

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuaria
e Contabilidade - FEAAC.
Mestrado Profissional em Controladoria

Fernando Dalmazzo Sanches

**ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A UTILIZAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
EMPRESA ESTADUAL DE SANEAMENTO**

**Fortaleza
2007**

FERNANDO DALMAZZO SANCHES

**ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA ESTADUAL DE SANEAMENTO**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Orientador: Professor Dr. José de Paula de Barros Neto

FORTALEZA

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S19a Sanches, Fernando Dalmazzo.
Análise crítica sobre a utilização do balanced scorecard como instrumento de gerenciamento estratégico em uma empresa estadual de saneamento / Fernando Dalmazzo Sanches. – 2007.
218 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2007.
Orientação: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.
1. Setor de saneamento. 2. Gestão estratégica. 3. Gerenciamento estratégico. 4. Balanced scorecard. I.
Título.

CDD 658

FERNANDO DALMAZZO SANCHES

ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA ESTADUAL DE SANEAMENTO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMIDORA:

Prof. Dr. José de Paula de Barros Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Heber José de Moura
Universidade de Fortaleza

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades que a mim foram confiadas.

A minha esposa Daniela por enobrecer e dar sentido a todos os dias da minha vida.

Aos meus familiares e amigos pela compreensão nos momentos de ausência e apoio nas horas difíceis.

À diretoria e colaboradores da Cagece pelo patrocínio em todos os aspectos para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos Clerton e Simone por suas dicas e conselhos sempre oportunos.

Ao professor Doutor José de Paula de Barros Neto pela orientação sempre precisa e pelo incentivo na busca de novas fontes de conhecimento.

As demais pessoas que, embora não citadas, contribuíram para realização deste trabalho.

Dedico este trabalho à minha esposa
Daniela Lobo Maia por sua incomensurável
contribuição para meu engrandecimento
pessoal e profissional e, sobretudo, pelo
amor, carinho e companheirismo
a mim sempre dedicados.

RESUMO

O saneamento é um setor da economia brasileira que vem passando por um complexo processo de transformação, tanto em termos de política de financiamento, regulação e de redução do déficit dos atuais níveis de serviço de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, quanto na necessidade de aprimoramento da gestão das organizações do setor. Com o intuito de implantar um modelo de gestão com foco em resultados, a Cagece passou a utilizar o *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico. Esta pesquisa, a partir de um estudo exploratório centrado no setor de saneamento, além de apurar se os benefícios teóricos associados à utilização do BSC (traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização com a estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, transformar a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva) foram replicados na prática, descreve os elementos-chave do modelo e apura a sua adequabilidade aos desafios do setor e às necessidades da alta administração da Cagece, empresa utilizada como estudo de caso único. Observou-se que (1) existe congruência entre os desafios do setor de saneamento, necessidades da alta direção da Cagece e benefícios teóricos associados ao BSC, (2) que o modelo implantado na Cagece atende aos requisitos básicos do BSC propostos por Kaplan e Norton e (3) que os benefícios teóricos do BSC, de maneira representativa e em intensidades distintas, foram observados na prática, contribuindo para o aprimoramento de gerenciamento estratégico na Companhia de Água e Esgoto do Ceará.

Palavras-chave: Setor de Saneamento, Gestão Estratégica, Gerenciamento Estratégico, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The sanitation is a field of the Brazilian economy that has been through a complex process of transformation, not only in terms of credit policy, regulation and reduction in the present levels of treated water supplying service and sanitary drainage, but also in the necessity of refinement in the management of the organizations of this sector. In addition, with the purpose of implanting a model of management focusing the results, Cagece started to use the Balanced Scorecard as an instrument of strategic conduction. This research, based in a exploratory study centered in the sanitation sector, besides disclosing if the theoretical benefits associated to the use of BSC (materialize the strategy in operational terms, align the organization with the strategy, transform the strategy in everyone's tasks, transform the strategy in a continuous process and mobilize the change through out executive leadership) were practically replied, describes the key-elements of the model and finds out its suitability to the sector challenges and to the necessities of the high administration of Cagece, company used as a unique case research. It was observed that (1) there is congruity among the challenges of the sanitation sector, the necessities of the high administration of Cagece and the theoretical benefits associated to the use of BSC, (2) the model implanted in Cagece satisfies the basic requirements of BSC, proposed by Kaplan and Norton, and (3) the theoretical benefits of BSC, in a representative way and in different intensities, were practically observed, contributing to the refinement of the strategic conduction of the Water and Sewage Company of Ceará State.

Keywords: Sanitation Sector, Strategic Management, Strategic Conduction and Balanced Scorecard

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Representação espacial do índice de atendimento de água dos participantes do SNIS - 2004.....	27
FIGURA 2. Representação espacial do índice de coleta de esgotos dos participantes do SNIS - 2004.....	28
FIGURA 3: Dinâmica do Processo Estratégico.....	65
FIGURA 4: Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	66
FIGURA 5. As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.....	67
FIGURA 6. Os princípios de uma organização orientada para a estratégia.....	73
FIGURA 7. Desdobrando da estratégia em perspectivas equilibradas e suas relações de causa e efeito.....	79
FIGURA 8. Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard.....	80
FIGURA 9. O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....	81
FIGURA 10. Componentes e terminologias do <i>Balanced Scorecard</i>	84
FIGURA 11. Painel de controle do <i>Balanced Scorecard</i>	85
FIGURA 12. Perspectiva Financeira do <i>Balanced Scorecard</i>	87
FIGURA 13. Perspectiva do cliente: criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia.....	88
FIGURA 14. Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.....	89
FIGURA 15. O modelo da cadeia de valores genérica.....	90
FIGURA 16. Perspectiva do Aprendizado e crescimento.....	91
FIGURA 17. Resumo do Mapa Estratégico.....	92
FIGURA 18. Processo de gerenciamento da estratégia em circuito duplo.....	94
FIGURA 19. Os princípios da organização orientada para estratégia.....	100
FIGURA 20. Etapas para Realização do Estudo.....	111
FIGURA 21. Campo de Estudo da Pesquisa.....	112
FIGURA 22. Análise de dados para aferição do 1º pressuposto de pesquisa.....	117
FIGURA 23. Análise de dados para aferição do 2º pressuposto de pesquisa.....	118
FIGURA 24. Análise de dados para aferição do 3º pressuposto de pesquisa.....	118
FIGURA 25. Evolução do Lucro Líquido da Cagece.....	123
FIGURA 26. Representação da Diretoria Colegiada da cagece.....	125
FIGURA 27. Etapas do processo de elaboração do BSC na Cagece.....	129
FIGURA 28. Processo de Formulação Estratégica na Cagece.....	129
FIGURA 29. Tradução da missão e visão em termos operacionais na Cagece.....	130
FIGURA 30. Mapa estratégico da Cagece 2006.....	131
FIGURA 31. Sistemática de Acompanhamento de Resultados da Cagece.....	134
FIGURA 32. Tela de análise dos indicadores do SGR.....	137
FIGURA 33. Modelo de premiação associado à estratégia na Cagece.....	139
FIGURA 34. Análise gráfica de uma ramificação do mapa estratégico da Cagece.....	150
FIGURA 35. Relação % da participação entre UN e US.....	160
FIGURA 36. Nível de resposta por função.....	161
FIGURA 37. Tempo de empresa dos participantes da pesquisa.....	162
FIGURA 38. Tempo de exercício da função dos participantes da pesquisa.....	162
FIGURA 39. Mapa estratégico da Cagece 2006.....	178
FIGURA 40. Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.....	179

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Nível de resposta por função.....	161
TABELA 2. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre a tradução da estratégia em níveis operacionais na Cagece através do BSC.....	163
TABELA 3. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre o alinhamento da Cagece à estratégia com o BSC	165
TABELA 4. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre o a transformação da estratégia em tarefa de todos com o BSC	167
TABELA 5. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre a transformação da estratégia em um processo contínuo com o BSC.....	168
TABELA 6. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre a mobilização da mudança por meio da liderança executiva com o BSC	170

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Matriz Tarifária do Estado do Ceará segundo o Decreto N° 27.271/03.....	33
QUADRO 2. Índice de cobertura da população total (urbana + rural) e da população total (urbana + rural adensada) do Estado do Ceará.....	36
QUADRO 3. Escolas da Estratégia.....	61
QUADRO 4. O conceito do BSC por Kaplan e Norton.....	104
QUADRO 5. Desdobramento dos Objetivos em Indicadores e Metas Corporativas.....	132
QUADRO 6. Desdobramento dos Objetivos em Indicadores e Metas Corporativas - continuação.....	133
QUADRO 7. Evolução dos objetivos corporativos por perspectiva.....	142
QUADRO 8. Evolução dos indicadores corporativos por perspectiva.....	145
QUADRO 9. Projetos Estruturadores da Cagece 2005/2006.....	146
QUADRO 10. Projetos Estruturadores da Cagece 2007/2008.....	147
QUADRO 11. Comparativo dos resultados empresariais 2004/2005/2006.....	149
QUADRO 12. Relação de Diretores da Cagece.....	152
QUADRO 13. Nível de resposta dos questionários enviados.....	159
QUADRO 14. Nível de concordância com a tradução da estratégia em níveis operacionais na Cagece.....	164
QUADRO 15. Nível de concordância com o alinhamento da organização à estratégia na Cagece.....	165
QUADRO 16. Nível de concordância com a transformação da estratégia em tarefa de todos na Cagece.....	167
QUADRO 17. Nível de concordância com a transformação da estratégia em um processo contínuo na Cagece.....	169
QUADRO 18. Nível de concordância com a mobilização da mudança por meio da liderança executiva na Cagece.....	171
QUADRO 19. Nível de concordância com a obtenção dos benefícios teóricos associados ao BSC na Cagece.....	181

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIDIB	Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base
AESBE	Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais
AGEPISA	Águas e Esgotos do Piauí S/A
APEOP	Associação Paulista de Empresários de Obras Públicas
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento
ARCE	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceara
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAEMA	Companhia de Águas e Esgotos do Maranhão
CAER	Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia
CAERD	Companhia de águas e Esgotos de Rondônia
CAERN	Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte
CAESA	Companhia das Águas e Esgotos do Amapá
CAESBE	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
CASAL	Companhia de Saneamento de Alagoas
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CEDAE	Companhia Estadual de Águas e Esgotos - RJ
COELCE	Companhia Energética do Ceará
CESAN	Companhia Espírito Santense de Saneamento
CP	Concorrência Pública
COGERH	Companhia de Gestão de Recursos Hídricos
COMPESA	Companhia Pernambucana de Saneamento
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CORSAN	Companhia Riograndense de Saneamento
DEOS	Dirección de Obras Sanitárias
DESO	Companhia de Saneamento de Sergipe
DEX	Despesa de Exploração
EBITDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
E.M.	Exposição de Motivos
EMBASA	Empresa Baiana de Águas e Saneamento
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCA	Fatos, causas e ações
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FMI	Fundo Monetário Internacional
Gdemp	Gerência de Desenvolvimento Empresarial
IANF	Índice de Água não Faturada
IGS	Inovação da Gestão em Saneamento
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IMAP	Instituto Municipal de Administração Pública
MCIDADES	Ministério das Cidades
NOS	Obras Sanitárias de la Nacion

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS (CONTINUAÇÃO)

ONU	Organizações das Nações Unidas
PGQB	Prêmio Gestão Qualidade Bahia
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
PLS	Projeto de Lei do Senado
PMSS	Programa de Modernização do setor de Saneamento
PNGP	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PNQS	Plano Nacional de Qualidade em Saneamento
RAE	Reunião de Análise da Estratégia
RMF	Região Metropolitana de Fortaleza
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SANEAGO	Saneamento de Goiás S/A
SANEAR	Programa de Infra-Estrutura Básica em Saneamento do Estado do Ceará
SANEATINS	Companhia de Saneamento do Tocantis
SANEFOR	Programa de Saneamento Básico de Fortaleza
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SEINFRA	Secretaria de Infra-Estrutura do Estado do Ceará
SENDOS	Serviço Nacional de Obras Sanitárias
SINDIÁGUA	Sindicato dos Trabalhadores em Água e Esgoto do Ceará
SISAR	Sistema de Saneamento Rural
SRH	Secretaria de Recursos Hídricos do Estado do Ceará
SGR	Sistema de Gerenciamento de Resultados
STF	Supremo Tribunal Federal
SWOT Analysis	Análise de Oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos
TIR	Taxa Interna de Retorno
TP	Tomada de Preço
UM	Unidade de Negócio
US	Unidade de Serviço
VPL	Valor Presente Líquido
WWF	World Wildlife Fund

SUMÁRIO

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	15
Delimitação do Tema.....	15
Justificativa.....	16
Problema de Pesquisa.....	20
Objetivos.....	22
Pressupostos.....	22
Limitações do Estudo.....	23
Etapas do Trabalho.....	23
REFERENCIAL TEÓRICO	24
1. Aspectos Relevantes sobre o Setor de Saneamento	24
1.1 Diagnóstico do setor de saneamento no Brasil.....	24
1.2 O Saneamento no Estado do Ceará.....	31
1.3 Definição de marco regulatório para o setor de saneamento.....	38
1.4 Lei nº. 11.445/07 – Lei do Saneamento.....	41
1.5 Perspectivas futuras do setor de saneamento.....	47
2. Gestão Estratégica	54
2.1 O papel da gestão nas organizações.....	54
2.2 Conceituando Estratégia e Gestão Estratégica.....	56
2.3 O Gerenciamento Estratégico.....	64
3. O Balanced Scorecard e o Gerenciamento Estratégico	74
3.1 Apresentando o BSC.....	74
3.2 Elementos-chave do modelo.....	78
3.3 Fases para implementação do BSC.....	95
3.4 Benefícios propostos pelo BSC.....	100
3.5 Adequação da utilização do BSC para o setor público.....	104
3.6 Críticas e restrições ao modelo.....	106
METODOLOGIA DE PESQUISA	108
4. A Escolha do Método	108
4.1 Delineamento da pesquisa.....	110
4.3 Análise de dados (aspectos conclusivos).....	116
ESTUDO DE CASO	120
5. Gestão Estratégica na Cagece	120
5.1 Histórico e perfil societário.....	120
5.2 Gestão Estratégica na Cagece.....	123
5.3 Processo e fases de implantação do BSC na Cagece.....	126
5.4 Identificação dos requisitos-chave do BSC da Cagece.....	129
5.5 Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR.....	136
5.6 Modelo de Premiação da Cagece (participação nos resultados).....	138
5.7 Evolução do BSC da Cagece.....	140
6. Aplicação da Pesquisa	151
6.1 Entrevistas semi-estruturadas.....	151
6.2 Questionário com os gestores.....	159
6.3 Discussão das análises.....	171
CONSIDERAÇÕES FINAIS	186
7. Conclusão	186
7.1 Aspectos conclusivos.....	186
7.2 Contribuições do estudo.....	188

7.3 Limitações da pesquisa	189
7.4 Proposições	190
BIBLIOGRAFIA.....	192
ANEXOS.....	199

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Delimitação do Tema

A gestão estratégica compreende diferentes atividades ou processos que conduzem as organizações a se focarem em objetivos de longo prazo com resultados desde a formulação de direcionadores estratégicos até sua execução e controle (KALLÁS e COUTINHO, 2005).

Fazer com que uma organização implante um processo de gestão da estratégia bem compreendido, no qual o conteúdo da estratégia seja permanentemente debatido, testado e, se necessário, reajustado não é, como muitas vezes deixam transparecer alguns textos e discursos, tarefas das mais triviais (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002).

Muitas empresas investem recursos e tempo de sua equipe de executivos e de colaboradores em reuniões para formulação da missão, da visão e da estratégia organização, mas não demonstram a mesma preocupação com o processo de implementação do direcionamento estratégico (HERRERO, 2005).

Esse descompasso entre a concepção e as ações cotidianas efetivamente realizadas no dia-a-dia das organizações propiciou o surgimento de um incômodo vácuo, no qual o discurso e a prática não se encaixam e o processo estratégico pára na formulação ou na cegueira da busca de uma meta que deve ser simplesmente alcançada e não discutida, baseada em processo estratégico estático (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002).

É justamente no contexto da gestão da estratégia que se introduz este trabalho. A partir da análise de um estudo de caso em uma companhia estadual de saneamento, será analisada, criticamente, a utilização do *Balanced Scorecard* – BSC como instrumento de gerenciamento estratégico na Cagece, ou seja, se a utilização desta ferramenta é capaz de inserir o gerenciamento da estratégia no

centro dos processos gerenciais e de mudanças de maneira integrada e contínua, conforme propõem Kaplan e Norton.

Justificativa

Em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, o sucesso das organizações está diretamente ligado à sua capacidade de geração e implementação de novos modelos de negócios, produtos e serviços, que gerem vantagem competitiva atual e sustentabilidade futura (CATELLI, 2001).

A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários tem levado estudiosos (Mintzberg, Drucker, Hamel, Prahalad, Porter, Kaplan e Norton) a buscarem o desenvolvimento de uma base estruturada de conhecimento que auxiliem as empresas na formulação, implantação e gerenciamento de suas diretrizes estratégicas na busca de seus objetivos.

A literatura sobre gestão estratégica é vasta e cresce a cada dia. Seus estudos não se limitam ao campo da administração. O conhecimento sobre o processo de estratégia recebe contribuições relevantes de diversos outros campos tais como: biologia, psicologia, sociologia, economia, antropologia e militar. O resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de idéias (MINTZBERG: 2000).

Para Herrero (2005), no processo estratégico os executivos podem falhar tanto na formulação como na execução da estratégia, sendo o último muito mais comum. As empresas geralmente são criativas na formulação, mas não conseguem transformar essas idéias em resultados concretos durante o processo de implementação.

Neste sentido, Neves e Palmeira Filho (2002) afirmam que a percepção vigente é que os gestores, embora já convencidos da importância e das dificuldades intrínsecas do processo de execução da estratégia, continuam encontrando

problemas em pavimentar a ponte entre a elaboração da estratégia e o cotidiano empresarial.

Kaplan e Norton (2000) reforçam essa idéia apresentando o resultado de duas pesquisas realizadas nas décadas de 80 e 90 que revelaram que apenas 10% das estratégias planejadas foram implementadas com êxito e que, entre 70% e 90% dos fracassos estão associados à má execução.

Idealizado no início da década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* se propõe a ser uma ferramenta de gestão capaz de potencializar a desejada união entre a formulação e execução estratégica através “da tradução da missão e da estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN E NORTON: 1997).

A proposta do BSC é tornar entendível para todos os níveis da organização a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional, canalizando os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação estratégica (KAPLAN E NORTON, 1997).

Atualmente, órgãos e empresas públicas em todo o mundo têm maiores responsabilidades perante os contribuintes e a sociedade em geral na busca de melhoria na prestação de seus serviços. Embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor privado, segundo Kaplan e Norton (1997), esta ferramenta também pode assessorar a gestão de empresas públicas e sem fins lucrativos na obtenção de resultados ainda melhores.

Kaplan e Norton (2000) relatam estudos de mais de 20 casos reais (MOBIL, CIGNA, AT&T, etc.) de como organizações, principalmente americanas, conseguiram fazer suas estratégias funcionar no dia-a-dia a partir da utilização do *Balanced Scorecard*.

Dada a relevância que este instrumento de gestão adquiriu nos últimos anos, o *Balanced Scorecard* passou a foco de diversos trabalhos acadêmicos voltados para o setor público e privado, tais como de: Monteiro Pessoa (2000), Dias Soares (2001), Osório (2003), Reis (2005), Rech (2002), Kallás (2003), Neves e Palmeira Filho (2002), Silva (2003), Nakamura (2005), entre outros.

Pessoa (2000), Rech (2002), Osório (2003) e Reis (2005) propõem um modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* para o setor público (Universidade Federal do Ceará, Correios da Bahia, IMAP e Companhia de Saneamento do Paraná, respectivamente). Dias Soares (2001) adapta a sistemática de implantação do BSC às empresas de pequeno porte. Neves e Palmeira Filho (2002) e Silva (2003) discutem o BSC de forma teórica, enfatizando suas contribuições e funções dentro do processo estratégico. Já Kallás (2003), combinou a utilização de jogos de empresas com o BSC para identificar se o BSC exerce impacto nos indicadores de sucesso das empresas e Nakamura (2005) estudou a tendência de bancos brasileiros a adotarem o BSC como sistema de medição de desempenho estratégico, dado suas características.

