



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD DE
ACORDO COM ANÁLISE DOS INDICADORES DE
DESEMPENHO EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE**

DOUGLAS HEIMBECKER CASTELO

**FORTALEZA
Janeiro/2013**

DOUGLAS HEIMBECKER CASTELO

**DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD DE ACORDO COM
ANALISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA INDÚSTRIA
CEARENSE**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Curso de Graduação de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a Andrea Moura da Costa Souza

FORTALEZA
Janeiro/2013

DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD DE ACORDO COM ANALISE
DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA INDÚSTRIA CEARENSE

Monografia submetida ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 25/02/2013

BANCA EXAMINADORA	Nota
Prof. Andrea Moura da Costa Souza (Orientadora) Universidade Federal do Ceará (UFC)	8,0 -----
Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes Universidade Federal do Ceará (UFC)	8,0 -----
Prof.Dr. Luiz Carlos Murakami Universidade Federal do Ceará (UFC)	8,0 -----

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus, por ter me dado os dons que tento utilizar da maneira correta. Agradeço a Ele por ter concedido a graça de ter como meus pais, José Castelo Neto e Vera Lucia Heimbecker Castelo que me ensinaram os caminhos corretos e moldaram o meu caráter. Agradeço a eles imensamente pela oportunidade que deram aos seus filhos de ter a educação de qualidade, nunca deixando faltar nada. Assim como agradeço a meus irmãos que sempre serão minha referencia e orgulho.

Agradeço à Professora Andrea Moura da Costa Souza, a qual sempre buscou com profissionalismo e atenção ímpar me ajudar neste trabalho. Aos meus professores, grandes responsáveis por meu crescente interesse e curiosidade pelo ramo da administração, quero agradecer a cada um deles, pois de alguma maneira aperfeiçoaram meus conhecimentos humanos e me inspirarão em novos pensamentos.

Gostaria de agradecer a uma pessoa muito especial pra mim e tem sido meu grande motivo de alegria nos últimos 4 anos, a qual me ajudou nos momentos difíceis e sempre me incentivou a buscar meus objetivos, à minha amada Mariana Caminha também à sua família que me acolheu como um filho.

Aos meus amigos e irmãos Thiago Pinto, Klaus Marcelo, Manel Barreto, Strauss Nasar, Paulo Roberto Pequeno, Vitor Teixeira; João Paulo Deleon, e a todos da turma da Taberna. E ao meu primo Thiago Castelo, agradeço por sempre conseguirem me motivar a ter alegria na vida e a ser um vencedor. Obrigado, amigos, vocês merecem todo meu carinho e respeito.

RESUMO

A tomada de decisões com base em novas ferramentas estratégicas vem adquirindo cada vez mais importância na gestão das organizações, pois no ambiente crescentemente complexo e mutável do mercado atual, saber gerenciar os recursos da organização de maneira a garantir o seu sucesso financeiro é uma vantagem competitiva. Nesse contexto a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) pelas organizações tem ganhado força. Essa ferramenta permite à organização definir seus indicadores estratégicos em quatro perspectivas principais inter-relacionadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O bom gerenciamento desses indicadores termina por levar a organização a maximizar o valor para os acionistas e, conseqüentemente, a sobressair-se em sua área de atuação. A presente pesquisa aborda a construção do quadro de indicadores do *Balanced Scorecard* em uma indústria de beneficiamento de castanha de caju no Estado do Ceará. A metodologia utilizada neste trabalho foi a de um estudo de caso qualitativo. Para tal, fez-se ainda necessária uma revisão bibliográfica no tema, além do estudo da situação da organização antes do estudo da ferramenta. O resultado do trabalho foi a construção de um quadro de indicadores para que a organização, a partir dessa semente, se aprofunde no tema *Balanced Scorecard*, contemplando as quatro perspectivas da metodologia.

Palavras-chave: Balanced scorecard. Indicadores de desempenho. Perspectivas Financeiras, de Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

ABSTRACT

Making decisions based on new acquired strategic tools has been increased importance in the management of organizations, for the increasingly complex and changing environment of today's market, knowing manage the organization's resources in order to ensure your financial success is a competitive advantage. In this context the acceptance of the Balanced Scorecard (BSC) by the organizations has gained strength. This tool allows the organization to define its strategic indicators in four main interrelated perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. The good management of these indicators prompts the organization to maximize value for shareholders and hence to excel in its area of operation. This research aims to the building of the Balanced Scorecard indicators framework in a processing industry in cashew in the state of Ceará. The methodology used in this study was a qualitative case study. For this goal, it was still necessary a literature review on the topic, beyond the study of the company's situation before the study. The results of this work was the construction of an indicator framework for the organization and from that seed, the company develops the theme Balanced Scorecard, contemplating the four perspectives of the methodology.

Keywords: Balanced scorecard. Performance indicators. Financial Perspective, Customer, Internal Processes, Learning and Growth.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Tipos de amêndoa de castanha de caju.....	21
TABELA 2	Sinalização dos indicadores do BSC.....	22
TABELA 3	Critérios para utilização da cor da sinalização.....	23
TABELA 4	Metas para a perspectiva financeira do BSC.....	27
TABELA 5	Metas para a perspectiva de clientes do BSC.....	27
TABELA 6	Metas para a perspectiva de processos internos do BSC.....	28
TABELA 7	Metas para a perspectiva de aprendizado e crescimento do BS.....	28
TABELA 8	Resumo de resultados por perspectivas.....	30

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Perspectivas do Balanced Scorecard	12
FIGURA 2.	O BSC unindo medidas de desempenho.....	13
FIGURA 3	Mercado Externo Iracema.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DESENVOLVIMENTO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	11
2.1 Origem e conceito do bsc.....	11
2.2 Perspectivas do bsc para mensuração de desempenho.....	11
3. ESTUDO DO CASO.....	15
3.1 Metodologia.....	15
3.2. A empresa.....	18
3.2.1 Missão, visão e valores da organização	18
3.2.2 Os concorrentes.....	19
3.2.3 O Produto.....	20
3.3 Sinalização dos indicadores.....	19
3.4 Perspectivas do bsc na organização estudada	24
3.4.1 Perspectiva financeira.....	24
3.4.2 Perspectiva dos clientes	25
3.4.3 Perspectiva dos processos internos	26
3.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	26
4. ESTABELECIMENTO DE METAS	28
3.1 Perspectiva financeira.....	28
3.2 Perspectiva de clientes	28
3.3 Perspectiva dos processos internos.....	29
3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	29
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
6. CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXO A.....	41
ANEXO B.....	42
ANEXO C.....	43
ANEXO D.....	44

1. INTRODUÇÃO

O aumento da competição entre as empresas e a maior variedade de produtos ofertados no mercado, oriundos de diferentes partes do mundo, além do crescente dinamismo e a maior rapidez no acesso e troca de informações, têm criado incentivado um novo perfil de consumidor. Perfil este, cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

A importância de gerenciar organizações e garantir seus melhores resultados a fim de manter seu alto nível de competição e de se destacar no mercado tem evoluído bastante com a criação de novas ferramentas administrativas. Nesse contexto surge o Balanced Scorecard, uma ferramenta criada por Kaplan e Norton que, dentre outras coisas, objetiva a estruturação de um quadro balanceado de indicadores de desempenho.

