

Análise de processos no setor de contas a pagar utilizando a ferramenta BSC, na instituição Toyota - DF

Matheus Junio dos Santos Salvelino¹, Izabela Calegario Visentin²

1 Aluno do Curso de Administração

2 Professora Coordenadora do Curso de Administração

RESUMO

Introdução, este artigo aborda a adoção de uma abordagem holística na gestão estratégica das organizações, com foco no papel do Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta eficaz para traduzir a visão e as estratégias em objetivos mensuráveis. Serão explorados os benefícios e impactos da implementação do BSC em um estudo de caso realizado na empresa Kyoto Toyota Brasília - DF, especificamente no setor de contas a pagar. **O objetivo** deste trabalho é demonstrar como o uso do Balanced Scorecard pode facilitar a gestão estratégica, fornecendo uma visão abrangente do desempenho financeiro e não financeiro. Foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa. **Metodologia**: Conduziu-se um estudo de caso na empresa Kyoto Toyota Brasília - DF, com análise documental do setor de contas a pagar. Os dados coletados foram analisados e comparados antes e depois da implementação do BSC, identificando melhorias significativas. **Os resultados** mostraram uma redução no número de títulos em aberto, minimização de atrasos nos pagamentos e aumento na eficiência operacional, com maior lançamento de notas fiscais no sistema e pagamentos dentro dos prazos estabelecidos. **Conclusão**, este estudo destaca a necessidade de adotar uma perspectiva abrangente na gestão estratégica, considerando tanto aspectos financeiros quanto não financeiros, e enfatiza os benefícios da implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio nesse processo.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Gestão de processos; Desempenho financeiro.

ABSTRACT

Introduction: This article addresses the adoption of a holistic approach in strategic management of organizations, with a focus on the role of the Balanced Scorecard (BSC) as an effective tool for translating vision and strategies into measurable objectives. The benefits and impacts of implementing the BSC will be explored through a case study conducted at Kyoto Toyota Brasília - DF, specifically in the accounts payable department. **The objective** of this study is to demonstrate how the use of the Balanced Scorecard can facilitate strategic management by providing a comprehensive view of both financial and non-financial performance. Qualitative and quantitative research methods were employed. **Methodology**: Initially, a comprehensive literature review was conducted to theoretically support the importance of the BSC as a strategic management tool. Subsequently, a case study was conducted at Kyoto Toyota Brasília - DF, involving documentary analysis of the accounts payable department. The collected data were analyzed and compared before and after the implementation of the BSC, identifying significant improvements. **The results** indicated a reduction in the number of outstanding invoices, minimization of payment delays, and an increase in operational efficiency, with a higher volume of invoices processed in the system and payments made within the established deadlines. **Conclusion**: This study highlights the need to adopt a comprehensive perspective in strategic management, considering both financial and non-financial aspects, and emphasizes the benefits of implementing the Balanced Scorecard as a supportive tool in this process.

Keywords: Balanced Scorecard; Processes management; Financial performance.

Contato: izabela.calegario@unidesc.edu.br; matheus.salvelino8181@sounidesc.com.br;

INTRODUÇÃO

Tornar-se uma organização de sucesso requer mais do que apenas medir o desempenho financeiro. É fundamental ter uma visão holística do negócio, considerando indicadores financeiros e não financeiros, e alinhados às estratégias de curto e longo prazo. É nesse contexto que o Balanced Scorecard (BSC) surge como uma poderosa ferramenta de gestão estratégica. O BSC é um sistema de medição de desempenho que permite às organizações traduzir sua visão e estratégias em objetivos estratégicos claros, medir o progresso em direção a esses objetivos e identificar oportunidades de melhoria. Neste artigo, foi explorado os conceitos básicos do BSC, sua origem, elementos e benefícios, destacando como essa abordagem pode ajudar as organizações a alcançarem uma gestão estratégica mais eficaz e obterem resultados em um ambiente de negócios competitivo e dinâmico.

Uma gestão financeira eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer organização. No contexto específico do setor de contas a pagar, ele desempenha um papel estratégico na garantia da saúde financeira da empresa, assegurando o pagamento aos fornecedores e à organização do fluxo de caixa para possibilitar novos investimentos.

Este artigo baseia-se na necessidade de compreender como os controles internos podem contribuir para minimizar possíveis gargalos no setor de contas a pagar, considerando as falhas sistêmicas e os riscos aos quais o setor está exposto. Através da análise dos processos do setor de contas a pagar antes e depois da implantação do BSC, buscou-se identificar possíveis problemas, consequências e melhorias ocorridas, visando apresentar resultados positivos que possam mitigar gargalos e contribuir para uma gestão financeira eficaz.

Identificar possíveis gargalos no sistema de pagamentos, propor melhorias e dar uma melhor performance ao processo, bem como verificar se as mudanças nos processos do setor de contas a pagar foram eficazes após a implantação do BSC. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter exploratório descritiva, utilizando como base a análise dos procedimentos empregados pela Toyota - DF no setor de contas a pagar, antes e depois da implantação do BSC, e buscando apresentar os possíveis resultados positivos obtidos após a implementação da ferramenta.

