

## A Viabilidade de Implantação do *Balanced Scorecard* na Studio Pilates

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a aplicação do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica na empresa Studio Pilates. Tendo como referencial teórico a metodologia do BSC, baseados nas quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial, sendo elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Visando o aprofundamento da pesquisa, o grupo escolheu como tema principal a perspectiva financeira, entendendo que atualmente, essa é a principal preocupação das empresas. Busca-se através desta pesquisa aprofundar o conhecimento na ferramenta e torná-la aplicável a realidade da empresa pesquisada. Como citado, a pesquisa terá foco na perspectiva financeira da ferramenta BSC, direcionando o estudo a esse departamento da empresa e as pessoas diretamente envolvidas nos processos.

**Palavras Chave:** Balanced Scorecard; Planejamento e estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem a finalidade de apresentar a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) e a viabilidade de sua implantação na empresa Studio Pilates. No cenário atual, com o elevado grau de exigência empresarial, o principal desafio do administrador é manter um sistema de informações que garanta informações corretas para que desta forma, possa tomar decisões acertadas.

O BSC é visto como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada para gerenciar processos como planejamento e orçamento, análise e alocação de recursos, estabelecimento de metas, feedback e aprendizado estratégico.

O BSC equilibra as questões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo. Antigamente o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da sua contabilidade. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas tornou-se obsoleta muita das premissas fundamentais da administração de uma empresa. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

O BSC surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton, que criaram um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. O que se observa atualmente é que o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está interligado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Entende-se que uma das formas de adequar este modelo contábil-financeiro é ampliá-lo de forma que englobe a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais da empresa, como por exemplo, serviços e produtos de qualidade, funcionários habilitados e motivados, processos internos eficientes e clientes satisfeitos. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez

que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

Nesse novo contexto empresarial é comum a elaboração de um planejamento estratégico, o grande desafio hoje para o administrador é gerir informações corretas e adequadas para que sejam tomadas as decisões mais apropriadas. A Studio Pilates A é uma empresa familiar, com setores e funções definidas, porém, observou-se a oportunidade de implantação de uma ferramenta de gestão para melhor controle de seus processos.

Este artigo analisa a viabilidade desta implantação, apoiando-se nos quatro pilares do BSC, que são: perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Visando um melhor aproveitamento da pesquisa e da possível aplicação na empresa, decidiu-se avaliar com maior ênfase a perspectiva financeira, por entendermos ser a principal preocupação dos empresários nos dias de hoje.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os conceitos relacionados ao tema proposto para este trabalho, a fim de que o leitor tenha uma melhor compreensão do mesmo.

### 2.1 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

*Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérica para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC (*Balanced Scorecard*) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque o somatório destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC consiste em uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia, através do estabelecimento de metas mensuráveis, definidas por consenso.

A interação entre esses fatores é feita através da identificação das ações a serem realizadas pela organização de acordo com as diretrizes aprovadas pela diretoria, estando elas relacionadas numa cadeia de causa e efeito, tendo como base as quatro perspectivas do BSC, definidas por Kaplan e Norton (1997), como fundamentais para qualquer organização, que visa obter crescimento e sucesso no longo prazo.