Apesar de ser um tema bastante abordado, em sua grande maioria, estes trabalhos restringiram-se a exploração teórica do tema e a proposição de modelos de gestão estratégica com base no *BSC*.

Norton apud Kallás e Coutinho (2005) afirma que os conhecimentos e princípios do BSC se espalharam pelo mundo, mas sua implementação tem divergido de um país para outro. De maneira inédita, Kallás e Coutinho (2005) apresentam um conjunto de experiências e lições de empresas brasileiras que obtiveram sucesso na utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico. Esta obra colaborou no preenchimento da lacuna do compartilhamento de experiências práticas da utilização do *BSC* a partir da realidade brasileira.

No entanto, a verificação dos benefícios associados a utilização por diferentes empresas não nos permite avaliar, de maneira mais global, quais os benefícios proporcionados pelo *BSC* na implementação e gerenciamento da estratégia em cada uma das empresas pesquisadas, já que para cada benefício associado à teoria, os

autores utilizaram a experiência de uma organização diferente. Vale ressaltar que, das 13 empresas participantes, apenas 2 estão ligadas ao setor público e, nenhuma, representa o setor de saneamento.

Nesse sentido, este trabalho se propõe a contribuir com o meio acadêmico com um estudo direcionado a união do planejamento e gerenciamento da estratégia através da confrontação dos benefícios teóricos da utilização do *BSC* e sua constatação prática em uma companhia estadual de saneamento, a partir da percepção de seus gestores.

Em termos práticos, o desafio estratégico do setor pode ser comprovado pelos baixos níveis de cobertura dos serviços de água e esgoto em nosso país. Segundo a revista EXAME (Edição 871, pág, 34), nada menos de 16 milhões de pessoas ainda recebem água sem tratamento e 76 milhões de brasileiros, ou seja, quase metade da população do país, não está ligada à rede de esgoto. Mantido o ritmo atual de investimentos, a universalização dos serviços só será alcançada em 2056, embora o Brasil tenha se comprometido, com outros países, em alcançá-la em 2016.

A superação desses desafios pode ser diretamente associada às empresas estaduais de saneamento. Segundo a AESBE (2006), suas associadas abastecem com água potável mais de 70% dos municípios brasileiros (aproximadamente 93 milhões de habitantes na zona urbana) e são responsáveis por cerca de 84% dos investimentos do setor.

Além de figurar entre as empresas mais representativas do setor, a Cagece vem investindo em seu processo de planejamento estratégico desde 1999. O conhecimento e a utilização de modelos tradicionais de planejamento e, posteriormente, a utilização do *Balanced Scorecard* permite uma análise mais aprofundada da contribuição do último na esperada união entre o processo de concepção e gerenciamento da estratégia.

Por outro lado, a pesquisa poderá ser utilizada pela empresa pesquisada como diagnóstico para verificação se seus objetivos iniciais foram atingidos e quais

pontos podem ser reforçados pela sua equipe interna para um melhor aproveitamento dos benefícios teóricos propostos pelo modelo.

Em suma, além das contribuições teórico-científicas, o estudo justifica-se pelo seu ineditismo para o setor de saneamento e pela verificação da adequação prática da utilização da referida teoria como instrumento que ajude na superação das lacunas entre o planejamento e sua efetiva execução contribuindo para expansão dos serviços prestados, modernização e empresariamento das empresas do setor, que, por sua vez, refletem na eficientização da aplicação dos recursos públicos e na melhoria da qualidade de vida da população.

Problema de Pesquisa

Idealizado por Robert Kaplan e David Norton, o *BSC* é uma ferramenta que tem por objetivo permitir ao gestor, através de um conjunto articulado de indicadores de desempenho, estabelecer uma linguagem mais precisa na transmissão da estratégia empresarial (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002).

Concebido inicialmente como um sistema de medição, ao ser colocado em prática por empresas interessadas em monitorar seu desempenho, firmou-se como um sistema gerencial que além de considerar os resultados obtidos pelas empresas no passado auxilia na verificação dos caminhos que a levaram a tais resultados e aqueles que devem ser percorridos na busca de resultados futuros (REIS, 2001).

Uma série de tendências, fatores e necessidades do mundo empresarial contribuiu para o sucesso do sistema de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton. Diferentes estudos demonstram que empresas do mundo inteiro estão implementando o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão. No Brasil, uma pesquisa realizada, junto a 60 das maiores empresas brasileiras, mostra que 34 delas também implementaram o *BSC* como ferramenta de gestão (HERRERO, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o Balanced Scorecard capacitou as empresas adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, Kaplan e Norton (2000) observaram que as empresas que utilizaram a metodologia (BSC), revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos, com os seguintes benefícios:

- Tradução da estratégia em termos operacionais;
- Alinhamento da organização à estratégia;
- Transformação da estratégia em tarefa de todos;
- Conversão da estratégia em um processo contínuo, e;
- Mobilização da mudança por meio da liderança executiva.

Mais do que um simples “modismo”, profissionais e acadêmicos buscam obter desta ferramenta os benefícios propostos por seus autores na união entre o processo de concepção e execução da estratégia.

Na busca de um aprimoramento em seu modelo de gestão estratégica, a Cagece, no início de 2005, com apoio de uma consultoria especializada, iniciou seu processo de migração de um modelo tradicional de planejamento estratégico para o BSC. Após um período de aproximadamente 2 anos de utilização da ferramenta, espera-se que os benefícios propostos por Kaplan e Norton (2000) possam ser percebidos pelos colaboradores da organização, porém não há este estudo que comprove o fato na organização em questão. Neste contexto, a pergunta-problema deste estudo se contextualiza da seguinte forma:

De que forma a utilização do Balanced Scorecard contribuiu para o gerenciamento estratégico na Companhia de Água e Esgoto do Ceará?

Objetivos

A pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

Geral:

Analisar criticamente a contribuição do *Balanced Scorecard* para a melhoria do gerenciamento estratégico na Cagece.

Específicos:

- Identificar as causas que motivaram o rompimento com o modelo de gestão estratégica anteriormente utilizado e a escolha do *BSC*.
- Identificar os elementos que caracterizam o *Balanced Scorecard* e sua utilização com instrumento de gerenciamento estratégico;
- Mensurar os benefícios percebidos pelos gestores da Cagece a partir da utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico.
- Analisar o impacto da utilização do *Balanced Scorecard* na redução do distanciamento entre o planejamento e o gerenciamento estratégico na Cagece.

Pressupostos

Estão enumerados a seguir os pressupostos que nortearão este trabalho:

- Existe congruência entre os desafios do setor de saneamento, necessidades estratégicas da alta direção da Cagece e benefícios teóricos associados a utilização do BSC;
- O *Balanced Scorecard* da Cagece atende aos requisitos básicos do modelo proposto por Kaplan e Norton;
- O *BSC* contribuiu para aprimoramento do gerenciamento estratégico na Cagece.

Limitações do Estudo

Reconhece-se que o trabalho está delimitado à realização de uma análise crítica sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* para a melhoria do gerenciamento estratégico na Cagece. Uma vez que a análise será realizada a partir de um único caso, esta apresentará certa limitação no diz respeito à generalização de seus resultados, revelando exaustivamente as particularidades da Cagece. No entanto, esta restrição não interfere no resultado da pesquisa, uma vez que o objetivo é analisar o caso em particular.

Por outro lado, este trabalho poderá servir de base para aplicação em outras empresas, do mesmo ou de outro setor econômico, com o intuito de testar empiricamente as reais contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico e sua adequação à realidade brasileira.

Etapas do Trabalho

A pesquisa será dividida em dois grandes blocos: referencial teórico e estudo de caso.

O referencial teórico será composto por quatro capítulos que têm como principal objetivo embasar teoricamente os principais desafios e perspectivas para o setor de saneamento brasileiro (1), caracterizar a gestão estratégica (2), o BSC (3) e definir as bases metodológicas para realização da pesquisa (4).

O segundo bloco, composto pela parte de campo do trabalho, será subdividido em dois capítulos. O primeiro mostra a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa estadual de saneamento, detalhando as etapas de implantação e sistemática de gerenciamento utilizada na empresa (5) e, finalmente, o último capítulo (6) apresenta as definições operacionais para realização da pesquisa, a análise dos resultados obtidos, as conclusões em relação aos objetivos propostos e as sugestões para trabalhos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Aspectos Relevantes sobre o Setor de Saneamento

Neste capítulo, realizar-se-á uma contextualização histórica sobre o saneamento no Brasil e sua evolução a partir da criação do Plano Nacional de Saneamento – PLANASA, até os dias atuais. Dentre outros aspectos relevantes, contribuirá com um diagnóstico dos serviços de água tratada e esgotamento sanitário no Brasil e no estado do Ceará, as possíveis alterações decorrentes da aprovação do marco regulatório do setor de saneamento e suas implicações sobre as companhias estaduais, bem como, um breve ensaio sobre as perspectivas futuras do saneamento no Brasil.

1.1 Diagnóstico do setor de saneamento no Brasil

O Saneamento básico no Brasil atravessa um período singular de debates em torno de questões que importam diretamente no seu futuro. Para a WWF-Brasil (2005) aspectos essenciais como a universalização dos serviços, políticas tarifárias e de subsídios, regulação e gestão do setor, financiamentos, ou mesmo a própria discussão da proposta de uma política nacional de saneamento fazem parte das preocupações centrais dos agentes envolvidos neste processo.

Trata-se, portanto, de um momento de redefinição do setor, cujas discussões ultrapassam os limites institucionais e jurídicos, estendendo-se ao desenvolvimento tecnológico, à sustentabilidade ambiental, à melhoria da qualidade de vida da população, à busca de novas formas e modelos que melhor respondam às demandas da sociedade e às necessidades de modernização na prestação de serviços públicos.

Segundo o Ministério das Cidades (E.M nº 07/2005), os serviços de saneamento básico (serviço de abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e serviços de drenagem) são prestados em uma diversidade de arranjos institucionais, em que convivem prestadores municipais, estaduais e privados, bem como, apresentam diferentes níveis de qualidade e regulação.

Atualmente, as companhias estaduais são responsáveis pela prestação de serviços de água a aproximadamente 75% da população urbana e operam cerca de 14% dos municípios atendidos com serviço de esgotamento sanitário. Já, as prefeituras, são responsáveis pelo atendimento de cerca de 22% dos serviços de abastecimento de água e pelos serviços de esgotamento sanitário nos demais municípios, onde este serviço é disponibilizado. Cabe à iniciativa privada a responsabilidade de operar, aproximadamente, 3% dos sistemas de água e uma inexpressiva participação nos serviços de esgotamento sanitário (E.M nº 07/2005).

O manejo dos resíduos sólidos é realizado exclusivamente pelas prefeituras em 88% dos municípios. Os 12% restante são realizados por empresas privadas que se concentram em grandes e médios municípios, especialmente, nos serviços de coleta. Já no caso da drenagem, esses serviços são realizados quase que exclusivamente de forma direta pelos municípios.

No entanto, estes números não dão a real dimensão dos desafios do setor. Segundo a WWF-BRASIL (2005), a exclusão hídrica afeta quase 40 milhões de brasileiros e cerca de 47% dos domicílios não possuem coleta de esgotos. Do total de esgoto coletado, apenas 40% recebem tratamento antes de serem despejados nos corpos receptores. Segundo esta fundação, este cenário é responsável por 70% das internações hospitalares no Brasil.

Já o Programa de Modernização do Setor de Saneamento – PMSS - (2005), com base nas informações no Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2004 indica um elevado índice geral de atendimento urbano em termos de serviços de abastecimento de água. O índice médio nacional, ano base 2004, é de 95,3%, mantendo-se no mesmo patamar de 2003.

Diferentemente do serviço de abastecimento de água, os indicadores de esgotamento sanitário apresentam resultados ainda precários. O índice médio nacional, ano base 2004, foi de apenas 50,3%, levemente abaixo do patamar de 2003, onde o índice médio foi de 50,6% (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO, 2005).

Em relação ao tratamento dos esgotos, os resultados são ainda mais preocupantes. A média nacional (ano base 2004) foi de apenas 31,3%. Embora baixo, o indicador teve um acréscimo significativo de 11%, em relação a 2003, influenciado, principalmente, pelos resultados das companhias estaduais de saneamento, que obtiveram, em média, um índice de 33,7% (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO, 2005).

Dentre as 25 empresas estaduais de saneamento, somente 12 apresentaram indicadores com resultados iguais ou maiores que a média nacional para serviços de abastecimento de água e, apenas 02 empresas (SABESP/SP e CAESBE/DF) possuíam índice igual ou maior que a média nacional em serviços de esgotamento sanitário (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO, 2005).

Desprezando algumas distorções entre as duas fontes de informações (WWF-Brasil e PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO), em parte pela diferença do ano de coleta, observa-se uma grande precariedade nos serviços de coleta e tratamento de esgotos em nosso país. Outro agravante fator diz respeito à má distribuição desses serviços entre os diversos estados e regiões brasileiras, conforme indica as figuras 1 e 2.

A partir da análise da figura 1, pode-se observar uma maior concentração dos melhores índices de atendimento de água nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, com exceção dos estados de Santa Catarina e Amazonas, que se encontram abaixo e acima da média de sua região, respectivamente. Verifica-se, também, que 09 estados apresentam índices na faixa de 80,1% a 90% e 10 estados entre 60,1% a 80%. Este último grupo é representado, principalmente, por estados da região Nordeste. Nos extremos inferior e superior, observar-se o estado de Rondônia

(incide inferior a 40%) e os estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal (índices superiores a 90%).

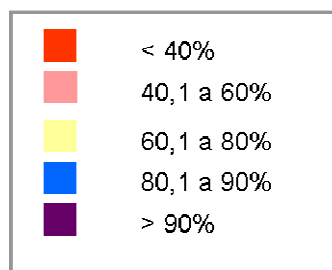
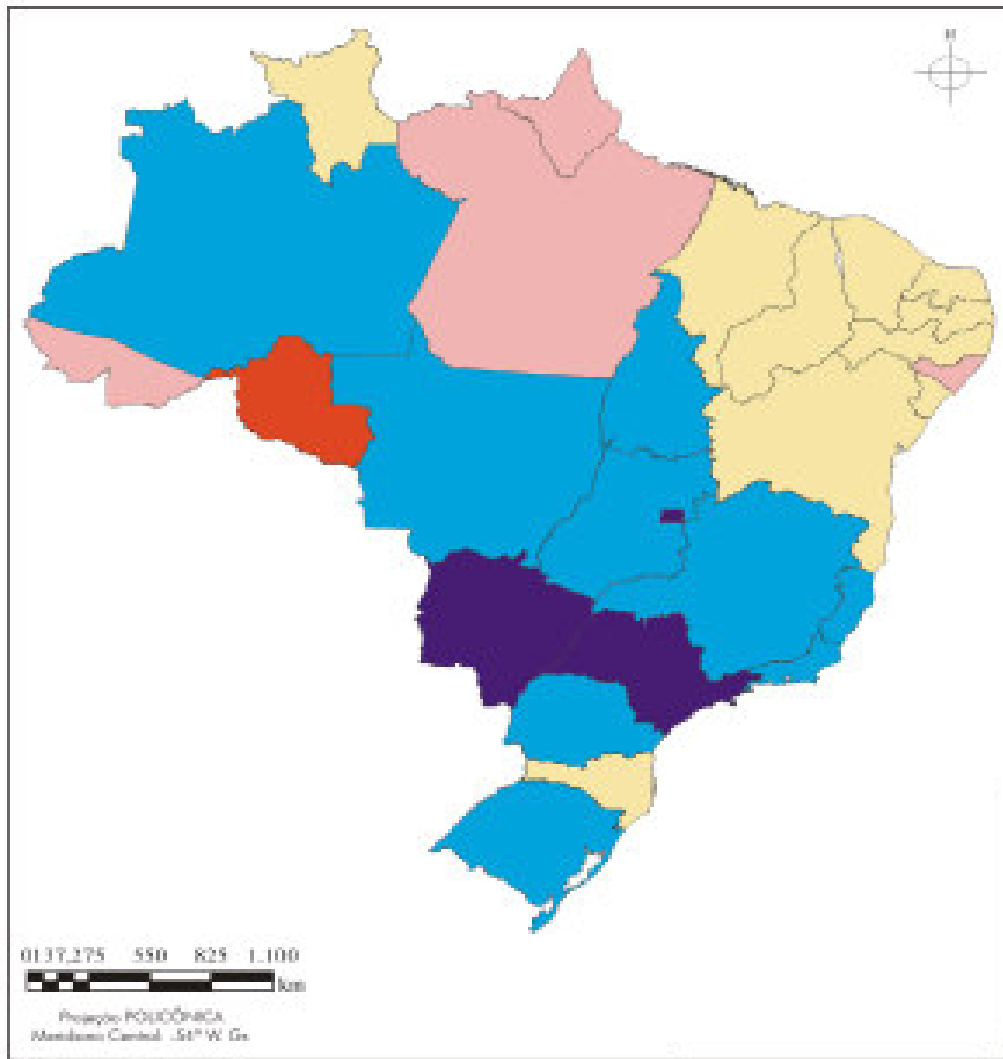


FIGURA 1. Representação espacial do índice de atendimento de água dos participantes do SNIS - 2004.

Fonte: PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO (2005) apud malha municipal digital do Brasil, Base informações municipais 4, IBGE – 2003.

São Paulo e o Distrito Federal também apresentam os maiores índices com coleta de esgoto (superiores a 70%), conforme indica a figura 2. Na segunda melhor faixa (de 40,1 a 70%) estão outros dois estados do Sudeste (Minas Gerais e Rio de Janeiro). Os demais estados apresentam um índice inferior a 40%, estando os estados do Piauí, Rondônia, Pará, Amapá e Tocantins com índices inferiores a 10%.

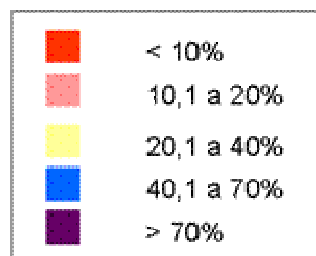
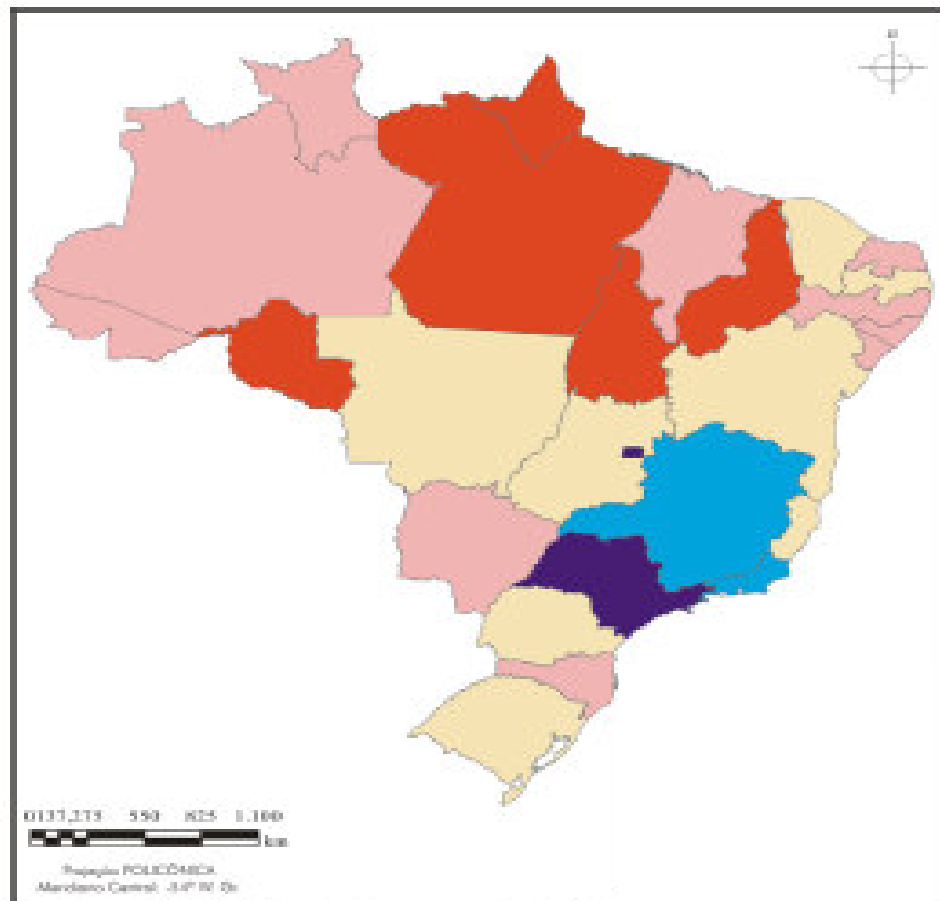


FIGURA 2. Representação espacial do índice de coleta de esgotos dos participantes do SNIS - 2004

Fonte: PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO (2005) apud malha municipal digital do Brasil, Base informações municipais 4, IBGE – 2003.