Esta monografia utilizou como estudo de caso a Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda., uma indústria de beneficiamento de castanhas de caju localizada em Fortaleza (Ceará). Nessa organização, constatou-se que havia a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia que torne mais fácil a gestão de indicadores, identificando pontos negativos e positivos de cada indicador e permitindo objetivos estratégicos determinados pela Diretoria para melhoria da organização em geral.

A utilização do BSC permitirá à organização visualizar de uma nova maneira seus indicadores, compondo um quadro balanceado que, em fim de contas, alavancará o alcance dos objetivos financeiros da organização.

A escolha desse setor como objeto deste trabalho se justifica, além de sua importância social para a região Nordeste, pelo volume de divisas que essa atividade exportadora tem trazido para os estados produtores e pelos esforços recentes das grandes indústrias de beneficiamento na modernização de seus processos e na melhoria do nível de qualidade de seus produtos e processos. Essas são condições que tem grande influência na manutenção e fortalecimento do Brasil como uma grande peça no mercado internacional de amêndoas de castanha de caju.

Vale ressaltar ainda que não há muitos estudos disponíveis sobre a utilização da ferramenta BSC em indústrias de castanha de caju. Além disso, a

indústria possui uma cadeia de valor complexa, tendo que se adaptar a uma oferta sazonal e variável de matéria-prima. A identificação e a análise de seus indicadores estratégicos serão, portanto, de grande valia para a empresa deste estudo de caso, que poderá realinhar seus esforços para atender satisfatoriamente aos seus objetivos estratégicos. A realização deste estudo significou, portanto, um importante fator de crescimento profissional para o autor.

Diante desta justificativa para abordagem do tema, o objetivo geral da pesquisa foi construir o quadro de indicadores, baseado nas perspectivas propostas por seus autores Kaplan e Norton, na empresa citada a fim de que a diretoria pudesse visualizar e acompanhar os resultados de cada indicador para que pudesse então tomar decisões em pró de novas estratégias a fim de melhorar a organização em cada setor e também de forma geral.

A pesquisa apresentou ainda os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os indicadores de desempenho nas diferentes perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimentos);
2. Incentivar a organização a adotar o BSC, de maneira a permitir um acompanhamento dinâmico de seu desenvolvimento.

O estudo abordará a possibilidade de elaboração de um Balanced Scorecard (BSC), levando em conta a situação atual da empresa, focando na demonstração das perspectivas. Não é intuito deste trabalho a prática do BSC proposto, mas utilizar o Balanced Scorecard com a metodologia proposta pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton para um esboço do mesmo, a fim de viabilizar a prática desta ferramenta no futuro.

O trabalho está organizado da seguinte forma: no Capítulo 1 fala-se sobre a introdução e os objetivos e justificativas do tema. No Capítulo 2 aborda-se o desenvolvimento do Balanced Scorecard, apresentando sua origem, conceitos e quais são as suas perspectivas. No Capítulo 3, apresentam-se os aspectos metodológicos desta pesquisa. No capítulo 4, estabelecem-se as metas dos indicadores a serem coletados. No capítulo 5 realiza-se a coleta e análise de indicadores do estudo de caso e, finalmente, é apresentada a conclusão sobre a pesquisa realizada.

2. BALANCED SCORECARD (BSC)

2.1. Origem e conceito do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC surgiu depois de um ano de um projeto de pesquisa envolvendo doze companhias de vanguarda no que tangia as medições de desempenho, e com isso conseguiram formar um balanced scorecard (traduzido como “quadro de indicadores balanceados”) – um conjunto de medidas que disponibilizam aos chefes de departamento uma rápida, porém compreensiva visão do negócio.

Schorr (2006) define balanced scorecard como um sistema de avaliação utilizado pelas organizações para localizar o desempenho de seus objetivos primários e secundários, identificando como os processos ajudam a alcançar os seus objetivos primários.

Para Kaplan e Norton (1997), O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a introdução da estratégia, não para sua formulação qualquer que seja a abordagem utilizada. Para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos.

Gasparetto et al. (2007), afirma que o BSC auxilia a empresa em diversos aspectos por ser: um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica, utilizando indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada em torno de, normalmente, quatro perspectivas. Ele permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento.

2.2 Perspectivas do bsc para mensuração de desempenho

Kaplan e Norton (1997) montaram a metodologia do BSC unindo vários conceitos que estavam dispersos nas teorias da administração, transformando-os em quatro perspectivas básicas demonstrados na Figura 2: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

