

Concepção, implantação e utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de suporte à decisão – Experiências e Recomendações

MILTON FRANCESCONI

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)
francesconi@usp.br

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA

USP - Universidade de São Paulo
asauaia@usp.br

Agradecimento especial ao Prof. Antonio Sauaia pela condução do processo de aprendizado que resultou na produção deste artigo.

Concepção, implantação e utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de suporte à decisão – Experiências e Recomendações

Resumo

A questão abordada neste estudo investigou se tomar decisões sem indicadores de apoio pode levar a empresa a resultados insatisfatórios. Este artigo tem por objetivo ilustrar a importância do uso de uma ferramenta de apoio à decisão, o BSC – Balanced Scorecard, observando sua evolução através das três gerações: medir o desempenho, apoiar a decisão e implementar a estratégia. Além das quatro perspectivas típicas de gestão do modelo teórico – Financeira, Clientes, Processos Internos e Crescimento & Aprendizado - o estudo explorou uma quinta perspectiva baseada num conjunto de indicadores de sustentabilidade, política e cidadania. A base teórica se complementa com a descrição de casos de sucesso e fracasso de organizações reais que empregaram o BSC. A pesquisa aplicada relata os resultados da criação e adoção de um sistema de apoio à decisão no ambiente de Jogos de Empresas, ressaltando as experiências dos autores na sua concepção, viabilização e utilização em ambiente laboratorial apoiado pelo Simulador Industrial SIMULAB. O exame da teoria e dos resultados da experiência de sucessos e fracassos na implementação permite concluir pela utilidade da ferramenta em Jogos de Empresas, com vistas a transpor seu uso ao ambiente das organizações.

Palavras-chave: Jogos de Empresas; BSC; Indicadores; Apoio à Decisão; Administração Estratégica.

Abstract

The question addressed in this study investigated if making decisions without support indicators can take the company to unsatisfactory results. This article aims to illustrate the importance of using a decision support tool, the BSC - Balanced Scorecard, observing its evolution through three generations: measuring performance, decision support and implement the strategy. In addition to the typical four management perspectives of the theoretical model - Financial, Customer, Internal Processes and Learning & Growth - The study explored a fifth perspective based on a set of sustainability indicators, politics and citizenship. The theoretical basis is complemented by the description of success and failure cases of real organizations which employed the BSC. The applied research reports the results of the creation and adoption of a decision support system in the Games Business environment, highlighting the experiences of the authors in their design, feasibility and use in the laboratory supported by the Industrial Simulator SIMULAB. The theory examination and experiment results of successes and failures in the implementation allows to complete useful tool for companies games, with a view to implement its use on environmental organizations.

Introdução

Há quem diga que possa se aventurar a dirigir um automóvel apenas usando a sua experiência e senso de direção, num ato de afirmação de suas intuições e menosprezando os recursos oferecidos para avaliar as condições do ambiente, o funcionamento do seu equipamento e as condições de manutenção e combustível necessárias para cumprir um dado trajeto. Nosso motorista fictício, se assim agir, potencializará o cenário de incertezas que o espera, desconhecendo o que acontece com seu equipamento, aliado a insuficiente ciência das condições adversas que possam surgir no seu caminho, expondo-se a riscos.

Tomemos como premissa, a importância de indicadores que avaliem o desempenho das variáveis de apoio à decisão das perspectivas de gestão, sejam estas mercadológicas, operacionais e financeiras, apontem tendências e permitam análises de dados históricos.

Ao longo da história da Administração foram crescentes os movimentos de concepção de modelos e implementação de sistemas de apoio à tomada de decisão. KALLAS (2003: 29-33) identificou alguns destes modelos conceituais de administração estratégica e contabilidade gerencial, cabendo citar: Modelo Scorecard de Maisel, Pirâmide da Performance de McNair, PEMP, Tableau de Bord e Gerenciamento pelas Diretrizes. Iniciativas para medição de desempenho como SAD – Sistema de Apoio à Decisão e SIG – Sistemas de Informações Gerenciais, contribuíram para apoiar os executivos em suas decisões, quando em 1992, pesquisadores da Harvard Business School, Kaplan e Norton, desenvolveram o modelo Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997).

Numa proposta abrangente, o BSC preserva as medidas financeiras e os artefatos contábeis que abordam o passado da empresa, acrescenta a dimensão de futuro e atenta para os vetores de estratégia da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997: 8).

Sob esta base teórica se desenvolve este artigo, justificando a necessidade de sistema para suportar as ações da administração estratégica, apoiado por aplicação prática e análise de resultados em ambiente de Simulador de Gestão.

Balanced Scorecard, mais do que um conjunto de indicadores

A base teórica deste artigo repousa sobre os conceitos do Balanced Scorecard (BSC). Concebido por KAPLAN e NORTON em 1992, o BSC surgiu como um sistema de medição do desempenho balanceado baseado em indicadores, evoluiu para a gestão de desempenho e culminou na criação de uma ferramenta de gestão da estratégia (KALLAS, 2003: 1).

O BSC objetiva traduzir a visão estratégica e a missão da empresa, num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997: 9-14), assumindo o papel de não só gerir o desempenho, mas de comunicar a estratégia a todos da corporação.

Para atingir este objetivo, o BSC propõe uma estrutura dividida, a princípio, em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997: 10), conforme ilustra a figura 1:



Figura 1 – Adaptado do Modelo BSC (KAPLAN e NORTON, 1997: 10).

A estas perspectivas a organização deve fixar seus objetivos, conceber um conjunto de indicadores, estabelecer suas metas e propor iniciativas para atingir os resultados.

Perspectiva Financeira: Não é por acaso que no topo do diagrama que ilustra a relação das perspectivas do BSC, encontra-se a que se refere aos objetivos Financeiros e que consolida os indicadores de interesse do corpo de acionistas, sócios ou proprietários.

O BSC conserva as medidas financeiras adotadas pela organização, pois estas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados. (KAPLAN e NORTON, 1997: 26).

Perspectiva Cliente: Nesta perspectiva passa-se a avaliar as medidas que implicam na relação com seu mercado e diretamente aos clientes. Informações sobre concorrência, nível de satisfação, lucratividade, retenção, entre outros indicadores pautam as análises. KALLAS (2003: 40-43) destaca que esta perspectiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a empresa deve atender a esta demanda e os motivos do desejo dos clientes em querer comprar os seus produtos. As propostas de valor são os vetores para as medidas essenciais de resultados na nesta perspectiva. (KAPLAN e NORTON, 1997: 26).

Perspectiva Processos Internos do Negócio: Para SAUAI, (2013: 83) os objetivos, metas, indicadores e iniciativas para esta perspectiva dependem e derivam das decisões aplicadas às perspectivas Financeira e Cliente. Os executivos identificam os processos internos críticos que a empresa deve buscar a excelência para colaborar com as perspectivas precedentes. (KAPLAN e NORTON, 1997: 27).