Durante todo o artigo, foi buscado responder a essa pergunta: "Houveram mudanças nos processos do setor de contas a pagar, antes e depois da implantação do BSC?".

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os processos do setor de contas a pagar da empresa Kyoto Toyota Brasília - DF, antes e depois da implantação da ferramenta BSC - Balanced Scorecard, que é um sistemático de processos utilizado para medir o desempenho e garantir o estratégico da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Guia BPM CBOK (2009) define a gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Segundo Cruz (2006), os processos variam dentro das empresas em decorrência de inúmeras diferenças: pessoas, atividades de negócios, instruções de diferentes gestores e fornecedores. Com isso, eleva-se a variação de entradas gerando também uma variação das saídas. Conforme Baldam et al. (2007), alguns autores apontam o BPM como uma ferramenta e não técnica gerencial.

Para Benedete (2007, p.13) “a Gestão de Processos de Negócios (BPM) visa mapear e melhorar os processos de negócio da empresa, através de uma abordagem baseada em um ciclo de vida de modelagem, desenvolvimento, execução, monitoração, análise e otimização dos processos de negócio, visto que uma disciplina de gestão é a habilidade de continuamente otimizar aqueles processos operacionais que são mais diretamente relacionados à obtenção dos objetivos da corporação”. Para representar o ciclo do BPM, apresenta-se a figura 1 abaixo:

Figura 1- Representa o ciclo do BPM



Fonte: Ciclo do BPM Benedete (2007)

Para Thievers (2001), a estruturação da instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a Instituição. Dessa forma, possibilita a compreensão de como os processos são executados, permitindo, assim, uma visão holística da Instituição, objetivando a uma melhor compreensão do todo organizacional. Porém, a gestão de processos é uma mudança paradigmática. Ela deve ser incorporada pela cultura organizacional, e essa cultura se constrói de forma gradativa, o que pode gerar conflito com as visões de curto prazo dos gestores.

O processo tem marcado discussões e estudos sobre a administração de empresas nos últimos anos. Embora tenha suas raízes advindas da engenharia industrial e do estudo dos sistemas sociotécnicos, em razão da sua característica interdisciplinar, seu termo tem sido empregado em outras áreas do conhecimento, tais como: sociologia, psicologia, biologia, arquitetura, engenharia e política, sempre com significados semelhantes, embora os assuntos sejam tratados de forma diferentes (GONÇALVES, 2000).

BSC (BALANCED SCORECARD)

O Balanced Scorecard (BSC), traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992, que se tornou amplamente reconhecida como uma abordagem

eficaz para medir e gerenciar o desempenho organizacional de forma equilibrado. O BSC é uma ferramenta que permite às organizações traduzir sua visão e estratégia em objetivos e indicadores de desempenho que são monitorados e usados para orientar a tomada de decisões.

O Balanced Scorecard decifra a missão e a estratégia das organizações com um conjunto que abrange medidas de desempenho que servem de base para os sistemas de medição e gestão da estratégia. Com os conceitos que foram apresentados, o Scorecard é uma metodologia estratégica de curto, médio e longo prazo, sendo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição da performance, onde sua inserção nos permite criar uma visão compartilhada, com objetivo a atingir a todos os níveis da organização.

Para Souza, Ferreira e Gosling (2008, p. 1), o BSC – Balanced Scorecard pode ser considerado como um modelo de avaliação e performance empresarial, sendo que a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. O modelo é baseado na definição de indicadores relativos aos processos de um modelo de administração e de busca pela maximização dos resultados, em função de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Trata-se de um sistema de gestão em que o administrador deve definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

O BSC é composto por quatro perspectivas inter-relacionadas, cada uma com seus respectivos componentes:

1. Perspectiva Financeira:

- Indicadores financeiros: São medidas quantitativas relacionadas ao desempenho financeiro da organização, como receita, lucro, retorno sobre o investimento, entre outros.

2. Perspectiva do Cliente:

- Indicadores de satisfação do cliente: Medem a satisfação dos clientes com os produtos, serviços e experiências fornecidos pela organização.

- Indicadores de fidelidade do cliente: Avaliam a retenção de clientes e sua propensão a continuar fazendo negócios com a organização.

- Indicadores de participação de mercado: Monitoram a participação da organização no mercado em relação aos concorrentes.

3. Perspectiva dos Processos Internos:

- Indicadores de eficiência operacional: Medem a eficiência e a produtividade dos processos internos da organização.
- Indicadores de qualidade: Avaliam a qualidade dos produtos ou serviços entregues pela organização.
- Indicadores de inovação: Monitoram a capacidade da organização de desenvolver novos produtos, serviços ou processos.

4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

- Indicadores de capacitação dos funcionários: Avaliam o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos funcionários.
- Indicadores de clima organizacional: Medem a satisfação e o engajamento dos funcionários na organização.
- Indicadores de capacidade tecnológica: Monitoram o uso eficaz da tecnologia para melhorar os processos e impulsionar a inovação.