Observa-se melhores índices na Região Sudeste e Centro-Oeste, embora em uma menor quantidade de estados, quanto comparadas ao serviço de abastecimento de água. Destacam-se, no nordeste, os estados do Ceará, da Paraíba e Bahia, pois apresentam índices acima da média de sua região.

Apesar de alguns estados apresentarem dados ainda bem precários, observa-se no período de 2001 a 2004 crescimentos significativos no setor. A quantidade de ligações ativas de água tem um aumento de 13,1% e a extensão da rede de água de 15,4%. O esgoto apresenta um crescimento ainda maior no mesmo período. As ligações ativas cresceram 15,9% enquanto a extensão de rede teve uma evolução de 18,8% (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

O número de empregados diretamente envolvidos no setor somava 161 mil em 2003 e 165 mil em 2004, entre funcionários próprios e terceirizados (crescimento de 2,5% entre 2003/2004). Além dos empregos diretos, a atividade de prestação de serviços de água e esgotamento sanitário gera empregos na indústria de materiais e equipamentos, na execução de obras e na prestação de outros serviços de engenharia, na área de projetos e consultorias (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

Levando em consideração alguns aspectos financeiros, o setor apresentou em 2004 uma receita total de R\$ 17,3 bilhões, dos quais 81,5% correspondem as prestadoras de serviços estaduais. As despesas totais foram de R\$ 16,4 bilhões, inferior em apenas 5% às receitas. Já nas companhias estaduais as receitas superaram as despesas em 3,7% (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

Este aparente equilíbrio financeiro não é verificado em todas as 25 companhias estaduais. Nos anos de 2002, 2003, 2004 apenas 5, 9 e 12 empresas, respectivamente, tiveram receitas maiores que suas despesas (SANEATINS/TO, CAERN/RN, CAGECE/CE, COMPESA/PE, DESO/SE, CEDAE/RJ, CESAN/ES, COPASA/MG, SABESP/SP, CASAN/SC, SANEPAR/PR e SANEAGO/GO) (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

Este quadro é agravado por indícios negativos no que se refere ao desempenho comercial e operacional do setor. O setor apresentou em 2003 um contas a receber total de R\$ 4,9 bilhões, o que representa 31,8% do seu faturamento anual. Observa-se que, para o conjunto de empresas estaduais, tal valor é da ordem de R\$ 4,0 bilhões, ou seja, 31,7% do valor do faturamento anual ou 117,8 dias do faturamento médio diário, se fossem tais créditos distribuídos uniformemente no tempo (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2004).

Tomando-se por base o indicador de perdas de faturamento, medido pela relação entre os volumes faturados e os volumes disponibilizados pela produção, constatou-se uma perda média de 40,4%, em 204. Ou seja, de cada litro disponibilizado pela produção das estações de tratamento de água, 0,404 litros não geram receitas devido a problemas de perdas na distribuição (vazamentos), submedição dos hidrômetros, fraudes, dentre outros motivos. Produzido (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

A análise dos resultados das companhias estaduais, permite observar que apenas 02 empresas apresentam índices inferiores a 25% (CAESB/DF e COPASA/MG) e, em nove, observa-se índices superiores a 50% (CAER/RR, CAERD/RO, CAESA/AP, DEAS/AC, AGEPIA/PI, CAEMA/MA, CASAL/AL, COMPESA/PE e CORSAN/RS). Cabe destacar ainda, que nos últimos quatro anos o índice médio nacional de perdas de faturamento tem se situado no patamar de 40%. Embora sem elevações significativas, este índice está estabilizado em um patamar muito elevado (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

O volume de investimento realizado pelo conjunto de prestadores de serviços em 2004 foi de R\$ 3.103,4 milhões, sendo R\$ 1.4016,6 milhões destinados a sistemas de esgotamento sanitário e R\$ 1.108,5 milhões em sistemas de água. Como nos diagnósticos anteriores, prevalece a superioridade de investimentos no Sudeste sobre as demais regiões, concentrando 47,7% do volume de investimento do período. O destaque do ano, segundo PROGRAMA NACIONAL DE

MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO (2005), foi para região Nordeste que obteve um percentual de 23% dos valores investido, contra 13% em 2003 (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

Predominam os recursos próprios (50,1%) como a principal fonte/origem de recursos de investimento do setor. Dentre as outras fontes, podemos destacar o percentual de 20,4% de fontes onerosas, 20,1% de fontes não onerosas e 9,4% de despesas capitalizáveis (PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SANEAMENTO, 2005).

Verifica-se, portanto, a necessidade de aprimoramento da gestão dessas companhias em várias perspectivas de negócio de negócio (operacional, mercado/clientes e, conseqüentemente, econômico-financeira) para que as mesmas consigam elevar suas capacidades de investimento com recursos próprios ou tenham condições de captar recursos de terceiros (empréstimos, mercado financeiro, aporte governamental, etc.) a fim de melhorar suas performances e atender as necessidades da população com serviços de água e esgotamento sanitário, dentro dos padrões exigidos pela legislação.

1.2 O Saneamento no Estado do Ceará

Inserido na região nordestina, o Ceará tem quase toda a sua área situada no chamado “Polígono das Secas”, o qual se caracteriza pela aleatoriedade da pluviometria em cada ano, e ainda pela má distribuição espacial das chuvas em seu território.

Diferentemente do que acontece em outras regiões, no semi-árido, períodos secos não significam apenas diminuição ou ausência de precipitações por um determinado tempo, constituem, também, na incerteza dessas ocorrências na próxima estação de chuvas e sobre a suficiência deste recurso para o abastecimento das populações, dos rebanhos, safras agrícolas e para a recarga dos

mananciais subterrâneos e superficiais (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

Reconhecendo a importância da garantia da oferta de água, como fator determinante para o desenvolvimento econômico e social do Ceará, o governo estadual criou, em 1987, a Secretaria de Recursos Hídricos, órgão especialmente voltado para gestão da água que, em 1992, incentivou a criação da Legislação Estadual de Recursos Hídricos através da Lei Nº 11.996/92. Em 1993, foi criada a Companhia de Gestão de Recursos Hídricos (COGERH), vinculada àquela secretaria, cuja missão é o gerenciamento dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos de domínio do Estado (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

Outro fator importante para melhoria da prestação dos serviços públicos no Ceará foi a criação de uma autarquia municipal denominada Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará – ARCE, em 30 de dezembro de 1997, dotada de autonomia orçamentária, financeira, funcional e administrativa que tem como finalidade promover e zelar pela eficiência econômica e técnica dos serviços públicos, propiciando aos seus usuários as condições de regularidade, continuidade, segurança, atualidade e universalidade .

A ARCE atua na regulação e fiscalização dos serviços públicos prestados pela Coelce (Companhia Energética do Ceará), Cagece (Companhia de Água e Esgoto do Ceará) e empresas de Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros. A Arce já está exercendo atividades no setor de Gás Canalizado

A partir de Decreto nº 24.264/96, o Governo do Estado do Ceará, instituiu a cobrança pelo uso da água bruta às diversas entidades (indústrias, empresas de saneamento, pisciculturistas, carciniculturistas, empresas de água mineral e água potável, irrigação, entre outros) com os seguintes objetivos principais (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005):

1. Reconhecer a água como um bem econômico e dar aos usuários uma indicação de seu real valor;

2. Estimular o uso racional, à medida que diminuí o desperdício e aumentar a eficiência de seu uso;
3. Arrecadar recursos financeiros para o pagamento das despesas referentes à operação e manutenção das infra-estruturas hídricas existentes, para permitir o financiamento dos estudos e obras de novas infra-estruturas, e para cobrir os custos administrativos dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos do Estado.

O Quadro 1 demonstra o valor das tarifas cobradas pela Cogerh para os diversos tipos de uso.

TIPO DE USO	VALOR DA TARIFA (POR 1.000M³)
Uso industrial	R\$ 803,60
Saneamento no interior do Estado	R\$ 26,00
Saneamento na Região Metropolitana de Fortaleza	R\$ 55,00
Piscicultura – Tanques escavados	R\$ 13,00
Piscicultura – Tanques redes	R\$ 26,00
Carcinicultura	R\$ 26,00
Água mineral e água potável de mesa	R\$ 803,60
Irrigação – consumo até 1.440 m ³ /mês	ISENTO
Irrigação – consumo de 1.440 a 5.999 m ³ /mês	R\$ 2,50
Irrigação – consumo de 6.000 a 11.999 m ³ /mês	R\$ 5,60
Irrigação – consumo de 12.000 a 18.999 m ³ /mês	R\$ 6,50
Irrigação – consumo de 19.000 a 46.999 m ³ /mês	R\$ 7,00
Irrigação – consumo a partir de 47.000 m ³ /mês	R\$ 8,00
Demais categorias de uso	R\$ 55,00

QUADRO 1. Matriz Tarifária do Estado do Ceará segundo o Decreto N° 27.271/03
Fonte: Secretaria de Recursos Hídricos (2005).

As bases conceituais que regem a cobrança pelo uso da água bruto no Estado do Ceará na água como um recurso hídrico e, neste caso, um bem público provido de valor econômico. Segundo a SRH (2005), esta diferenciação está implicitamente reconhecida na legislação brasileira desde os primórdios do Código

das Águas (1934). É, exatamente a necessidade da gestão deste recurso pelo poder público para atender aos múltiplos usos a que se destinam, que ensejam a idéia de que é necessário a cobrança de uma tarifa justa ao usuário com o objetivo de dar sustentabilidade ao sistema de gestão e, até mesmo, permitir a recuperação dos custos dos investimentos necessários à disponibilização dos recursos hídricos (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

O estado conta atualmente com 126 açudes monitorados pela COGERH como fonte de armazenamento de água. O programa de construção de açudes, que já existe há mais de um século, representava a garantia da população em termos de água para o consumo nos anos deficitários. Com o desenvolvimento da região Nordeste e do Estado do Ceará, a construção de um açude não se coloca mais em termos de sobrevivência para grande parte da população, mas proporciona uma acentuada elevação das condições de vida dos moradores das zonas interioranas (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

Neste contexto, destacam-se três grandes obras realizadas pelo governos estadual e federal no sentido de assegurar o atendimento da demanda de água no Ceará: o Canal do Trabalhador, o Açude Castanhão, e o Canal da Integração.

Canal do Trabalhador – Surgiu no início da década de 90 em meio a uma crise de abastecimento de água em Fortaleza e na região metropolitana. Com cerca de 100Km de extensão e com a capacidade de aduzir até $6\text{m}^3/\text{s}$ (em torno de $2/3$ do que a região Metropolitana de Fortaleza consome), o Canal do Trabalhador tem como principal garantidor o açude Oros e o Rio Jaguaribe (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

Açude Castanhão – com capacidade para armazenar até 6,7 bilhões de m^3 de água e 60 m de altura máxima, O Açude Castanhão, tem a função de garantir água para beber, para agricultura irrigada, para amenizar enchentes e garantir a implantação de um sistema de gestão integrada das principais bacias do Nordeste Semi-Árido, em geral, e do Ceará, em particular.

Em volume, representa aproximadamente metade da capacidade do lago da hidrelétrica de Três Marias (MG). Torna-se ainda mais impressionante quando

comparado a represas urbanas: Lagoa da Pampulha (8,5 milhões de m³) e Lago Paranoá (498 milhões de m³) (FURTADO, 2004).

Canal da Integração – Denominado Eixo Castanhão/RMF, Sistema Adutor Castanhão/RMF ou simplesmente Canal da Integração, constitui-se de um conjunto complexo de estações de bombeamento, canais, adutoras e túneis, cujo objetivo é permitir a transposição de água desde o Açude Castanhão até a Região Metropolitana de Fortaleza, bem como garantir o atendimento a projetos de irrigação a serem implantados ao longo de seu traçado, sendo a vazão máxima de dimensionamento igual a 22m³/s (SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ, 2005).

Trata-se de uma obra de U\$ 300 milhões, financiados pelo Banco Mundial e BNDES, que terá 255Km de extensão, sendo 90km em tubos enterrados. Após sua conclusão, além de garantir o abastecimento de água para o consumo humano para os próximos 30 anos, beneficiará mais de 10.000 ha de terrenos férteis e favoráveis a agricultura irrigada de 18 municípios, além de abastecer o complexo portuário e industrial do Pecém (FURTADO, 2004).

Avanços significativos em relação a prestação dos serviços de saneamento no Ceará também são observados. O programa de Infra-Estrutura Básica de Fortaleza – Programa SANEFOR / SANEAR é considerado como um grande marco das melhorias do setor. Através deste programa foram investidos U\$ 314 milhões na construção e implantação de aterros sanitários, obras de drenagem, de preservação ambiental e de esgotamento sanitário, elevando o índice de cobertura do sistema de esgotamento sanitário de Fortaleza de 18% em 1993 para 60% em 2000 (SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA DO CEARÁ, 2006).

Outros programas foram e vem sendo desenvolvidos no Estado implantando, ampliando e melhorando diversos sistemas de abastecimento de água, esgotamento sanitário e destinação final de resíduo no período de 1999 a 2004.

Neste período, conforme demonstra o Quadro 2, o índice de cobertura da população total beneficiada com serviço de abastecimento de água para a

população urbana e rural teve um incremento de aproximadamente 31% (de 64,7% em 1999 para 84,47% em 2004) e de 18,7% para a população urbana e rural adensada (de 58,62% em 1999 para 69,59% em 2004).

Ainda no Quadro 2, percebe-se que o índice de cobertura da população total atendida com serviços de esgoto teve um incremento de 58% para a população urbana e rural, passando de 20,85% em 1999 para 32,94% em 2004 e de 43,67%, em relação a população urbana e rural adensada, passando de 18,89% em 1999 para 27,14% em 2002.

ANO	POPULAÇÃO RESIDENTE (hab) - PROJETADA -			POPULAÇÃO BENEFICIADA ATÉ O ANO				
	URBANA (A)	RURAL (B)	TOTAL (A + B)	POPULAÇÃO TOTAL (URBANA + RURAL)				
				ÁGUA	ESGOTO	POP.BEN. ÁGUA (HAB)	POP. BEN. ESG (HAB)	
(a) (b)	1999	5.151.564	2.129.808	7.281.372	58,62%	18,89%	4.268.634	1.375.469
		5.151.564	1.445.763	6.597.327	64,70%	20,85%	4.268.634	1.375.469
(a) (b)	2000	5.315.318	2.115.343	7.430.661	58,10%	22,06%	4.317.583	1.639.236
		5.315.318	679.399	5.994.717	72,02%	27,34%	4.317.583	1.639.236
(a) (b)	2001	5.553.969	2.133.024	7.686.993	63,22%	23,96%	4.859.561	1.841.582
		5.553.969	685.078	6.239.047	77,89%	29,52%	4.859.561	1.841.582
(a) (b)	2002	5.737.399	2.152.019	7.889.417	63,65%	23,86%	5.021.961	1.882.068
		5.737.399	691.178	6.428.577	78,12%	29,28%	5.021.961	1.882.068
(a) (b)	2003	5.936.270	2.176.959	8.113.229	67,05%	26,08%	5.439.842	2.115.600
		5.936.270	699.189	6.635.458	81,98%	31,88%	5.439.842	2.115.600
(a) (b)	2004	5.906.623	2.069.940	7.976.563	69,59%	27,14%	5.550.739	2.164.758
		5.906.623	664.817	6.571.440	84,47%	32,94%	5.550.739	2.164.758

(a) CONSIDERANDO-SE A POPULAÇÃO RURAL TOTAL DO ESTADO

(b) CONSIDERANDO-SE A POPULAÇÃO RURAL ADENSADA DO ESTADO (LOCALIDADES COM POPULACAO ACIMA DE 250 HAB)

(A) URBANA - Equivalente a 184 sedes municipais e 572 sedes distritais.

(B) RURAL - Equivalente a um universo de 27.364 localidades da zona rural do Estado.

QUADRO 2. Índice de cobertura da população total (urbana + rural) e da população total (urbana + rural adensada) do Estado do Ceará
Fonte: Secretaria de Infra-Estrutura do Ceará (2006).

Conforme a Secretaria de Infra-Estrutura do Estado do Ceará (2006) diversas entidades públicas e privadas atuam no estado a fim de suprir as necessidades dos serviços de saneamento no Ceará:

Abastecimento de água e esgotamento sanitário

- Cagece – Companhia de Água e Esgoto do Ceará: atuando em 149 municípios do estado;
- SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto: atuando em 27 municípios do Estado;
- Prefeituras Municipais: atuando diretamente em 08 municípios do estado;
- Associações comunitárias com o apoio dos SISARs – Sistema de Saneamento Rural: atuando no sistema de abastecimento de água de pequenas localidades com até 400 domicílios.

Resíduos sólidos

- Prefeituras Municipais: responsabilidade da coleta, limpeza e destinação final;
- Estado: assessoria técnica e investimentos em obras e equipamentos para destinação final de resíduos quando o atendimento abrange mais de um município;
- Iniciativa Privada: limpeza, coleta e destinação final através de concessões.

Abatedouros públicos

- Prefeituras Municipais: responsabilidade pela implantação, operação e manutenção;
- Estado: Assessoria técnica e investimentos em obras e equipamentos;
- Iniciativa Privada: responsabilidade pela implantação, operação e manutenção;

1.3 Definição de marco regulatório para o setor de saneamento

Os serviços de saneamento básico são atualmente prestados em uma diversidade de arranjos institucionais, em que convivem prestadores municipais, estaduais e privados. Além disso, o setor apresenta uma grande diversidade nos níveis de qualidade, regulação e desempenho dos serviços prestados (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

A situação atual do setor deriva em grande parte do Plano Nacional de Saneamento – PLANASA, que foi instituído nos anos 70. Apesar do nome, o PLANASA teve seu foco restrito a sistemas de abastecimento de água (em sua maior parte) e esgotamento sanitário em detrimento das demais atividades de saneamento (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

A lógica do PLANASA concentrava a prestação dos serviços nos Estados, através de empresas públicas ou de economia mista, onde o setor privado tinha presença meramente simbólica. Buscava-se, com este modelo, que estas empresas obtivessem economia de escala e de escopo, atribuindo os serviços de água e esgoto a um mesmo prestador. O segundo pilar do modelo correspondia a utilização de subsídios cruzados, meio pelo qual as companhias compensavam os superávits e déficits das diversas concessões através de uma tarifa única que cobriam os custos da prestação do serviço de forma global (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

À união cabia o fornecimento de recursos para investimentos, especialmente através do FGTS e o papel de reguladora, aprovando tarifas, definindo as remunerações máximas e mínimas e aprovando os planos de investimentos das companhias estaduais (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

Vários fatores contribuíram a falência do modelo atual entre eles: a crise econômica dos anos 80, a incapacidade de financiamento público da expansão dos serviços, a ineficiência das empresas estaduais, a recuperação das bases do Estado Federativo que culminou na perda de força política e de recursos financeiros e a não

adesão de muitos municípios ao modelo acabaram por provocar a saída do Governo Federal como agente de regulação do setor (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

Desde então, desapareceram os controles sobre as tarifas, sobre a remuneração do setor e sobre os contratos de concessão, prevalecendo a realidade econômica e financeiras dos custos das empresas. A saída do Estado e a conseqüente falta de regulação contribuíram para que as empresas do setor se transformassem em entidades fechadas, mal geridas e com pouca transparência (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

Na década de 90, com exceção do período compreendido entre os anos de 1995 a 1998, a União deixou de desempenhar seu papel de financiamento, prejudicando a expansão, modernização das instalações e manutenção no nível dos serviços oferecidos. Como conseqüência, com o vencimento dos contratos de concessão e dada a insatisfação com os serviços prestados, alguns municípios não renovaram os contratos de prestação de serviços com as empresas estaduais, realizando-os de forma direta ou por meio da iniciativa privada (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2005).

