

BALANCED SCORECARD. A NECESSIDADE DAS EMPRESAS MENSURAREM O DESEMPENHO ATRAVÉS DO USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Fábio Braun

fabio.cra@gmail.com

Ingrid Pedro Freire Louro

ingridpfreire@gmail.com

Paulo Roberto Oliveira

prmo2001@yahoo.com.br

Resumo: *Este trabalho teve como objetivo principal identificar como as ferramentas de gestão podem auxiliar a análise do desempenho organizacional, favorecendo, assim, fatores que propiciem o alcance do sucesso nas empresas. Para tanto, buscou-se analisar indicadores de desempenho da empresa VALE S.A com base no Balanced Scorecard (BSC) utilizando o Relatório de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório de Desempenho do Terceiro Trimestre de 2015 da respectiva empresa. Dessa forma foram estabelecidas correlações entre as informações contidas nos relatórios considerando as perspectivas definidas pelo Balanced Scorecard, ou seja, financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.*

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard, Gestão, Indicadores, Desempenho.*

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário globalizado e altamente competitivo, torna-se de suma importância o desenvolvimento de práticas de gestão empresarial que proporcionem o desenvolvimento de oportunidades de negócio.

Assim, avaliar e mensurar o desempenho obtido pela empresa é fundamental para verificar se a mesma tem alcançado as metas e objetivos a que se propõem.

A ferramenta conhecida como Balanced Scorecard – BSC e a utilização de indicadores de desempenho podem favorecer a gestão empresarial, bem como a tomada de decisão dos líderes envolvidos no negócio.

Dessa forma, um sistema de indicadores de desempenho é particular a cada organização, e para tanto deve ser estruturado de forma a englobar os critérios de sucesso relevantes à mesma, e que estejam de acordo com a natureza de seus objetivos e as perspectivas de seus stakeholders. (BORGES; CARVALHO, 2011)

Nesse sentido, para utilizar o BSC e analisar corretamente os indicadores de desempenho é fundamental um entendimento holístico do negócio, para adaptar o uso dessa ferramenta, a fim de acrescentar valor nos processos do negócio.

Sendo assim, no decorrer dessa pesquisa buscou-se analisar o desempenho organizacional da empresa VALE S.A, tomando como parâmetro o Balanced Scorecard (BSC), de modo a identificar como essa ferramenta de gestão pode gerar benefícios.

2. OBJETIVOS

O presente artigo tem como objetivo principal identificar como as ferramentas de gestão podem auxiliar na análise do desempenho organizacional. Através das pesquisas realizadas buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- A. Analisar os principais indicadores de desempenho da empresa Vale S.A, através da ferramenta conhecida como BSC, Balanced Score Card;
- B. Identificar os benefícios do uso do BSC para a proposição de melhorias e oportunidades do negócio;
- C. Identificar o impacto que o uso de indicadores de desempenho pode proporcionar aos stakeholders envolvidos no negócio.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Rafaeli; Müller (2007, p. 366), “Ao longo das últimas décadas, a integração global dos mercados tem fomentado uma crescente busca por parte das organizações empresariais pelo desenvolvimento de seus níveis de competitividade”.

Nesse sentido, diante da crescente competitividade entre as empresas, e também a maior exigência dos stakeholders envolvidos no negócio. Torna-se, fundamental que as empresas, não somente busquem maximizar seu lucro, mas principalmente que possuam uma consistente análise e mensuração de indicadores para constantemente monitorar e, por conseguinte melhorar seu desempenho.

O desenvolvimento e aplicação de um conjunto equilibrado de medidas podem favorecer o melhor uso das medidas existentes e que, devido a ampliação, os sistemas de mensuração, podem provocar a melhoria do desempenho da organização em seus processos. (KAPLAN; NORTON, 1993).

Desse modo, o uso de indicadores de desempenho, além de provocar melhoria na performance da organização, diante de um cenário cada vez mais competitivo, também ajuda a mensurar seus resultados e gerir seu funcionamento, tendo que vista que o uso dessa ferramenta auxilia no processo de tomada de decisão.

Para Pace; Basso; Silva (2003, p.39) “Um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho”.