Além dessas perspectivas e componentes, o BSC também envolve a definição de metas estratégicas, iniciativas e planos de ação para alcançar os objetivos em cada perspectiva. O BSC é geralmente visualizado em um painel ou dashboard que permite acompanhar o desempenho em tempo real e tomar medidas corretivas quando necessário. Ele fornece uma visão abrangente e equilibrada da estratégia organizacional, integrando tanto indicadores financeiros quanto não financeiros para uma gestão mais eficaz.

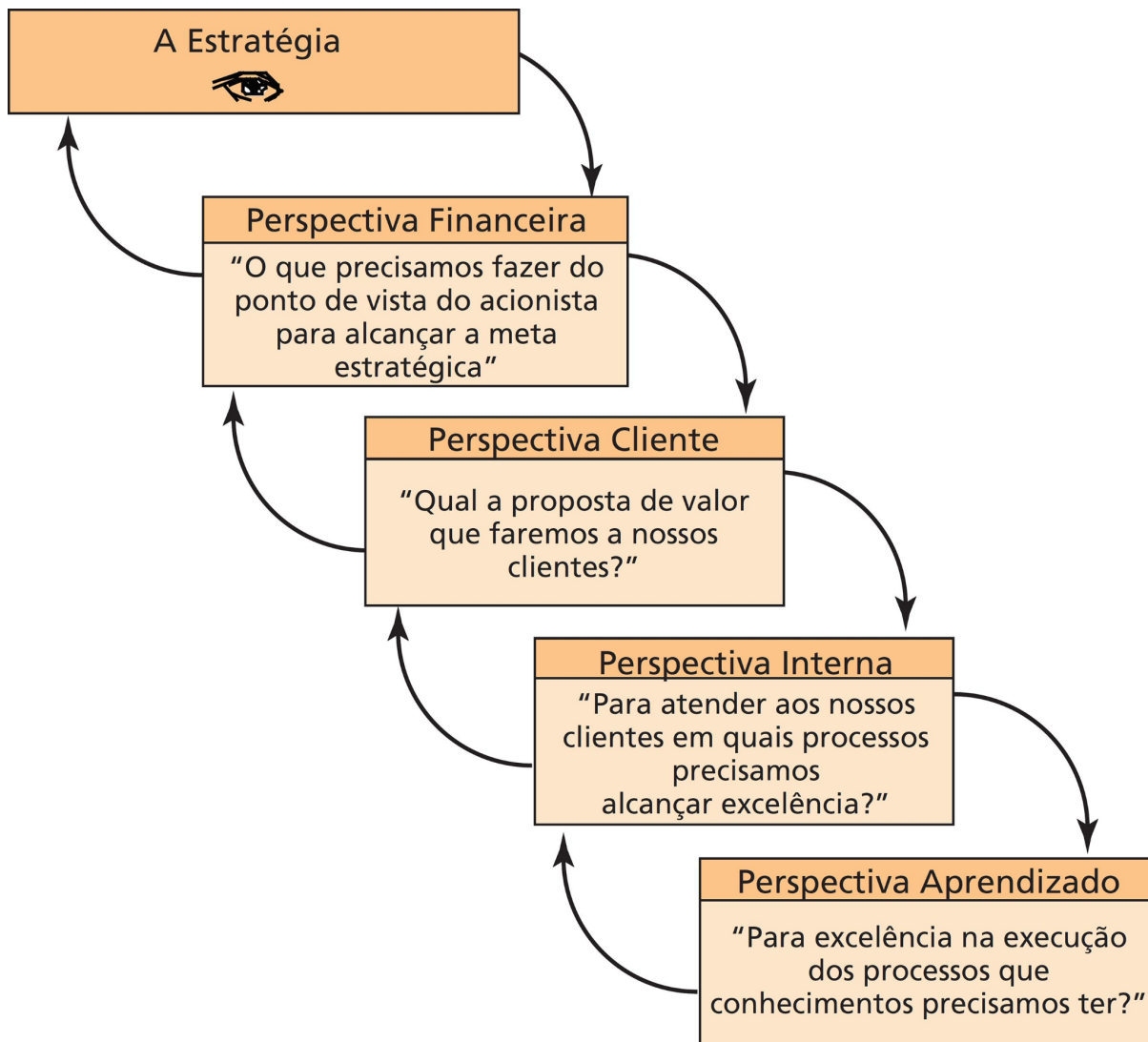
A capacidade de comunicação estratégica do BSC em organizações que atuam em cenários altamente competitivos auxilia a tomada de decisão e ajuste de alinhamento estratégico e, conseqüentemente, promove a sinergia de ações nos diversos níveis hierárquicos voltados para o alcance do objetivo comum (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard procura responder a essas perguntas. Ele “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

As organizações de forma geral visam alcançar objetivos específicos, sendo importante assim estabelecer indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação, que permitam comparar o desempenho esperado e conseguido, de forma a conhecer a eficiência e eficácia das estratégias adotadas (WEGNER; DAMHER, 2004).

Depois de definidas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, um segundo conceito de grande importância nessa ferramenta é o que aponta para a tradução da estratégia em termos operacionais. Conforme pode ser visto na figura 2, a estratégia deve comunicar as séries de relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do BSC. Rampersad (2004) afirma que todos os objetivos estratégicos devem ser integrados e afetar uns aos outros.