Dado o desenho institucional consolidado pela política de saneamento implementada ao longo dos anos 70 e a recuperação das bases federativas do Estado brasileiro, eventuais mudanças na forma de gestão dos serviços passaram a depender diretamente de decisões tomadas no âmbito dos estados e, particularmente, no âmbito das próprias companhias estaduais de saneamento (ARRETICHE, 1999).

Para Arretche (1999), atualmente foi possível identificar duas grandes estratégias estaduais de mudança: a estratégia de fortalecimento da companhia estadual de saneamento e a estratégia de desativação da empresa, sob duas vertentes: a privatização e a municipalização.

- Estratégia de Fortalecimento da Companhia Estadual

A autora cita como exemplos de empresas que utilizaram esta estratégia: a Companhia de Saneamento Básico de São Paulo – SABESP, a Companhia de

Saneamento do Paraná – SANEPAR e a Companhia de água e Esgoto do Ceará – CAGECE.

Em São Paulo e Paraná, as companhias estaduais reestruturaram-se inteiramente para preservar e ampliar seu espaço no mercado de oferta de serviços de saneamento. Essa estratégia implica não apenas manter ou aumentar o número de concessões municipais em seu próprio estado de atuação, mas também vencer licitações nos mercados nacionais e internacional (ARRETCHE, 1999).

Para continuar a exercer o comando sobre a política estadual de saneamento básico, o governo do Estado do Ceará optou por preservar e ampliar o mercado da operadora estatal. Assim, o caminho adotado pela Companhia de água e Esgoto do Ceará – CAGECE também consistiu na adoção de estratégias gerenciais que implicassem nos padrões de funcionamento da empresa, tais como: criação de uma agência reguladora estadual, aumentar a eficiência operacional da empresa, automatizar parte suas operações e terceirizar um setor de sua área de operação (ARRETCHE, 1999).

Outros exemplos de consolidação de companhias estaduais de saneamento podem ser citados: COPASA – MG e EMBASA – BA. A COPASA, terceira companhia estadual de saneamento em receita líquida, abriu o capital no dia 08 de fevereiro de 2006 tornando-se a segunda empresa do setor de saneamento básico a fazer parte do Novo Mercado, segmento de governança corporativa da BOVESPA, juntamente com a SABESP, que aderiu em abril de 2002 (APIMECMG, 2006). Dentre suas perspectivas de negócios está o envasamento de água mineral nas cidades de Araxá, Cambuquira, Caxambu e Lambaria (ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2006).

Já a Empresa Baiana de Águas e Saneamento – EMBASA obteve um balanço bastante positivo em 2005 com o seu sistema de Gestão pela Qualidade Total alcançando os mais importantes prêmios estaduais e nacionais do setor: o Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento-PNQS; a medalha Inovação da Gestão em Saneamento-IGS; o Prêmio Nacional da Gestão Pública-PNGP e o Prêmio Gestão Qualidade Bahia-PGQB (EMBASA, 2006).

- Estratégia de desestatização

Consiste essencialmente em uma decisão do governo estadual de abrir mão das atividades de operação dos sistemas de oferta de água e tratamento de esgotos. Em outras palavras, consiste em desativar a operadora e transferir suas funções a outro operador privado (ARRETCHE, 1999). É o caso do Estado do Rio de Janeiro (companhias públicas e privadas) e do município paulista de Limeira.

1.4 Lei nº. 11.445/07 – Lei do Saneamento

Foi sancionado pelo presidente Luis Inácio Lula da Silva, no dia 5 de janeiro de 2007, a Lei nº 11.445 que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nº 6.766/79, 8.036/90, 8.666/93, 8.987/95; revoga a Lei 6.528/78 e dá outras providências.

Esta lei resultou de um complexo processo de busca de consenso entre diversos agentes do setor público e privados, e terminou passando por difíceis mas exitosas negociações da Comissão com o Executivo federal (envolvendo os ministérios da Cidades, do Planejamento, da Casa Civil e o próprio presidente da República) até a aprovação do Senado do Projeto de Lei 7.361/06 - Marco Regulatório do Saneamento. (APEOP, 2006).

Em relação ao projeto original, a nova Lei foi aprovada com 20 vetos. Dentre os pontos vetados pode-se citar como de maior relevância:

- Concessão de incentivos fiscais (COFINS e PIS/Pasep) aos investimentos com recursos próprios no setor;
- Permissão às concessionárias de tirar dos Correios as tarefas de medição e entrega de contas de água e esgoto;
- Proibição da cobrança de taxa ou tarifa pela utilização do solo ou subsolo para instalação de dutos ou equipamentos necessários às redes de água e esgoto;
- Participação do FGTS na aquisição de cotas de Fundos de Direitos Creditórios, em outros fundos criados para investimento em

saneamento e infra-estrutura e ainda em ações e debêntures emitidas pelas companhias de água e esgoto;

Abaixo, estão descritos os principais pontos da Lei 11.445/07, referenciados pelos comentários apresentados pela AESBE (2006):

1. Princípios Fundamentais

- Universalização do acesso;
- Integralidade – serviços prestados de maneira completa à população em termos de suas necessidades, eficácia das ações e resultado;
- Abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos realizados de formas adequadas à saúde pública e à proteção do meio ambiente;
- Disponibilidade, em todas as áreas urbanas, de serviços de drenagem e de manejo das águas pluviais;
- Adoção de métodos, técnicas e processos adequados às peculiaridades locais e regionais;
- Articulação conjunta das políticas de saneamento com as políticas de desenvolvimento, urbano e regional, de habitação, de combate à pobreza e de sua erradicação, de proteção ambiental, de promoção da saúde e outras de relevante interesse social voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população;
- Eficiência e sustentabilidade econômico-financeira
- Uso de tecnologias apropriadas a capacidade de pagamento dos usuários e adoção de soluções graduais e progressivas;
- Transparência das ações, baseada em sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados;
- Controle social – garantia a sociedade de informações, representações técnicas, participação nos processos de

formulação de políticas, de planejamento e de avaliações dos serviços prestados;

- Segurança, qualidade e regularidade, e;
- Integração das infra-estruturas e serviços com a gestão eficiente dos recursos hídricos.

2. Titularidade

- Atribui obrigações e direitos ao detentor da titularidade, mas sem especificá-lo. A questão será decidida pelo STF;
- Cabe ao titular a formulação da política pública de saneamento devendo: elaborar os planos de saneamento, prestar diretamente ou autorizar a delegação dos serviços, definir o ente responsável pela sua regulação e fiscalização, adotar parâmetros adequados à saúde pública, fixar direitos e deveres dos usuários, estabelecer mecanismos de controle social e de sistemas de informações sobre os serviços e, finalmente, intervir e retomar a operação dos serviços delegados por indicação da agência reguladora.

3. Prestação dos serviços públicos de saneamento básico

- Quando prestado por entidade que não integra a administração do titular depende de celebração de contrato. Exceção: cooperativas ou associações restritas a condomínio ou comunidade de pequeno porte e convênios e outros atos de delegação celebrados até 6 de abril de 2005.
- Em caso de mais de um prestador executando atividades interdependentes, a relação entre eles deverá ser regulada por contrato e haverá entidade única encarregada das funções de regulação e fiscalização;
- Os entes da federação, isoladamente ou reunidos em consórcios públicos, poderão instituir fundos com o objetivo de custear a universalização dos serviços públicos de saneamento básico;

4. Prestação regionalizada do serviço

- É aquela em que um único prestador de serviço atende a dois ou mais titulares. Ex: empresas estaduais de saneamento;
- Uniformidade de fiscalização e regulação, inclusive de sua remuneração;
- Compatibilidade de planejamento em todos os municípios atendidos;
- As atividades de regulação e fiscalização poderão ser exercidas por órgão ou entidade de ente da Federação (mediante delegação) ou por consórcio público de direito público integrado pelos titulares os serviços;
- A prestação regionalizada pode ser realizada por órgão, autarquia, fundação de direito público, consórcio público, empresa pública, sociedade de economia mista (estadual, do distrito Federal ou municipal) ou empresa concessionária;
- Transparência – os registros contábeis dos prestadores devem permitir a identificação de custos e receitas de cada serviço em cada município atendido;

5. Planejamento

- O plano de prestação dos serviços públicos de saneamento poderá ser específico para cada serviço e composto, principalmente, por: diagnóstico das condições atuais e seus impactos nas condições de vida da população; objetivos e metas de curto, médio e longo prazo para a universalização (de forma progressiva e gradual); programas projetos e ações compatíveis com os plurianuais e com outros planos governamentais, identificando possíveis fontes de financiamento; ações para emergências e contingências e mecanismos e procedimentos para a avaliação sistemática da eficiência e eficácia das ações programadas;
- Os planos são de responsabilidade dos titulares e têm a seguinte característica: podem ser baseados nas informações dos prestares; deverão ser compatíveis com os planos das

bacias hidrográficas; serão revisto em um prazo máximo de 4 anos e deverão ser amplamente divulgados;

6. Regulação

- Princípios: independência decisória, autonomia administrativa, orçamentária e financeira, transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões;
- Estabelecer padrões e normas para a adequada prestação dos serviços e para satisfação dos usuários;
- Garantir o cumprimento das condições e metas estabelecidas;
- Prevenir e reprimir o abuso do poder econômico;
- Definir tarifas que assegurem tanto o equilíbrio financeiro dos contratos, quanto à modicidade da tarifa, mediante mecanismos que induzam a eficiência e eficácia dos serviços e a apropriação social dos ganhos de produtividade;

7. Aspectos econômicos e sociais

- Sustentabilidade econômico-financeira assegurada, sempre que possível, pela cobrança dos serviços.
- No caso de limpeza urbana e de resíduos sólidos os parâmetros para cobrança deverão levar em consideração a renda, característica dos lotes ou edificações e o peso/volume coletado e, para drenagem e manejo de águas pluviais a lei estabelece a observância da renda e a característica dos lotes ou edificações;
- Poderão ser adotados subsídios tarifários e não tarifários para os usuários e localidades que não tenham capacidade de pagamento ou escala econômica para cobrir o custo integral do serviço;
- Garantir o cumprimento das condições e metas estabelecidas;
- Os reajustes nos serviços públicos de saneamento básico serão realizados observando-se o intervalo mínimo de 12 meses;

8. Aspectos técnicos

- Cabe a União a definição de parâmetros mínimos para a potabilidade da água, regularidade e continuidade dos serviços prestados;

- O licenciamento ambiental de unidades de tratamento de esgotos e de efluentes de tratamento de água serão monitorados progressivamente para o alcance dos padrões ambientais;
- Toda edificação urbana será conectada às redes públicas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário disponíveis e sujeita ao pagamento de tarifas e de outros preços decorrentes da conexão e do uso desses serviços;

9. Participação de órgãos colegiados no controle social

- O controle social dos serviços públicos de saneamento básico poderá incluir a participação de órgãos colegiados de **caráter consultivo** (grifo nosso), estaduais, do Distrito Federal e municipais;

10. Política Federal de Saneamento Básico

- Estabelece diretrizes e objetivos para a Política Federal de Saneamento Básico;
- Estabelece critérios para alocação de recursos públicos federais e de financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades da União em consonância com as diretrizes e objetivos da política federal para o setor e os níveis requeridos de desempenho (técnico, econômico, financeiros, eficiência e eficácia), adequada operação e manutenção dos empreendimentos já financiados e prioridade para municípios sem sustentabilidade econômico-financeira;

11. Disposições finais

- Fica prevista a reversão de bens, em até 4 parcelas anuais, iguais e sucessivas, com garantia real, para municípios cuja concessão está vencida ou vier a vencer até 30/06/2009, ou aqueles onde não há contrato

Observa-se que lei aprovada não define a questão da titularidade dos serviços de água e esgoto, ficando a cargo dos governos estaduais e prefeituras, por

meio de comissões e agências reguladoras, de elaborar planos diretores que fixem metas a atingir. No caso de haver conflitos jurisdicionais, caberá ao Supremo Tribunal Federal (STF) dirimir a questão.

Não obstante a questão da titularidade e dos vetos ao projeto original, a Lei do Saneamento aprovada no último dia 8 de janeiro foi um importante avanço para o setor no sentido de criar um marco regulatório que propicie a uma maior atração de investimentos públicos e privados no intuito de reduzir o atual déficit dos serviços do setor.

1.5 Perspectivas futuras do setor de saneamento

Questões sobre o futuro do saneamento preocupam os mais diversos países mundo a fora. Segundo Michel Candessus apud Borges (2006), conselheiro da ONU e ex-diretor gerente do FMI, mais de 1 bilhão de pessoas não tem acesso à água potável e perto de 2,5 bilhões não dispõem de qualquer tipo de saneamento. Como resultado, 8 milhões de pessoas morrem por ano por causa de doenças relacionadas à água, das quais 50% são crianças, representando a segunda causa de morte no mundo.

Para Michel Candessus apud Borges (2006), seria necessário elevar os investimentos de US\$ 80 bilhões para US\$ 180 bilhões nos próximos 25 anos, a fim de evitar o que ele chama de “estresse hídrico” num período de no máximo 30 anos. Como solução propõe o estreitamento entre as duas correntes ideológicas (defensores do direito universal à água e os que apostam na água como uma commodity), a fim de suprir as deficiências de investimento dos Estados, possibilitando uma maior participação do setor privado, dentro de regras que facilitem o acesso à água de maneira auto-sustentável.

Atualmente, segundo Turolla (2006), na maioria dos países o saneamento é operado pelo setor público em âmbito local, mas há uma crescente participação do setor privado. O aumento da participação privada vem seguindo, de maneira geral, os modelos desenvolvidos pela Inglaterra e França.

O modelo inglês corresponde à privatização integral regulada. Após a subdivisão dos serviços locais em autoridades de bacias hidrográficas, estas entidades foram transformadas em companhias em 1973. Em 1989, as companhias foram privatizadas e uma agência reguladora foi criada. No caso francês, desde a primeira metade do século passado, as “prefeituras” foram celebrando contratos de delegação dos serviços a companhias privadas. A lei foi posteriormente incorporando as inovações sugeridas nos contratos. Existem diferentes tipos de contratos (responsabilidades e riscos) e não há agência reguladora, sendo esta função exercida pelo Tribunal de Contas, sobre os contratos (TUROLLA, 2006).

Em ambos os países citados, como também na Itália, observa-se uma tendência de agregação dos serviços em contra a estruturas fragmentadas. A Inglaterra agrupou cerca de 1.200 prestadores de serviços em 10 empresas privatizadas, na Itália, a Lei de Galli de 1994, procurou reduzir a elevada fragmentação. Na região do Lácio, os 436 prestadores de serviços dos 377 municípios foram integrados em 5 áreas de serviços integrados. Na França, há um pequeno número de grandes empresas especializadas no setor, que se encontram entre as maiores do mundo (TUROLLA, 2006).

Embora relevante o conhecimento de modelos de países europeus faz-se necessário, também, a verificação de experiências no contexto latino-americano, que são mais próximas à realidade brasileira (TUROLLA, 2006):

O caso argentino

Até 1980, a responsabilidade pelos serviços de saneamento na maior parte das localidades era da empresa pública Obra Sanitarias de la Nación (ONS). Em 1980, o sistema foi dividido em grande número de serviços e a operação foi transferida às províncias, com exceção da grande Buenos Aires, que continuou sendo operada pela ONS.

Na década passada, o país iniciou a migração para o modelo francês para fazer frente ao déficit de cobertura de suas redes de água e esgoto. Em 1992, foi realizado um leilão para concessão dos serviços de água e esgoto de Buenos Aires,

vencido pelo consórcio Águas Argentinas (liderado por uma empresa francesa e com participação de empresas espanholas e inglesas).

Foi criado um aparato de regulação com um corpo de 50 funcionários, sendo seu conselho composto de representantes da municipalidade, do Ministério da Economia, da antiga ONS e da federação dos trabalhadores. Esta agência é financiada por uma taxa arrecadada dos usuários, correspondente a um percentual das tarifas.

O caso chileno

Em 1953, foi criada a Dirección de Obras Sanitarias (DOS), subordinada ao governo central, cuja função era coordenar a atividade do Estado. Similar ao modelo britânico, a DOS foi extinta em 1977, passando a supervisionar entidades estatais locais. Com a extinção da DOS, inicia-se um período de intervenção direta do Estado central nos serviços de saneamento, através do Serviço Nacional de Obras Sanitarias (SENDOS), entidade central autônoma que passou a concentrar a operação em onze dos treze departamentos regionais, exceto Santiago e Valparaíso. No caso dessas últimas duas o SENDOS passou a ter jurisdição exclusivamente normativa.

A partir de 1988, após busca da auto-sustentação financeira dos serviços com base na cobrança de tarifas aos usuários associada a uma política de redução de custos, inicia-se um movimento deliberado de redução da intervenção direta do Estado central, passando este, para um papel de regulador. Foi elaborado um conjunto de leis voltado para a estrutura institucional e de regulação, enfocando condições de outorga, solicitação e exploração de concessões, determinação de tarifas, criação do organismo regulador, subsídios aos usuários de baixa renda e, finalmente, a transformação do SENDOS em um conjunto de sociedades anônimas inicialmente estatais.

Produziu-se uma separação entre o operador e o regulador, além de aplicar um procedimento de cálculo de tarifas orientado ao autofinanciamento, promovendo retorno de mercado sobre o capital. A partir daí, iniciaram-se a privatização das

estatais. O país encaminhou a privatização no momento em que um certo grau de reestruturação já estava completado e o setor encontrava-se maduro para um padrão mais alto de competição, ainda que surrogada.

O caso mexicano

O México possuía até os anos 80 um dos sistemas mais centralizados em operação no mundo, quando passou a transferi-lo aos governos estaduais, que criaram diversos arranjos, incluindo companhias de âmbito estadual e serviços municipais. Uma emenda constitucional de 1983 atribuiu a responsabilidade aos municípios, mas os estados continuaram a desempenhar papel importante na operação dos sistemas. A Comissão Nacional de Água, criada no fim da década de 80, passou a promover recomendações para criação de leis estaduais e desenvolveu uma “lei de estado modelo”.

A experiência mexicana evidencia que o setor pode avançar a partir de instituições públicas. Adicionalmente, a experiência deste país e as várias possibilidades de cooperação entre diferentes níveis de governo.

No Brasil, em recente pesquisa realizada pelo Ibope com 550 prefeitos de todo país, uma faceta inédita foi revelada sobre o entendimento da atuação de Estados e municípios na operação dos serviços de saneamento prestados à população (AESBE, 2006).

O resultado da pesquisa, efetuada a pedido da Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base (ABDIB) e coordenada pelas entidades que integram o comitê de saneamento – entre elas a Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (AESBE) - traz luz às discussões sobre a implementação de um marco regulatório para o setor que há anos se arrastam no Congresso e que, atualmente, aguardam o pronunciamento do Supremo Tribunal Federal (STF) sobre a competência da titularidade dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário para por fim a uma das maiores polêmicas da área (AESBE, 2006).

Dos administradores municipais entrevistados, 95% acreditam que o Estado deve atuar em conjunto com os municípios em regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e localidades que dependem da infra-estrutura das cidades vizinhas. Somente 5% acham que o Estado deve se manter longe (AESBE, 2006).

A pesquisa revelou ainda que 47% dos entrevistados disseram que as necessidades dos cidadãos quanto ao atendimento de água e esgoto são parcialmente atendidas somente com recursos públicos. Outros 31% disseram que o atendimento está muito aquém e somente 22% responderam que as cidades sobrevivem muito bem só com o dinheiro público (AESBE, 2006).

Quatro quintos (22%) acham que a iniciativa privada deve participar dos processos de retomada de crescimento sempre que o investimento público não atender às necessidades. Esta participação deve abranger tanto investimento / financiamento quanto parceria na prestação e na gestão dos serviços (AESBE, 2006).

Os municípios acreditam que as agências reguladoras, na área de água e de esgoto, deveriam ser únicas e federais (11%), estaduais (20%), municipais (22%) ou regionais (47%). Quando perguntados a respeito do papel da União, os prefeitos disseram que o governo federal deveria principalmente financiar investimentos (89%) e formular políticas (70%) (AESBE, 2006).