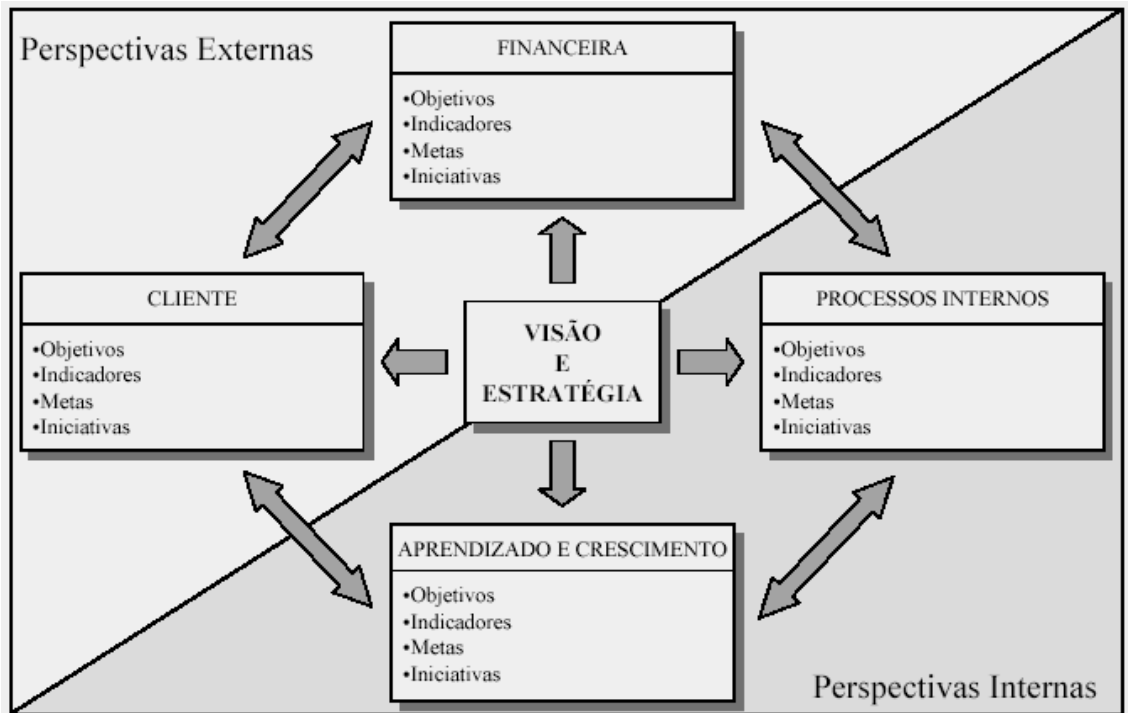
As quatro perspectivas acima citadas são: financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento.

### **2.1.1 Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira surge em meio às mudanças econômicas que geraram o BSC, de forma a facilitar o gerenciamento econômico, principal foco do BSC (entre outras perspectivas, como perspectiva dos clientes, do processo interno e de crescimento e aprendizado), onde o objetivo principal será a geração de dados / indicadores financeiros de fácil leitura e que seja de fácil assimilação a todas as áreas da empresa para que as ações sejam tomadas de forma global.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o primeiro objetivo a ser traçado deve ser os financeiros de longo prazo, e após isso, relacionados a uma sequencia de ações que sigam primeiramente por processos financeiros, clientes, processos internos, funcionários e por fim ao sistema, de forma que em longo prazo seja alcançado o desempenho econômico esperado.

Figura 1. Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Os objetivos da perspectiva financeira devem estar sempre de acordo com a estratégia e missão da empresa, permitindo uma padronização visual entre as unidades de negócio, a fim de auferir confiabilidade às informações, porém deverá ser observado que os objetivos financeiros podem variar de acordo com o ciclo de vida à qual se encontra a empresa, devendo facilitar as estratégias.

Podemos dividir o ciclo em três fases (estratégias de negócio):

### **Fase 1: Crescimento**

Objetivos: percentuais de crescimento e aumento de vendas. Melhoria dos custos e da produtividade.

Estágio Inicial de vida, possuindo possibilidade de crescimento e expansão para os produtos, de forma que, ao focar no desenvolvimento e aperfeiçoamento, as empresas nesse estágio tendem a comprometer recursos, podendo operar com baixas taxas de retorno sobre o capital investido e ou até mesmo com fluxos de caixa negativo.

### **Fase 2: Sustentação**

Objetivos: Lucratividade. Eliminação de ativos físicos e intelectuais redundantes.

Nessa fase a empresa deverá manter a participação no mercado, porém sempre com intuito de aumentar sua parcela a cada ano. Deverão ser realizados projetos de investimentos que reduzam despesas e que busquem melhoria contínua, além da necessidade da tomada de decisões com objetivo de redução de riscos.

### **Fase 3: Coleta**

Objetivos: Maximização do fluxo de caixa em prol da empresa.

Empresas nessa etapa devem apresentar projetos com retornos breves e retorno definido. Não haverá mais a necessidade de realizar investimentos significativos, e terão capacidade de se manter.