Figura 2 - Relação de causa e efeito entre as perspectivas do Balanced scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 8).

CONCESSIONÁRIA KYOTO TOYOTA BRASÍLIA DF

A concessionária Kyoto Toyota DF é uma revendedora autorizada da marca Toyota localizada no Distrito Federal, Brasil. A Kyoto Toyota DF faz parte da rede de concessionárias Toyota, reconhecida mundialmente pela qualidade e confiabilidade de seus veículos.

Kyoto Motors, fundada em 1998, foi a primeira concessionária Toyota de Brasília. Em 2010 a Kyoto Motors mudou para uma nova sede, mais ampla e confortável para o cliente, tornando-se a maior revenda Toyota da América Latina. A equipe da Kyoto Motors segue todos os padrões de qualidade da montadora, inclusive, sendo certificada nos padrões internacionais, referentes, respectivamente, à qualidade dos serviços e atendimento em pós vendas e vendas.

A concessionária oferece uma ampla gama de modelos Toyota, desde carros de passeio, como o Corolla e o Camry, até SUVs, como o RAV4 e o Hilux, e veículos híbridos, como o Prius e o Corolla Hybrid. Esses veículos são conhecidos por sua durabilidade, desempenho, segurança e tecnologia avançada.

Além de vender veículos novos, a Kyoto Toyota DF também oferece serviços de pós-venda, como manutenção, reparos, venda de peças originais e acessórios. A concessionária conta com uma equipe de profissionais treinados pela Toyota, garantindo um atendimento especializado e de qualidade aos clientes.

E também, a Toyota tem um compromisso com a sustentabilidade e a Kyoto Toyota DF segue essa filosofia. A concessionária oferece veículos híbridos e incentiva práticas sustentáveis, visando reduzir o impacto ambiental e contribuir para um futuro mais limpo e sustentável. Conta hoje com um quadro de funcionários, na regional Brasília, de 320 colaboradores, separados nas mais diversas áreas, como por exemplo, gerência, vendas, pós-vendas, administração e oficina.

SETOR CONTAS A PAGAR.

O setor de contas a pagar é composto por duas pessoas responsáveis em enviar as notas para pagamento, realizando assim as baixas quando as notas fiscais estão corretas dentro do processo, ou inserindo pendência quando estão incorretas.

O conceito de contas a pagar é simples, ou seja, é exatamente isso que a nomenclatura anuncia, um determinado número de contas necessárias de serem pagas em uma determinada data ou mais de uma. As contas a pagar de uma organização necessitam de atenção e controle dos gestores, pois representam todos os compromissos que a empresa necessita liquidar.

Para Mattos (2010) as contas a pagar são obrigações contratadas através de compras a prazo de bens ou serviços, onde os mesmos podem obter um grande impacto no fluxo de caixa da empresa. Desta forma, para que a organização não tenha um impacto negativo, necessita-se de um sistema de controle interno implementado para que não tenha distorções ou má administração.

Este mecanismo é utilizado pela maioria das empresas atuantes no mercado no mundo moderno dos dias de hoje e tal mecanismo é tão eficiente que muitas pessoas comuns estão trazendo este método para dentro de suas próprias casas, a fim de conseguir se organizar de tal forma com suas próprias dívidas que a pessoa e a empresa nunca serão pegadas de surpresa com dívidas inesperadas ou por cobranças esquecidas numa gaveta, correndo assim o risco de ter o serviço interrompido ou cancelado.

Na definição trazida pelo Sebrae (2018), possui uma compreensão semelhante a de Mattos (2010) que contas a pagar são basicamente as obrigações financeiras, onde ficam registrados os compromissos financeiros a serem liquidados como por exemplo fornecedores ou impostos. É importante haver atenção a esses processos, pois a falta de organização e controle sobre o que tem que ser pago pode gerar futuramente juros e multas para a empresa.

SETOR DE CONTAS A PAGAR PARA A MATRIZ KYOTO TOYOTA BRASÍLIA - DF.

O setor de contas a pagar para a matriz Kyoto Toyota Brasília - DF é um setor essencial para o funcionamento da empresa. Um dos principais benefícios de contas a pagar é justamente o maior controle sobre o que a empresa gasta. O setor em estudo é uma obrigação da empresa com as prestadoras de serviço. Isso é o que garante o seu funcionamento sem ter eventuais problemas.

O controle de contas a pagar é essencial para manter a gestão básica dentro da empresa. Isso acaba se tornando essencial, e sendo praticado de maneira correta para que não haja problemas futuros.

O acompanhamento das contas a pagar de uma empresa é essencial para manter as finanças do negócio bem contabilizadas e evitar um pesadelo contábil.