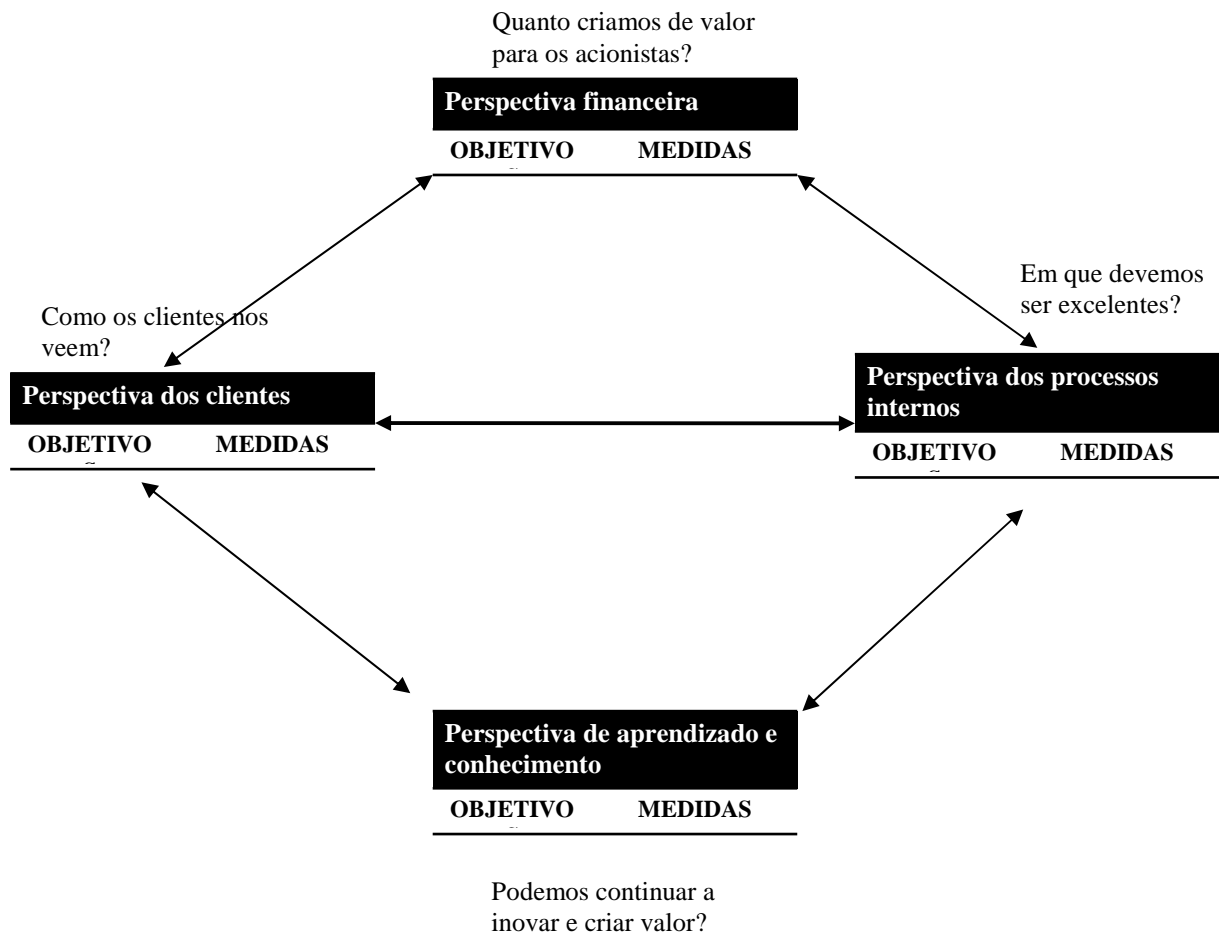


Figura 2 – O BSC unindo medidas de desempenho
Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1992)

- a) **Perspectiva financeira:** A perspectiva financeira acompanha e verifica se a estratégia da empresa está levando melhorias para os resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas Prieto *et al* (2006). Kaplan e Norton (1997) afirmam que, segundo a perspectiva financeira, as organizações possuem definidas duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira se reflete em outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou ainda na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. A estratégia de produtividade, por sua vez, reflete-se na busca da execução eficiente das

atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir ainda os objetivos e as estratégias de redução de custos.

- b) **Perspectiva do cliente:** De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram percebendo que os concorrentes lhe tomavam mercado pois estes ofereciam produtos e/ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. A satisfação dos clientes é pré-requisito básico para a viabilidade de uma indústria. Afinal de contas, a viabilidade da indústria só ocorre quando o cliente se dispõe a pagar um preço por um produto que seja superior a seu custo de produção. Segundo esse ponto de vista, de acordo com Ahlert (2006), a perspectiva de clientes de uma organização deve traduzir as expectativas do cliente em relação ao atendimento, produtos ou serviços e tudo mais que gerar valor para ele e trazer os resultados esperados na perspectiva financeira.
- c) **Perspectiva dos processos internos:** De acordo com Prieto *et al* (2006), os processos internos precisam apoiar os indicadores de perspectivas de clientes para que a organização consiga alcançar os objetivos e metas estabelecidos por sua estratégia. Sob a ótica dessa perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. São os processos internos que criam as condições que permitem à empresa oferecer propostas capazes de atrair e reter clientes, o que é uma condição essencial para criar valor aos acionistas, possibilitando o alcance das metas e objetivos financeiros da organização.
- d) **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** Conforme Kaplan e Norton (1997), todos os ativos e estrutura, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são resultados de ações humanas, ou seja, são dependentes da vontade e da ação de pessoas para que existam. Adicionalmente, algumas das idéias que permitem melhorar sobremaneira o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, de funcionários operacionais, aqueles que atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes. Essa constatação corrobora a ideia de Kaplan e Norton (1997) que afirmam que uma das mudanças mais importantes no pensamento gerencial recente tem sido a transformação do papel dos funcionários, que passaram da posição de

provedores de força física a analísadores de dados cada vez mais abstratos, em muitos casos fazendo uso de dados captados por computadores. Kaplan e Norton (1997) ainda afirmam que num ambiente de trabalho em que se faz necessária a disponibilidade de colaboradores cada vez mais versáteis e dispostos a fomentar e participar de mudanças frequentemente radicais e que exigem sempre novas e mais avançadas capacidades dos colaboradores, as medidas de aprendizado, inovação e aprendizado têm importância crescente e determinante para o alcance das quatro perspectivas anteriores.

Prieto *et al* (2006) afirmam quando se analisa o BSC de maneira integrada percebe-se que ele traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os colaboradores necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver capacidades estratégicas certas e eficientes (perspectiva de processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (perspectiva de clientes), o que proporcionará o aumento do valor da organização aos acionistas (perspectiva financeira).

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

1. Perspectiva Financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;

2. Perspectiva dos Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;

3. Perspectivas dos Processos Internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;

4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

3. ESTUDO DO CASO

3.1 Metodologia

Esta monografia apresenta uma metodologia de pesquisa científica com abordagem qualitativa em um estudo de caso.

Minayo (1993) define a pesquisa científica como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade”. O autor sustenta que “a pesquisa é uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”. Dessa forma, ainda segundo o autor, a pesquisa representa uma aproximação da realidade inesgotável, por meio de uma combinação particular entre teoria e dados

Oliveira (1997) afirma que as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas ou qualitativas quanto ao tipo, sendo que a quantitativa possui foco na quantificação de dados, fazendo uso de recursos e técnicas estatísticas. Sua utilização é ampla em pesquisas descritivas em que se procura determinar e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, em que se buscam relações de causalidade entre eventos.

Já Neves (1996) afirma que enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento, além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados. Seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

Para Neves, *apud* Godoy (1995), o estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

No primeiro contato com a Diretoria da organização, foram apresentados os conceitos gerais (vistos no capítulo 1) e os principais objetivos sobre o assunto que seria:

- a) O acompanhamento dos principais indicadores de desempenho a fim de melhorar o desempenho da empresa em geral.
- b) Projeção e monitoramento da evolução dos indicadores no futuro próximo
- c) Saber exatamente, em números, o que cobrar de cada setor, chefe de departamento, etc.

Em seguida foi definido um cronograma para o projeto. Neste cronograma foram previstos os nomes e funções das pessoas que o pesquisador deveria encontrar para fazer os questionamentos necessários à pesquisa e para solicitar quaisquer documentos que sejam necessários.

De posse das informações e documentos coletados, o pesquisador deu início à construção quadro de indicadores de acordo com as perspectivas do BSC. Foram monitorados os indicadores propostos junto à direção da companhia, de acordo com as metas proposta pelas gerencias das áreas e a própria diretoria. O quadro de indicadores foi preenchido, no qual foi possível visualizar quais indicadores atingiram a meta ou tiveram resultado negativo.

A visualização dos resultados será facilitada pela gestão visual existente na empresa com a sinalização no quadro dos indicadores.

Ao final, foram apresentados à organização os resultados das medições e discutido novas estratégias e o que poderia ser feito para melhorar os indicadores que tiveram resultado abaixo do esperado. Assim como também foi discutido como manter os bons resultados e o que fazer no futuro para evitar eventuais baixas.

3.2 A empresa

A Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda iniciou suas atividades em 4 de outubro de 1978. A então Iracema Indústrias de Caju Ltda contava com 1500 funcionários. Em novembro de 1984, a empresa adquiriu mais uma fábrica, que recebeu o nome de Jati Indústrias de Caju, nome que também foi extraído de um romance de José de Alencar. A Jati, em fevereiro de 1991 foi

incorporada ao grupo, passando a ser mais uma filial da Iracema. A compra da Jati garantiu à Iracema o posto de maior indústria de beneficiamento de castanha de caju do Brasil.