A estratégia adota pela empresa não precisa necessariamente ficar estagnada conforme os estágios são ultrapassados, sendo ainda que, de acordo com a fase que há temas que podem orientar o planejamento:

**Crescimento e Mix de Receita:** Ampliação de oferta de produtos trabalhando com itens de maior venda e/ou valor agregado e buscando crescimento de mercado.

Empresas em fase de crescimento tenderão a enfatizar o aumento de linhas de produtos existentes ou lançamento de produtos inovadores. Afim de que não haja canibalização desnecessária de produtos, o BSC irá trabalhar com indicadores de margem bruta e preços.

Em relação à expansão de mercado, será necessário trabalhar com a necessidade dos clientes, avaliando ordem e demanda e concorrência do mercado-alvo. É possível ainda trabalhar com uma nova estratégia de preços.

**Redução de custos e melhoria de produtividade:** Projetos focados na redução de custos diretos e indiretos e compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.

Toda a tentativa de redução de custo impactará justamente no aumento da receita, e isso poderá ser buscado através da qualificação de recursos físicos e humanos em produtos alvo de valor agregado. Neste caso, a redução da despesa operacional também poderá auxiliar.

**Utilização de ativos / estratégia de investimento:** Redução de níveis de capital de giro a fim de sustentar determinado volume ou mix de venda.

Nesse aspecto, serão focados objetivos como retorno sobre capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado, visto que oferecem medidas globais de resultado para as estratégias financeiras que são destinadas a aumentar a receita, reduzir custos e aumentar a utilização dos ativos.

### **2.1.2 Perspectiva do Cliente**

Quando nos referimos aos clientes, de acordo com CAMPOS, J. (1998:42) o maior princípio da empresa deve ser o respeito pela satisfação do cliente e que ao atendermos esse aspecto, a empresa estará garantindo sua impulsão no mercado. A empresa deve buscar oferecer um mix de produtos, preço, relacionamento e imagem de acordo com a necessidade do cliente de forma a garantir sua fidelização.

Ainda é observada a existência de atributos para as propostas de valores (que irão variar de acordo com setor e atividade):

**Atributos dos produtos ou serviços:** Relacionados à funcionalidade do produto, preço e qualidade.

**Relacionamento com os clientes:** Relacionado ao tempo de entrega do produto ao cliente.

**Imagem e Reputação:** Relacionados à marca e reputação da empresa.

### **2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

“A perspectiva dos processos internos resulta da identificação, por parte dos executivos, dos processos críticos que levam ao sucesso financeiro e à satisfação dos clientes. Ao contrário das formas tradicionais de gestão, onde o foco é basicamente monitorar e melhorar os processos existentes, o BSC também

dedica atenção à identificação de novos processos que podem trazer a satisfação aos clientes. Ou seja, a perspectiva dos processos internos é o meio pelo qual as expectativas de resultados por parte dos clientes são atingidas” (RUAS, 2003, p. 7).

Está focada nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros. Para atingir as expectativas dos clientes, deve-se observar toda a cadeia de valor das operações internas, composta por três fases: inovação, onde são detectadas e analisadas as necessidades dos clientes, desenvolvendo-se então novos produtos ou serviços; operações, onde é gerado a prestação do serviço ou o produto; e serviços de pós-venda, onde é realizada toda a assistência ao usuário do serviço ou proprietário do produto.

#### **2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A quarta perspectiva, identifica a infra-estrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

As principais fontes de aprendizado e crescimento são as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Segundo Ruas (2003, p. 8), “somente se as pessoas estiverem motivadas, treinadas e com informações disponíveis em tempo suficiente nossa estratégia obterá sucesso”.

Essa estratégia identifica as capacidades de que a empresa deve dispor para obter processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. O nível de satisfação dos funcionários, rotatividade, lucratividade por funcionário, treinamento e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receita, são importantes indicadores considerados nesta perspectiva. A definição e integração dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização.