Assim, na administração, planejamento, organização, controle e direção são partes integrantes de um processo administrativo que visa alcançar objetivos específicos de um negócio. Elementos esses, que são funções de um administrador. Dessa forma, não basta que determinada empresa defina objetivos e estabeleça metas, se não agregar essas funções no processo de obtenção de resultados, sendo de suma importância mensurar e controlar os mesmos.

Observa-se que muitas empresas desconhecem a importância da utilização de indicadores que permitam monitorar suas ações e que por vezes as organizações podem ser afetadas se seus fornecedores, concorrentes, clientes ou governo fizerem uso dessas ações de monitoramento. (SOUZA, 2011)

Para tanto, podemos dizer que as instituições de modo geral, precisam descobrir oportunidades onde possam praticar a gestão, a fim de obter melhores resultados, pois a gestão é fator chave de sucesso ou insucesso das organizações. Logo, uma gestão empresarial

bem estruturada é capaz de agregar valor às empresas e, por fim, aumentar a sua competitividade.

Segundo Deonti; Eckert; Azambuja (2002, p. 8), “Os indicadores descrevem um processo específico e são particulares a esses processos, e por isso não há um conjunto de indicadores globais adaptáveis a qualquer realidade”.

Cabe dizer ainda que, embora exista um conjunto de indicadores que podem ser utilizados na gestão empresarial, os mesmos não são fórmulas prontas e únicas, adaptáveis a qualquer realidade. As empresas são diferentes e certamente possuem particularidades inerentes ao segmento em que atuam. Por isso, é fundamental que os indicadores estejam de acordo com a empresa, considerando, assim, as particularidades de cada empreendimento para que possam gerar resultados satisfatórios.

De acordo com Souza (2011, p. 211), “Pequenas e médias empresas não utilizam indicadores de desempenho ou quando utilizam, priorizam os indicadores que medem no curto prazo”.

Nesse sentido, para que empresas se mantenham saudáveis e sustentáveis diante de um cenário rico de mudanças é preciso ter uma visão de longo prazo para que seja acrescentado valor em seus processos internos, e por fim, gerar valor ao ambiente externo a organização, permitindo que a mesma permaneça competitiva frente aos seus concorrentes.

Frezatti; et al (2014, p. 382) afirmam que, “É fundamental que existam instrumentos para captar e permitir a gestão do desenvolvimento da inovação”.

Cabe acrescentar ainda que inovação não se trata apenas da criação de novos produtos ou serviços, mas também de descobrir novas formas de gestão, novas formas de entender a necessidade dos consumidores, a cooperação no ambiente empresarial. Por isso, os indicadores podem auxiliar no desenvolvimento da inovação, já que os mesmos permitem verificar a situação atual no intuito de melhor projetar futuras tomadas de decisão.

Através da abertura de novas fronteiras de negócios, o mundo dos negócios evoluiu e com isso há a necessidade de não apenas mensurar e controlar o patrimônio tangível, mas, principalmente medir e monitorar o patrimônio intangível, não bastando apenas o controle financeiro nas organizações. (CELESTINO; SILVA, 2011)

O BSC – Balanced Scorecard foi criado pelo instituto Nolan e Nortan em 1990, através do estudo motivado pela crença de que as avaliações utilizadas na época havia se tornado insuficiente para avaliar o desempenho, pois, em sua maioria o controle era apenas

focado nos resultados financeiros, não havia a visão de outras perspectivas fundamentais para a empresa se manter competitiva no longo prazo.

É importante ressaltar que, o processo de gestão dos negócios deve contemplar aspectos internos e externos da organização, principalmente voltados para a competitividade, satisfação dos clientes, desenvolvimento de competências, inovações, aprendizado, e também de promover a integração do processo de gestão com a missão e a visão empresarial. (FALQUETO, 2001)

Para tanto, o BSC é uma ferramenta de gestão capaz de ligar as pessoas que fazem parte do negócio, o mesmo possui as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos do negócio, aprendizado e crescimento.

Segundo Rafaeli; Müller (2007, p. 363), “Muitas vezes, porém, os resultados atingidos não são apropriadamente medidos e difundidos, de tal forma que, em parte dos casos, um eventual período de ineficiências pode acabar passando despercebido”.

Em suma, pode-se dizer que empresas que possuem uma estrutura de análise de indicadores de seu desempenho, atrelados a uma eficaz gestão empresarial, podem acrescentar valor a sua marca, pois, é possível enxergar suas falhas e melhorá-las, não permitindo que momentos de ineficiência passe despercebido e sem a devida correção.

