegar a dados desconhecidos por todos. Pela pesquisa, chega-se a uma maior precisão teórica sobre os fenômenos ou problemas da realidade. (BARROS; LEHFELD, 2000b, p. 68).

Sendo assim pesquisa é um conjunto de ações para encontrar a solução de um problema, podendo chegar a um conhecimento totalmente novo, aprendendo algo que anteriormente nunca teve curiosidade de pesquisar.

Pelo ponto de vista e através dos fatos registrados a pesquisa foi descritiva, pois visa a descrever as características do estabelecimento de relações entre variáveis com procedimentos técnicos de estudo de caso de maneira que permitiu um amplo conhecimento ao coletar e analisar as informações necessárias para conclusão do trabalho.

Assim sendo, a investigação de estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 32-33),

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, [...] baseia-se em varias fontes de evidencias, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, [...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Em outras palavras é um método de pesquisa que abrange todo o processo compreendendo o planejamento de coletas de dados explorando situações que não estejam claramente definidas e que esta sendo investigada.

E sendo de abordagem qualitativa considerando que tudo pode ser quantificável, como opiniões ou informações sendo traduzidas em números para serem analisadas e classificadas, podendo ser empregada em vários tipos de pesquisas, como cita Malhotra (2001, p. 155), “é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”.

Em relação à pesquisa qualitativa pode haver a necessidade de quantificar algumas informações sobre o trabalho, já que as amostras proporcionam insights que significa intuições.

Para conclusão dessa pesquisa o administrador da empresa me forneceu todos os dados necessários como, por exemplo, o mapa estratégico com suas respectivas metas e planejamentos para serem alcançados dia após dia, conforme dito no decorrer do trabalho, é uma ferramenta de suma importância para tomada de decisão para satisfação e colaboração de todos.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse processo se mostrou de extrema importância já que foi através da ferramenta Balanced Scorecard que surgiram diversas soluções para os problemas existentes na empresa. O fato de ter que definir indicadores, metas e planos de ação para se atingir os objetivos traçados fazendo com que se reflita sobre as ações necessárias possibilitando encontrar soluções mais facilmente.

Sendo assim foi possível concluir que a ferramenta estratégica Balanced Scorecard constitui para o desempenho eficiente na empresa mostrando também a importância de valorizar os clientes e as ações a serem tomadas para melhoria da empresa em geral.

Com o aumento da competitividade obriga a empresa a desenvolver objetivos de sobrevivência no mercado, com isso os empresários precisam tomar decisões rápidas e precisas então surge a necessidade de medição de desempenho.

Verificou-se que as perspectivas do Balanced Scorecard ajudaram a empresa a perceber que a grande importância está em melhorar a empresa como todo, desde do seu patrimônio humano, processos internos, mercado e cliente, como também no econômico financeiro, pois os ambientes da empresa dependem um dos outros para o seu crescimento, bem como necessitam de estruturar as bases para poder implementar as suas estratégias.

Então o Balanced Scorecard tem sido utilizado de maneira eficaz contribuindo para melhoria da empresa Novalar e a satisfação de todos os colaboradores e clientes que são as partes mais importantes de uma organização.

Conclui que Balanced Scorecard ajuda a manter os medidores financeiros, ao mesmo tempo que inclui dados estratégicos faz com que o desempenho da empresa tivesse o impulso necessário de acordo com a sua missão, visão e valores, fazendo com que todas essas informações sejam parte integrante de um sistema de dados que chega a todos os níveis e funcionários da organização. A importância desse intercâmbio de informações por sua vez, é a necessidade de que todos dentro de uma organização compreendam como suas decisões e atitudes influenciam, financeiramente, o coletivo empresarial.

REFERENCIAS

- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 ed . São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHING, Hong Yuh. Medindo e gerenciando atividades: os modelos de ABC e Balanced Scorecard. São Paulo: 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido & Crepaldi, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CREPALDI, Silvio Aparecido, Contabilidade Gerencial: teoria e prática / Silvio Aparecido Crepaldi. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. Planejamento estratégia empresarial. EPS/UFSC (apostila), Florianópolis, 2000.
- GALAS, Eduardo Santos e PONTE, Vera M. Rodrigues. **O Equilíbrio dos Indicadores do BSC: Um estudo em empresas cearense**. XXVIII congresso ENANPAD, Curitiba, 2004.
- GARRISON, Ray H. **Contabilidade Gerencial**. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- Iudícibus, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. HSM Management, São Paulo: Ed. Savana, nº. 11, ano 02 novembro-dezembro, 1998.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**, São Paulo. Atlas, 2013.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**, São Paulo: Infinito, 2000.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

REZENDE, Denis A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

Soares, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do balanced Scorecard para pequenas empresas**. 132 f. Trabalho.

TAVARES, Mauro Calixta, **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.