Para KAPLAN e NORTON (1997: 27-28), os sistemas de medida desta perspectiva para o BSC diferem da abordagem tradicional de busca de eficiência (FISCHMAN e ALMEIDA, 2009) e estão voltados a processos relacionados à inovação, operação e serviços pós-venda, consolidam os processos chave que compõe sua cadeia de valor.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento: trata da capacidade da empresa de gerar e reter conhecimento, capacitando a equipe interna de colaboradores, visando a manutenção dos objetivos das perspectivas anteriores ao longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 1997: 29).

Da medição de desempenho ao mapa estratégico

O BSC passou ao longo do tempo por crescentes evoluções, muito pela contribuição prática de seus modelos nas organizações. CASTRO e ROCHA (2008: 5) definem bem três gerações do BSC ao longo do seu ciclo evolutivo, expresso resumidamente em: tipo ou geração I - medição dos indicadores não financeiros; tipo ou geração II - além de viabilizar a medição dos indicadores, estabelece a relação causal entre os indicadores – gestão de desempenho e; tipo ou geração III - viabilizar a comunicação e implementação da estratégia.

A experiência do uso do BSC pelas grandes empresas chilenas do setor vinícola

Através de pesquisa em dados secundários foi obtido estudo de caso realizado por CASTRO e ROCHA (2008) sobre a utilização do BSC pelas grandes produtoras de vinho do Chile. A região famosa pela produção vinícola, concentra várias empresas, caracterizando um cluster produtivo, conforme pesquisa realizada por SARTURI et al. (2008), que estudaram a competitividade neste setor produtivo, comparando com cluster similar no Brasil.

CASTRO e ROCHA, 2008 aplicaram pesquisa quantitativa em 16 grandes empresas daquele país, obtendo como principais resultados a seguinte avaliação:

- Quanto ao objetivo, cerca de 80% das iniciativas buscavam controle integral da empresa (variáveis financeiras e não-financeiras) e 65% para medir o desempenho;
- Em 75% das empresas existia consenso da estratégia e compromisso da gerência;
- Quanto às perspectivas do BSC adotadas destacam-se: a maioria das empresas implementou medição de desempenho para as 4 perspectivas do BSC; 30% delas incluíram outras, como responsabilidade social, adequação ao regulatório ligado ao negócio e inovação e algumas empresas adotaram parcialmente o BSC, excluindo Aprendizado e Crescimento;
- 12 das empresas entrevistadas indicaram vínculo da perspectiva financeira do BSC com metas e resultados;

- Perante a geração do BSC (CASTRO e ROCHA, 2008: 5) constataram que menos de 7% das empresas pesquisadas têm um tipo completamente desenvolvido de BSC (BSC tipo III), 80 % das empresas têm um BSC tipo II e 13% de empresas tem um BSC tipo I. Numa visão evolucionista do BSC, onde a adoção da terceira geração, que corresponde à implementação da estratégia tem seu papel mais abrangente e de vanguarda, poder-se-ia classificar de baixa adesão, porém os números alcançados pelo BSC tipo II são de extrema relevância, que segundo CASTRO e ROCHA (2008: 13), são significativamente superiores aos 25% reportados no estudo de Speckbacher et al. (2003) para organizações similares alemãs, e também superiores em relação ao estudo de Hendricks et al. (2004) que informa uma utilização profissional de 42% de organizações canadenses equivalentes.

Algumas iniciativas falham. O caso de uma unidade fabril do setor químico

O caso a seguir foi obtido através de dados secundários e narra a experiência dos pesquisadores em estudo de caso sobre a implementação do modelo BSC e seus resultados, numa unidade fabril de uma multinacional, responsável pela fabricação de solventes.

MARTINS e MARQUITTI (2006) construíram o estudo a partir de entrevista com 17 colaboradores de diversas áreas e níveis hierárquicos e se depararam com a adoção de uma iniciativa local com vistas a substituir um programa de medição de desempenho, que não inter-relacionava os diversos indicadores financeiros e não-financeiros.

Constatou-se a adoção do modelo de BSC visando a gestão do desempenho de forma estruturada, acrescido da perspectiva denominada Desenvolvimento Sustentável, focada nos indicadores relativos à segurança do trabalho (MARTINS e MARQUITTI, 2006: 6). Seguindo no processo de observação e conclusão sobre o estudo de caso, MARTINS e MARQUITTI (2006: 5-9) identificaram problemas de ordem conceitual, de implementação e de aderência do BSC à realidade da empresa, conforme relatos a seguir:

- Só o diretor industrial foi envolvido na fase inicial de implantação do BSC;
- Treinamentos com diferentes níveis de profundidade aplicados aos diversos públicos internos dificultaram o entendimento do conceito e aplicabilidade do BSC;
- Inserção de medições desalinhadas com a estratégia, como indicadores de hora-extra e sugestões ao programa de qualidade;
- Não foi feito o uso do BSC para comunicar a estratégia a todos os níveis operacionais;
- Falta de familiaridade por todos com o mapa estratégico e conseqüente deficiência no domínio do inter-relacionamento dos indicadores de desempenho, refletindo em visões e opiniões pessoais e não corporativas;
- Deficiências e demora no processo de coleta e compilação dos dados, com baixa automação para transformação das informações transacionais em gerenciais e a dependência de coletas manuais de dados primários;
- Por fim e talvez mais relevante constatação dá conta que a grande necessidade da unidade não era a implementação da estratégia e sim a criação de um modelo consistente de medição de desempenho em substituição ao anterior.

Indicadores de Sustentabilidade econômica, social e ambiental

Ficou ao longe o período no qual governos, empresas e sociedades trilhavam seus caminhos sem prestar a devida importância aos resultados futuros que suas ações, no presente, pudessem acarretar à sua força de trabalho, à sociedade, às nações e ao planeta.

Mutações sociais recentes colocaram no topo do pensamento humano a preocupação com o fazer e se manter, o construir e preservar, o ganhar e compartilhar e o desenvolver e perpetuar, manifestado na prática pela busca de melhores condições de trabalho, a redução de desigualdades sociais e a necessidade de preservação do meio ambiente (DIAS, 2006: 16-19).

Este movimento trilhou as esferas sociais, as pastas governamentais e aportou sobre as mesas dos executivos de todas as corporações, num caminho sem volta e global, pautado pela forte alcunha do termo Responsabilidade Socioeconômica e Ambiental. Não compete a este artigo explorar a responsabilidade impingida a governos, sociedades e indivíduos, sendo foco observarmos seus reflexos sobre as corporações e daí o decorrente impacto na gestão destas, com o surgimento de um novo tema RSE – Responsabilidade Social das Empresas, conforme (ROSENBERG (2005: 13) apud DIAS, 2006: 17), “uma forma de gestão”.