A pesquisa do Ibope buscou também a opinião dos prefeitos a respeito da existência de uma tarifa social. 83% dos entrevistados foram favoráveis ao subsídio, enquanto 17% foram contrários à iniciativa (AESBE, 2006).

Os prefeitos foram convidados também a opinar sobre a gestão dos resíduos sólidos. Quando questionados sobre como devem ser solucionados os problemas de operação dos serviços de limpeza pública e de destinação final de resíduos sólidos urbanos, 83% afirmam que a melhor maneira seria implementar uma solução integrada, enquanto 17% acreditam em formas segmentadas de realizar os serviços. Além disso, 86% das cidades respondem que não dispõem de recursos para investir em todas as atividades de limpeza urbana (AESBE, 2006).

Com base no panorama brasileiro do setor de saneamento e nas experiências internacionais, Turolla (2006), enumera os seguintes desafios para o setor de saneamento: a definição de um marco legal, conviver com a diversidade de modelos, fomentar agregações viáveis, aproveitar as vantagens de ter empresas competitivas, induzir à eficiência o setor de forma generalizada e garantir financiamento adequado para universalização.

Não cabe insistir em um modelo único, nacional. Há um leque de modelos bem sucedidos que podem se adequar melhor a realidades locais e regionais, já que operadores mais eficientes do sistema atual não são encontrados em uma única forma de vinculação institucional. Isto se dá, devido a grande diversidade física e geométrica que caracterizam o Brasil (TUROLLA, 2006).

Mais importante que a polarização política entre os que defendem os municípios, as companhias estaduais e a participação privada é a necessidade de universalização dos serviços no país e a busca de agregações que possibilitem ganhos de escala e regulamentação que exija mais eficiência, ou seja, boa gestão. (TUROLLA, 2006).

Por outro lado, existem empresas competitivas no setor que estão em condições de operar sistemas com eficiência fora da sua sede de origem. Há várias vantagens para o país com a presença de fortes e competitivas nesse setor, pois elas:

- Têm maior capacidade financeira para o investimento em novas tecnologias;
- Capacitam pessoal e fortalecem o processo de criação de corpos técnicos;
- Têm melhores condições para o acesso ao mercado de capitais, qualificando-se para financiamentos públicos e privados;
- A inserção no mercado de capitais exige maior transparência e um acompanhamento amplo e contínuo por parte de analistas e investidores;
- Podem funcionar como *benchmark* para os reguladores do setor, e;

- Podem ser cobradas pela eficiência relativa dos serviços sob sua responsabilidade.

Assim, abre-se a possibilidade de que o Brasil possua empresas em condições de assumir serviços de saneamento em outros países, a partir de um movimento que poderia trazer ganhos de escopo para a operação local, contribuir para redução do volume de remessas de lucros e dividendos para o exterior, atrair capitais estrangeiros em condições mais favoráveis que as atuais e fazer com que os serviços, cujos titulares optem pela delegação à iniciativa privada, venham a ser assumidos por empresas brasileiras, em vez de seguir o padrão sul-americano, composto por empresas multinacionais (TUROLLA, 2006).

2. Gestão Estratégica

Este capítulo consiste em uma breve revisão do conceito de estratégia e gestão estratégica com o intuito de evidenciar que a primeira deve ser o ponto de partida para a construção de um futuro desejado e que, somente um adequado gerenciamento estratégico, permitirá que a empresa perpassasse as fases de formulação, implementação, avaliação e controle, no complexo e imprevisível ambiente dos negócios.

2.1 O papel da gestão nas organizações

A empresa, como qualquer outro sistema aberto e dinâmico, está em constante interação com o ambiente, com outras organizações, com seus clientes, acionistas, funcionários e demais partes envolvidas. Essas interações exigem certo equilíbrio e um propósito bem definido a fim de garantir sua continuidade, pois cada uma dessas categorias tem um conjunto de expectativas próprias e pressionam as organizações para o atendimento de suas necessidades específicas (CATELLI, 2001).

Sendo assim, evidencia-se a existência de alguma energia no sistema empresa que a impulsiona em todas as suas atividades. Trata-se da gestão empresarial, responsável pela dinâmica e interação interna, pela qualidade das respostas ao ambiente, pela manutenção do equilíbrio estrutural, bem como, pela definição dos objetivos a serem perseguidos (CATELLI, 2001).

Os gestores e, conseqüentemente a gestão, têm um papel essencial na manutenção e transmissão dessa energia à organização e, assim o fazem, através de uma série de mecanismos poderosos: no modo em que dão atenção a controles e medidas de resultados, na maneira como reagem a crises sucessivas, a quem eles recrutam, promovem ou excluem – tudo isso remete importantes mensagens sobre o tipo de organizações que gerenciam (HICKSON & PUGH APUD SCHEIN, 2004).

Neste sentido, Hampton (1992) conclui que o desafio da gestão está na combinação e direção da utilização dos recursos para o atingimento de objetivos específicos.

Para Drucker (1999), essa combinação não funciona de maneira aleatória. O referido autor afirma que “toda organização, seja ou não uma empresa, tem uma teoria do negócio”. Essa teoria é composta pelas hipóteses que a empresa formula sobre o ambiente (sociedade, estrutura, mercado, clientes e tecnologia), hipóteses a respeito de sua missão específica e hipóteses a respeito das competências à realização de sua missão. E, complementa que, apesar da simplicidade dos conceitos, a “teoria do negócio” só poderá ser considerada válida se o conjunto de hipóteses a respeito do ambiente, da missão e das competências essenciais encaixarem-se com a realidade e entre si mesmas, forem conhecidas e compreendidas por toda a organização e permanentemente testadas.

Collins (2001), complementa, que a concepção dessa “teoria do negócio” não acontece de uma só vez. Segundo ele, a “teoria do negócio” não surge de uma definição isolada, nem de uma inovação arrasadora, de um intervalo de sorte ou a partir de uma revolução súbita, mas sim, de um processo cumulativo – passo a passo, ação a ação, decisão a decisão – onde tudo se soma para gerar resultados duradouros, quando aplicados numa direção consistente.

É através da manutenção do sentido de propósito de suas organizações que a gestão permite que, da energia e do alinhamento criados por aquele, surja a estratégia (caminhos) dentro da empresa. Em vez de jogar com os quadros e as linhas que representam a estrutura formal da empresa, a gestão deve se concentrar na construção de processos organizacionais essenciais que liberem a capacidade criativa dos colaboradores e integrem os recursos e as habilidades na busca constante de novos horizontes (CUSUMANO & MARKIDES apud GROSHAL, BARTLETT & MORAN, 2002).

Nesse sentido, as organizações parecem orientar-se para a excelência, e o gerenciamento, se cumprido corretamente, é o processo que facilita chegar neste

ponto. No entanto, se a gestão for mal realizada, a mesma inibe, retarda e ainda bloqueia esta tendência inata das organizações de progredirem para um estado de excelência (ADIZES, 2004).

Logo, o papel da gestão é conduzir os passos da organização na busca da eficácia e eficiência no curto e longo prazos, conduzindo-a ao seu estado de excelência (parte saudável de seu ciclo de vida) e sustentando-a nesta posição (ADIZES, 2004).

Assim, o desafio da liderança em qualquer nível – individual, familiar, organizacional e social – é mudar continuamente e, apesar disso, permanecer integrado. Ou seja, cabe a gestão assumir a responsabilidade de introduzir as mudanças necessárias na empresa e depois integrá-la em um nível superior, sob pena de sua deterioração ou queda para um patamar inferior de eficiência, dada as mudanças do ambiente (ADIZES, 2004).

A análise dos conceitos acima nos remete para a identificação de duas necessidades das organizações contemporâneas: estar preparada para competir nos mercados de hoje e de estabelecer as bases para o êxito no amanhã, conciliando os interesses dos stakeholders e coordenando as atividades das diferentes áreas da organização.

2.2 Conceituando Estratégia e Gestão Estratégica

Não existe na literatura uma unanimidade quanto ao conceito de estratégia. O termo estratégia passou a ser incorporado ao vocabulário dos negócios por volta dos anos 50, nas universidades americanas, e seu significado tem evoluído ao longo dos anos. Essa evolução, na visão de Herrero (2005) tem duas causas em especial: o avanço de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento e a descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia do principal executivo para todos os integrantes da organização.

De acordo com Zaccarelli (2002), a enorme quantidade de bibliografias disponíveis deve-se a um grande acúmulo de conhecimento em um curto espaço de tempo. O grande motor dessa evolução foi o crescente nível de exigências das empresas, a busca por embasamento para orientar suas ações, proteger suas posições no mercado e crescer.

No entanto, o termo estratégia tem sua origem em um passado bem mais distante. Segundo Serra (2004) *et al* a palavra *strategia*, em grego antigo, significa qualidade e a habilidade do general: ou seja, a capacidade do comandante organizar e levar a cabo as companhias militares.

Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). E, à época de Alexandre (330 a.C), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governança global

Em um passado mais recente, alguns escolas e autores foram fundamentais para o desenvolvimento dos conceitos mais modernos sobre estratégia. O quadro 3 abordada as idéias centrais das principais escolas e de seus respectivos representantes, com base na classificação proposta por Mintzberg (2000):

ESCOLA	PERÍODO	PRINCIPAIS AUTORES	IDÉIA CENTRAL
Design	Década de 60	Selznick, Chandler e	Visualizam a estratégia como um meio de atingir o ajuste essencial entre os pontos fortes e fracos internos, e as ameaças e oportunidades externas (desenho de um processo informal e essencialmente de concepção). Os gerentes seniores da organização formulavam estratégias claras, simples e únicas em um processo intencional de pensamento consciente,

		Andrews	para que todos pudessem implementá-las (MINTZBERG & LAMPEL APUD CUSUMANO & MARKIDES, 2002).
Planejamento	Décadas de 60 e 70	Ansoff.	O processo de concepção da estratégia abandona seu caráter apenas cerebral e passa a ser visto como um processo formal, passível de decomposição em etapas distintas, delineadas pelas listas de verificação e apoiadas pelas técnicas (sobretudo em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Observa-se a substituição dos gerentes seniores pelos planejadores como principais arquitetos da estratégia (MINTZBERG & LAMPEL APUD CUSUMANO & MARKIDES, 2002).
Posicionamento	Década de 80	Michel Porter e Boston Consulting Group	A estratégia de reduz a posições genéricas selecionadas através de análises formalizadas de situações setoriais. Assim, os planejadores tornaram-se analistas. A metodologia pregada por seus autores foi largamente utilizada por consultores, na maior parte das vezes, de maneira imperativa, o que provocou a concepção de verdadeiras “boutiques de estratégias” (MINTZBERG, 2000).
			O conceito central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve de inspiração e também com um senso daquilo que

Empreendedora	Anos 80	Drucker, Stevenson e Gumpert.	precisa ser feito. Assim, a visão, tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. Se por um lado, deixa-a flexível e adaptável, por outro, torna-a subserviente a um homem só, o líder (MINTZBERG, 2000).
Cognitiva	Anos 80 até hoje	Reger e Huff, Bogner e Thomas, Duhaime e Schwenk, e Lyle.	Frente acadêmica, que procurou entender como se dá o processo mental de construção da estratégia, ou seja, como as estratégias se desenvolvem nas mente das pessoas como molduras, modelos mapas conceitos ou esquemas. Enquanto isso, outro ramo mais recente dessa escola, adotou uma visão interpretativa ou construtivista, usada para construção de estratégias como interpretações criativas, em vez de mapear a realidade de maneira mais ou menos objetiva (MINTZBERG & LAMPEL APUD CUSUMANO & MARKIDES, 2002).
Aprendizado	Anos 80 e 90.	Lindblom, Quinn, Nelson e Winter, Bulgelman, Lampel, Nonaka e Takeuchi, Weick, e	De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização lidar com ela. Nessa visão, as estratégias surgem ao longo do tempo com o aprendizado, os estrategistas podem ser encontrados por toda empresa e as chamadas formulação e implantação se interligam

		Mintzberg.	(MINTZBERG, 2000).
Poder	Final dos anos 70	Macmillan, Sarrazin, Pettigrew e Bower e Davis.	A escola do poder caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. O poder <i>micro</i> vê o desenvolvimento das estratégias dentro da empresa como essencialmente político – um processo que envolve barganha, persuasão e confronto entre atores que dividem o poder. O poder macro vê a empresa como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros em alianças, joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas em interesse próprio (MINTZBERG & LAMPEL APUD CUSUMANO & MARKIDES, 2002).
Cultural	Anos 80	Pettigrew, Feldman, Barney e Firsirotu.	Trata da formação da estratégia como um processo social com raízes na cultura. Enquanto a escola do poder lidava com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, esta preocupa-se, em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. A cultura teve seu apogeu na década de 80 devido ao impacto da administração japonesa (MINTZBERG,

			2000).
Ambiental	Anos 70 e 80.	Hanan & Freeman e Miller	Consideram a organização como ente passivo, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a estratégia a uma espécie de espelhamento do ambiente em que está inserida. Por outro lado, esta escola ajudou a colocar em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização (MINTZBERG, 2000).
Configuração	Anos 80 e 90	Miller, Mintzberg e McKinsey	Uma corrente desta escola, mais acadêmica e descritiva, vê a empresa como uma configuração – agrupamentos coerentes de características e comportamentos – integrando as alegações das outras escolas, evidenciando “estados”, “modelos” ou “tipos ideais” dependendo das circunstâncias ou do estágio de desenvolvimento da empresa. A segunda corrente, que complementa a primeira, diz respeito a como esses diferentes estágios são seqüenciados ao longo do tempo a fim de que a organização possa efetuar essa transição para um novo “estado”. Assim, esta escola vê o processo como sendo de transformação (MINTZBERG, 2000).

QUADRO 3. Escolas da Estratégia
 Fonte: Elaboração própria

A partir dessa análise evolutiva, observar-se que cada escola engloba e complementa a anterior de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas (LOBATO, 2003).

Devido a essas várias facetas, segundo Montegmory e Porter (1998), existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia:

- A estratégia diz respeito tanto a organização como ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- As estratégias existem em níveis diferentes, e;
- A estratégia envolve vários processos de pensamento

Assim, ao falar em estratégia, deve-se preocupar com o processo e o conteúdo, com a estatística e a dinâmica, com limitação e inspiração, com o cognitivo e o coletivo, com o planejado e aprendido, com o econômico e o político (MINTZBERG, 2000).

Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton apud Herrero (2005), explicam o significado da estratégia a partir dos seguintes conceitos integrados entre si:

- A estratégia é um passo de um processo contínuo: significa reconhecer que o processo da estratégia se inicia com a definição da missão e, de forma contínua, deve ser desdobrado para as ações dos colaboradores da organização, que têm seus objetivos individuais aliados a ela, e monitorados constantemente pelos sistemas gerenciais da empresa;
- A estratégia é uma hipótese: significa reconhecer que o movimento da empresa de sua situação atual para o destino estratégico é algo inédito para organização e mercado pelas incertezas existentes tanto no âmbito da sociedade como do ambiente competitivo;
- A estratégia consiste em temas estratégicos complementares: significa reconhecer que a estratégia é desdobrada em temas estratégicos para estimular a análise, o debate de novas idéias e a imaginação dos

colaboradores. Esses temas permitem determinar as prioridades da organização em relação a temas conflitantes como, por exemplo, a ênfase no curto ou no longo prazo, ou ainda a busca de crescimento das vendas *versus* a rentabilidade;

- A estratégia equilibra forças contraditórias: significa reconhecer que o objetivo de toda a estratégia é a criação de valor para o acionista. Entretanto, esse objetivo somente será atingido se a empresa conseguir gerar, em primeiro lugar, valor para os clientes e, em seguida, para os demais stakeholders;
- A estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada: significa reconhecer que a organização precisa fazer uma escolha sobre qual segmento de importantes é mais importante para ela e, a partir daí, desenvolver uma proposta de valor diferenciada, que estimule esses clientes a fazer negócios com a empresa;
- A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor: significa reconhecer que a proposta de valor somente chegará até os clientes se os processos internos de negócios e atividades internas da organização estiverem alinhados a ela;
- A estratégia transforma os ativos intangíveis: significa reconhecer que a capacidade de aprender e transformar o aprendizado em valor é o fundamento da estratégia. O desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação e o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes.

Com base neste breve resumo histórico dos conceitos de estratégia, a gestão estratégica pode ser entendida como, segundo Herrero apud Hunger *et al* (2005):

“... um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes externo e interno, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle”.

A gestão estratégica, em última instância, procura dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas (planejamento, implementação, avaliação e controle) para estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem

como a integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar os recursos para atingir os objetivos (LOBATO, 2003).

Corroborando com Lobato (2003), Neves e Palmeira Filho (2002) afirmam que a tarefa de catalisar o processo de gestão estratégica, fazendo com que esse não seja um mero exercício de vaidade profissional ou intelectual, confinado ao terço superior da pirâmide organizacional, é um dos grandes desafios que se impõe ao administrador de nossos tempos. É necessário que a gestão estratégica permeie todo o seio da organização, possibilitando que suas diretrizes, seus objetivos e suas demandas sejam perfeitamente compreendidos por funcionários em todos os níveis.

2.3 O Gerenciamento Estratégico

O conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornou-se inadequado, na medida em que as organizações focalizavam, preferencialmente, suas atividades internas e privilegiavam uma atitude reativa para fazer frente às mudanças que aconteciam nos ambientes externo e interno.

Segundo Ferreira (2002), a gestão da estratégia surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica, e da preocupação cada vez mais permanente com as ocorrências no ambiente externo.

Neste contexto, assistiu-se à valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir coordenar e controlar, também, estrategicamente.

Implementar o plano estratégico deixa de resumir-se a uma atividade subsequente ao planejamento e, sim, passa a fazer parte de um processo integrado, envolvendo a concepção da organização, os sistemas de informação a estruturação de equipes, os programas de incentivo e os sistemas de controle (LOBATO, 2003).

No dia-a-dia das empresas, devido à necessidade de se posicionarem em direção ao futuro, estratégias são formuladas, revistas, descartadas, inseridas e, até finalizadas. Isso representa um pouco da exigência do dinamismo do mundo empresarial moderno (OSÓRIO, 2003).

Como mostra a figura 3, a partir de sua concepção no planejamento estratégico, observa-se que a estratégia sofre interferências externas e internas, provenientes do mercado e das decisões internas, respectivamente, que fazem com que a organização tome novas providências, provocando ajustes contínuos na estratégia adotada.

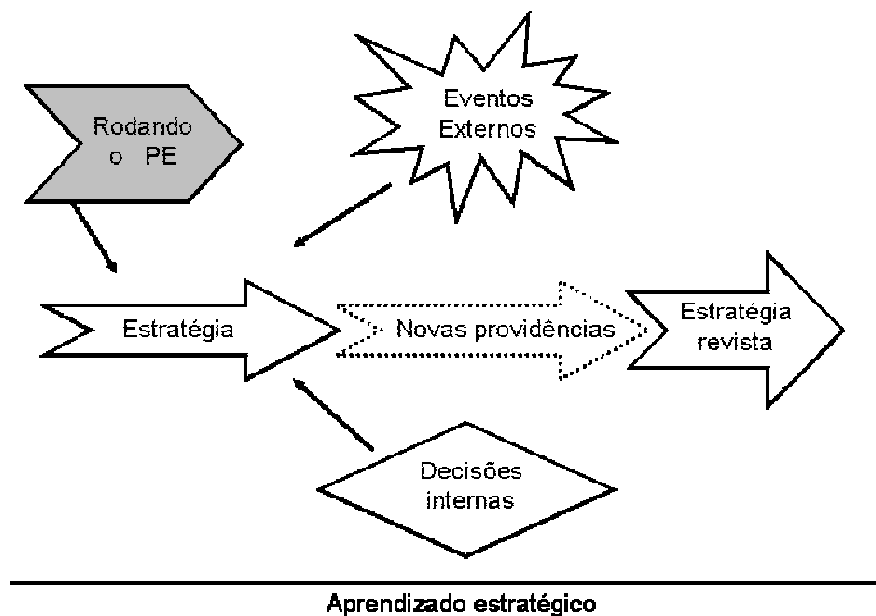


FIGURA 3: Dinâmica do Processo Estratégico
Fonte: Costa da Silva (2003)

Segundo Mintzberg (2000), o dinamismo da gestão da estratégia faz com que na prática, as estratégias efetivamente realizadas sejam uma mistura de estratégias pretendidas ou não. As primeiras, quanto plenamente realizadas, são chamadas de estratégias deliberadas e as não realizadas podem ser chamadas de irrealizadas. Conforme indica a figura 6, há um terceiro caso: a estratégia emergente. Ou seja, àquelas que tornaram-se um padrão realizado, mas não eram expressamente pretendidas.