As contas a pagar da empresa devem ser bem rastreadas e pagas pelos seguintes motivos:

- Evitar taxas de pagamento atrasado e multas devido a violações de condições de pagamento
- Garantir o relacionamento comercial contínuo com os credores
- Melhorar a pontuação de crédito
- Impedir a fraude financeira

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS / METODOLOGÍA

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa aplicada em um estudo de caso do processo de contas a pagar, pois vai buscar entender o processo da empresa Kyoto Toyota Brasília - DF, fazendo assim um estudo no setor em específico da concessionária em um método exploratório descritivo.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008, p 28), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Pressupõem-se que, num estudo de caso, seja feita a observação de uma situação única ou especial, que depois de analisada, pretende-se descobrir as suas características e fator essencial, de forma a contribuir para a compreensão em termos globais de uma situação de interesse. E assim, um estudo com uma orientação mais qualitativa.

Por incrível que pareça, o problema mais frequente dentro das empresas em relação às contas, não é a falta de pagamento. O maior problema é a falta de organização do setor e sem um planejamento, diante disso, muitas contas acabam se perdendo e não sendo pagas. Trazendo assim problemáticas para a empresa a curto prazo.

A pesquisa, com os dados e procedimentos que serão apresentados neste trabalho, vão ser emitidos por meio de relatórios internos, disponibilizados para as devidas análises. Com relatórios do setor de contas a pagar antes e após a implantação do sistema BSC - Balanced Scorecard que traduzido significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”.

O Balanced Scorecard (BSC) traduz toda a sua necessidade de crescimento por meio de metas, divididas em todos os setores da empresa. Assim, há um caminho a ser seguido que fica mais claro, ajudando o gestor a entender o que deve ser feito para atingir os melhores resultados.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, ou seja, está relacionado a levantamento de dados e busca conceber análise mais profunda do fenômeno estudado destacando características não identificadas em um estudo quantitativo. Nesta perspectiva, serão observados os processos de mudança ocorridos pela proposição de implantação do BSC na empresa, objeto de estudo, buscando aspectos que definem o entendimento sobre o que corroborou, ou seja, comprovou positivamente ou não a implantação.

A filosofia do Balanced Scorecard parte do princípio de que, para uma organização obter o desempenho econômico desejado em longo prazo, as ações relacionadas em cada perspectiva devem estar perfeitamente correlacionadas. Os processos financeiros,

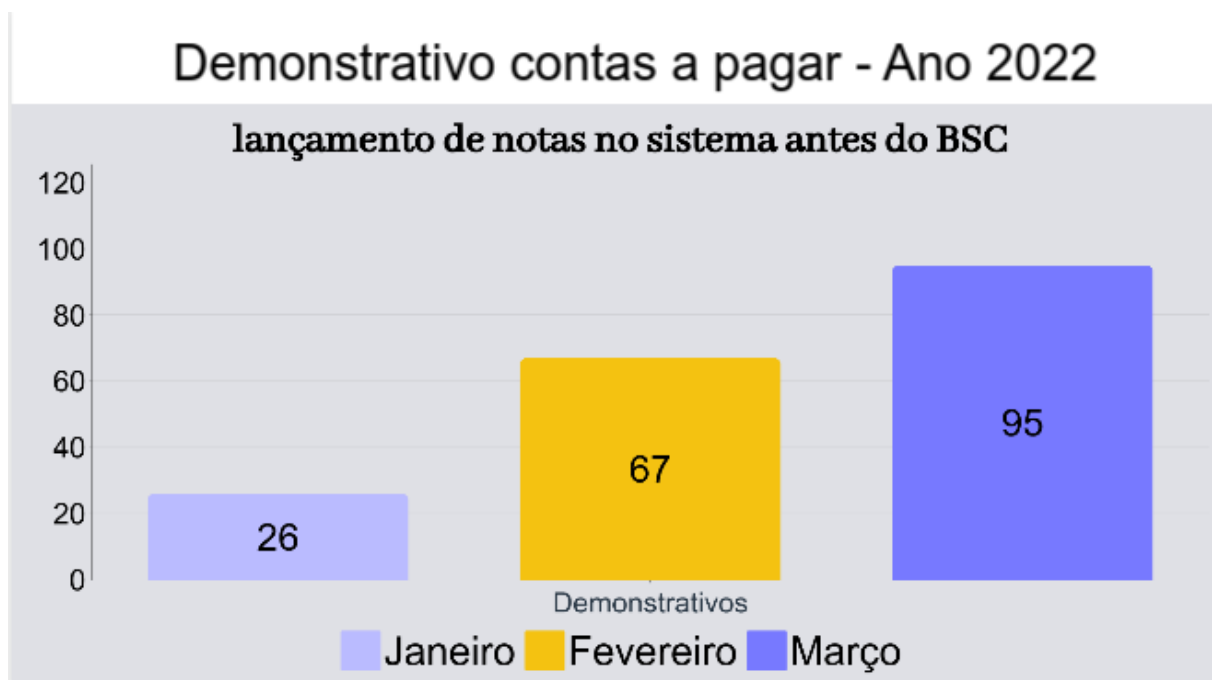
de clientes, de processos internos e dos funcionários e sistemas devem conduzir aos objetivos de longo prazo da perspectiva financeira (MIRANDA, 2004, p. 28)

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) ajudou a empresa a identificar e solucionar os gargalos nos processos de lançamento de notas fiscais, resultando em melhorias significativas no desempenho dos colaboradores e na eficiência do processo.