Sob esta nova orientação global, as empresas passaram a adotar práticas sustentáveis em seus negócios, numa iniciativa a promover sua marca e cumprir com normativos internacionais, muitas vezes atrelados às suas matrizes. Se há ação e investimento, surge a necessidade de controlar e medir os resultados das iniciativas de sustentabilidade (DIAS, 2006: 16-19). Para tanto, a exemplo dos balanços contábeis e dos indicadores do BSC, surgem nas empresas o desafio de controlar e publicar os indicadores de sustentabilidade corporativos complementares e transversais aos conceitos contábeis-financeiros.

Numa revisitação do modelo BSC, KAPLAN e NORTON (2004) incorporaram na perspectiva interna, os processos regulatórios e sociais e reforçaram o vínculo existente com as demais perspectivas. O excelente desempenho nas dimensões regulatória e social auxilia as empresas a atrair e reter funcionários com valores próximos a empresas ditas como progressistas. Boa reputação socioambiental tem efeito imediato na aceitação da marca e relacionar aumento de produtividade quando há redução de acidentes ambientais e melhora na segurança e saúde dos empregados (KAPLAN e NORTON, 2004: 49-55).

No modelo de mapa estratégico regulatório e social (KAPLAN e NORTON, 2004: 170), esta nova perspectiva se desdobra nas dimensões meio ambiente, segurança e saúde, emprego e comunidade, correspondendo a um conjunto de indicadores, conforme ilustra o Quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores da perspectiva socioeconômica e ambiental

Meio ambiente	Segurança e saúde	Empregos	Comunidade
Consumo de energia e de recursos	Segurança	Diversidade	Programas comunitários
Efluentes líquidos e gasosos			
Descarte de resíduos sólidos	Saúde	Emprego para socialmente excluídos e/ou minorias	Alianças com entidades sem fins lucrativos
Impacto ambiental do produto			

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 2004 – pg. 170

A diversidade de setores da economia por sua vez, potencializa a gama de medições, variáveis e métricas, resultando numa constelação de indicadores sociais, econômicos e ambientais.

DIAS (2006: 30-34) em sua dissertação explora a dificuldade das empresas, em especial as brasileiras, para apresentar tais indicadores de forma estruturada, caracterizada pela ausência de padrões, métricas distintas e propósitos difusos. Um cenário que levou as empresas a adotar padrões domésticos ou internacionais geralmente propostos por organizações não-governamentais, para a demonstração de seus balanços sociais, destacando-se neste mesmo estudo, as seguintes iniciativas: “Organization for Economic Cooperation and Development (OECD); Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d’Enterprise (UNIAPAC); Global Reporting Initiative (GRI); o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); o Instituto Ethos, dentre muitos outros”.

Estas instituições apregoam o uso de padrões para a publicação dos balanços sociais propondo seus métodos e conjunto de indicadores, que se fundamentam nas vertentes Recursos Humanos, Ambiental, Aspecto Redistributivo e Benefícios e Contribuições à Sociedade. Uma iniciativa para se estabelecer tais padrões é o *Sustainability Reporting Guidelines*, promovido pela *Global Reporting Initiative* (GRI) que reúne em sua edição G4, melhores práticas e um guia para implementação do processo de mensuração e gestão destes indicadores, focando na avaliação das categorias e aspectos demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 2 - Categorias e Aspectos GRI-4

Category / Sub-Categories	Aspects
Economic	Economic Performance, Market Presence, Indirect Economic Impacts, Procurement Practices
Environmental	Materials, Energy, Water, Biodiversity, Emissions, Effluents and Waste, Products and Services, Compliance, Transport, Overall, Supplier, Environmental Assessment, Environmental Grievance Mechanisms
Social/ Labor Practices and Decent Work	Employment, Labor/Management Relations, Occupational Health and Safety, Training and Education, Diversity and Equal Opportunity, Equal Remuneration for Women and Men, Supplier Assessment for Labor Practices, Labor Practices Grievance Mechanisms.
Social/ Human Rights	Investment, Non-discrimination, Freedom of Association and Collective Bargaining, Child Labor, Forced or Compulsory Labor, Security Practices, Indigenous Rights, Assessment, Supplier Human Rights Assessment, Human Rights Grievance Mechanisms
Social/ Society	Local Communities, Anti-corruption, Public Policy, Anti-competitive Behavior, Compliance, Supplier Assessment for Impacts on Society, Grievance Mechanisms for Impacts on Society
Social/ Product Responsibility	Customer Health and Safety, Product and Service Labeling, Marketing, Communications, Customer Privacy, Compliance

Fonte: Adaptado de GRI-G4 Part 1 – Reporting-Principles and Standard Disclosures

O desafio ao se promover a produção e publicação de um relatório de Sustentabilidade, volta-se à necessidade de se relacionar estes indicadores socioeconômicos com as variáveis de decisão voltadas a busca de lucratividade e governança.

Uma relação que passa a existir com a produção e publicação de indicadores socioeconômicos é a interação mútua entre as variáveis endógenas e exógenas que influenciam a estratégia das organizações. Enquanto no ciclo de tomada de decisões, a empresa busca a eficácia, analisando as variáveis externas, ditas como incontroláveis (ALMEIDA, 2009), na adoção de ações sociais, econômicas e ambientais, poder-se-ia perceber a influência dos indicadores gerados internamente, devidamente mensurados sobre tais variáveis exógenas, criando-se um ciclo virtuoso de parcial influência sobre as variáveis externas, podendo a reverter em cenários mais favoráveis perceptíveis nas análises ambientais.

Problema de pesquisa e Objetivo do estudo

O ambiente do Jogo de Empresas é propício para se aplicar, testar, errar, acertar e evoluir. Tanto as ações positivas, quanto os efeitos colaterais de decisões indevidas fazem parte do ciclo de aprendizagem e preparam para a aplicação prática no ambiente organizacional real.

Esta pesquisa resulta do trabalho por 4 meses em atividades no ambiente de Jogo de Empresas, quando se desenvolveram 3 jogos em formato de grupos, preparatórios para jogo final com atuação individual. Quando da fase de atuação em grupo, um dos autores foi responsável pela área de Planejamento Estratégico, com a atribuição de zelar pela estratégia da corporação e mensurar o desempenho corporativo. Adiante, em atuação individual, além de acumular decisões das demais áreas da empresa, redobrou a necessidade de acompanhar os indicadores de desempenho para apoiar as decisões, supridas pela iniciativa de implementação de um painel de indicadores baseados no BSC – Balanced Scorecard.

Neste contexto surgiu o problema desta pesquisa, a vulnerabilidade da empresa pela ausência ou deficiência da aplicação de sistema de apoio à decisão e gestão da estratégia.

A pesquisa teve como objetivo avaliar o processo de concepção e implantação do painel de indicadores baseado no BSC, sua utilização e os efeitos no desempenho da empresa, que contou com a participação de um dos autores como gestor no ambiente de Jogo de Empresas.