#### **2.2 FASES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC**

A literatura de Kaplan e Norton apresenta algumas metodologias para a construção de um *Balanced Scorecard*. A primeira em 'Building a *Balanced Scorecard*' como artigo da Harvard Business Review em 1993, revela sete passos para a construção de um BSC. Seguindo os mesmos pressupostos e refinando o artigo supracitado, Kaplan e Norton sugerem as dez tarefas encontradas em 'A Estratégia em Ação' de 1997, em que apresentam um plano típico e sistemático que utilizaram para criar scorecards em diversas organizações. E em "Organização Orientada para Estratégia" de 2001, os autores revelam os princípios comuns observados na prática de empresas que conseguiram focar a equipe executiva, as unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação, e recursos financeiros à estratégia da empresa.

Sendo assim, para a construção de um *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam realizadas dez tarefas dentro das seguintes etapas:

- Etapa 1: Definição e Arquitetura de Indicadores
- Etapa 2: Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos
- Etapa 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores
- Etapa 4: Elaborar Plano de Implementação

### **Etapa 1 - Definição e Arquitetura de Indicadores**

Segundo Kallás (2005), essa etapa possui três objetivos principais. O primeiro é possibilitar uma compreensão e análise crítica dos elementos que direcionarão os negócios e da visão de futuro. O segundo objetivo é resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro. E por fim, o terceiro objetivo é capacitar a equipe interna, disponibilizada pela organização, para um processo contínuo de análise da estratégia organizacional.

### **Etapa 2 - Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos**

Na visão de Kallás (2005) a função desta etapa é alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*. Poderão surgir lacunas de inter-relacionamento que deverão ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões sobre o planejamento estratégico da organização.

### **Etapa 3 - Escolha e Elaboração dos Indicadores**

Kallás (2005) define esta etapa como a etapa em que ocorre a identificação de indicadores de tendência (que captam as tendências de resultados futuros como, por exemplo, investimento em P&D) e de indicadores de resultado (indicam efeitos de ações realizadas como, por exemplo, lucro).

Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de métricas em número limitado e balanceado a fim de viabilizar o processo de controle. Com base na experiência de elaboração de diversos scorecards os autores sugerem a utilização de 20 a 25 indicadores.

### **Etapa 4 - Elaboração do Plano de Implementação**

Definidos os indicadores referentes aos diferentes objetivos estratégicos definem-se planos de ação e os responsáveis para direcionar a implementação da estratégia.

## **2.3 BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DO BSC**

Kaplan e Norton (1997) ressaltam os seguintes benefícios do BSC: é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico; possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores; constrói um sistema de gestão estratégica que possibilita vincular a estratégia ao planejamento; considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia; comunica a estratégia e; possibilita o direcionamento e enfoque nas ações. A seguir, serão apresentadas pesquisas relacionadas à utilização do BSC.

Villas, Fonseca e Macedo-Soares (2006) realizaram uma pesquisa utilizando o modelo de BSC implantado na Petrobrás para verificar se a estratégia da Tecnologia Inovação e Conhecimento (TIC) pode ser alinhada às estratégias empresariais das unidades de negócios do segmento de refino da empresa. Segundo os autores, o BSC facilitou o alinhamento das etapas do planejamento estratégico da TIC. Nesse estudo, os autores afirmam que muitas das variáveis presentes nos modelos de alinhamento estratégico são convergentes às ações estabelecidas no ciclo evolutivo do BSC e que podem ser utilizadas para comunicar a estratégia e alinhar iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar um objetivo comum, corroborando com as afirmações de Kaplan e Norton (1997).

Considerando que um dos possíveis benefícios atribuídos ao BSC seja o equilíbrio entre aspectos financeiros e não-financeiros, Dietschi e Nascimento (2008) desenvolveram uma pesquisa para verificar se esse benefício torna a implantação do BSC mais adequada em empresas abertas do que em empresas fechadas. O estudo aplicou um *survey* envolvendo executivos de setenta e sete empresas das Regiões Sul e Sudeste do Brasil. Concluiu-se que as

características do BSC são mais aderentes às empresas abertas do que as fechadas, principalmente em relação aos aspectos financeiros das empresas, o que corrobora com a afirmação de que essa metodologia pode facilitar o alinhamento entre indicadores financeiros e não-financeiros.