Não visão de Pace; Basso; Silva (2003, p.41) “É comum que as demonstrações contábeis não estejam diretamente ligadas à estratégia produtiva, que busca desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação”.

A contabilidade tem sua devida importância no processo de gestão, contudo não é o bastante para avaliar de maneira holística o desempenho. Não basta que o lucro seja maximizado, é preciso ir além para manter-se no mercado em longo prazo, faz-se necessário alcançar a satisfação e confiabilidade dos clientes, bem como um gerenciamento de excelência de todos os processos. É necessário que os líderes enxerguem as empresas de forma holística e sistêmica, buscando continuamente melhorar e adaptar os processos.

Os indicadores não financeiros exigem um modelo de negócio bem definido, uma maior capacitação dos gestores para a aplicação da metodologia e, principalmente, para a tomada de decisão que geralmente exige um maior número de informações, e não somente de intuição gerencial. (FALQUETO, 2001)

Ademais, para a devida aplicação dessa ferramenta de gestão, é primordial que os gestores estejam bem preparados e conheçam bem a metodologia, pois, para que o efeito da utilização do Balanced Scorecard seja satisfatório, não basta, tão somente, se valer da intuição

no processo de tomada de decisão, mas é imprescindível conhecer o modelo de negócios e as diferentes perspectivas que podem de algum modo impactar na gestão adequada dos recursos da empresa, sejam eles materiais ou humanos.

Segundo Russo; et al (2012, p.12), “Com a evolução do aprendizado sobre o uso do BSC, também veio a percepção de que a empresa precisa estar focada em seus objetivos e que esses deveriam interligar-se em suas relações de causa e efeito.”

Por fim, analisar as diferentes perspectivas da organização relacionadas ao desempenho, pode indicar uma rota a ser seguida, de modo a medir a evolução dos diferentes resultados, permitindo assim o acompanhamento do alcance das estratégias definidas no planejamento estratégico da organização.

4. METODOLOGIA

Para aplicação desse estudo utilizou-se a pesquisa exploratória que tem por finalidade essencial levantar informações relevantes sobre temas variados buscando assim explicar possíveis relações que possam existir nos fenômenos observados.

Gil (2002, p. 41) enfatiza que, “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

O estudo sobre a utilização e aplicação de indicadores constitui-se um tema extenso e abrangente. Dessa forma, esse tipo de pesquisa se encaixa adequadamente na proposta do artigo. O estudo utilizou a pesquisa bibliográfica e análise de dados secundários extraídos dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela empresa.

Para realização das pesquisas constatou-se que a melhor ferramenta metodológica seria a análise de conteúdo.

De acordo com Vergara (2008, p. 15), “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Esse método pode ser utilizado para pesquisas quantitativas e qualitativas, encaixando-se perfeitamente no estudo aqui proposto, que visou analisar os indicadores de desempenho da empresa a partir de perspectivas diferentes, tomando como referência a técnica conhecida como Balanced Scorecard.

Dessa forma a análise de conteúdo é capaz de identificar por meio das informações descritas, indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relacionados ao assunto

abordado. Com o levantamento dos dados obtidos, buscou-se identificar os principais indicadores de desempenho da respectiva empresa e analisar os benefícios e possíveis impactos a partir das perspectivas proposta no Balanced Scorecard.

5. RESULTADOS

A ferramenta Balanced Scorecard, possui quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Tomaremos como base o relatório de sustentabilidade de 2014 e o relatório de desempenho do terceiro trimestre de 2015 – 3T15 da empresa VALE S.A.

É preciso evidenciar que, a Mineradora destaca seu posicionamento de buscar efetividade em seus controles internos, característica fundamental para manter-se competitiva no mercado em que atua, em vista disso, os indicadores de desempenho e a ferramenta BSC são eficazes para auxiliar nessa gestão empresarial.

É importante dizer que, o relatório de sustentabilidade encontra-se organizado através dos temas materiais, conforme imagem a seguir:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014.