Método de pesquisa

O método de pesquisa parte de referencial teórico encontrando definições em GONÇALVES (2007: 66), que estabeleceu uma classificação para os tipos de pesquisa (Quadro 3) baseando-se em quatro aspectos. Sobre este referencial foi possível classificar o método adotado neste estudo, derivando na seguinte tipificação:

Quadro 3 – Tipos de pesquisa

Objetivos	Exploratória, Descritiva , Experimental e Explicativa	Quanto aos objetivos: é uma pesquisa Descritiva, apresentando o transcorrido durante o jogo 4 (atuação multidisciplinar em empresa formada por um único participante).
Procedimentos	Experimento, Levantamento Estudo de caso, Bibliográfica, Documental e Participativa	Quanto aos Procedimentos classifica-se em Bibliográfica, Documental e Participativa, sendo a última, a principal, uma vez que relata o envolvimento do autor no ambiente do Jogo de Empresas.
Fontes de informação	Campo, Laboratório, Bibliográfica e Documental	Quanto às Fontes de Informação, pode-se tipificar as fontes Bibliográficas e as Documentais, tais como os relatórios de resultados das rodadas do Jogo de Empresas e como fonte predominante a participação de atividades em Laboratório.
Natureza dos dados	Quantitativa e Qualitativa	Quanto a Natureza dos Dados, pela essência do tema, referindo-se a indicadores, classifica-se como Quantitativa.

Fonte: Adaptado de GONÇALVES, 2007, p. 66.

O desenvolvimento deste estudo amparou-se em dados secundários para obtenção de referenciais teóricos, a partir de pesquisas em fontes físicas, como o livro-texto da disciplina, para entendimento das regras do simulador (SAUAIA, 2013) e de artigos e estudos de casos obtidos por meio de pesquisa em bases eletrônicas.

A participação e experiência em aula e no Jogo de Empresas viabilizaram a coleta de dados primários, que se deu pela(s): absorção da conceituação, participação de debates práticos desenvolvidos em aula, análise dos relatórios publicados do Jogo de Empresas, apresentações e compartilhamento de situações vivenciadas pelas demais empresas participantes e construção e aplicação de sistemas próprios desenvolvidos para suportar o processo decisório.

Instrumentos de coleta de dados

A dinâmica das aulas e a aplicação do Jogo de Empresas se construíam a partir das referências do livro-texto da disciplina, principal fonte para entendimento das regras e das informações conjunturais, mercadológicas, operacionais e financeiras iniciais da empresa.

No início de cada jogo (1, 2, 3 e 4) as empresas criavam seu ciclo de planejamento estratégico, publicando no ambiente virtual de ensino, as diretrizes de sua participação.

Após o processamento, os resultados do setor eram divulgados e comentados, momento que afloravam não só as lideranças e as dificuldades das empresas, mas principalmente suas respectivas estratégias. O relatório disponibilizado também estampava o cenário macroeconômico do próximo ciclo trimestral. Também fonte primária de dados, ao final de cada jogo as empresas, em seminário, relatavam e analisavam seus desempenhos.

Constitui-se base principal para coleta de dados para esta pesquisa, a planilha de apoio à decisão concebida e desenvolvida pelo autor, contendo indicadores de desempenho utilizada pelo mesmo, quando gestor da empresa Conect durante o Jogo 4 na indústria Laboratório de Gestão Empreendedora.

Descrição dos ciclos de decisão e dos resultados; coleta de dados nos relatórios

A introdução do livro-texto da disciplina SAUAIA (2013: 3) deixa claros os elementos que norteiam o método de ensino do Laboratório de Gestão: o conhecimento das regras

econômicas e os modelos de gestão aplicados no Simulador; a vivência dos participantes no ambiente do Jogo de Empresas e o desenvolvimento da pesquisa aplicada.

A participação no Jogo de Empresas como fio condutor deste método, trouxe a possibilidade de inter-relacionar os conceitos de gestão ministrados isoladamente em diversas disciplinas, traçando uma lógica de interdependência de variáveis e de teorias.

A experiência vivenciada aborda a participação de um dos autores como gestor na empresa TechPop, um dos players do jogo 1 e na empresa Multimeios nos jogos 2 e 3, quando acumulou em ambas, os papéis de diretor de Produção e Planejamento Estratégico e como único executivo da empresa Conect, quando da atuação individual nas rodadas do jogo 4.

Os jogos foram divididos em rodadas, cada uma representando um trimestre, sendo que os jogos 1 e 2 tiveram 4 rodadas cada e os jogos 3 e 4 transcorreram em 6 trimestres.

Em todos os jogos a experiência se passava no mesmo segmento industrial, no mercado Laboratório de Gestão Empreendedora (EAP 5510), onde empresas concorriam entre si na produção e comercialização de um único produto, denominado SET, um dispositivo eletrônico multitarefa de uso pessoal. O ambiente contava também com a mediação do docente que, conforme as circunstâncias, assumia os papéis de governo, único fornecedor e consultor empresarial, vendendo seus serviços de orientação aos gestores das empresas.

Internamente as empresas obedeciam a uma estrutura previamente estabelecida com as funções de Presidência e as diretorias de Planejamento Estratégico, Marketing/ Vendas, Produção, Financeira e Recursos Humanos. Na participação de um dos autores em grupo nos jogos 1, 2 e 3, tal divisão de responsabilidades ficou clara nas atividades iniciais e finais de cada jogo; porém no transcorrer das rodadas, as decisões foram colegiadas, devido à pressão de tempo para submissão das decisões, com natural concentração da condução no gestor mais experiente. Para o jogo 4 todas as decisões foram atribuídas a um único gestor.

O jogo se iniciava em condições igualitárias entre as empresas participantes, determinadas pelo ambiente externo e informações mercadológicas, operacionais e financeiras descritas no livro-texto (SAUAIA, 2013: 56-57). A partir deste referencial, no início do jogo, as empresas estabeleciam suas estratégias, postando no ambiente virtual o documento Plano de Gestão.

Os gestores desenvolveram sistemas de apoio à decisão para registro dos resultados e para análise do comportamento das variáveis de decisão, antes da publicação das definições de cada trimestre. Estes controles possuíam particularidades e níveis de automação diferenciados e acima de tudo, à medida que evoluíam impunham uma forma de trabalho ao grupo, herdada de quem o concebera.

Nos jogos 1, 2 e 3, o *modus operandi* de cada rodada seguia o rito da transcrição dos resultados do trimestre anterior na planilha única usada para apoiar as decisões da empresa, era feita a análise dos fatores externos e aplicação de simulações a partir das estratégias mercadológicas e seus reflexos, culminando em discussões em grupo, sobre decisões pautadas na incerteza do mercado. Poucos foram os indicadores concebidos, senão os de resultados financeiros da empresa. Na sequência, as decisões eram digitadas no ambiente virtual de ensino – Simulador, com as devidas justificativas, ficando após esta etapa no aguardo do processamento dos resultados pelo mediador do jogo.