Antes da aplicação do BSC, a empresa enfrentava problemas com um alto número de títulos em aberto e atrasos nos pagamentos, como mostrado no Gráfico 1. Isso levou a um processo manual de envio das notas fiscais pelo correio em malote para a central financeira, devido ao baixo número de lançamentos no sistema durante os meses de fevereiro a abril de 2022.

Gráfico 1 – Análise antes da aplicação do BSC – Balanced Scorecard



Fonte: Elaboração própria (2023)

Conforme mostra o gráfico 1, nos meses de fevereiro a abril, houveram um baixo nível de lançamento e controle de notas fiscais no sistema, incorrendo assim diversos fatores negativos, por exemplo:

1. Relação prejudicada com os fornecedores: A falta de pagamento ou pagamentos atrasados pode levar a uma deterioração das relações comerciais com os fornecedores. Isso pode resultar em uma diminuição da confiança e da disposição dos fornecedores em fornecer produtos ou serviços no futuro.

2. Interrupção no fornecimento: Os fornecedores podem optar por interromper o fornecimento de produtos ou serviços à empresa que não é uma boa pagadora. Isso pode afetar negativamente as operações da empresa, resultando em atrasos na produção, falta de estoque e até mesmo na perda de clientes.

3. Juros e penalidades: Dependendo dos termos contratuais ou acordos estabelecidos com os fornecedores, a empresa pode estar sujeita a juros e penalidades por atraso nos pagamentos. Esses encargos podem aumentar o custo financeiro geral da empresa.

4. Impacto na reputação: O não pagamento ou o pagamento tardio pode prejudicar a reputação da empresa no mercado. Isso pode afetar a percepção dos clientes, investidores e parceiros de negócios em relação à empresa, dificultando o estabelecimento de novas parcerias comerciais.

Diante disso, uma empresa que não é uma boa pagadora com seus fornecedores enfrenta sérias consequências que podem prejudicar sua operação, relacionamentos comerciais e reputação no mercado. É importante manter uma gestão financeira sólida e cumprir os compromissos de pagamento de forma consistente para evitar esses problemas.

RISCOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Com base nos riscos e dificuldades encontrados pela empresa durante a implementação do Balanced Scorecard, o gerente de desenvolvimento juntamente com sua equipe, encontrou a falta de comprometimento e falta de interesse com algumas áreas da empresa, inconsistência na definição dos indicadores por ser uma empresa que estava em processo de adaptação.

Os riscos e dificuldades na implementação do BSC no setor de contas a pagar foram os seguintes:

1. Necessidade de monitoramento contínuo: A implementação do BSC não foi um processo único, mas exigiu monitoramento e ajustes contínuos ao longo do tempo. Isso

exigiu recursos adicionais e um compromisso contínuo para garantir que o BSC permanecesse relevante e eficaz.

2. Resistência à mudança: A introdução do BSC encontrou resistência por parte dos funcionários do setor de contas a pagar. Eles estavam acostumados com processos existentes e foram relutantes em adotar novas práticas e métricas de desempenho.

3. Dificuldade na coleta de dados: A obtenção de dados precisos e confiáveis para alimentar o BSC foi um desafio. Os sistemas de contas a pagar não estavam adequadamente integrados e havia problemas de qualidade de dados. Isso dificultou a coleta e gestão eficiente dos dados necessários

Apesar dos desafios enfrentados, a implementação do BSC no setor de contas a pagar poderia ter trazido benefícios significativos já de primeira, como a melhoria da eficiência operacional, a redução de atrasos de pagamento e uma melhor gestão do fluxo de caixa. No entanto, foi necessário superar esses riscos e dificuldades para obter sucesso na implementação do BSC.

Nesse aspecto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o ideal é que todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico entendam os propósitos e objetivos da empresa bem como de que maneira as suas ações individuais influenciam para a realização dos resultados almejados.

APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Após a implementação da metodologia BSC, observou-se um crescimento constante no desempenho dos colaboradores em relação ao lançamento de notas e pagamentos em dia, conforme demonstrado no Gráfico 2. Isso teve um impacto positivo no processo de lançamento e pagamento de notas, resultando na diminuição do número de títulos vencidos e evitando possíveis protestos.

Gráfico 2 – Demonstrativo após aplicação



Fonte: Elaboração própria (2023)

Após a implementação do Balanced Scorecard (BSC), foi observado um aumento significativo no lançamento das notas fiscais no sistema, resultando em melhorias contínuas e mitigando o principal problema que antes era o atraso no lançamento e pagamento dessas notas fiscais.