Ainda segundo Mintzberg (2000), poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes, pois ao passo que a primeira significa aprendizado zero, a outra demonstra controle inexistente. Logo, todas as estratégias precisam misturar essas duas facetas de alguma forma a fim de que o processo tenha certo nível de controle, fomentando o aprendizado da organização.

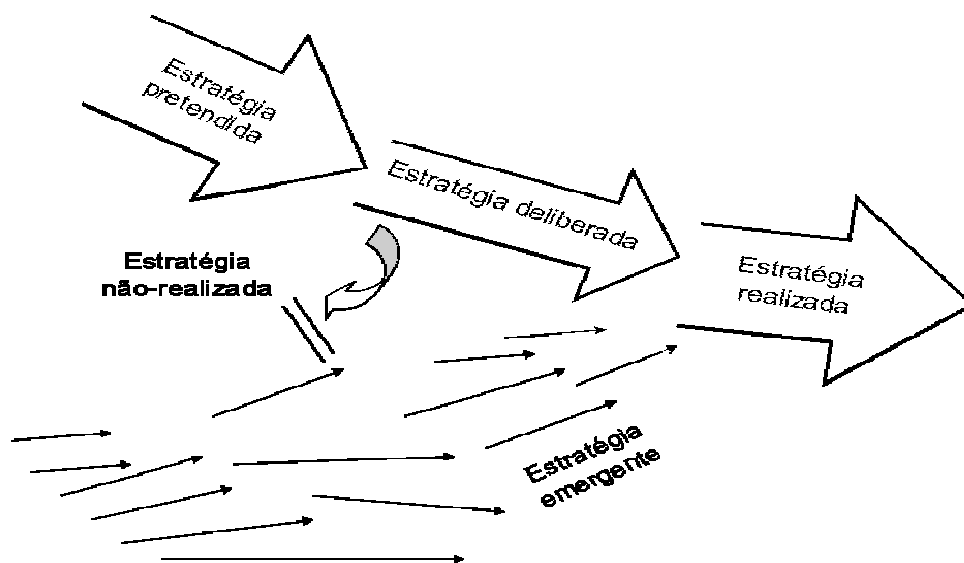


FIGURA 4: Estratégias Deliberadas e Emergentes
Fonte: Mintzberg (2000)

De acordo com Prahalad (1997), o processo estratégico requer, inicialmente, uma nova maneira de pensar, um certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização. Para que as empresas criem e implantem estratégias que sejam capazes de moldar o futuro, ou que não representem um mero exercício de posicionamento, além de entender o setor de atividade como ele, é necessário descobrir e desenvolver uma série de competências essenciais que possibilitarão a criação de novas atividades, empreendimentos, produtos/serviços e negócios. A gestão da estratégia, a partir desta perspectiva, torna-se não um exercício posterior ao fato, mas um processo de descoberta (PRAHALAD, 1998).

A dinâmica do desenvolvimento da organização (competências essenciais, produtos/serviços e negócios propostos por Phahalad) se dá a partir da implementação da estratégia – fase em que os administradores devem transformar a

estratégia pensada em ação organizacional, ou seja, quando se muda o foco da formulação para o gerenciamento estratégico.

De acordo com Kim (2005), o primeiro passo para iniciar o processo de gerenciamento estratégico é transpor a barreira da execução. Desta forma, o gerenciamento estratégico deve ser estruturado inicialmente para superar o que o autor denominou de “as quatro barreiras organizacionais da execução da estratégia”, representadas graficamente na figura 5. Embora que todas as empresas enfrentem em graus diferentes cada um desses desafios ou algum subconjunto dos quatro, saber como superá-los, é fundamental para atenuar o risco de fracasso do projeto.

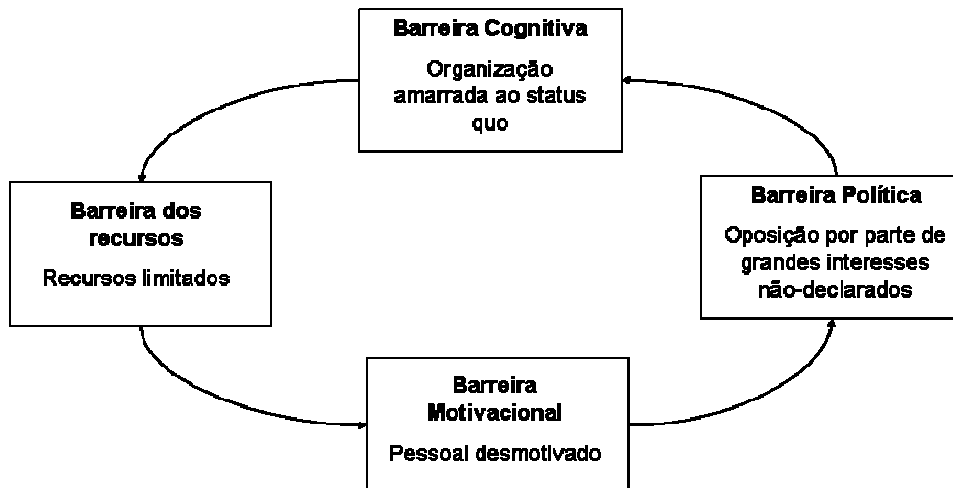


FIGURA 5. As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.
Fonte: Kim (2005)

O primeiro desafio, diz respeito a superar a barreira cognitiva, ou seja, despertar os empregados para a mudança de fundamentos, o que muitas vezes significa a necessidade de tirar a empresa de sua zona de conforto. Fazer com que as pessoas vejam e experimentem de forma direta a dura realidade exerce influência desproporcional na derrubada do obstáculo cognitivo (KIM, 2005).

Após aceitação da necessidade da mudança estratégica, a segunda a barreira é da limitação de recursos. Aplicar os recursos escassos nos “pontos quentes” (maior efeito no desempenho e baixa necessidade de recursos) viabiliza a estratégia multiplicando os recursos existentes, e desvia o foco da necessidade de

grandes aportes financeiros para implementação da estratégia e criação de valor para o cliente (KIM, 2005).

Para que a estratégia se converta em ação, as pessoas devem não só saber o que deve ser feito, mas também agir com base nessas idéias, de maneira duradoura e eficaz. Quebrar da barreira da motivação significa exercer um impacto vigoroso em todos os funcionários e fazer com que níveis da organização movimentem-se em massa. (KIM, 2005)

E, por último, mesmo que uma empresa tenha atingido o ponto de desequilíbrio da execução, poderosos interesses velados poderão resistir ao esforço de mudança. Superar a barreira consiste em vencer as barreiras internas e externas que lutarão pela proteção de suas posições, podendo esta resistência danificar seriamente e até mesmo descarrilar o processo de execução da estratégia. (KIM, 2005).

Para Kaplan e Norton (2004), a superação da barreira da execução da estratégia envolve três componentes básicos: a descrição da estratégia + mensuração da estratégia + gestão da estratégia. Para esses autores, a dinâmica da filosofia dos três componentes para obtenção de resultados notáveis consiste na observação de que não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente) e, não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

Para Costa apud Kallás (2003) a enumeração dos três componentes propostos por Kaplan e Norton (2004) configura um sistema de gestão, em sentido amplo, de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para acompanhar o cumprimento da estratégia.

Sistemas de gestão de desempenho tem como objetivo administrar o que deve ser feito e como as ações são desenvolvidas, a fim de cumprir a missão da organização, desenvolvendo a capacidade de geração de receita e de valor, para clientes e acionistas. Segundo o *Institute of Management Accountants* (IMA), os

sistemas de gestão devem, então, ser orientados pela perspectiva estratégica, para a satisfação do consumidor, e baseado em processos essenciais e variáveis críticas (IMA 1998).

As medidas de desempenho, conforme Hronec (1994), são como “sinais vitais” que dizem às pessoas o que elas estão fazendo e como elas estão se saindo como parte de um todo. Proporcionam às empresas a possibilidade de avaliar sua competitividade e servem de instrumento de incentivo ao desenvolvimento empresarial das companhias.

A mensuração de desempenho através de indicadores tem como objetivo prover os gestores com *insights* e devem ser moldados de forma a captar e organizar dados, comunicar resultados de forma clara e rápida, permitindo aos elementos da organização tomar as providências cabíveis, no sentido de melhorar o desempenho global. Logo, precisam desenvolver instrumentos de medição e avaliação, que alimentem sistematicamente o processo de tomada de decisões, definindo detalhadamente o processo de gestão e avaliando sua eficácia e eficiência, assim como sua abrangência e consistência. (SINK E TUTTLE, 1989).

Cientes disso, Kaplan e Norton enunciam, no início da década de 1990, o *Balanced Scorecard*. Usado atualmente como uma ferramenta de gestão estratégica, o BSC se propõe a “traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997).

A partir de uma visão equilibrada, proporcionada por um balanceamento de objetivos, indicadores e metas nas perspectivas financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que interagem em uma relação de causa e efeito, o BSC procura tornar a estratégia entendível para todos os níveis da organização constituindo-se numa ferramenta de controle, de comunicação, de alinhamento e de aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (2000) enumeram cinco princípios comuns, os quais foram denominados “princípios das organizações focalizadas na estratégia”, de empresas que conseguiram inserir o processo de gerenciamento da estratégia no centro dos processos gerenciais e de mudanças. Embora cada organização abordasse o desafio a sua maneira, em ritmos e seqüências diferentes, elas revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos, representado pelos princípios abaixo descritos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais

Significa:

- Identificar e descrever os objetivos centrais a serem perseguidos pela organização, evidenciando as relações de causa e efeito de forma compreensível, servindo de referência comum para todas as unidades e empregados;
- Definir indicadores, metas e iniciativas que reflitam, mensurem e viabilizem a estratégia e a criação de valor;
- Permitir a visualização de como os ativos intangíveis (empregados qualificados e motivados, clima organizacional, sistemas de informação sobre clientes) impactam na duração dos ciclos internos, participação de mercado, inovação, e competência (criação de valor) e se transformam em retenção de clientes, receita de novos produtos e serviços que, em última instância, geram lucros.

- Alinhar a organização com a estratégia:

Significa:

- Romper com o isolamento das áreas especialistas funcionais (finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia, compras, entre outras) que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia;
- Substituir a estrutura de relatórios de isolados por temas e prioridades estratégicas que possibilitem a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de

prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas;

- Obter melhoria no desempenho organizacional através da conexão e integração das estratégias das partes: garantir que o todo exceda a soma das partes.

- Transformar a estratégia em tarefa de todos:

Significa:

- Difundir a estratégia para linha de frente da organização;
- Fazer com que todos empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito;
- Treinar os colaboradores em todos os níveis da organização sobre os componentes estratégicos críticos.
- Vincular a remuneração por incentivos à obtenção de resultados positivos dos indicadores que medem o desempenho dos objetivos estratégicos da companhia. A idéia é aumentar o interesse dos empregados por todos os componentes da estratégia e reforçar a demanda por conhecimento e informação de seus indicadores.

- Converter a estratégia em um processo contínuo:

Significa:

- Integrar o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo;
- Conectar a estratégia ao processo orçamentário através do direcionamento dos recursos para sua implementação (priorização de investimentos), resguardando as iniciativas de longo prazo (orçamento estratégico) das pressões para apresentação de bom desempenho financeiro no curto prazo (orçamento operacional);
- Implantar reuniões mensais e trimestrais para a avaliação da estratégia com a implementação de relatórios abertos, tornando

os resultados de desempenho disponíveis para todos (“a estratégia é tarefa de todos”).

- Evoluir para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia em que a “teoria do negócio” e as relações de causa e efeito sejam testadas e refinadas constantemente. Em vez de esperar pelo ciclo de planejamento e orçamentário do próximo ano, as prioridades e os objetivos, indicadores e metas são atualizados de imediato, como um navegador que conduz a nau numa longa jornada, sempre sensível às mudanças dos ventos e das correntes para oportuna adaptação do curso.

- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:

Significa:

- Que os processos e ferramentas (quatro princípios anteriores) são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças e a implementação requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em direção aos resultados almejados. Se o envolvimento da alta administração as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada.
- De início, focalizar na mobilização e no descongelamento da organização para necessidade de mudança, em seguida, estabelecer um processo de governança para orientar a transição e depois a institucionalização do sistema gerencial estratégico.

A figura 6 ilustra os princípios de uma organização orientada para a estratégia com base na visão de Kaplan e Norton (2000).



FIGURA 6. Os princípios de uma organização orientada para a estratégia.
Fonte: Symnetics (2006)

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC seria um modelo capaz de inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais e, assim, “tornar-se uma empresa orientada para estratégia”. No próximo tópico deste capítulo, esta ferramenta de gestão será analisada com maior profundidade, onde abordaremos aspectos sobre a caracterização do modelo, suas fases de implementação e benefícios percebidos vinculados à sua utilização como instrumento de gerenciamento estratégico, sob a ótica de seus autores.

3. O Balanced Scorecard e o Gerenciamento Estratégico

Este capítulo se propõe a discutir de maneira aprofundada o modelo *Balanced Scorecard* e os benefícios propostos por Kaplan e Nortm advindos de sua correta utilização. Para tanto, será apresentado um resumo histórico da evolução do conceito, breve análise do contexto empresarial contemporâneo que embasaram sua evolução, seus elementos-chave, etapas de implementação, benefícios associados e algumas críticas e restrições.

3.1 Apresentando o BSC

A origem ao BSC remonta aos anos 90, quando o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseada em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. O referido estudo teve como líder o executivo principal do Nolan Norton, David Norton, e, Robert Kaplan, como consultor acadêmico (KAPLAN E NORTON, 1997).

Dentre outros casos analisados de sistemas inovadores de mensuração de desempenho, destacara-se a experiência da Analog Device, que utilizava um recém criado *scorecard* corporativo (painel de controle) que continha, além das várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos (KAPLAN E NORTON, 1997).

As discussões em grupo sobre os sistemas de mensuração de desempenho levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no denominado “*Balanced Scorecard*”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o

equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997).

Estes estudos foram sintetizados, em meados de 1992, em um artigo intitulado “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” (Harvard Business Review – janeiro/fevereiro de 1992). Embora aparentemente óbvio, a verdade é que, a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam utilizando novos sistemas de medição de desempenho, não alinhava suas medidas à estratégia. A partir da utilização dos conceitos por empresas tais como Rockwater e FMC Corporation, o BSC passou a ser utilizados para comunicar novas estratégias e como forma de alinhar a organização a elas, afastando-as do tradicional foco de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos (KAPLAN E NORTON, 1997).

Em meados de 1993, após firmada parceria com a Renaissance Soluções Inc. (RSI), empresa que tinha como um dos principais serviços a consultoria estratégica baseada no *Balanced Scorecard* e David Norton como principal executivo, e a Gemini Consulting, abriram-se oportunidades de integração do *Balanced Scorecard* a grandes programas de transformação (KAPLAN E NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as experiências revelaram que os executivos utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Daí em diante, o *Balanced Scorecard* deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em sistema gerencial. Esta evolução foi resumida, primeiramente, em um terceiro artigo intitulado “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” publicado na Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996) e, no mesmo ano, surge o livro “A Estratégia em ação: *Balanced Scorecard*”.

O primeiro livro consistiu em uma espécie de relatório de progresso de idéias e aplicações, deixando claro o sentimento de não completeza e a impressão de que novidades poderiam ser lançadas em breve.

As previsões dos autores se confirmaram e outras publicações se seguiram aprimorando e detalhando melhor os conceitos iniciais. O segundo livro, *The Strategy-focused organization*.(2000), descreve como as empresas estavam utilizando o BSC como elemento central de gerenciamento e execução da estratégia e, apresenta os cinco princípios-chave para alinhar os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia. Em 2002, Kaplan e Norton, lançam seu terceiro livro, "Strategy Maps", e o outro artigo, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*", obras que aprofundaram a forma de traduzir a estratégia em termos operacionais através da interligação de objetivos específicos nas quatro perspectivas, a partir de uma relação de causa e efeito. A mais recente obra, "Alignment", publicada no Brasil este ano, focaliza o alinhamento de todas as unidades organizacionais com a estratégia (KAPLAN E NORTON, 2006).

Paralelamente, outras obras complementares foram publicadas por autores brasileiros (Ex: HERRERO,2005; e KALLÁS E COUTINHO, 2005), que contribuíram a disseminação do conhecimento sobre BSC no Brasil, bem como, discutidos os conceitos a partir da experiência de implantação em empresas que atuam em nosso país.

Além de uma base definida de conceitos e elementos centrais que caracterizam o *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico, percebe-se uma evolução constante do modelo a partir da experimentação prática no dia-a-dia das empresas, o que tem instigado a curiosidade de profissionais e acadêmicos a cerca de sua efetiva contribuição na redução entre o planejamento e a efetiva gestão da estratégia nas organizações.

3.1.1 Contexto Empresarial para o surgimento do BSC

Para Herrero (2005), uma série de tendências, fatores e necessidades do mundo empresarial contribuíram para o sucesso do sistema de gestão criado por Kaplan e Norton.

Em primeiro lugar, o reconhecimento por parte dos empresários, executivos e analistas de mercado de que os indicadores financeiros eram insuficientes para orientar as empresas, num contexto de negócios em que a criação de valor estava migrando dos ativos tangíveis (investimento em ativos físicos e acesso a capital) para os ativos intangíveis da organização (gestão de estratégias baseadas no conhecimento, relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, gestão de competências, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação da equipe de colaboradores) (HERRERO, 2005).

Em segundo lugar, a percepção de que a maioria dos sistemas dos sistemas de mensuração das empresas estava desvinculada da estratégia competitiva. Logo, o foco da atenção dos executivos estava na mensuração de resultados operacionais, em detrimento da gestão estratégica (HERRERO, 2005).

Neves e Palmeira Filho (2002) destacam que as décadas de 60 e 70 representaram o auge do planejamento estratégico tradicional, onde a lógica preditiva era favorecida por ambiente relativamente estável. De fato, essa época favoreceu a perspectiva financeira, uma vez que determinados objetivos estratégicos, bastavam alguns indicadores de desempenho de finanças para nortear as ações administrativas de médio e longo prazos.

Já a década de 80, segundo Costa da Silva apud Eccles (2000), foi marcada pela descrença dos números financeiros como indicadores efetivos de desempenho organizacional. Isso porque os tradicionais números financeiros retratam apenas o desempenho passado de uma organização e tendem a focalizar a atenção dos executivos no curto prazo, e conseqüentemente, provocarem decisões que levem a uma diminuição na participação de mercado, perda na qualidade dos produtos e serviços, entre outras coisas no futuro.

Kaplan e Norton (1997), complementam que, além das causas já mencionadas, o fato das empresas não conseguirem mais obter vantagem competitiva sustentável apenas com a rápida alocação de novas tecnologias, ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos financeiros, decorre da alteração do

ambiente competitivo para de uma Era Industrial para uma Era da Informação. Neste novo contexto, exige-se novas capacidades (ativos intangíveis) para assegurar o sucesso competitivo a partir de um novo ambiente operacional: com processos interfuncionais, necessidade de construir relacionamentos com clientes e fornecedores, atuar em mercados globais, garantir a inovação de produtos e serviços e diferenciação através do capital intelectual.

Isso quer dizer que, dada às alterações no ambiente competitivo, as medidas financeiras devem ser complementadas com medidas não-financeiras dos vetores que impulsionam o desempenho no futuro.

E, em terceiro lugar, a conscientização da necessidade das organizações em criar uma nova estrutura, uma nova linguagem e um novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva (HERRERO, 2005).

Logo, a formulação de uma boa estratégia competitiva não assegura bons resultados nos negócios. O sucesso está, cada vez mais associado a uma eficaz implementação da estratégia, que, por sua vez, depende do aprendizado, conhecimento e das competências da equipe de colaboradores.