Meio ao jogo 3, foi concebido por um dos autores, um Sistema de Apoio à Decisão próprio e durante as rodadas finais, além do lançamento da planilha usada pelo grupo, replicava as informações neste novo controle no intuito de estabilizar seu funcionamento e adequar as regras. Este novo sistema fora dividido em planilhas para cada propósito, conforme ilustra o Quadro 4, evoluindo até o término do jogo 3 e contou com um certo grau de automação e aplicou-se sinalização visual de acordo com o comportamento dos indicadores.

Quadro 4 – Planilhas do Sistema de Apoio à Decisão

Planilha	Aplicabilidade
Ambiente Externo	Registrar o comportamento das variáveis externas e análise da concorrência

Mercadológica	Lançamento, resultados e comportamento das variáveis mercadológicas, como preço, P&D, Marketing e previsão de mercado e vendas.
Operacional	Lançamento e resultados das variáveis operacionais: investimento em fábrica, manutenção, modelos de mão de obra, matéria-prima, e despesas operacionais
Financeira	Lançamento, resultados e comportamento das variáveis financeiras, como distribuição de dividendos e lançamento de outras despesas
Decisões e Resultados	Consolidar as decisões anteriores e ser input dos resultados após processamento.
Input no Simulador	Variáveis necessárias ao Input no Simulador na ordem no formulário de decisão
Indicadores	Indicadores de Desempenho - Vide Tabela 1
Análises	Espaço para cálculos da TIR e análises pontuais
Input T1 a Tn	Registro da tela do Simulador – cópia como evidência dos lançamentos realizados

Fonte: Autores.

No jogo 4, passando a atuar individualmente um dos autores adotou o novo Sistema de Apoio à Decisão concebido, o que alterou a forma de trabalho. As informações do trimestre inicial (T0) e os resultados dos demais eram digitadas na planilha Decisões e Resultados, que por automação alimentava as demais. A partir de então a análise se iniciava pelas variáveis mercadológicas que subsidiavam as decisões das variáveis operacionais e financeiras, até a consolidação na planilha Decisões e Resultados.

Assim, foi possível criar um painel de Indicadores, baseado nos conceitos de BSC, consultado como apoio no processo decisório, dividido em indicadores por abordagens: mercadológica, operacional e financeira. Como método, a cada indicador foi atribuída uma escala de cores, sendo vermelho para o limite inaceitável, amarelo, como faixa intermediária e verde indicando comportamento ideal do indicador, conforme ilustra a Tabela 1.

Cada jogo se encerrava com a preparação e realização de seminário, apresentando os resultados positivos e negativos sobre as decisões tomadas pelo grupo meio ao ambiente de incertezas, momento de riqueza de debates e conexão com diversos conceitos de gestão.

INDICADORES							T 1		
Perspectiva	Indicador	Definição		Metas	T0		Previsto	Realizado	
Mercadológica	Margem	Preço de Venda - Custo médio de Produção	< 0	0	> 0	● 0,18	● 0,32	● -0,19	
	Margem	Percentual entre o custo e o preço de venda (mínimo 10% de margem por unidade)	< 0	0 - 10	> 10	● 3%	● 5%	● -3%	
	Market Share	Percentual de participação no mercado, considerando 33% como a divisão absoluta do mercado (não vale para T0)	< 8	8 - 12	> 12	16,66%		● 10,15%	
	Eficiência Mercadológica	Volume de Vendas / Mercado Potencial	< 80	80 - 95	> 95	● 100%	● 100%	● 96%	
Operacional	Eficiência Operacional dos Equipamentos	Produção Efetiva / Capacidade Máxima da linha de Produção (Planta)	< 99	99 - 150	> 150	● 96%	● 96%	● 96%	
	Eficiência Operacional	Produção Efetiva / Capacidade Máxima da linha de Produção	< 70	71 - 90	> 90	● 64%	● 64%	● 64%	
	Percentual do Estoque MP sobre o PL	Estoque de MP / PL				11,2%	10,0%	10,0%	
Financeira	Rentabilidade	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	< 0	0 - 2	> 2	● 1,57%	1,23%	● 1,18%	
	TIR		< 0	0 - 2	> 2		● 0,47%	● 2,95%	
	Produtividade dos Ativos	(receita bruta - impostos)/patrimônio Líquido	< 20	20 - 30	> 30	● 25%	● 23%	● 25%	

Tabela 1 – Sistema de Apoio à Decisão – Exemplo de Planilha de Indicadores – Fonte: Autores

Análise descritiva dos dados

A empresa *Conect* adotou como estratégia durante o jogo 4, a aplicação de uma política de preços baixos (*low cost*), na oferta de um produto popular de baixa tecnologia agregada. A área de Planejamento Estratégico elaborou o plano somente para T1 (Tabela 2) e conforme

resultados iria propor plano readequado para os demais trimestres, o que não aconteceu face a crise que se instaurou na empresa durante o jogo.

Ano:	Preencher	jul-ago-set			Preencher		
Decisões T01	Previsto	Real	Varição	Resultados	Previsto	Real	Varição
Preço	6,23			M.Potencial	420000		
Desp. MKT	300.000			Vendas	2.7615.000		
Desp. P&D	250.000			Produção	400.000		
Manutenção	78000			Estoque PA	20.000		
Cap. Produção	400.000			Estoque MP	572.000		
Investimentos	400.000,00			Caixa	1.085.000,00		
Compra MP	500.000,00			Lucro Líquido	141.000,00		
Dividendos	50.000,00			Taxa Retorno			
Outras Despesas							

Tabela 2 – Plano Estratégico Jogo 4 - Empresa Conect Trimestre T1– Fonte: Autores.

Com este posicionamento obteve êxito no 1º Trimestre, se destacando como a melhor TIR no período, alcançando o índice de 2,95%, momento no qual os produtos ainda se encontravam tecnologicamente semelhantes e as estruturas comerciais das empresas ainda se assemelhavam, tendo inclusive gerado demanda superior à sua capacidade de atendimento com sua produção e estoque de produto acabado. O sucesso parou aqui e nos trimestres subsequentes a Conect apresentou sucessivos resultados insatisfatórios, conforme a Tabela 3:

	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Lucro após o IR	127.473	-136.082	-210.277	-316.076	-157.899	-7.533
TIR	2,95%	0,98%	-0,01%	-0,78%	-0,79%	-0,68%

Tabela 3 – Jogo 4 - Empresa Conect Resultados TIR e Lucro Líquido após IR– Fonte: Autores.

Diante dos sucessivos resultados o gestor estava com dificuldade em assimilar as causas do problema, tendo recorrido, após a divulgação dos resultados do trimestre 3, à contratação de consultoria externa, que o aconselhou a estruturar melhor sua força de vendas, uma vez que um produto de baixo custo deveria obter equilíbrio através de larga escala, que depende de grande presença de pontos de venda.