Em 1987 a Iracema foi comprada pela Nabisco, companhia multinacional com sede nos Estados Unidos. Este fato trouxe inúmeras melhorias para a Iracema por meio de maiores investimentos em tecnologia e, principalmente, no seu capital humano. No final de 2000, a Kraft Foods, empresa multinacional com sede também nos EUA, adquiriu todas as empresas Nabisco no mundo e entre elas a Iracema. A partir de 2001 deu-se o processo de incorporação da Iracema à Kraft, mudando, inclusive, sua razão social para Kraft Foods Brasil S/A, no ano de 2002.

Em julho de 2004 a Iracema foi vendida para o Bond Group Commodities Ltd, grupo inglês que atua no segmento de compra e venda de castanhas de caju, amêndoas, avelãs e nozes no mundo, em especial na Europa e Estados Unidos. Com mais esta mudança acionária, a Iracema passou a chamar-se Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda.

Nos últimos anos a Iracema tem sido palco de muitas inovações em seu processo produtivo e muitas novidades nas ferramentas que a organização utiliza viando a um gerenciamento efetivo.

Atualmente a organização possui três unidades fabris em Fortaleza, com cerca de 60.000 m² de área construída. Encontram-se abaixo alguns outros dados retirados do Planejamento Estratégico 2010-2013 da organização:

- a equipe de colaboradores é formada por 1.600 pessoas, divididas em três unidades fabris;
- a capacidade produtiva instalada, para três turnos diários, correspondente a aproximadamente 60.000 toneladas/ano; e
- a empresa atualmente exporta para mais de 20 países em todo o mundo, sendo a exportação responsável por cerca de 80% de suas vendas em termos de volume.
- importação de mais de 30.000 toneladas de castanha de caju in natura da África para suprir a insuficiência de matéria prima no território brasileiro

3.2.1. Missão, visão e valores da organização

A Iracema possui a seguinte declaração de missão: “Oferecer ao mercado alimentos saudáveis e de qualidade, criando valor para nossos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade, por meio de uma gestão baseada em processos sustentáveis”.

A declaração de visão da empresa é a seguinte: “Até 2016 duplicaremos o faturamento no mercado interno com base no faturamento de 2010, melhorando continuamente nossos padrões de qualidade e rentabilidade de maneira sustentável”.

Adicionalmente à missão e à visão a empresa mantém divulgada para todos os seus colaboradores a sua política de qualidade que declara o seguinte: “Satisfazer os clientes e consumidores da Iracema em suas expectativas de qualidade, produzindo alimentos seguros que atendam à legislação vigente, com foco na melhoria contínua de nosso sistema integrado de gestão da qualidade e segurança de alimentos”.

De acordo com a empresa, a efetividade de seu desempenho é medida pelo nível de satisfação de seus principais *stakeholders*. Os *stakeholders* são as pessoas ou grupos de pessoas que possuem interesse na operação, e que podem ser influenciadas por ou influenciar a operação produtiva. Para assegurar a satisfação de seus *stakeholders*, a empresa se apoia nos seguintes valores:

- a) Ética;
- b) Foco em resultados;
- c) Inovação;
- d) Respeito ao meio ambiente;
- e) Satisfação do cliente externo e interno;
- f) Segurança no ambiente de trabalho; e
- g) Trabalho em equipe.

3.2.2. Os concorrentes

Quando se procura estabelecer um BSC para uma organização, é essencial o conhecimento sobre sua concorrência. É esse conhecimento que irá permitir a definição da melhor estratégia competitiva da indústria. Tal análise deve ser realizada com o objetivo de determinar a capacidade de ação e reação dos concorrentes em movimentos ofensivos e defensivos de mercado.

Uma análise da concorrência bem realizada é um instrumento extremamente útil para que a organização determine seu posicionamento no mercado de maneira a explorar seus pontos fortes e as oportunidades trazidas pelo mercado, além de agir para diminuir seus pontos fracos, e conseqüentemente consolidando sua vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Ao fazer a análise da concorrência da organização, é necessário ter em mente que existem dois níveis bastante distintos de concorrência no mercado em que a empresa está inserida:

Em se tratando de nível internacional, de concorrência entre países, a Iracema, assim como todas as indústrias de beneficiamento de castanha de caju, enfrenta a concorrência de países também exportadores desta *commodity*, em especial do Vietnã e Índia.

Com aproximadamente 70% do mercado, a Iracema exporta para mais de 40 países e ocupa posição de destaque em mercados como Estados Unidos, Europa e Japão; Ucrânia, África do Sul e Kuwait também são países que consomem a castanha de caju produzida pela empresa (IRACEMA, 2013). Conforme podemos observar na seguinte figura 3:

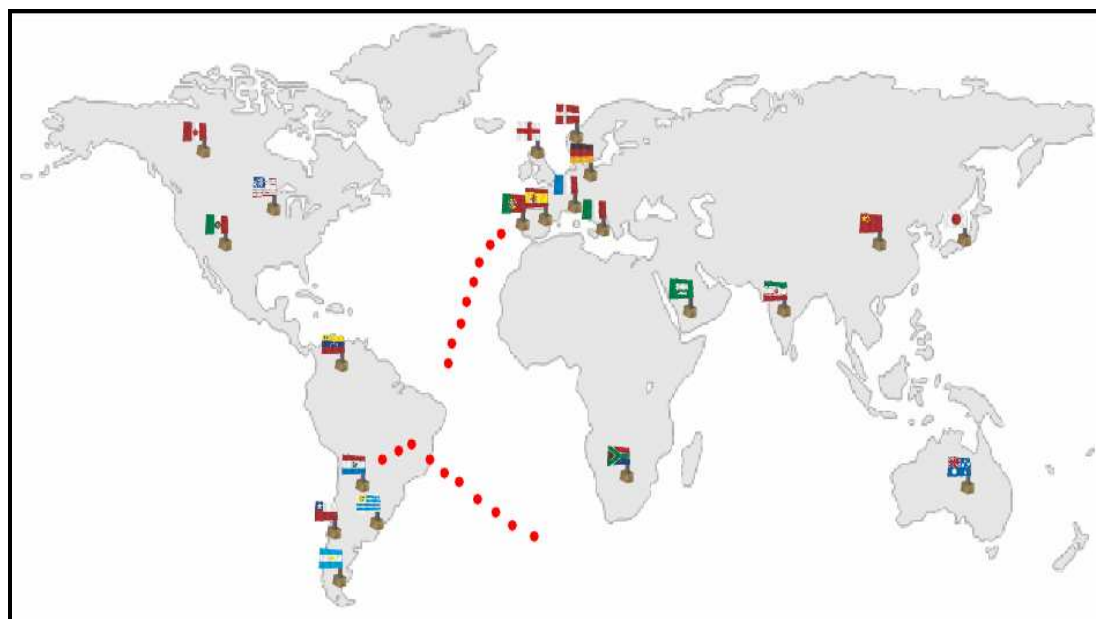


Figura 3 – Mercado Externo Iracema
 Fonte: IRACEMA (2013)

3.2.3. O Produto

De acordo com a Embrapa (2006) a castanha é o verdadeiro fruto do caju, enquanto o pedúnculo, que é a parte comestível, in natura, é o falso fruto. A castanha possui uma única semente, que não se abre na época da maturação e é constituída de três partes distintas: casca, película e amêndoa. A casca é constituída de um tecido esponjoso, cujas cavidades são preenchidas por um líquido viscoso, cáustico, facilmente inflamável de cor escura. A amêndoa é a parte comestível do fruto e dita, propriamente, como a semente do caju, tendo em média 30% do peso da castanha.