A ferramenta de gestão BSC foi desenvolvida em virtude da motivação de não apenas medir o desempenho financeiro das organizações, mas de também permitir a mensuração do patrimônio intangível. Entretanto, avaliar os resultados financeiros é fundamental em

qualquer empreendimento. Dessa forma, o primeiro tópico está direcionado a fazer a análise dos indicadores financeiros da empresa com base nas perspectivas do BSC, tomando como referencial os relatórios financeiros da empresa pesquisada.

I. PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira é tão importante quanto às demais presentes no BSC e merece igual importância na análise adequada dos indicadores.

Considerando a perspectiva financeira verifica-se que a Vale obteve significativas alterações em seus resultados. Pode-se constatar tal fato através da análise de indicadores

financeiros, apresentados no relatório de desempenho da empresa.

US\$ milhões	3T15 (A)	2T15 (B)
Receita operacional bruta	6.618	7.084
Receita operacional líquida	6.505	6.965
EBIT ajustado	834	1.040
Margem EBIT ajustado (%)	12,8	14,9
EBITDA ajustado	1.875	2.213
Margem EBITDA ajustado (%)	28,8	31,8
Lucro líquido (prejuízo)	(2.117)	1.675
Lucro básico recorrente	(961)	973
Lucro básico recorrente por ação diluído (US\$/ação)	(0,19)	0,19
Dívida bruta total	28.675	29.773
Caixa e equivalente	4.462	3.264
Dívida líquida total	24.213	26.509
Dívida bruta/EBITDA ajustado (x)	3,6	3,3
Investimentos	1.879	2.119

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Dentre essas alterações mais significativas do resultado, verifica-se que a receita operacional bruta (vendas totais de uma empresa sem considerar qualquer desconto), no terceiro trimestre de 2015 (3T15), totalizou o equivalente a US\$ 6.618 bilhões apontando para uma redução de US\$ 466 bilhões ao comparar com o segundo trimestre de 2015 (2T15).

É relevante analisar ainda, o EBITDA, trata-se de um importante indicador financeiro, o qual considera o quanto a empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais,

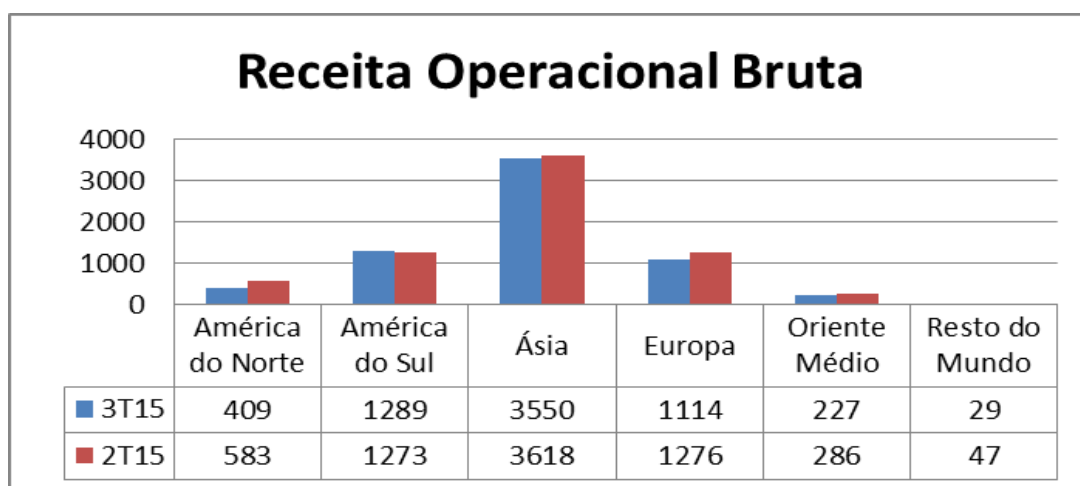


não considerando o efeito de impostos ou outros efeitos financeiros, portanto, tornando viável uma avaliação do processo da empresa como um todo.

Assim, o EBITDA ajustado da Vale foi de US\$ 1.875 no 3T15; o que representou uma queda de 15,3% ao comparar com o 2T15. No seu relatório, a empresa destaca que esse resultado foi consequência da redução de preço de suas commodities.

Além disso, constatou-se que houve um prejuízo líquido de US\$ 2,117 bilhões no 3T15, ao comparar com o desempenho do 2T15, em que a mesma alcançou um lucro líquido de US\$ 1,675 bilhão.