3.2 Elementos-chave do modelo

O BSC busca traduzir a missão, a visão e a estratégia de uma organização em conjunto de objetivos e medidas tangíveis. O modelo consiste de um conjunto de indicadores organizados em torno de, no mínimo, quatro perspectivas distintas, a saber, financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento (MOREIRA, 2002). A partir desta estrutura, o modelo permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia a partir de uma visão equilibrada que enfatiza a existência de relações de causa e efeitos entre as perspectivas para o alcance dos resultados financeiros e, conseqüentemente, proporciona à organização

uma visão atual e futura do negócio (SERRA e RIBEIRO, 2004), conforme indica a Figura 7.

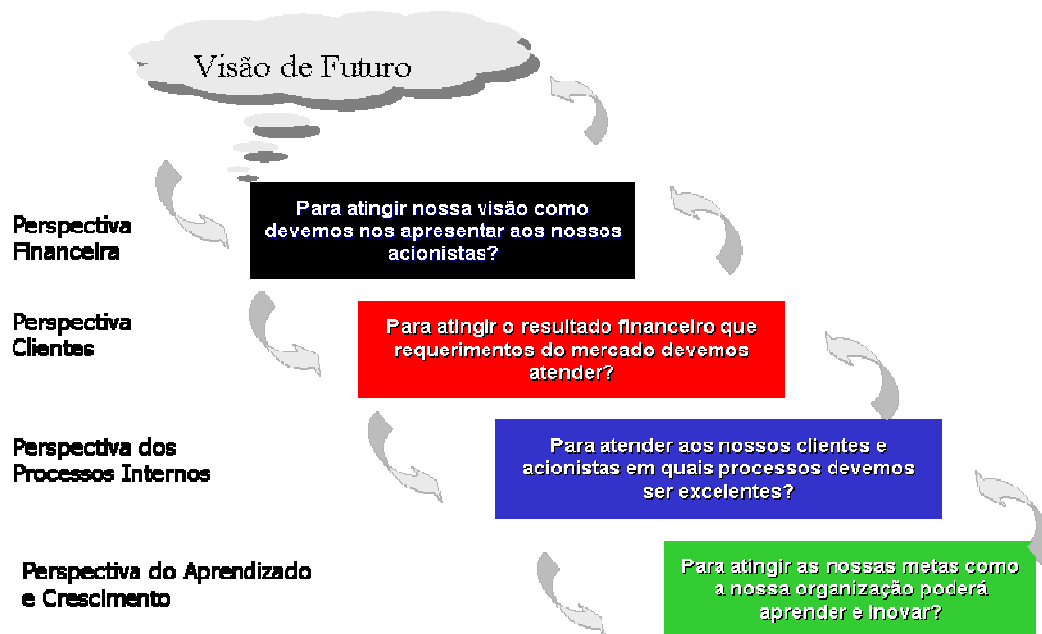


FIGURA 7. Desdobrando da estratégia em perspectivas equilibradas e suas relações de causa e efeito.
Fonte: Cagece (2006)

Monteiro Pessoa (2000) complementa que, o BSC, por ser capaz de traduzir a missão e a visão em um conjunto de objetivos estratégicos associados a um conjunto coerente de indicadores de desempenho em várias dimensões consegue preencher o vácuo existente entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e sua implementação, ou seja, relacionar a estratégia de longo prazo das organizações com suas ações de curto prazo.

A Figura 8 permite a visualização do papel do BSC dentro do processo estratégico, fazendo do elo entre a etapa de concepção e de execução e gerenciamento da estratégia das organizações.

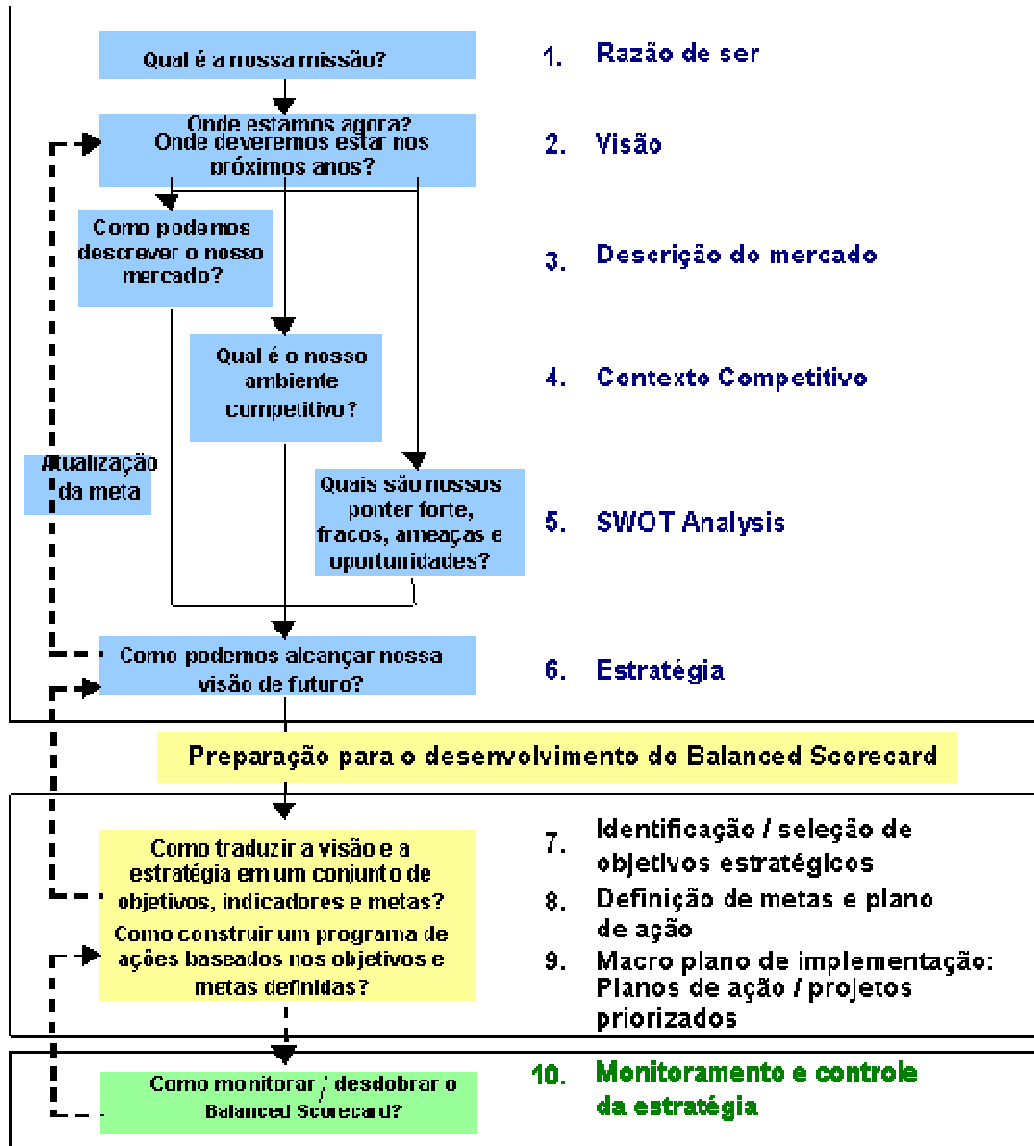


FIGURA 8. Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard.
 Fonte: Balanced Scorecard Collaborative, Inc apud Sanches (2002)

Neves e Palmeira Filho (2002) corroboram com Monteiro Pessoa (2000) e reafirmam que é exatamente esse múltiplo enfoque (várias dimensões) que permite ao gestor olhar para o futuro, já que não está monitorando apenas os resultados efetivamente alcançados (resultados financeiros), mas também, outros indicadores que mostram as possibilidades futuras da empresas. E, complementam que, de acordo com essa concepção até certo modo simples, é que a estratégia empresarial consegue permear o seio da organização pirâmide abaixo, norteadando as ações individuais e coletivas.

Para Kaplan e Norton (1997) resumem que “o *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desse resultado, os executivos esperam canalizar energias, habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de logo prazo”.

Mais do que um simples sistema de indicadores, Kaplan e Noton (1997) afirmam que o BSC deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, onde são viabilizados os processos gerenciais críticos relativos à estratégia, tais como esclarecer, comunicar, estabelecer metas e facilitar o aprendizado estratégico, conforme indica a Figura 9.



FIGURA 9. O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

- 1º processo gerencial - Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:

O processo de construção do *Balanced Scorecard* inicia com um trabalho da alta administração para traduzir a estratégia em objetivos específicos que identificam um pequeno número de vetores críticos, dentro das diversas perspectivas (financeira, clientes, processos internos e

aprendizado e crescimento) e suas relações de causa e efeito (mapa estratégico), que são impactantes para o desempenho da organização no curto e longo prazo. Cada objetivo estratégico é associado a um indicador de desempenho para que a empresa possa medir objetivamente (construção de alvos concretos) a sua evolução no quesito desejado.

- 2º processo gerencial - Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:

Os objetivos e medidas estratégicas do *Balanced Scorecard* devem ser transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos, e outro meios de comunicação para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Na conclusão do processo de comunicação, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo, bem como a forma de alcançá-las.

- 3º processo gerencial - Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:

A cada objetivo estratégico e indicador do BSC deverá ser associada uma meta que, se alcançada, transformará a empresa (visão de futuro), ou seja, induza a mudança organizacional. A partir das metas financeiras, são estabelecidas metas de superação para o processo de atendimento do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Após esta etapa, a empresa está apta para alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta, redesenho de processos e qualificação dos funcionários e seu orçamento para criar as condições de um dar um salto de desempenho.

- 4º processo gerencial - Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:

É considerado o processo mais inovador e importante de todo o *Balanced Scorecard*, pois cria um instrumento de aprendizado organizacional e *feedback* estratégico através do teste das hipóteses (objetivos, indicadores, metas, iniciativas e suas relações de causa e efeito para o alcance da visão de futuro) em que ela se baseia. Desta forma, permite um efetivo monitoramento e a realização de ajustes / adaptações fundamentais

(reuniões de avaliação mensal) para condução de um processo efetivo de gerenciamento estratégico, em um ambiente de mudanças.

O aprendizado estratégico tem seu início com o primeiro processo gerencial, ou seja, com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa deve alcançar como um todo. Conceitos complexos e muitas vezes obscuros são traduzidos em medidas mais precisas, propiciando alinhamento de ações à consecução dos objetivos, indução ao raciocínio sistêmico (como as peças se encaixam e a influencia do seu papel no todo) e mensura quantitativamente o desempenho (ou o hiato de desempenho) estimulando o surgimento de novas iniciativas estratégicas e a retroalimentação do processo gerencial.

3.2.1 Estrutura lógica do modelo

De acordo com a Figura 10 e a lógica descrita no item anterior, Kallás e Coutinho (2005) destacam que o *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

- Objetivos estratégicos:

Implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito que auxiliem a organização a entender a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis (mapa estratégico).

- Indicadores-chave de desempenho:

Como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um indicador passível de ser utilizado na gestão da estratégia deve estar / ser:

- Arelado ao propósito da organização e aos objetivos estratégicos;
- Passível de ser mensurado durante determinado espaço de tempo;
- Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição;
- Flexível para modificações que se mostrem necessárias;
- Motivador, para direcionar as atividades das pessoas para o resultado esperado;
- Simples, ou seja, passível de ser entendido;

- Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atendido.

- Metas de longo prazo:

Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para o indicador. As metas de desempenho deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

- Iniciativas estratégicas:

Associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance. Tratam-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

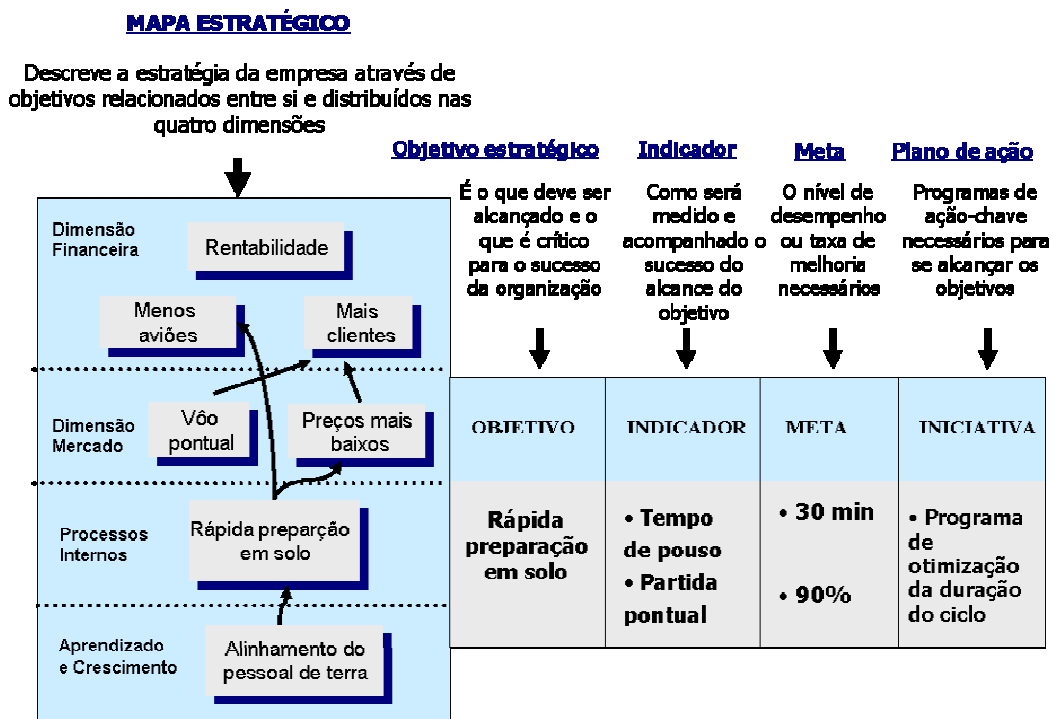


FIGURA 10. Componentes e terminologias do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Coutinho e Kallás (2005)

Assim, ao final do processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, a empresa dispõe de um painel de controle com um conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações dentro de uma relação de causa e efeito que, representa a hipótese consagrada pela organização para levá-la a sua visão de futuro. Esta estrutura pode ser evidenciada através da Figura 11.

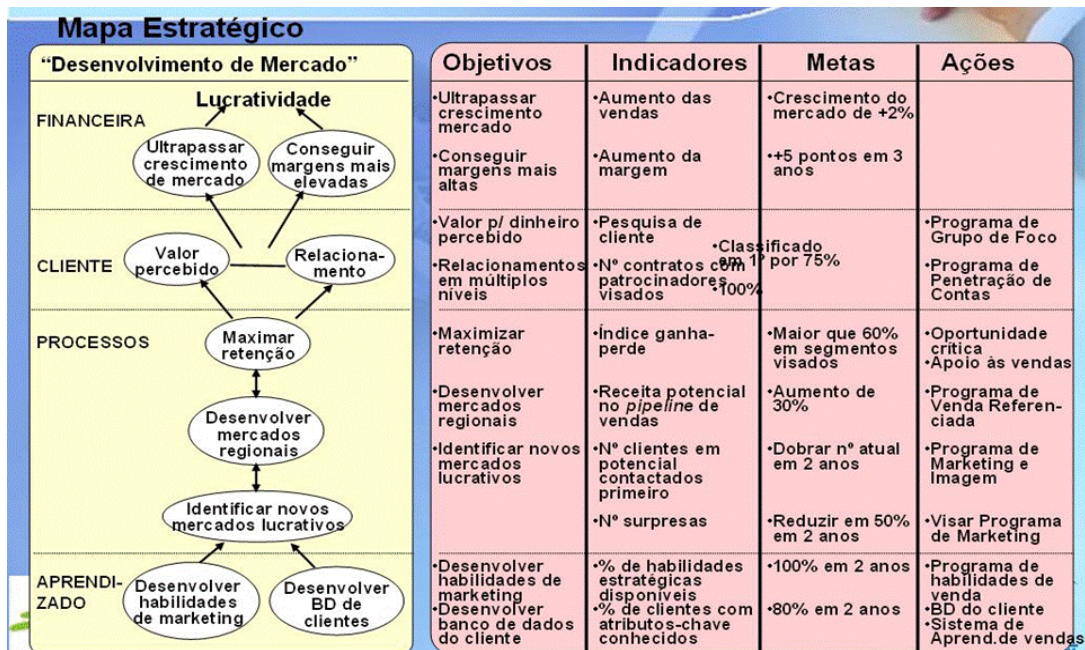


FIGURA 11. Painel de controle do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Barros Consultoria (2005)

3.2.2 As quatro perspectivas e suas funções

O primeiro passo para o correto entendimento das perspectivas do modelo é a compreensão do BSC como um sistema gerencial. Partindo deste pressuposto, o BSC deve apresentar uma visão holística da organização e congregar conceitos de gestão de diferentes áreas do conhecimento: gestão financeira, gestão do valor agregado, marketing, gestão da qualidade, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de processos, gestão de competências, gestão do conhecimento, liderança, gestão da cultura organizacional, gestão da tecnologia da informação e comunicação, entre outras abordagens (HERRERO, 2005).

Em sua estruturação, o *Balanced Scorecard* complementou as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro; ficando, portanto, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (MONTEIRO PESSOA, 2000).

Para atingir tal objetivo, o BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros, conforme descreve Kaplan e Norton (2000): “a estrutura do BSC tem uma lógica do geral do geral para o particular (top-down), começando com os resultados almejados, tanto os de natureza financeira, como os referentes a clientes e, em seguida, se movimenta para proposição de valor, para os processos de negócio e para infra-estrutura, que são os vetores de mudança”.

Para Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Contudo, devem ser consideradas como um modelo e não uma camisa de força. Pode-se agregar uma ou mais perspectivas complementares dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da empresa, embora não se tenha registro de utilizem menos do que as quatro perspectivas propostas.

3.2.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira tem como objetivo último a maximização do lucro da empresa. Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução, está contribuindo para o resultado. Em geral, objetivos financeiros têm a ver com a rentabilidade e estão ligados basicamente a estratégias simples: ganhar mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos (KAPLAN e NORTON, 2004), conforme exemplifica a figura 12.

As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes, com o lançamento de novos produtos ou através da busca de novos clientes. Por outro lado, o aumento da lucratividade (valor para o acionista) pode ocorrer por um aumento da produtividade: redução de custos ou maximização da utilização de seus ativos físicos e financeiros, reduzindo a necessidade de capital para suportar determinado nível de atividade (Kaplan e Norton, 2000).

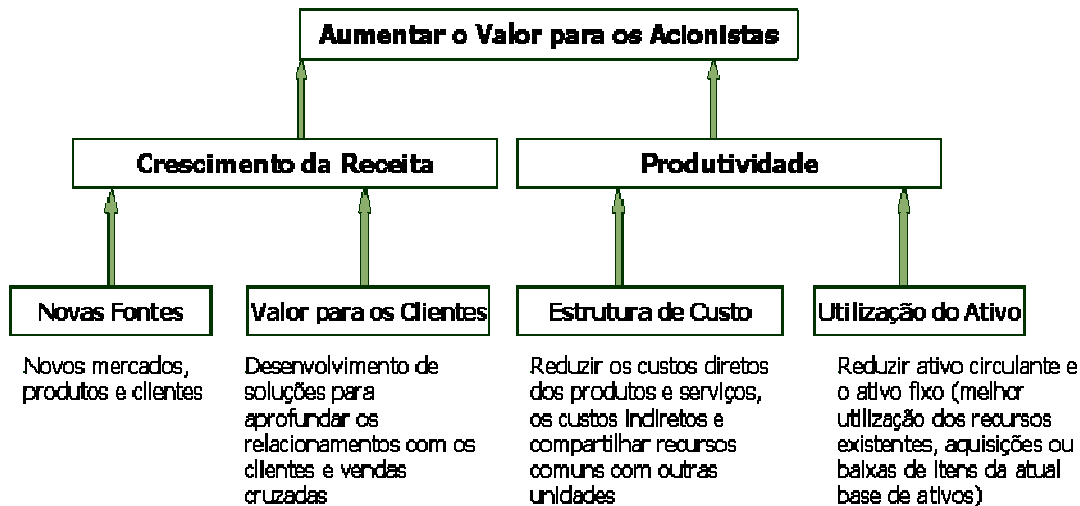


FIGURA 12. Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Barros Consultoria (2005)

Em geral, essas duas forças (crescimento e produtividade) apresentam relações contraditórias, pois as ações para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as ações voltadas para produtividade (reduções de custo). Cabe aos executivos, nesta perspectiva, equilibrar / balancear essas forças contraditórias, a fim de não favorecer a obtenção de lucros no curto prazo em detrimento do longo prazo (Kaplan e Norton, 2004).