Segundo a Embrapa (2006) as operações envolvidas no processamento da castanha de caju são basicamente: o cozimento, a secagem, o corte, a quebra e retirada da casca, a classificação, a fritura e a embalagem. No Nordeste brasileiro, a maioria das grandes empresas que processa a castanha de caju trabalha com o processo mecanizado, enquanto que as pequenas e médias empresas utilizam sistema manual ou semi-mecanizado. As castanhas de caju podem ser tipificadas quanto ao tamanho, granulometria, cor e torragem. Na tabela 1 abaixo segue descritiva com 36 tipos:

Nº	Descrição	Tipo	Descrição
1	Whole (Inteira)	SLW1	Inteira Super Grande 1ª qualidade
2		SLW2	Inteira Super Grande 2ª qualidade
3		LW1	Inteira Grande 1ª qualidade
4		LW2	Inteira Grande 2ª qualidade
5		W1 240	Inteira média grande 1ª qualidade
6		W2 240	Inteira média grande 2ª qualidade
7		W1 320	Inteira média 1ª qualidade
8		W2 320	Inteira média 2ª qualidade
9		W1 450	Inteira pequena 1ª qualidade
10		W2 450	Inteira pequena 2ª qualidade
11		W3	Inteira tamanho diverso 3ª qualidade
12		W4A	Inteira tamanho diverso 4ª qualidade
13	Butts (Batoque)	B1	Batoque Primeira Qualidade 1ª qualidade
14		B2	Batoque Segunda Qualidade 2ª qualidade
15		B3	Batoque Terceira Qualidade 3ª qualidade
16	Split (Banda)	S1	Banda Primeira Qualidade 1ª qualidade
17		S2	Banda Segunda Qualidade 2ª qualidade
18		S3	Banda Terceira Qualidade 3ª qualidade
19	Pieces (Pedaço)	P1	Pedaços Grandes Primeira Qualidade
20		P2	Pedaços Grandes Segunda Qualidade
21		P1M	Pedaços Médios Primeira Qualidade
22		P2M	Pedaços Médios Segunda Qualidade
23	Small Pieces (Pedaço peq.)	SP1	Pedaços Pequenos Primeira Qualidade
24		SP2	Pedaços Pequenos Segunda Qualidade
25		SP3	Pedaços Pequenos Terceira Qualidade
26	Grain (Grão)	G1	Granulado Primeira Qualidade
27		G2	Granulado Segunda Qualidade
28		G3	Granulado Terceira Qualidade
29	Xerém	X2	Xerém Segunda Qualidade
30	Flour (Farinha)	FE	Farinha Especial
31	ROASTING (Torradas)	FT	Farinha Especial Torrada
32		XT	Xerém Torrado
33		PMT	Pedaços Médios Torrados
34		GT	Granulados Torrados
35		W3T	Inteira Terceira Qualidade Torrada
36		W4AT	Inteira Quarta Qualidade Torrada

Tabela 1: Tipos de amêndoa de castanha de caju.

Fonte: <http://www.iracema.com.br/>

3.3. Sinalização dos indicadores

De acordo com Lins e Holanda (2011), a sinalização dos indicadores faz parte da gestão visual que é a gestão por meio da visualização do status das atividades em andamento, por parte dos gestores e dos colaboradores, permitindo acompanhamento da produção e tomadas de ações, quando necessárias. Ela torna o fluxo de informações simples e atrativo fazendo com que, no caso deste trabalho, os sinalizadores sejam facilmente traduzidos e interpretados.

A empresa estudada já trabalha com a divulgação dos resultados de alguns de seus indicadores já estabelecidos de maneira visual e ostensiva para os colaboradores. Por conta dessa cultura já relativamente familiar com a gestão visual, foi decidido que o desempenho dos indicadores do BSC a ser proposto para a organização deveria ser facilmente visualizado por meio de sinalizadores. A sinalização dos indicadores proposta pode classificá-lo em três cores distintas, dependendo da variação apresentada pelo indicador no período especificado.

Quando o sinalizador apresenta-se na cor vermelha significa que seu *status* é de resultados abaixo do esperado pela Direção. Ao se apresentar na cor amarela, entende-se que o indicador está nos níveis estabelecidos pela estratégia da empresa, ou seja, dentro das expectativas da organização. Já a cor verde do sinalizador do indicador significa que o seu desempenho chegou a superar o resultado esperado pela organização.

Para se dar mais informações para a boa tomada de decisão pela Direção, optou-se por criar ainda dois novos níveis para os sinalizadores, que são variações dos status de cor verde e de cor vermelha: o sinalizador excelente, de cor azul, que significa que o indicador está com desempenho muito acima da meta, dispensando ações imediatas; e o sinalizador preocupante, de cor preta, que significa que o desempenho do indicador está muito abaixo do esperado pela organização. Desta forma, cada um dos indicadores pode ter seu desempenho classificado por qualquer dos indicadores descritos abaixo:

Sinalizadores			Desempenho do indicador
			Muito acima do esperado
			Acima do esperado
			De acordo com a meta
			Abaixo da meta
			Muito abaixo da meta

Tabela 2 - Sinalização dos indicadores do BSC

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

As regras para a utilização dos sinalizadores foi definida pela Direção da Iracema segundo os critérios descritos:

Cor do sinalizador de desempenho do indicador	Varição do desempenho do indicador em relação à meta estabelecida
Azul	Varição positiva além de 20%
Verde	Varição positiva de 5% a 20%
Amarelo	5% para mais ou para menos
Vermelho	Varição negativa de 5% a 20%
Preto	Varição negativa além de 20%

Tabela 3 - Critérios para utilização da cor da sinalização

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

3.4. Perspectivas do BSC na organização estudada

Antes do início do presente estudo, a empresa estudada já havia definido alguns indicadores de desempenho em seu planejamento estratégico. Tais indicadores são analisados de maneira isolada por diferentes áreas da empresa, sem que se preocupasse com o inter-relacionamento dos indicadores estabelecidos e com a classificação e ordenamento desses indicadores.

Diante da situação encontrada na empresa, optou-se por conhecer os indicadores utilizados pela organização, tentando analisar se os mesmos eram adequados e como eles poderiam ser agrupados de modo a que todos fossem divididos de acordo com as quatro perspectivas do BSC: financeira, dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e conhecimento. Para que esse trabalho pudesse ser realizado, foi necessário conhecer os objetivos da organização segundo cada uma das quatro perspectivas e quais seriam os possíveis indicadores de desempenho ligados a elas.