Vale ressaltar que a empresa exporta suas commodities para diferentes países. No gráfico a seguir é possível verificar a receita operacional bruta por região, o que reforça que os países da Ásia (China, Japão e Coreia do Sul) são os maiores clientes da Mineradora brasileira.



Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Dentre esses três países, a China é atualmente a mais representativa em termos de volume de compra, de modo que a desaceleração da economia chinesa tem impacto direto nas operações e no resultado da empresa.

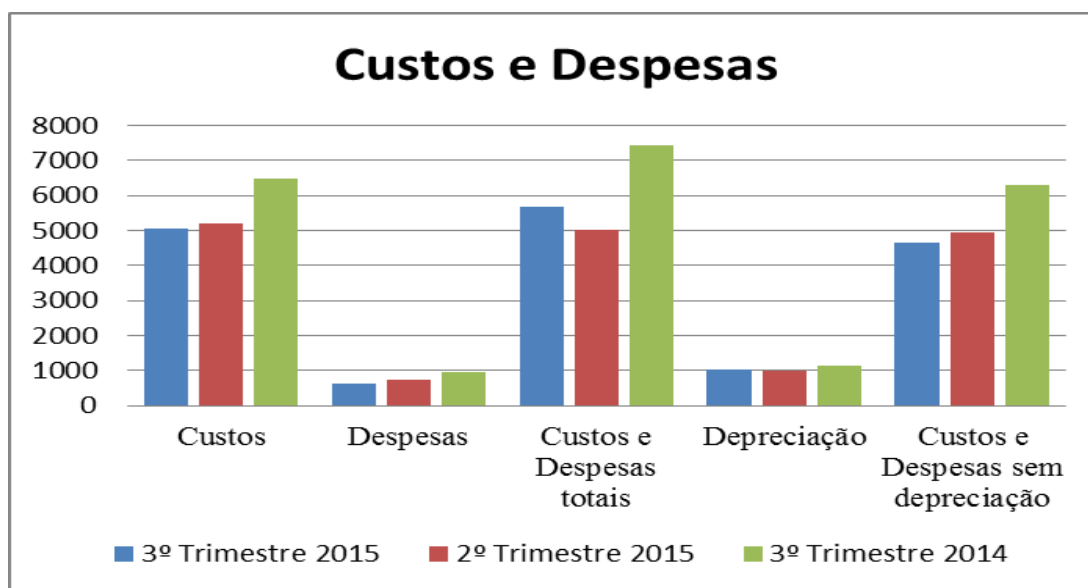
Naturalmente, outros mercados são afetados em função da desaceleração da economia chinesa, de modo que gradativamente há uma queda no volume de vendas para outras regiões. Nesse contexto, pode-se destacar a instabilidade econômica em alguns países na zona do euro que pode de alguma forma influenciar no volume demandado de certas commodities para a região europeia.

Ademais, considerando que o Brasil tem na China atualmente um dos principais parceiros econômicos, a redução da demanda asiática tem impacto direto no volume de negócios das empresas que operam no país e exportam suas commodities.

Outro dado interessante é que o volume demandado pelos países da América do Norte e do Oriente Médio também diminuiu. As razões são obviamente diferentes, mas de certa forma causam um significativo impacto no planejamento financeiro e das operações da empresa.

Já em relação aos custos e despesas, cabe ressaltar que diminuíram para US\$ 5,671 bilhões durante o 3º trimestre de 2015, ao comparar com o 2º trimestre de 2015, momento em que os custos e despesas representavam o equivalente a US\$ 5,925 bilhões.

Esse resultado demonstra que a empresa Vale S.A está atingindo a estratégia proposta de produzir mais a um custo menor, mesmo considerando o atual cenário de recessão econômica. Pode-se observar isso, no gráfico abaixo:



Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Esse monitoramento financeiro permite que a empresa visualize os resultados que tem obtido, além de poder mensurar se as metas e objetivos estão sendo alcançadas, auxiliando assim na criação de planos de ação consistentes. Nesse contexto, a Vale S.A buscou reduzir seus custos e suas despesas, tendo em vista que o lucro obtido no período não foi tão expressivo. Tal fato pode ser explicado em virtude da desaceleração econômica dos maiores

clientes da empresa, o que conseqüentemente gerou a diminuição do preço do minério de ferro.