Com o objetivo de verificar a utilização do BSC em empresas do Terceiro Setor, Gomes e Liddle (2009) desenvolveram um estudo de caso na Fundação Arthur Bernardes (vinculada à Universidade Federal de Viçosa) e concluíram que a utilização dessa metodologia proporcionou um alinhamento estratégico entre a missão organizacional, os objetivos estratégicos e as ações da instituição, possibilitando uma melhoria dos serviços prestados pela organização e do nível de motivação dos colaboradores.

O BSC apresenta o benefício de possibilitar o estabelecimento de alinhamento estratégico entre os objetivos estratégicos, as estratégias organizacionais para atingir estes objetivos e os indicadores de desempenho para monitorar o desempenho tanto dos objetivos como das estratégias. Outro benefício que convém ser observado é a flexibilidade do BSC quanto à aplicação, pois essa metodologia tem sido utilizada em empresas de diversos segmentos, evidenciando-se a possibilidade da sua adaptação para a implantação em empresas de perfis diferentes, sejam abertas ou fechadas, públicas ou privadas. .

Prieto e outros. (2006) realizaram uma pesquisa em quatro empresas de consultoria com experiência na implantação do BSC. Foram aplicados questionários para analisar os fatores críticos de sucesso para a implantação do BSC em empresas brasileiras. Os resultados indicaram que a *“falta de comprometimento da alta administração”* foi um fator crítico para a implementação dessa metodologia. Outros aspectos críticos foram indicados pelos autores: *“discussões sem clareza e com pouca frequência”*, *“perspectivas não balanceadas”*, *“BSC como único evento e não como processo contínuo”* e *“necessidade de adequação de indicadores para monitorar ativos intangíveis”*.

Em relação às limitações do BSC, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) realizam várias críticas a essa metodologia, citando a dificuldade para definir medidas de desempenho não-financeiras, criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho por meio de relações de causa e efeito. Os autores criticam também que o processo de implantação do BSC necessita de um amplo apoio da alta direção.

Norreklit (2000) afirma que as hipóteses de causa e efeito são essenciais para a avaliação do desempenho organizacional, pois possibilitam que as medidas não financeiras sejam utilizadas para prever o desempenho financeiro.

No que se refere às relações de causa e efeito preconizadas pelo BSC, não foram identificados na presente revisão bibliográficos, estudos a respeito do *Balanced Scorecard* que abordassem especificamente os relacionamentos causais entre ações de treinamento, pertencentes à perspectiva de aprendizado e crescimento, com as demais perspectivas de desempenho organizacional.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo visa demonstrar os procedimentos utilizados para se atingir o objetivo deste trabalho, a partir da definição mais adequada de estudo aprofundada e a situação apresentada.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa está classificada como exploratória, pois estas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições (Gil, 1996). Pretende-se propor melhorias em relação ao sistema de gestão estratégica da Studio Pilates , através de



levantamento bibliográfico, observação direta e entrevista com as pessoas diretamente envolvidas nos processos financeiros da Studio Pilates.

Este é um trabalho de caráter qualitativo. “A pesquisa qualitativa é geralmente usada para definir um problema com mais precisão, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chaves a serem investigadas na fase quantitativa” (Malhotra, 2005, p.112).

A metodologia utilizada é o estudo de caso, que é a análise de fenômenos observados dentro de seu contexto real e no momento presente (ROESCH, 1996). O estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na área de administração. Um de seus propósitos, segundo Roesch (1996), é o de relatar práticas ou recomendar alternativas políticas. A autora também denomina essa forma de pesquisa de casos-exemplos, sendo uma das formas mais utilizadas nas organizações.

Segundo Gil (1996, p.58), o “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Yin (2001, p. 32), estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Roesch (1996, p. 155) afirma que “o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizada de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos através de dados qualitativos)”.

### 3.2 PÚBLICO ALVO/AMOSTRA

Por ter o foco no processo financeiro da empresa, o público alvo escolhido foram os funcionários diretamente ligados à área deste estudo. Planejava-se aplicar a pesquisa no mês de julho/2013, porém a empresa não autorizou a realização da pesquisa.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram escolhidas técnicas de observação direta, participante ou não; entrevista em profundidade, análise de documentos, relatórios e dados estatísticos sobre a empresa.