3.4.1 Perspectiva financeira

Nesta perspectiva, sintetizam-se as consequências econômicas imediatas das ações já realizadas e indica-se se a estratégia da organização, sua introdução e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Assim, todos os colaboradores de uma organização devem ser e se sentirem responsáveis pela lucratividade, e dela se beneficiar por meio de programas de participação nos resultados.

Os indicadores a serem propostos para essa perspectiva devem traduzir a saúde financeira da empresa e devem indicar como a empresa tem evoluído financeiramente de modo a indicar ainda se a empresa possui recursos disponíveis para apoiar os objetivos e metas das outras três perspectivas do BSC.

A perspectiva financeira foi a perspectiva que se encontrava mais avançada em termos de determinação de indicadores e metas antes de se iniciar o estudo na organização. Desta forma, foi necessária apenas a escolha dos indicadores mais adequados para representar a saúde financeira da empresa, preocupando-se com a correta definição de cada indicador.

Escolheram-se, portanto, os seguintes indicadores para representar a perspectiva financeira no BSC da organização em um determinado período de tempo:

1. Faturamento: montante referente ao faturamento, ou seja, do recebimento em reais.
2. Lucro líquido: lucro bruto - despesas de aluguéis, salários e impostos e somadas as receitas com juros
3. Inadimplência: quantidade de clientes inadimplentes
4. Custos fixos: Valor total dos custos fixos da empresa,

3.4.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes salienta a importância da imagem da empresa junto a seus clientes. A satisfação do cliente é essencial para que a empresa consiga atingir e manter seus níveis de faturamento e lucratividade. Afinal, sem a disposição dos clientes de adquirir produtos ou serviços de uma empresa, a sua operação torna-se inviável, pois não haveria faturamento e conseqüentemente os acionistas encerrariam os negócios como forma de não ter mais prejuízo.

Ao iniciar o estudo na Iracema, percebeu-se que a empresa possuía media e monitorava apenas o indicador de índice de reclamações, ou seja, o número de reclamações de clientes em um determinado período. Além de esse índice ser bastante reativo, entendeu-se que era um indicador insuficiente para representar a “saúde” da empresa junto a seus clientes. Desta forma, modificou-se o índice de reclamações e propuseram-se novos indicadores para essa perspectiva, que devem medir tanto a satisfação dos clientes quanto o aumento nas vendas. São os seguintes os indicadores propostos:

1. Índice de reclamações: percentual de reclamações em relação ao número de pedidos atendidos.
2. Índice de satisfação de clientes: percentual de clientes que se declaram satisfeitos com a qualidade da empresa em pesquisas

de satisfação realizadas pelos funcionários da Iracema junto aos clientes.

3. Índice de crescimento de vendas: mostra o percentual de vendas em valores monetários de um período em relação ao mesmo período do ano anterior.
4. Participação no mercado externo: apresenta o percentual de vendas

3.4.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos clientes internos visa aumentar a produtividade dos processos de maneira a apoiar os objetivos das perspectivas de clientes e financeira. Quando os indicadores da perspectiva de processos internos apresentam resultados bons, mantém-se a satisfação dos clientes, pois se torna menos provável a ocorrência de problemas que afetem a relação com os clientes, tais como atrasos na entrega, entrega de produtos defeituosos, disfunções na relação pós-venda, entre outros. Adicionalmente, processos internos bem gerenciados levam a maiores índices de produtividade e menores índices de desperdício, que, juntamente com a manutenção da satisfação e fidelidade dos clientes, possibilitam a organização a atingir seus objetivos da perspectiva financeira.

Os indicadores dessa perspectiva que foram propostos à Iracema são os seguintes:

1. Produção diária por funcionário: demonstra a quantidade de material em caixas de produção produzido por dia por funcionário;
2. Retrabalho: indica o percentual de tempo de trabalho médio gasto no período com atividades de retrabalho;
3. Número de lotes de produto final reprovado: mostra o número de lotes de produto final que são reprovados pelo controle de qualidade;
4. Produção diária da empresa: representa o número de caixas produzidas diariamente pela empresa;

3.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Essa perspectiva deve trazer os indicadores ligados ao aprendizado e crescimento dentro da organização, ou seja, aqueles mais relacionados aos recursos humanos da organização. Os indicadores dessa perspectiva servem de apoio a todas as outras perspectivas, pois todas as operações de uma organização são, em última instância, resultados da ação de pessoas. Além disso, quanto mais capacitados e mais hábeis forem os recursos humanos de uma organização, maior será a produtividade do processo, menos problemas haverá com os clientes e mais facilmente serão atingidas as metas financeiras. Os indicadores propostos para essa perspectiva na empresa foram os seguintes:

1. Faltas dos funcionários (Absentéismo): percentual de horas de trabalho dos colaboradores que faltam ao trabalho por determinado período.
2. Rotatividade: apresenta o grau de rotatividade no quadro de funcionários da empresa em determinado período.
3. Treinamentos por funcionário: mede o número de horas de treinamentos realizados por período por funcionário.
4. Índice de satisfação interna: mede o percentual de satisfação dos colaboradores mostrados nas pesquisas de satisfação interna.

4. ESTABELECIMENTO DE METAS

O estabelecimento de metas é um passo essencial para a implementação do BSC em uma organização. Afinal, são as metas estabelecidas que irão guiar os esforços dos colaboradores, servindo como um estado futuro almejado que deve ser alcançado dentro de um prazo pré-estabelecido. As metas devem ser estabelecidas para cada um dos indicadores determinados para as quatro perspectivas do BSC.

Estas são as metas propostas pela alta direção da organização:

4.1. Perspectiva financeira

Tabela 4 - Metas para os indicadores da perspectiva financeira do BSC

Indicador	Meta
Faturamento*	R\$ 15.000.000,00
Lucro líquido*	R\$ 1.240.000,00
Inadimplência	2%
Custos fixos*	R\$ 2.640.000

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

4.2 Perspectiva de clientes

Tabela 5 - Metas para os indicadores da perspectiva de clientes do BSC

Indicador	Meta
Índice de reclamações	0,50%
Índice de satisfação dos clientes	95%
Índice de crescimento de vendas	5%
Participação no mercado externo	25%

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

4.3 Perspectiva dos processos internos

Tabela 6 - Metas para os indicadores da perspectiva de processos internos do BSC

Indicador	Meta
Produção diária por funcionário	1 caixa
Retrabalho	0,92%
Número de lotes de produto final reprovado	50 lotes
Produção diária da empresa	1500 caixas

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Tabela 7 - Metas para os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC

Indicador	Meta
Absenteísmo	1,50%
Rotatividade	3%
Treinamentos por funcionário	4
Índice de satisfação interna	85%

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2012)

Definiu-se, em acordo com a Direção da empresa, que todos os indicadores devem ser avaliados mensalmente, com exceção de alguns indicadores que possuem apuração mais difícil ou que dependam de respostas de clientes ou outros fatores, o que deixa a empresa com menos possibilidades de controlar a periodicidade de divulgação de novos resultados para tais indicadores.