Diante do exposto, torna-se claro o quanto é fundamental para as empresas, de modo especial, no caso descrito, a Vale S.A, avaliar e mensurar seus resultados financeiros, para auxiliar no processo de tomada de decisão, com a finalidade de que o mesmo seja lucrativo e alcance resultados expressivos, tornando factível manter a empresa competitiva, mesmo em períodos de queda da receita e, por conseguinte, queda do lucro. Posto isso, em seu relatório a empresa destaca algumas estratégias que tem adotado diante de tal cenário, como a de reduzir despesas, custos e aumentar os ganhos.

II. PERSPECTIVA CLIENTE

Analisar as necessidades do cliente é extremamente importante para melhor atendê-lo e na medida do possível fidelizar o mesmo. Ademais, é preciso monitorar constantemente a demanda dos clientes pelo produto e/ou serviço da empresa, no intuito de acompanhar as mudanças do cenário para que seja possível desenvolver e implementar estratégias relevantes.

Levando em consideração que em 2014 houve um declínio significativo dos preços das commodities minerais, em virtude das menores taxas de crescimento mundial, é possível constatar que alguns fatores tiveram um papel importante na redução da demanda dos clientes da empresa.

Um bom exemplo é a redução de investimentos por parte da construção civil chinesa, visto que, a China é a maior exportadora de commodities minerais da empresa Vale, é preciso ressaltar que no ano de 2014 verificou-se queda da demanda e excesso de oferta, de maneira que esse paradigma colocou a Mineradora diante de um cenário de mudanças estruturais.

Diante da estratégia adotada pela empresa, pode-se verificar através da tabela mostrada em seguida, o volume de produção de suas commodities:

Volume de produção em mil toneladas métricas (a menos que informado)	2013	2014
Minério de ferro	310.392	331.556
Pelotas	49.558	55.020
Minério de manganês	2.378	2.352
Ferroligas	176	171
Carvão metalúrgico	6.885	6.442
Carvão térmico	1.878	2.202
Níquel	260	275
Cobre	370	380
Cobalto (toneladas)	3.532	3.743
Platina (milhares de onças troy)	145	182
Paládio (milhares de onças troy)	352	398
Ouro (milhares de onças troy)	286	321
Potássio	492	492

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

É possível constatar o aumento significativo da produção de algumas commodities. O minério de ferro, por exemplo, teve um aumento de 22.164 toneladas métricas ao comparar os anos de 2013 e 2014, o que reforça a estratégia adotada pela empresa de produzir mais e também de reduzir custos.

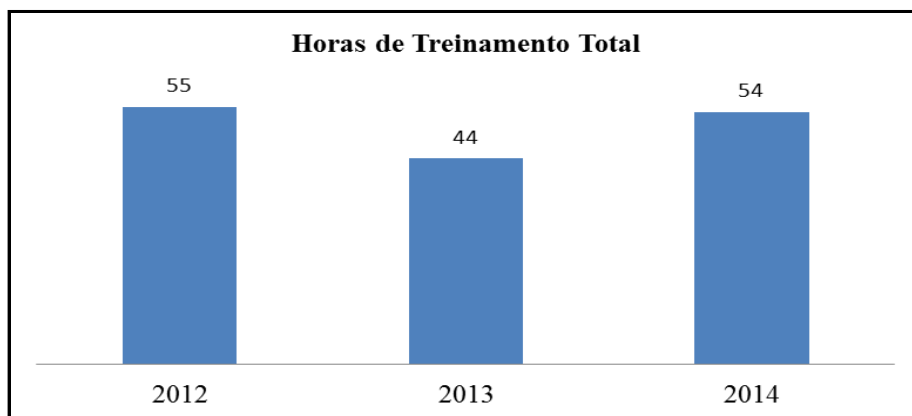
Considerando as mudanças que ocorreram, o desempenho operacional da organização foi afetado com a redução do preço das commodities minerais. Para minimizar os impactos de tais mudanças no ambiente mercadológico, a empresa tem buscado aumentar a produtividade e otimizar recursos que possui, de modo a produzir mais ao menor custo, além de buscar a manutenção da qualidade dos produtos que comercializa.