A técnica de coleta de dados para a realização deste estudo foi dividida em duas partes distintas. A primeira foi a coleta de informações para a construção do referencial teórico. Este foi realizado por meio de livros, artigos e pesquisas na Internet, cujo objetivo é o aprofundamento do assunto. A segunda parte da coleta de dados não foi plenamente executada tendo em vista a não autorização da empresa para realização da pesquisa.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados foi através da análise de conteúdo, que, segundo Roesch (1996), é o propósito de contar a frequência com que algumas palavras são citadas para determinar uma linha de interpretação a partir dos elementos encontrados. Procuram-se, então, uma sistematização entre os dados secundários, o referencial teórico e os dados qualitativos coletados para estabelecer uma análise que sirva de apoio à realização de projeto proposto.

Todas as informações colhidas nas entrevistas, na análise documental e na observação direta devem ser inter-relacionadas a fim de proporcionar um melhor entendimento ao processo de implantação do BSC na Studio Pilates, realizando um cruzamento dos dados.

## 4 ANÁLISE DO CASO

As somas de todas as informações e dos resultados obtidos findariam nas conclusões deste trabalho, cujo objetivo era analisar a aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica na empresa Studio Pilates, porém como a aplicação da pesquisa não foi autorizada pelo diretor da empresa, não foi possível analisar o caso em questão.

### 4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a não aplicação da pesquisa, não foi possível mensurar os resultados esperados quando do início desta pesquisa. A não mensuração dos resultados dificulta a elaboração de um plano de ação detalhado acerca da viabilidade da implantação do BSC na Studio Pilates.

Percebeu-se ainda que grande parte da bibliografia disponível sobre o assunto não é vasta e por muitas vezes repetidas, dificultando a busca pelo referencial teórico diversificado.

Diversas variáveis foram estudadas neste trabalho. A partir das propostas fundamentadas na teoria, existe a possibilidade de que a colocação em prática das propostas seja inviável. Contudo, este trabalho não perde a sua importância. Mesmo que essa pesquisa gere somente uma inquietude nos diretores, já terá contribuído para que, no futuro, estas falhas não venham a se repetir.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se com a realização deste trabalho que a aplicação da ferramenta BSC é viável e que a mesma irá auxiliar a empresa Studio Pilates. Para tanto deverá haver um engajamento de todas as áreas da empresa, mesmo as que não serão diretamente afetadas. O BSC, além de uma ferramenta de controle é também uma ferramenta de gestão e pode ser utilizada em todos os departamentos da empresa, motivo pelo qual deve haver o entrosamento na implantação.

Este estudo terá uma segunda fase em função de estar sendo implementada a ferramenta, não possibilitando neste momento medições de resultado para que se possa efetuar comparações com a literatura.

## 6 REFERÊNCIAS

ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLLO, M. E. A. P.; MARTINS, R. A. *Balanced Scorecard: uma análise crítica*. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2003.

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

DIETSCHI, D. A. & NASCIMENTO, A. M. (2008). Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista de Contabilidade e Finanças** 19, 46, 73-85.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, R. C. & LIDDLE, J. (2009) The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil.

**Brazilian Administration Review**, 6 (4), 354-366. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000400006>

KALLÁS, David. **O que é o Balanced Scorecard**. Symnetics da estratégia à ação, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALHOTRA, Narech. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NORREKLIT, H. 2003. The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, Organizations and Society**. 28, 6, 591-619. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRIETO, V. C. et al (2006). **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. *Gestão da Produção*, 13 (1), 81-92

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. **Projetos de estágio do Curso de Administração**. Porto Alegre: Atlas, 1996.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de Indicadores Estratégicos Para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – IPT. **RAE eletrônica**, 2003.

VILLAS, M., FONSECA, M. and MACEDO-SOARES, T. DIANA L. v. A. (2006). Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobras. **Revista de Administração Pública - RAP**, 40 (1),

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.