Os Anexos A, B, C e D apresentam respectivamente as metas e os resultados para os indicadores das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado e conhecimento e estão sintetizadas abaixo na tabela 8. Os valores presentes nesses anexos se referem à primeira rodada de medições realizada em novembro de 2012 na empresa estudada com o auxílio do autor deste trabalho. É de se esperar que, ao continuar a realizar as medições dos indicadores com as periodicidades definidas, esses valores mudem com o tempo. A diferença entre a meta e o resultado real obtido é apresentada percentualmente e sinalizada conforme já estabelecido.

Tabela 8 – Resultados para primeira medição de BSC na organização

PERSPECTIVA FINANCEIRA						
Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Faturamento	Reais (R\$)	15.000.000,00	15.876.780,00	876.780,00	6%	
Lucro líquido	Reais (R\$)	1.240.000,00	958.543,93	-281.456,07	-23%	
Custos fixos	Reais (R\$)	2.640.000,00	2.643.758,00	3.758,00	-0,10%	
Inadimplência	Índice (%)	2,00%	2,10%	0,10%	-5%	
PERSPECTIVA DE CLIENTES						
Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Índice de reclamações	Índice (%)	0,50%	0,40%	0,10%	20%	
Índice de crescimento de vendas	Índice (%)	95%	96%	1,00%	1%	
Índice de satisfação dos clientes	Índice (%)	5%	4,90%	0,10%	-2%	
Participação no mercado externo	Índice (%)	25%	24%	1,10%	-4%	
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS						
Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Produção diária por funcionário	Número de caixas	1	0,85	-0,15	-15%	
Retrabalho	Índice (%)	0,92%	0,91%	-0,01%	-1%	
Número de lotes de produto final reprovado	Número	50	57	-3	-14%	
Produção diária da empresa	Caixas	1500	1200	100	-20%	

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Rotatividade	Índice (%)	3%	3,20%	-0,20%	-7%	
Absenteísmo	Índice (%)	1,50%	2,90%	-1,40%	-93%	
Índice de satisfação interna	Índice (%)	85%	50%	-35,00%	-41%	
Treinamentos por funcionário	Número de horas	4	6	3	50%	

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2013)

Para demonstrar que o resultado está abaixo ou acima do esperado, os anexos mostram na coluna “Diferença Percentual” dados positivos para resultados que superam as metas e dados negativos para resultados que não atingem as metas. Como já explicado, estes dados acompanham também a sinalização de cores de acordo com o resultado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os anexos A, B, C e D referentes a primeira rodada de medição dos indicadores propostos, nesta primeira rodada, constatou-se o seguinte quadro de resultados resumidos na tabela 8, o qual demonstra um considerável número de perspectivas abaixo das metas:

	BOM RESULTADO	ACEITAVEL	ABAIXO DO ESPERADO
PERSPECTIVA FINANCEIRA	1	2	1
PERSPECTIVA CLIENTES	1	3	-
PERSPECTIVAS PROCESSOS INTERNOS	-	1	3
PERSPECTIVAS APRENDIZADO E CRESCIMENTO	1	-	3
TOTAL	3 indicadores	6 indicadores	7 indicadores

Tabela 9 – Resumo de resultados por perspectivas

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2013)

Os indicadores com resultado acima do esperado foram: Faturamento. Índice de Reclamações, Treinamentos por funcionários.

Os indicadores que tiveram resultados considerados dentro do esperado foram: Custos fixos, Inadimplência, Índice de crescimento de vendas, Índice de satisfação dos clientes, Participação no mercado externo, Retrabalho.

Os indicadores que obtiveram resultados abaixo do esperado foram: Lucro líquido, Produção diária da empresa, Produção diária por funcionário, Número de lotes de produto final reprovado, Rotatividade, Absenteísmo, Índice de satisfação interna.

Em contato com a diretoria e responsáveis de área, procurou-se saber os motivos, principalmente em relação aos resultados mais críticos, abaixo do esperado.

- **Lucro Líquido:** Indicador da perspectiva financeira a qual obteve uma diferença de 23% abaixo da meta. A diretoria justificou que a empresa

tem passado por um momento difícil por conta da quebra da safra brasileira de castanha de caju. Para suprir esta quebra, houve ao longo dos últimos meses uma série de importações da castanha oriunda da África. Custos elevados com frete, compra da matéria-prima, logística portuária, etc, elevaram os custos variáveis a ponto de incidir imediatamente na baixa do lucro. Espera-se ainda que não haja grandes mudanças nesses números, uma vez que a previsão de safra para 2013 está abaixo do esperado, e deverão ocorrer mais importações de matéria-prima a fim de se manter o funcionamento da fábrica e atender a demanda de vendas.

- **Produção Diária da Empresa:** Indicador da perspectiva de processos internos, o qual obteve resultado 20% abaixo da meta. A quebra de safra e falta de matéria prima foi o principal fator indicador pela diretoria. Porém, foi ressaltada a reformulação feita na área de processos e produção, onde houve uma grande redução da equipe, com a saída de 2 gerentes de produção. Há esperança de obter melhores resultados nos próximos meses em virtude da consolidação da nova equipe.
- **Produção Diária por Funcionário:** Indicador da perspectiva de processos internos, o qual obteve resultado 15% abaixo da meta. A diretoria apresentou também a quebra de safra como justificativa. Houve um espaço de tempo no qual não havia matéria prima a ser processada e isto afetou diretamente neste resultado. Com este novo cenário do mercado da matéria prima, provavelmente esta meta deverá ser repensada para ser apresentada a nível atingível.
- **Número de lotes de produto final reprovado:** Mais um indicador da perspectiva de processos internos. Este obteve resultado 14% abaixo da meta. A direção explicou que houve uma série de mudanças no processo produtivo a fim de minimizar os custos. Uma delas, a que provavelmente afetou mais diretamente neste item, foi a retirada total das chamadas Cooperativas. Grande parte das castanhas processadas, que ainda continham películas ou não estavam totalmente separadas entre inteiras e pedaços, iam diretamente para

as cooperativas contratadas para raspagem e separação do material. Após as reformulações, estas últimas tarefas foram atribuídas novamente aos funcionários da indústria estudada. A diretoria apontou que, mesmo com estas novas mudanças, manterá a meta como está pois acredita que a nova equipe de produção poderá ser capaz de atingir os resultados propostos.

- **Absenteísmo:** Indicador da perspectiva de aprendizado e crescimento, o qual obteve resultado de alarmantes 93% abaixo do esperado. Este indicador está bem relacionado ao próximo indicador abaixo e por isso a diretoria preferiu justificar as duas baixas pelos mesmos motivos que serão explanados no item abaixo.
- **Índice de satisfação interna:** Indicador da perspectiva de aprendizado e crescimento, o qual obteve resultado de 41% abaixo do esperado. A alta direção aponta que os funcionários estão mais desmotivados e isto tem causado também o maior número de faltas. Acredita-se que as últimas reformulações, e todo esse cenário de quebra de safra que acarretaram em períodos de falta de matéria prima e consequente parada da produção, tem desmotivado os funcionários, principalmente os assalariados de chão de fábrica. Satisfação dos funcionários e suas ausências ao trabalho são dois indicadores preocupantes que a diretoria, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos tem pensado em alternativas para a sua melhoria. Soluções como estabelecimento de prêmios por produção e metas, além de rotatividades e constantes treinamentos estarão sendo planejados para se por em prática a fim de melhorar estes pontos.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desta monografia foi a demonstração da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) de acordo com as perspectivas propostas pelos autores Kaplan e Norton na empresa Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda, atuante no beneficiamento de castanhas de caju e situada em Fortaleza, Ceará.