Dessa forma, constata-se que a Mineradora percebe a necessidade de responder prontamente as mudanças que tem ocorrido no ambiente, com o propósito de manter o nível de satisfação de seus stakeholders e manter-se competitiva no mercado.

III. PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Na perspectiva aprendizagem e crescimento pode-se observar o quanto a empresa investe em treinamentos e desenvolvimento de seus funcionários, programas de melhorias, ações essas que podem ser uma força motriz para o alcance da satisfação de seus colaboradores, e, por conseguinte a satisfação dos clientes, visto que, funcionários motivados trabalham para o alcance das metas da empresa, o que impacta diretamente o cliente final.

A empresa mapeou os principais processos e funções com a finalidade de elaborar treinamentos que busquem desenvolver as competências dos funcionários. O gráfico a seguir apresenta o investimento em horas de treinamento feito pela organização:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Ao analisar essa perspectiva através dos dados fornecidos pelo relatório de sustentabilidade, pode-se destacar a cultura utilizada pela empresa Vale S.A, conhecida como “Cuidado Ativo Genuíno”. Essa prática traz como premissa cuidar de si, cuidar do outro e deixar que o outro cuide de você. Com a utilização dessa metodologia, a empresa visa prevenir fatalidades e evitar perdas dos colaboradores. Para tanto, em 2014 foram treinados aproximadamente 68 mil empregados, sendo aproximadamente 06 mil líderes.

Além disso, a empresa integrou os sistemas de gestão de saúde e segurança e meio ambiente, o que proporcionou a mesma uma redução de custos de 62%, e também ganhou em produtividade.

IV. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

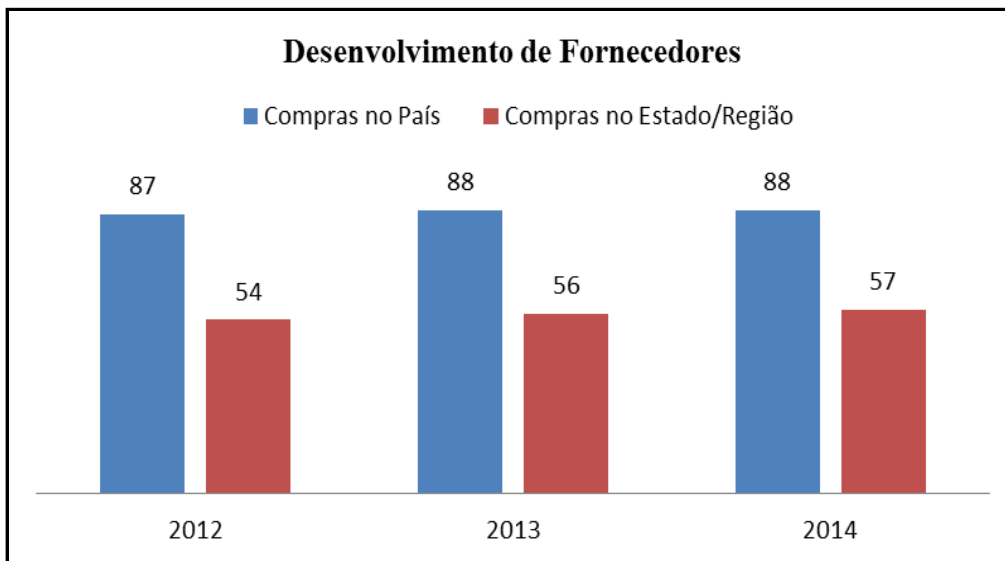
Uma organização é como um sistema, composto por recursos materiais, patrimônio, clientes, entre outros. Assim, as partes que compõem esse sistema são diretamente impactadas pela gestão adotada.

Dessa forma, é fundamental que o processo interno seja eficaz para o negócio, sendo capaz de diminuir possíveis perdas e aumentar a eficiência empresarial, ou seja, produzir mais, com o menor custo possível, propiciando o aumento de vantagem competitiva frente aos concorrentes.



Para que, seja possível manter-se competitiva no mercado, em um cenário de baixo preço de sua principal commodity, o Minério de Ferro, a empresa investe em diversos projetos nos países em que opera.