Os investimentos em Marketing foram majorados em cerca de 100%, saltando de 450.000,00 para 800.000,00 em T4 e depois para 1.000.000,00 nos trimestres T5 e T6, mantendo-se inalterados os investimentos em P&D e o preço oscilando entre os menores aplicados no mercado, conforme aponta a Tabela 4, a seguir:

	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Preço Unitário	6,23	6,39	6,23	6,25	6,30	6,35
Gastos em Marketing	300.000	350.000	450.000	800.000	1.000.000	1.000.000
Gastos em P&D	150.000	200.000	250.000	300.000	250.000	250.000

Tabela 4 – Jogo 4 - Empresa Conect - Preço e Investimentos em Marketing e P&D – Fonte: Autores.

Questões Operacionais não foram problema, sendo identificado como principal fator de insucesso a baixa geração de demanda durante os trimestres T2 a T6 conforme análises dos indicadores do Sistema de Apoio à Decisão: Eficiência Mercadológica, Mercado Potencial e Volume de Vendas, acarretando geração de estoque de produto acabado para alguns trimestres e baixas demandas atendidas em sua plenitude em outros.

Ao término do jogo, com a exposição pública dos dados de todas as empresas foi possível observar mais um fator causador dos péssimos resultados, o investimento na tecnologia do produto e no processo de fabricação, sendo os gastos em P&D da empresa *Conect* um dos menores deste mercado, como mostra a Figura 2.

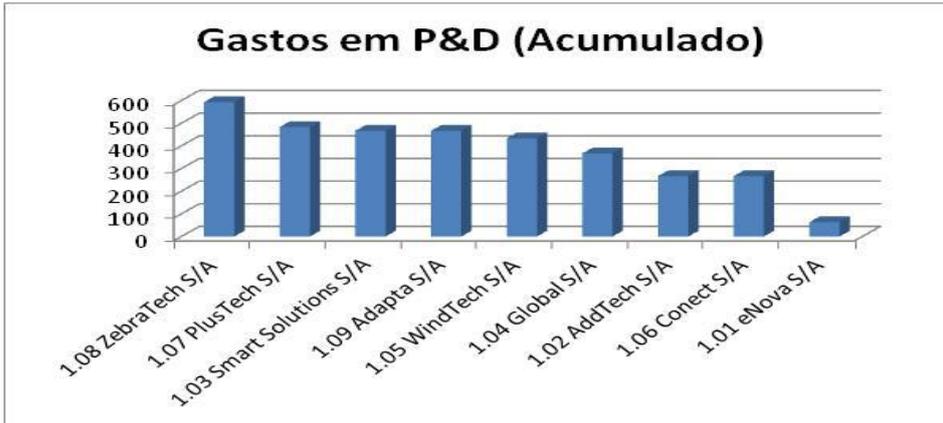


Figura 2 – Jogo 4 – Investimentos Acumulados em P&D nos 6 trimestres – Fonte: Autores.

Aliado a este fator, empresas com produtos diferenciados, como o caso da concorrente WindTech, que expandiu sobremaneira seus pontos de presença, notoriamente pelos seus altos investimentos em Marketing, mesmo não concorrendo diretamente pela mesma faixa de preço e produto interferia com sua oferta nos demais concorrentes.

Diante deste cenário desfavorável, o gestor se concentrou em tentar melhor, sem sucesso, o desempenho da empresa, tendo abandonado parte do seu processo de trabalho, que reservava tempo de análise para acompanhamento do painel de indicadores, focando sua atenção nas variáveis mercadológicas, o que de certa forma prejudicou os trabalhos de implementação do BSC como ferramenta de apoio a decisão, conforme narrativas em Discussão dos Resultados.

Discussão dos resultados

A análise descritiva dos dados viabiliza a discussão dos resultados e as experiências frente ao referencial teórico pesquisado, resultando nas seguintes considerações críticas, expondo tanto sucessos quanto fracassos de gestão, com destaque à iniciativa de utilização do BSC como sistema de apoio à decisão e implementação da estratégia no ambiente de Jogo de Empresas.

- **Entendimento das regras do Simulador:** A busca do entendimento das regras do Simulador e exploração das teorias de gestão relacionadas foi a tônica dos estudos no transcorrer dos diversos jogos. Durante a fase inicial, jogos 1 e 2, um dos autores criou um mapa conceitual mostrando a relação de dependência das variáveis no ambiente do Simulador. As regras foram absorvidas, porém um erro conceitual na variável Diminuição do Estoque de Produto Acabado, que não considerava o valor correto do Produto Acabado causou problemas na decisão dos trimestres 2, 3 e 4 da empresa *Conect* durante o jogo 4, resultando em sequentes prejuízos não detectados na tomada de decisão de cada trimestre.

- **Sobre a formulação da estratégia:** De acordo com análises anteriores, a empresa *Conect* adotou como estratégia durante o jogo 4, a aplicação de uma política de preços baixos (*low cost*), na oferta de um produto popular de baixa tecnologia agregada.

A formulação da estratégia não foi coerente com o que se espera para este tipo de produto e preço (compostos de marketing) e a necessidade de obtenção de escala para suprir o baixo preço aplicado foi ignorada, levando a empresa a resultados insatisfatórios.

- **Comunicação e implementação da estratégia:** A estratégia da empresa *Conect* durante o jogo 4, em especial a diretriz comercial de seguir a linha de uma empresa com produto *low cost*, não foi comunicada por um mapa estratégico, tão pouco refletida em indicadores que pudessem apoiar o gestor para evitar o espiral de prejuízos durante o jogo.

- **Enquadramento sobre a geração do BSC:** Segundo a tipificação das gerações do Balanced Scorecard sugeridas por CASTRO e ROCHA (2008: 5), a empresa *Conect* adotou e implementou o tipo I de BSC, quando estabeleceu a medição dos indicadores não-financeiros em seu sistema de apoio à decisão.

Estabeleceu timidamente a relação causal entre os indicadores, visando a gestão do desempenho da empresa, como foi o caso dos indicadores dos processos internos, o que se propõe o BSC da geração II e deixou de viabilizar a comunicação e implementação da estratégia conforme apregoado no tipo III de BSC.

- Perspectivas do BSC: Financeira: A TIR foi o principal indicador desta perspectiva e junto com o valor da variável Lucro Líquido após o IR, nortearam as decisões financeiras. Durante o Jogo 4, a TIR da empresa Conect se apresentou positiva somente em T1 e T2 conforme apresentado na Tabela 3, obtendo resultados insatisfatórios nos demais, causados pelo erro da estratégia comercial discutida anteriormente.

Indicadores de Rentabilidade (Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido) e Produtividade dos Ativos [(Receita Bruta – Impostos)/ Patrimônio Líquido], muito embora tenham sido criados não foram utilizados, pois o gestor, meio à pressão das decisões e à crise comercial não conseguia analisar outros indicadores, a não ser a variável Lucro Líquido após o IR.