Como resultado da implementação do BSC no setor de contas a pagar, foram alcançadas as seguintes melhorias:

1. **Eficiência operacional:** A implementação do BSC levou a melhorias na eficiência operacional do setor de contas a pagar. As métricas e metas claras estabelecidas permitiram que a equipe se concentrasse em processos mais eficientes, reduzindo o tempo gasto em atividades não essenciais e melhorando a produtividade geral.
2. **Redução de atrasos de pagamento:** Com o BSC, métricas relacionadas aos prazos de pagamento foram definidas e o desempenho nesse aspecto foi monitorado. Isso resultou em uma redução nos atrasos de pagamento, evitando penalidades, juros e possíveis interrupções no fornecimento.
3. **Melhor gestão do fluxo de caixa:** A implementação do BSC permitiu uma melhor gestão do fluxo de caixa no setor de contas a pagar. As métricas relacionadas ao fluxo de caixa foram estabelecidas e a equipe pôde acompanhar e gerenciar de perto os pagamentos e recebimentos, melhorando a previsibilidade e o planejamento financeiro.

4. Maior precisão e integridade nos registros contábeis: Com o BSC, métricas relacionadas à precisão e integridade dos registros contábeis foram estabelecidas. Isso incentivou a equipe a adotar práticas rigorosas de lançamento de dados, resultando em informações financeiras mais confiáveis e precisas.

5. Melhorias na comunicação e colaboração: A implementação do BSC também promoveu uma maior comunicação e colaboração entre os membros da equipe de contas a pagar e outras áreas da empresa. Ao compartilhar as métricas e resultados do BSC com as partes interessadas relevantes, foi possível alinhar os esforços, identificar oportunidades de melhoria e promover uma abordagem mais integrada para atingir os objetivos financeiros e estratégicos.

Após a implementação do Balanced Scorecard (BSC), foi observado um aumento significativo no lançamento das notas fiscais no sistema, resultando em melhorias contínuas e mitigando o principal problema que antes era o atraso no lançamento e pagamento dessas notas fiscais.

Etapas de implementação do BSC

Os autores Kaplan e Norton sugerem que o processo de implementação do Balanced Scorecard nas organizações seja baseado em quatro etapas distintas, conforme relatado no referencial.

Quadro 1:objetivos estratégicos e perspectivas inter-relacionadas

Balanced Scorecard elaborado para empresa Kyoto Toyota – Brasília					
Perspectiva	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	- Ampliar a comunicação entre as equipes para minimizar os gastos. -Melhorar a rentabilidade da empresa.	- Garantir o correto lançamento da nota fiscal. - Alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.	- Ferramentas de medição de pró-atividade. -Indicadores zerados, sem nenhuma pendência.	- Não acarretar juros nas notas. - 95% de lançamentos das notas no sistema para evitar atrasos.	- Estabelecer um líder para lançamento no sistema. -Gerar relatório diário para conferência.

Clientes	- Realizar o mapeamento de possíveis erros no procedimento de notas. - Conferimento de notas recebidas para mitigar erros	- Conquistar a confiança dos fornecedores. - Manter boa relação com clientes / fornecedores.	- Índice de satisfação dos fornecedores. - Implantar o processo de encantamento do cliente.	- Estabilidade entre a empresa e os fornecedores. - Manter sempre o cliente próximo a empresa.	- Divulgar semanalmente na intranet o andamento dos processos.
Processos internos	- Eficiência para dar entrada nas notas para não atrasar o processo. - Alinhamento com os outros departamentos para seguimento do processo.	- Desenvolver continuamente o trabalho correto entre as equipes. - Proporcionar interação entre os departamentos interligado a notas.	- Manter sempre os indicadores 100%	- Promover a entrada de notas no prazo. - Conferência diária nos e-mails e no sistema de notas.	- Elaborar instruções para o trabalho. - Promover treinamento para colaboradores.
Aprendizado e crescimento	- Capacitação dos colaboradores em cursos voltados para a qualidade dos serviços.	- Atrair e manter os melhores talentos conforme a competência necessária.	- Ampliar o grau de especialização dos colaboradores.	- Promover o total controle e alinhamento completo entre as equipes.	- Reuniões semanalmente para análise e discussões dos resultados.

Fonte: Elaboração própria (2023)

É de suma importância ressaltar as notáveis melhorias obtidas após a implantação do Balanced Scorecard (BSC) no setor de contas a pagar, uma vez que essas mudanças tiveram um impacto significativo na eficiência, organização e desempenho do departamento. A implementação do BSC possibilitou uma abordagem mais estratégica e orientada a resultados, proporcionando uma visão clara das metas e indicadores de desempenho que impulsionaram a tomada de decisões embasadas em dados concretos.

Com a adoção do BSC, houve um aumento notável da responsabilidade por parte da equipe, que passou a compreender a importância do seu papel no cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Esse aumento da responsabilidade foi acompanhado por uma maior transparência nas atividades financeiras, visto que o BSC enfatiza a necessidade de monitorar e relatar as métricas financeiras de maneira precisa e regular.

Como resultado direto dessas melhorias, o setor de contas a pagar experimentou um aumento significativo no lançamento das notas fiscais no sistema. A abordagem estratégica proporcionada pelo BSC permitiu uma maior agilidade e eficiência na execução das tarefas relacionadas ao lançamento e pagamento das notas fiscais. Dessa forma, o problema anterior de atrasos no lançamento e pagamento foi mitigado, proporcionando um ambiente mais dinâmico e livre de gargalos operacionais.