A empresa buscou realizar a capacitação dos seus fornecedores e desenvolver parceria com os mesmos para que pudesse gerar ganhos para ambas as partes. Essa iniciativa foi capaz de gerar eficiência empresarial, conforme demonstrado na tabela abaixo:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Desse modo, a empresa desenvolveu um programa de desenvolvimento dos fornecedores locais, por meio de treinamentos e apoio à concessão de empréstimo para esses empresários, o que pode proporcionar ganho tanto para a empresa Vale S.A quanto para os empresários locais que participam do projeto.

Na perspectiva de processos internos, diante de um cenário competitivo, é fundamental desenvolver estratégias capazes de agregar valor ao processo.

No Brasil, a Vale S.A também possui um chamado “Projeto S11D”. Trata-se de uma iniciativa que visa aumentar a produtividade, resultando na exportação de 90 milhões de toneladas de minério por ano. Esse projeto permite a empresa reafirmar sua liderança mundial, na medida em que melhora seu processo logístico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de medidas de desempenho adequadas podem gerar benefícios nos processos empresariais, tornando a gestão mais efetiva, além de favorecer uma visão clara das metas alcançadas.

Atualmente, as empresas se encontram diante de um cenário altamente competitivo e de diversas mudanças, fazendo-se necessário responder prontamente as mudanças que ocorrem constantemente.

Dentre as ferramentas de gestão empresarial, o presente estudo destacou a relevância da análise de indicadores de desempenho mediante a utilização do Balanced Scorecard. Assim, a utilização adequada das ferramentas de gestão pode proporcionar às empresas a descoberta de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional, tendo em vista a possibilidade de analisar e mensurar periodicamente o desempenho, de modo a permitir a identificação de possíveis fatores de ineficiência.

Em outras palavras, não basta apenas mensurar o desempenho financeiro, é necessário avaliar tanto o patrimônio tangível, como o intangível. Assim, através da utilização de ferramentas como o BSC, torna-se possível gerar grande vantagem competitiva, bem como agregar valor aos processos desenvolvidos pela empresa.

Assim, a gestão adequada dos negócios permite às empresas perdurarem, mesmo em ambientes de alta competitividade ou até mesmo num cenário de crise. As análises feitas sobre a empresa Vale S/A reforçam essa afirmativa, pois apesar das dificuldades existentes no cenário macroeconômico, a empresa continua a ser competitiva no mercado que atua.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Julia; Carvalho, Marly. **Sistemas de Indicadores de Desempenho em Projetos**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 174-207, jan./jun. 2011.

CELESTINO, Maxwell; SILVA, José. **O Balanced Scorecard como Framework para Avaliação Estratégica**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011.

DEPOINT, Cidonea; ECKERT, Córdula; AZAMBUJA, José. **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas**. Agroecol. e Desenvol. Rur. Sustent. Porto Alegre, v.3, n.4, out/dez 2002.

FALQUETO, Ângelo. **Mensuração de Desempenho Empresarial: Foco nos Indicadores não Financeiros**. Dissertação de Mestrado, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2001.

FREZATTI, Fábio; etal. **O Papel do Balanced Scorecard na Gestão da Inovação**. RAE | São Paulo | V. 54 | n. 4 | jul-ago 2014 | 381-392.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert, S; NORTON David, P. Putting. **The balanced scorecard to work**. Harvard Business Review. v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct. 1993.

NASCIMENTO, Sabrina; BORTOLUZZI, César; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. R. Adm., São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011.

PACE, Eduardo; BASSO, Leonardo; SILVA, Marcos. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor**. RAC, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 37-65.

RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. **Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, maio-ago. 2007.

RUSSO, Paschoal; PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir; ALMEIDA, Claudiane. **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”**: um olhar baseado na teoria institucional. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, jan./fev./mar./abr. 2012.

SOUZA, Antônia Egídia. **Indicadores e Mensuração de Desempenho em pequenas e médias empresas: Estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado, FEAC-USP, 2011.

VALE S/A. **Desempenho da Vale no 3º Trimestre de 2015**. Rio de Janeiro, Outubro. 2015. Disponível em http://www.vale.com/PT/investors/information-market/quarterly-results/ResultadosTrimestrais/vale_IFRs_BRL_3t15p.pdf. Acesso em 22/04/2016.

VALE S/A. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. São Paulo, Abril. 2015. Disponível em <http://www.vale.com/pt/aboutvale/sustainability/links/linksdowndocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>. Acesso em 22/04/2016.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.