- Perspectivas do BSC: Cliente Monitoramento da série histórica de outros jogos em Pesquisa e Desenvolvimento e Marketing teria auxiliado o gestor a identificar o baixo investimento no produto e na composição de sua força de vendas e ações promocionais, imprescindíveis para o segmento de baixo custo. A série histórica do jogo 2, empresa que o autor atuou e que teve a mesma estratégia de produto de baixo preço não foi consultada. Nos indicadores mercadológicos estavam sendo acompanhadas a Margem e a Eficiência Mercadológica, que apresentava o quanto da demanda gerada a empresa estava conseguindo atender. Este indicador permaneceu satisfatório na maior parte dos trimestres e não foi adequado para alertar o principal problema: a empresa não estava gerando demanda e assim atendia plenamente o pouco que gerava.

- Perspectivas do BSC: Processos Internos: Durante o jogo 2 todas as empresas participantes apresentaram problemas com a variável matéria-prima, quando houve sobra de caixa e falta de material para produção. Esta experiência alertou a empresa Conect no Jogo 4, que trabalhou para evitar a falta de matéria-prima e assim a previsão em todos os trimestres foi satisfatória, através de controle de estoque e previsão de consumo em cada trimestre. Indicador representando o percentual do Estoque de Matéria-prima sobre o Patrimônio Líquido foi criado, mas teve baixa utilização, face a dificuldade de se estabelecer metas inferiores e superiores.

O indicador de Eficiência Operacional foi substituído pelo que apresentava o conceito correto (Produção efetiva/ capacidade máxima da linha de produção, considerando os turnos e não a capacidade da planta) e se manteve bem abaixo do esperado em T1, T3, T4, T5 e T6, puxado para baixo pela deficiência de geração de demanda,

Este mesmo indicador não teve sua fórmula ajustada quando da mudança de modelo de produção entre os trimestres T3 e T4, questão observada somente ao término do jogo.

Foi necessário um ajuste no cálculo deste mesmo indicador de Eficiência Operacional, estipulando-se um teto de 100% para o limite máximo, medida para evitar que o dimensionamento fosse feito pelo total de matéria-prima disponível, situação que acontecera no trimestre T2 e que por não ter havido sinalização adequada extrapolou o previsto em 5%.

- Perspectivas do BSC: Aprendizado e Crescimento: Não foram aplicados indicadores para a perspectiva Aprendizado e Crescimento, porém foi possível avaliar a evolução do autor, na qualidade de aluno da Disciplina Laboratório de Gestão, ao transcorrer dos 4 meses de vivência prática. O desenho da disciplina viabilizou este crescimento, que se deu a partir da participação nos processos decisórios nos grupos dos jogos 1, 2 e 3; na atuação individual do jogo 4 e na construção e apresentação dos seminários finais de cada jogo, momento de análises e refinamento de conceitos.

- Perspectivas do BSC: Sustentabilidade socioeconômica e ambiental: A quinta perspectiva incorporada no BSC por KAPLAN e NORTON (2004) estabeleceu a criação de

um mapa socioeconômico e ambiental e apontou os efeitos positivos destes frente a aceitação da marca e possível vínculo com aumento de produtividade, quando há redução de acidentes ambientais, além de melhora na segurança e saúde dos empregados (KAPLAN e NORTON, 2004: 49-55).

Não foi aplicado qualquer indicador para esta perspectiva, mas poderia ter sido concebido um indicador que relacionasse a satisfação da força de trabalho, ponderando criação de postos de trabalho de forma positiva e a exploração sucessiva de trabalho em regime de horas extras com ponto de insatisfação dos trabalhadores.

- Sobre o processo de implantação do BSC: KAPLAN e NORTON (1997: 10) ao ilustrar o inter-relacionamento das perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado/ crescimento, estabeleceram que a estas, a organização deveria fixar seus objetivos, conceber um conjunto de indicadores, estabelecer suas metas e propor iniciativas para atingir os resultados.

Transpondo para a prática, o autor encontrou dificuldades em estabelecer metas e intervalos ideais para os indicadores criados. Como exemplo, ao indicador Produtividade dos Ativos foi estipulado um intervalo que não possuía lastro teórico.

Fato similar de se estabelecer indicadores e metas inadequados se fez presente no estudo de caso elaborado por MARTINS e MARQUITTI (2006) onde medições que embora relevantes no contexto da empresa, apresentavam-se desalinhadas com a estratégia, como indicadores de hora-extra e sugestões ao programa de qualidade.

- Sobre a utilização do BSC: Constatou-se alta utilização dos indicadores de Processos Internos do BSC na empresa Conect. Na prática, para definição das variáveis do simulador, fez-se uso das variáveis financeiras já existentes nas demais planilhas da ferramenta.

- Integridade dos dados transacionais impactando os indicadores do BSC: Indicadores são objetos secundários, formados a partir da combinação e inter-relação de outras informações e assim dependem que os dados transacionais (primários) estejam íntegros.

Seguindo o que fora observado por MARTINS e MARQUITTI (2006) em seu estudo de caso, quando pautaram deficiências e demora no processo de coleta e compilação dos dados, com baixa automação para transformação das informações transacionais em gerenciais; durante o jogo 4, o conceito de formação da variável diminuição do estoque de PA errado, alterou os resultados de indicadores e levou a tomada de decisões equivocadas por parte do gestor.

- Sobre a utilização de dados históricos: O painel de indicadores apresentava o histórico dos trimestres anteriores. O painel não apresentava histórico de jogos anteriores, forçando consultas pontuais em outros controles.

Conclusões para as empresas

Este artigo teve a pretensão de trabalhar a máxima que mais apavora as organizações: o discurso da teoria versus a efetividade da sua prática. A pesquisa na literatura e a vivência do autor frente à metodologia BSC, no ambiente do Jogo de Empresas se prestaram ao objetivo de simular os esforços para sua concepção, implementação e operacionalização.

Em primeiro plano surge o alerta aos executivos determinarem claramente a qual propósito o BSC deverá servir: ser meramente um mapa de indicadores, relacionar os indicadores às variáveis de decisão para gerir o desempenho ou utilizar o BSC para comunicar e implementar a estratégia? Qualquer caminho que se trilhe desalinhado da necessidade da organização pode colocar o método em descrédito e posteriormente em desuso.

Todavia, a busca pela adoção do BSC em seu tipo III, incorporando o Mapa Estratégico como forma de difundir e administrar a estratégia corporativa, senão a implementada de início, deve fazer parte de um plano de amadurecimento do método na corporação e de certa forma incentivada pelos investidores, para garantir a adesão da estratégia por toda a organização, potencializando as chances de êxito das ações previstas e do retorno dos investimentos.

Adaptar não necessariamente deforma a essência do método. Incrementar indicadores mais apropriados à empresa, à natureza do negócio, segmento ou porte, como se viu no caso das indústrias vinícolas do Chile (CASTRO e ROCHA, 2008), que incorporaram questões regulatórias e de inovação, aproximam o instrumento gerencial à realidade da empresa.