Ademais, as melhorias obtidas com a implementação do BSC no setor de contas a pagar trouxeram benefícios além da eficiência interna. A relação com fornecedores foi fortalecida, uma vez que o cumprimento dos prazos de pagamento foi aprimorado. Essa gestão financeira mais eficaz contribuiu para a melhoria da reputação da empresa no mercado, fortalecendo sua imagem como parceira comercial confiável e cumpridora de obrigações financeiras.

Em suma, a implantação do Balanced Scorecard no setor de contas a pagar resultou em uma série de melhorias tangíveis que impulsionaram a eficiência operacional, a governança financeira e o alcance dos objetivos estratégicos da organização. O BSC não apenas abordou os desafios existentes, como também criou um ambiente propício para o crescimento contínuo, aprimoramento constante e excelência financeira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou a importância da adoção de uma visão holística no processo de gestão organizacional, reconhecendo que o sucesso de uma organização vai além da simples medição do desempenho financeiro. Nesse sentido, o Balanced Scorecard (BSC) foi apresentado como uma ferramenta de gestão estratégica poderosa, capaz de traduzir a visão e as estratégias da empresa em objetivos estratégicos claros, bem como medir o progresso em direção a esses objetivos e identificar oportunidades de melhoria.

Ao analisar especificamente o setor de contas a pagar, constatou-se que uma gestão financeira eficaz desempenha um papel estratégico fundamental na garantia da saúde financeira da organização. Para mitigar possíveis gargalos nesse setor, identificaram-se as falhas sistêmicas e os riscos aos quais ele está exposto, buscando compreender como os controles internos podem contribuir para minimizar esses problemas.

Por meio de uma pesquisa aplicada de natureza exploratória-descritiva, com foco nos processos do setor de contas a pagar da Kyoto Toyota Brasília - DF, antes e depois da implantação do BSC, foram realizadas análises comparativas. Os resultados obtidos evidenciaram melhorias significativas após a implementação do BSC. Destaca-se a redução do número de títulos em aberto, a diminuição de atrasos nos pagamentos e a otimização do fluxo de caixa.

No entanto, a implementação do BSC não foi isenta de desafios. Foi necessário superar a resistência à mudança por parte dos funcionários, bem como enfrentar dificuldades na coleta de dados precisos e confiáveis. Esses obstáculos foram enfrentados com dedicação e comprometimento, evidenciando a importância de um monitoramento contínuo e ajustes ao longo do tempo.

Em suma, a aplicação do Balanced Scorecard no setor de contas a pagar da Kyoto Toyota Brasília - DF trouxe resultados expressivos, impactando positivamente a eficiência operacional, a redução de atrasos de pagamento, a gestão do fluxo de caixa, a precisão dos registros contábeis e a comunicação entre as equipes. Esses resultados demonstram a eficácia do BSC como ferramenta de gestão estratégica, contribuindo para o sucesso da organização em um ambiente empresarial competitivo e em constante mudança.

Este estudo reforça a importância de uma gestão estratégica abrangente, que considere tanto indicadores financeiros quanto não financeiros, alinhados às estratégias de curto e longo prazo. A adoção do Balanced Scorecard como ferramenta de medição de desempenho e gestão estratégica pode ser uma abordagem eficaz para as organizações que desejam alcançar resultados superiores e enfrentar os desafios do mercado atual.

Dessa forma, espera-se que este trabalho possa contribuir para a disseminação do conhecimento sobre a importância do BSC como ferramenta de gestão estratégica, incentivando outras organizações a adotarem essa abordagem e aprimorarem seu desempenho. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem ainda mais o tema, explorando diferentes setores e contextos organizacionais, a fim de ampliar o conhecimento sobre as melhores práticas de implementação e utilização do BSC.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. de L. et al. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – business process management. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BENEDETE, A. C. Roteiro para a definição de uma arquitetura SOA utilizando BPM . Monografia (MBA em Tecnologia da Informação) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2007.

CRUZ, M. G. et al . Modelagem de Processos de Negócios : Metodologia. Universidade Federal da Bahia, 2006.

DA SILVA, I. F. et al. INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA.

DE FARIA, B. H.; LORANDI, J. A. Processo de implementação do balanced scorecard em uma empresa do ramo de decoração. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de administração de empresas, v. 40, p. 6-9, 2000.

KAPLAN R. S. e NORTON D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. In: Harvard Business review. Boston. Jan/Fevereiro, 1996.

KAPLAN;NORTON.A Estratégia em Ação, Campus, Rio de Janeiro.

MATTOS, J. A. R. Auditoria, Controle Interno e Gestão de Risco do Sistema de Contas a Pagar de uma Organização. Ano 2010,

MIRANDA, C. F. Desdobramento e Operacionalização de Estratégias Empresariais: Uma proposta de método de gestão baseado nos fundamentos do Balanced Scorecard e do gerenciamento de processos. 2004.

RAMBERSAD, H. K. Scorecard *para performance total* Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

THIOLLENT, M. Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva, 2009.

THIEVES J. J. et al. Workflow, uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina-CEE/SC. 1999.

WEGNER, D; DAHMER, L. Avaliação de desempenho em redes de empresas. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis, 1997.