Foi feito uma medição dos indicadores da empresa referente ao mês de novembro de 2012, no qual foi verificado qual o percentual de diferença do resultado de cada indicador com a meta estabelecida pela Alta Direção da organização. Além disso, estabeleceu-se um sistema de sinalização de cores para os indicadores dependendo da distância entre os resultados e a meta estabelecida para cada um deles. Dessa forma, a cor do indicador varia dependendo se seus resultados estão próximo à meta, abaixo da meta, muito abaixo da meta, acima da meta ou muito acima da meta.

Na primeira rodada de medições do BSC sugerido à organização, foi constatado que a empresa não está conseguindo atingir o valor necessário aos acionistas, pois existe um grande número de indicadores em condição abaixo do esperado pela Alta Direção da empresa. Ressalte-se que os percentuais de indicadores que atingiram a meta ou a superaram foi de apenas aproximadamente 43% dos indicadores propostos.

Vale ressaltar que a situação descrita acima se refere apenas ao primeiro ciclo de medições dos indicadores que compõem o BSC proposto à organização. As organizações são sistemas que evoluem com o tempo, podendo progredir ou regredir dependendo da forma como são gerenciadas. Dessa forma, é bastante possível que a empresa consiga mudar o nível de atendimento à maioria desses indicadores a curto prazo. Tal impressão é obtida pela boa recepção aos conceitos do BSC e pela apresentação dos primeiros resultados. Além disso, percebeu-se na organização um forte interesse na metodologia, sobretudo após a divulgação de que alguns dos resultados do programa de participação de resultados serão em breve atrelados aos resultados dos indicadores do BSC.

Uma vez que depois de apresentados os resultados dos indicadores de acordo com as perspectivas descritas por Kaplan e Norton foram muito bem aceitas,

e que a partir delas a empresa procurou justificar as causas dos insucessos e propôs mudanças e soluções para os indicadores em baixa, podemos dizer que a metodologia Balanced Scorecard foi um sucesso entre os diretores da empresa, e agora, a partir desse “chute inicial” tem todas as condições de ser mais bem assimilada e pesquisada pela direção e sócios a fim de cobrar melhoras sobre os maus resultados e manter os bons.

Sugere-se à organização que tente amadurecer a ferramenta proposta, passando a acompanhar os indicadores propostos e adicionando outros fatores críticos para melhor avaliação e monitoramento da situação da empresa. Além disso, pode-se aprofundar a utilização da metodologia buscando os melhores casos em artigos acadêmicos e livros da área, além de visitas a empresas que já tenham introduzido o BSC a fim de fazer benchmarking para obter um monitoramento do BSC de maneira mais consistente.

REFERÊNCIAS

AHLERT, F. C. **Balanced Scorecard: uma análise crítica acerca dos questionamentos das perspectivas.** XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza: Abepro, 2006. Disponível em:

< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_8647.pdf>. Acesso em 24 set. 2012.

EMBRAPA, **Processamento de Castanha de Caju** . Publicação Embrapa Informações Tecnológicas, Brasília, DF, 2006. Disponível em <http://www.ceinfo.cnpat.embrapa.br/arquivos/artigo_3581.pdf>. Acesso em 24 fev. 2013

GASPARETTO. A. S.; TORRES, A. P.; CUPERTINO, C.; SOUZA, J. V. de; NASCIMENTO, V.; SERRA, F. A. R. **Implantação do balanced scorecard: Estudo de caso em uma empresa de consultoria.** In: Revista de Contabilidade d Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1. Jan.-abr. 2007.

IRACEMA CASTANHAS DE CAJU. **Mercado Externo.** Disponível em <<http://www.iracema.com.br/empresa/4>> Acesso em 20 fev 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – Measures that drive performance.** In: Harvard Business Review. Jan. – fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced scorecard –** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

LINS, N.V.M . HOLANDA, M.S. **Proposta de Gestão Visual da Produção Naval em Estaleiros XXII COPINAVAL,** Buenos Aires, Argentina, 2011.

Disponível em: < [http://www.ipen.org.br/downloads/XXII/trabajos/37%20-%20Nadja%20Lins%203%20COMPLETO%20\(Brasil\).pdf](http://www.ipen.org.br/downloads/XXII/trabajos/37%20-%20Nadja%20Lins%203%20COMPLETO%20(Brasil).pdf)> Acesso em 17 fev 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em 16 fev. 2013

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades -** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, Nº3, 2º SEM/1996.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2013

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard,** in: Gestão e Produção, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan.-abr. 2006.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v13n1/29578.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2012

SCHORR, M. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de alimentos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. 93 p. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7667>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

ANEXOS

ANEXO A – Resultados da primeira medição para os indicadores da perspectiva financeira

Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Faturamento	Reais (R\$)	15.000.000,00	15.876.780,00	876.780,00	6%	
Lucro líquido	Reais (R\$)	1.240.000,00	958.543,93	-281.456,07	-23%	
Custos fixos	Reais (R\$)	2.640.000,00	2.643.758,00	3.758,00	-0,1%	
Inadimplência	Índice (%)	2,00%	2,10%	0,10%	-5%	

ANEXO B – Resultados da primeira medição para os indicadores da perspectiva de clientes

Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Índice de reclamações	Índice (%)	0,50%	0,40%	0,10%	20%	
Índice de crescimento de vendas	Índice (%)	95%	96%	1,00%	1%	
Índice de satisfação dos clientes	Índice (%)	5%	4,90%	0,10%	-2%	
Participação no mercado externo	Índice (%)	25%	24%	1,10%	-4%	

ANEXO C – Resultados da primeira medição para os indicadores da perspectiva de processos internos

Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Produção diária por funcionário	Número de caixas	1	0,85	-0,15	-15%	
Retrabalho	Índice (%)	0,92%	0,91%	-0,01%	-1%	
Número de lotes de produto final reprovado	Número	50	57	-3	-14%	
Produção diária da empresa	Caixas	1500	1200	100	-20%	

ANEXO D – RESULTADOS DA PRIMEIRA MEDIÇÃO PARA OS INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Indicador	Unidade	Meta	Resultado	Diferença	Diferença percentual (%)	Sinalizador
Rotatividade	Índice (%)	3%	3,20%	-0,20%	-7%	
Absenteísmo	Índice (%)	1,50%	2,90%	-1,40%	-93%	
Índice de satisfação interna	Índice (%)	85%	50%	-35,00%	-41%	
Treinamentos por funcionário	Número de horas	4	6	3	50%	