O processo de tomada de decisão por essência se reveste de criticidade. Assim, a criação de uma ferramenta de apoio à decisão deve oferecer terreno sólido aos gestores, assim credibilidade passa a ser um fator-chave, o que remete a analisar a origem dos indicadores que são os dados transacionais, cuja integridade deve ser constantemente questionada, prevendo também o máximo de automação para a captura destes dados primários, para minimizar erros e retrabalhos de coleta, permitindo a chegada mais rápida dos dados corretos aos decisores.

Conclusões para os empreendedores

O pequeno empreendimento, mais do que a grande organização está vulnerável a riscos conjunturais e de mercado e é imperioso monitorar as variáveis exógenas que interferem no negócio e renovar seu plano estratégico constantemente.

Para a implementação e administração da estratégia recomenda-se a aplicação das mesmas contribuições apregoadas às médias e grandes corporações, ressaltando-se apenas a sua magnitude. A metodologia de Balanced Scorecard, nos seus diversos níveis, seja para monitorar indicadores, gerir o desempenho ou para implementar a estratégia também se aplica ao pequeno empreendedor, porém deve-se perseguir a simplificação, com a adoção de poucos indicadores e a aplicação de uma terminologia próxima ao negócio.

Contribuições para a academia

Claro que a expectativa, quando da implementação do BSC, era de sucesso, mas no ambiente do Simulador também impera a incerteza e os resultados por mais insatisfatórios que foram, uma vez analisados e compreendidos, emergiram como ricos aprendizados, fugindo da literatura que percorre o caminho ideal. Assim, pesquisadores e docentes se beneficiam deste estudo como referencial de caso de implementação de BSC em ambiente de Jogo de Empresas, que apesar do esforço por parte do gestor, a estratégia não se consolidou e os resultados financeiros da empresa não foram satisfatórios ao final das seis rodadas do jogo.

Por seu turno, a presente pesquisa contribui para os estudantes que irão iniciar sua participação no ambiente de Jogo de Empresas, cabendo observarem os seguintes pontos:

- que se sensibilizem sobre a importância das ferramentas de apoio à decisão, e que estes desenvolvam seus próprios Sistemas de Apoio para aplicação em ambiente de Jogo de Empresas, aconselhando que os implemente desde as primeiras rodadas, evoluam em conceitos e complexidade, estabeleçam relação entre variáveis e promovam automações que possibilitem mais tempo para a análise e não somente para a produção dos dados;
- reforçar a importância da avaliação histórica e comportamento dos dados colhidos ao longo dos jogos como matéria-prima para construção de análises sobre a estratégia da concorrência, comportamento do mercado sobre os diferentes cenários econômicos e evolução dos indicadores operacionais;
- sobre a importância do planejamento estratégico e sua viabilização através de um método, indicando o BSC para promover a implementação e evoluções da estratégia.

Limitações e novos estudos

Uma patente limitação deste estudo diz respeito se os indicadores concebidos foram adequados e suficientes para se monitorar o desempenho da empresa, bem como se as metas atribuídas foram adequadas, levando-se em conta práticas de mercado.

Complementar a esta lacuna, refazer o estudo com a aplicação do conceito de BSC em evolução até o tipo III, implementando a estratégia, para comparar diversos tipos de BSC.

O presente estudo baseou-se na coleta de informações, descrição do método de trabalho e apuração de resultados de uma única empresa. Estudos futuros em ambiente de Jogo de Empresas podem ser conduzidos a partir das vivências apontadas nesta experiência e promover a adoção da metodologia no início do ciclo de rodada do Jogo de Empresas e assim, acompanhar o processo de implementação, evolução e resultados em diversas empresas, para que se permita avaliar quantitativamente a sua aderência e benefícios.

Seria louvável aplicar em ambiente de Jogo de Empresas, uma estratégia que pautasse a responsabilidade socioeconômica e ambiental da empresa, de forma a desenvolver indicadores que pudessem mensurar esta perspectiva do Balanced Scorecard.

Aprendizagem dos autores

A proposta pedagógica praticada no ambiente Laboratório de Gestão preconizada em SAUAIA (2013: XXIII-XXIV) contempla o ciclo de aprendizagem vivencial e preocupa-se em formar competências através de etapas de criação de conhecimento. Durante os 4 jogos em ambiente do Laboratório de Gestão os participantes cresceram e acumularam aprendizado conforme relatado na Perspectiva: Aprendizado e Crescimento das Conclusões.

Referências

- ALMEIDA, Martinho I. R.-*Manual Planejamento Estratégico*; São Paulo-SP: Ed.Atlas, 2009.
- CASTRO, Miguel Rivera e ROCHA, Joseilton Silveira da - *Balanced Scorecard (BSC): A experiência das grandes empresas chilenas do setor vinícola*, UFBA; Salvador-BA: 2008.
- DIAS, Lidiane N. S. - *Análise da utilização dos indicadores do Global Reporting Initiative nos relatórios sociais em empresas brasileiras*, Dissertação Mestrado, Rio de Janeiro-RJ: FACC/UFRJ, 2006.
- FISCHMANN, Adalberto e ALMEIDA, Martinho I. R. - *Planejamento Estratégico na Prática*; São Paulo-SP: Editora Atlas, 2009.
- Global Reporting Initiative - *Sustainability Reporting Guidelines*; versions 3.1 - 4; URL: www.globalreporting.org; acessado em 01/05/2014.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. *Iniciação à pesquisa científica*. 4. Ed. – revisada e atualizada. Campinas-SP: Editora Alínea, 2007.
- KALLAS, David – *Balanced Scorecard: Apçicação e Impactos. Um Estudo com Jogos de Empresas*. – Dissertação Mestrado, FEA-USP, São Paulo-SP, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. – *A Estratégia em Ação – Balanced ScoreCard*, 12ª edição, Harvard Business School Press; Rio de Janeiro-RJ: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. – *Mapas Estratégicos convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, 10ª edição; Rio de Janeiro-RJ: Editora Elsevier, 2004.
- MARTINS, Roberto Antonio e MARQUETTI, Lígia Maria Darcie – *Desenvolvimento de Implementação de Balanced Scorecard numa Unidade de uma Multinacional da Indústria Química*; Bauru – SP: Artigo publicado no XIII SIMPEP, nov/2006.
- SARTURI, Greici; VARGAS, Carlos Augustoro França; BOAVENTURA, João Maurício Gama e SANTOS, Silvio Aparecido dos – *Análise de Competitividade do Cluster da Serra Gaúcha (Brasil) em Relação ao Cluster Valle Del Maule (Chile)*, através do modelo teórico de Zacarelli et al (2008) - VI Encontro em Estratégia, 2013.
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração*. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.
- SAUAIA, A.C.A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada* - 3ª edição - Barueri-SP: Editora Manole, 2013.