Além do balanceamento entre o curto e longo prazo propostos por Kaplan e Norton (2004), a perspectiva financeira, segundo Osório (2003), demonstra se as ações realizadas na perspectiva do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento estão se convertendo em melhorias para o desempenho financeiro da empresa. Assim, todas as demais medidas selecionadas devem estar relacionadas na cadeia causal do scorecard e necessariamente causar impacto na lucratividade da empresa.

Portanto, Monteiro Pessoa (2000) conclui que, na estrutura do BSC, os objetivos e medidas financeiras desempenham um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta para os principais objetivos e medidas das outras três perspectivas.

3.2.2.1 Perspectiva do cliente

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja competir para a geração da receitas da perspectiva financeira. Além de alinhar medidas de satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade junto aos clientes, esta perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor a esses segmentos (Kaplan e Norton, 1997).

A proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento selecionado para transmitir o que a empresa espera fazer de melhor ou diferente que os concorrentes (KAPLAN e NORTON, 2004).

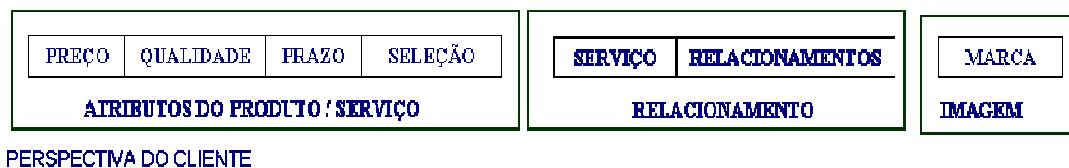


FIGURA 13. Perspectiva do cliente: criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Conforme demonstra a figura 13, a perspectiva do cliente tem como objetivo explicitar se as escolhas implementadas pela organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento. Ressalta-se que, dependendo da estratégia escolhida pela organização (excelência operacional, intimidade com clientes ou liderança em produto), diferentes combinações desses atributos de valor serão requeridos, com maior ênfase (HERRERO, 2005).

3.2.2.1 Perspectiva dos processos internos

Depois que a organização forma uma imagem clara dos objetivos financeiros e de clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e

crescimento descrevem como executar a estratégia. A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento do seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia (o desempenho excepcional nestas duas perspectivas impulsiona a estratégia) (KAPLAN e NORTON, 2004).

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o BSC e o demais sistemas de tradicionais de medição de desempenho / gestão. Os sistemas tradicionais também visam o controle e a melhoria da qualidade, produção, produtividade e otimização do ciclo dos produtos mas, os diferenciam do BSC, é que neste, seus objetivos e medidas derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo, em vez de melhorar o desempenho de departamentos individuais em detrimento dos processos de negócios integrados. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar excelência (KAPLAN e NORTON, 1997).

Se a estratégia é considerada a arte de criar valor, o maior desafio dos executivos é identificar os poucos e críticos processos de negócios que dão a melhor contribuição para execução da estratégia (HERRERO, 2005). Diante do exposto, os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para dimensão produtividade da perspectiva financeira (KAPLAN e NORTON, 2004). Estes processos podem ser reunidos em quatro grandes grupamentos, conforme ilustra a figura 14.

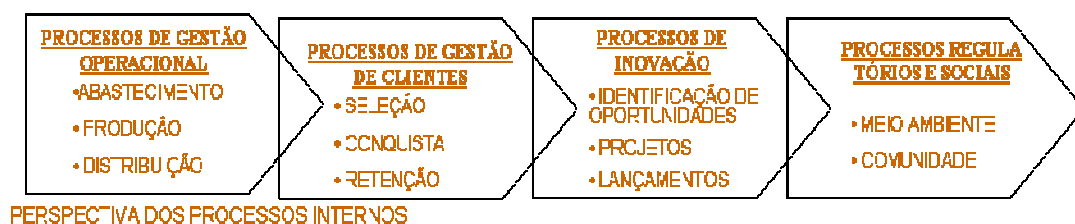


FIGURA 14. Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Cada empresa usa um conjunto específico dos processos acima ilustrados a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, Kaplan e Norton (1997) propõem uma cadeia de valor genérica, demonstrada através da figura 15, que serve de modelo para que as empresas construam a perspectiva dos processos internos do BSC:

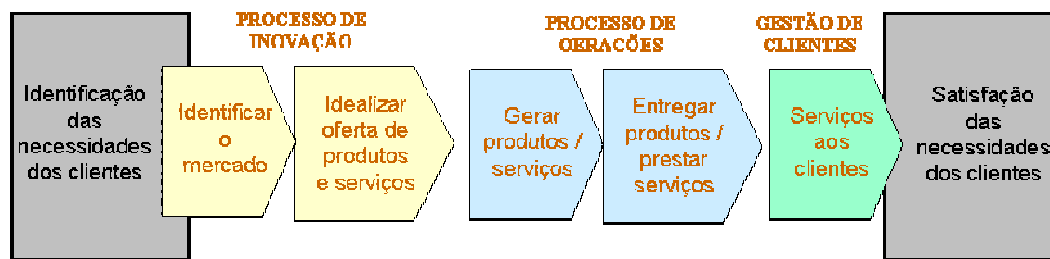


FIGURA 15. O modelo da cadeia de valores genérica.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Ao integrar os processos de gestão de operações e de inovação o BSC além de destacar a necessidade de garantir a criação de valor no curto prazo, incorpora o processo de inovação (identificação e cultivo de novos mercados, novos clientes, necessidades emergentes e desenvolvimento de novos produtos) como fator preponderante de geração de valor no longo prazo (MONTEIRO PESSOA, 2000).

Assim, Lobato (2003) ratifica Monteiro Pessoa (2000) explicando que é, a partir do monitoramento dos processos existentes, que a organização cria um ambiente propício à identificação de novos processos que possam antecipar-se às necessidades dos clientes, como também, mostrar a necessidade de criar produtos e serviços inteiramente novos, capazes de atender às necessidades emergentes dos clientes atuais e futuros.

3.2.2.1 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional oferecendo a infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos das demais três perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997).

É a perspectiva de aprendizado e crescimento que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que, em conjunto, são as atividades criadoras de valor para empresa (HERRERO, 2005). Kaplan e Norton (2004) descrevem os ativos intangíveis da organização em três categorias:

- Capital Humano:

A disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia.

- Capital da Informação: A disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.

- Capital Organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

$$\text{Aprendizado Organizacional} = f \left[\left(\begin{array}{c} \text{Competências} \\ \text{Humanas} \end{array} \right), \left(\begin{array}{c} \text{Infra-Estrutura} \\ \text{Tecnológica} \end{array} \right), \left(\begin{array}{c} \text{Clima} \\ \text{para Ação} \end{array} \right) \right]$$

Objetivos Típicos de Aprendizado e Crescimento		
Habilidades e Competências	Ativos de Conhecimento e Tecnológicos	Clima para Ação
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades estratégicas • Níveis de treinamento • Competências centrais 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias estratégicas • <i>Databases</i> estratégicos • Apreensão de experiência • Melhores práticas • Patentes, <i>copyrights</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de contas / <i>empowerment</i> • Alinhamento • Moral • Formação de equipes

FIGURA 16. Perspectiva do Aprendizado e crescimento.
Fonte: Barros Consultoria (2005)

Conclui-se, com base em Osório (2003), que esta perspectiva enfatiza a criação de uma base sustentável para a empresa se manter no futuro, através da valorização de áreas relacionadas ao aprendizado e crescimento e canalização de recursos orçamentários (investimentos) para o desenvolvimento de capacidades específicas e atributos imprescindíveis para execução da estratégia, que, por muitas vezes, são considerados despesas do exercício e sujeitas a cortes, apoiadas em uma visão de curto prazo.

3.2.3 O mapa estratégico

Após apresentação das quatro perspectivas do BSC para determinação de um conjunto de objetivos e indicadores balanceados que descrevem a estratégia pode-se falar em sua representação gráfica. O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004), é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página, como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.

A figura 17 apresenta uma visão gráfica resumida das perspectivas básicas do BSC e de suas relações de causa e efeito.

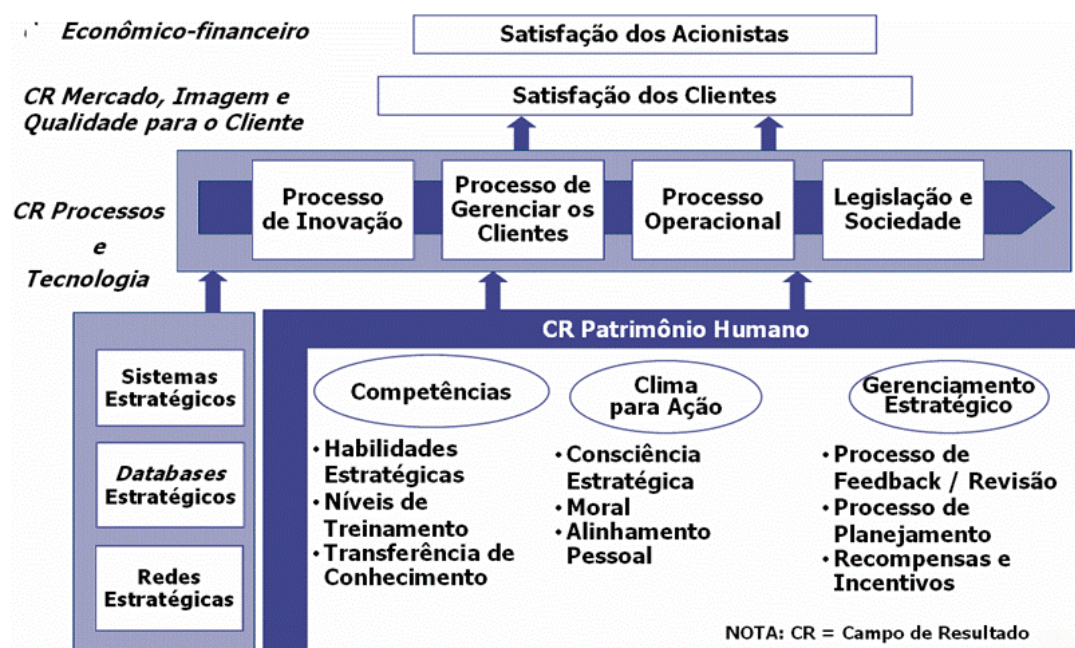


FIGURA 17. Resumo do Mapa Estratégico
Fonte: Barros Consultoria (2005)

O mapa estratégico, além da representação visual, comunica as relações de causa e efeito entre os objetivos para a consecução dos resultados almejados, através da hierarquização intencional dos objetivos em quatro camadas. A primeira camada, representada na parte superior do mapa, elenca os objetivos financeiros e, portanto, representam no limite, a razão de ser da organização e, têm seu atingimento condicionado ao cumprimento dos objetivos dos clientes, os quais, por

sua vez, são condicionados aos objetivos da dimensão de processos internos, já que estes são os meios utilizados para perfazer os resultados esperados pelos consumidores. Estes últimos, por fim, têm seu êxito, dependente do sucesso do atingimento dos objetivos da dimensão de aprendizagem e crescimento, capaz de tratar do capital intelectual da organização (NEVES E PALMEIRA FILHO, 2002).

Em suma, para Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros e fornece aos executivos um referencial para descrever e gerenciar e comunicar a estratégia da organização, ou seja, criar um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

3.2.3 Reuniões de análise da estratégia - RAE

Concluída a etapa de desenho do *Balanced Scorecard*, uma questão que se coloca às organizações é como transformar um conjunto de objetivos dispostos no mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas em um processo de gestão dinâmico que assegure a implementação da estratégia (KALLÁS E COUTINHO, 2005)

Kaplan e Norton (2000) propõem um modelo diferenciado para a gestão da estratégia, na qual as empresas devem realizar reuniões de avaliação da estratégia em dois circuitos ("loop duplo"): um de monitoramento que integra a gestão dos orçamentos e das operações e outro de aprendizado. Neste modelo, o BSC atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado, para o monitoramento da estratégia.

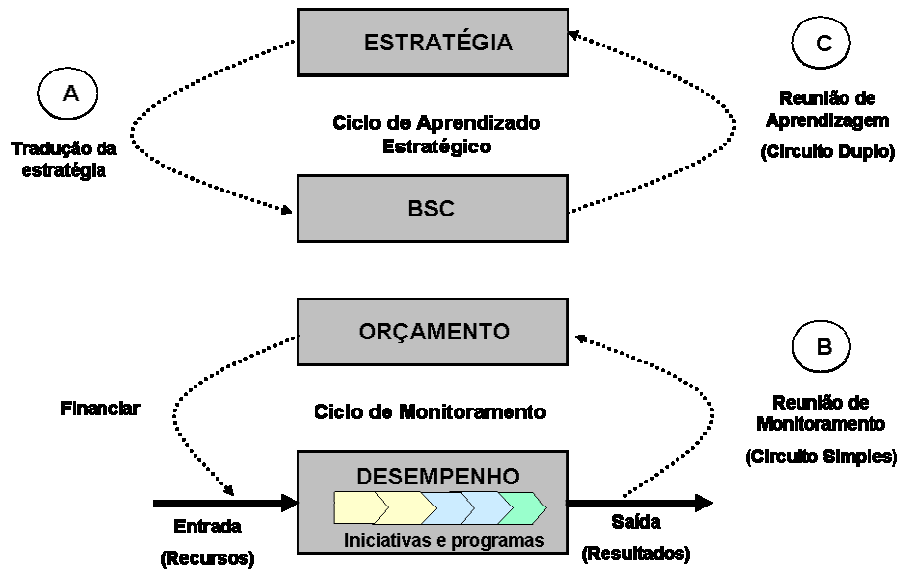


FIGURA 18. Processo de gerenciamento da estratégia em circuito duplo
Fonte: Kallás e Coutinho (2005)

A figura 18 ilustra a conexão dos dois ciclos onde pode-se perceber três momentos distintos. Kallás e Coutinho (2005) descrevem o ciclo de acompanhamento duplo da seguinte forma:

- No momento A, o que ocorre é a tradução da estratégia e construção do BSC e seus componentes (mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas). A partir desta reflexão estratégica, faz-se o alinhamento com o orçamento que financia a implementação das iniciativas definidas;
- O momento B é caracterizado pelas reuniões de monitoramento setoriais (Reuniões de Análise da Estratégia – RAE), nas quais se verifica os resultados alcançados (previsto X realizado), o andamento das iniciativas e porquês dos resultados alcançados. Analisa-se como estão sendo implementadas as iniciativas, se estão no prazo, e se são suficientes e consistentes com o objetivo estratégico proposto, ou seja, faz-se a conexão da estratégia com a ação;
- O momento C, ciclo do aprendizado, a idéia é questionar o sistema que foi aprendido, ou seja, se as premissas sobre as quais se fundamenta a estratégia ainda são válidas. Desta forma, a estratégia evolui em

tempo real na medida em que a organização gera novas idéias e trajetórias.

Kallás e Coutinho (2005) ressaltam que em qualquer momento explicitado é possível surgir questionamentos que levem a redefinição das premissas básicas pelas quais a hipótese estratégica esteja embasada. Isso porque a qualquer instante podem surgir recomendações, tais como aquelas advindas do pessoal da linha de frente, da gerência média, bem como qualquer *insight* oriundo de novas informações que venham a romper com as bases pelas quais os problemas organizacionais são tratados.

3.3 Fases para implementação do BSC

O processo de implantação do BSC baseia-se nas seguintes etapas (KAPLAN e NORTON, 1997):

- Definição da arquitetura de indicadores;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Escolha e elaboração dos indicadores
- Elaboração do plano de implementação.

3.3.1 Definição da arquitetura de indicadores

Para Kallás (2003), esta etapa visa promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro. Trata-se, portanto, também, de um diagnóstico de fundamenta importância para o direcionamento das etapas seguintes, pois a definição de objetivos e indicadores e iniciativas requerem insumos do planejamento estratégico, bem como, é um importante momento para capacitação da equipe interna para a adoção de um processo contínuo de análise da estratégia empresarial. A definição da arquitetura de indicadores compreende duas etapas (KAPLAN e NORTON, 1997):

1. **Definir a unidade organizacional responsável pela implantação do *Balanced Scorecard*** - a construção do primeiro scorecard funciona melhor numa unidade estratégica de negócio, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valor completa: inovação, operação, marketing, vendas e serviços.

Em obra mais recente, Kaplan e Norton (2000) reafirmam que o BSC pode ser lançado a partir de diferentes unidades organizacionais, mas divergem quanto ao fato de ser um a unidade de negócio a melhor opção. Em novo contexto, afirmam que o projeto deve iniciar-se em nível organizacional onde já exista ou seja, possível elaborar uma estratégia mais abrangente de modo a promover sua infiltração entre as subunidades organizacionais e indivíduos.

2. **Identificar as relações entre a unidade organizacional e a corporação** – compreende a análise do relacionamento da unidade piloto com as outras unidades, bem como seus objetivos financeiros, os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, entre outros) e as limitações da estrutura da empresa como um todo .
Com base na nova concepção, Kaplan e Norton (2000) sugerem que as atividades sejam realizadas em termos corporativos.

3.3.2 Definição dos objetivos estratégicos

As atividades desta etapa implicam em alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, correlacionando-as entre si (KALLÁS, 2003). Kaplan e Norton (2000) recomendam que sejam elencados temas estratégicos que orientem a definição dos objetivos e a associação aos processos internos do negócio. Esta etapa compreende as seguintes atividades (KAPLAN e NORTON, 1997) :

3. **Realizar a primeira série de entrevistas** – o arquiteto (responsável pela implantação) prepara e fornece aos principais executivos da unidade material básico sobre o BSC, documentos internos sobre a

visão, missão e a estratégia, informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências (mercado, concorrentes, produtos, preferências dos clientes e inovações tecnológicas).

Com base nessas informações realiza entrevistas com cada executivo para coletar informações preliminares sobre os objetivos estratégicos e indicadores nas quatro perspectivas.

Outros objetivos desta atividade é responder dúvidas sobre os conceitos do *Balanced Scorecard*, obter informações sobre a estratégia organizacional, induzir a empresa a traduzir a estratégia em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as principais preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e implementação do modelo e identificar potenciais pontos de conflitos entre os participantes.

4. **Sessão de síntese** – compreende a análise e discussão do material coletado na fase de entrevistas pela equipe de projeto a fim de destacar as questões importantes, preparar um relação preliminar de objetivos e indicadores que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

Têm-se, como resultado desta atividade, uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas com citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos e identificam questões que a equipe executiva deverá resolver.

5. **Workshop executivo (1ª Etapa)** – agendamento e realização de reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *socrecard*. O arquiteto facilita o debate do grupo sobre a declaração de missão, visão e estratégia até que seja alcançado o consenso e, sequencialmente, colhe o impacto da concretização da visão e estratégia para os acionistas, clientes, processos e capacidade de crescer e melhorar.

Em seguida, facilita a apresentação dos objetivos propostos nas etapas anteriores. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros objetivos potenciais, pra que sua relevância específica, pontos fortes e deficiências possam ser totalmente explorados.

Ao final desta atividade, a equipe executiva terá identificado um número reduzido de objetivos (3 a 4 por perspectiva), uma descrição detalhada dos objetivos e uma lista de indicadores potenciais (esta atividade poderá contar com a presença de alguns representantes do nível gerencial). Após a reunião, deverá ser produzido e distribuído documento sintetizando as conclusões para os participantes.

3.3.3 Escolha e elaboração dos indicadores

O objetivo essencial desta etapa é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Atenção especial deve ser dada aos vetores de desempenho, pois são estes os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam e que permite a obtenção dos resultados esperados (KAPLAN e NORTON, 1997).

O arquiteto trabalhará, primeiramente, com subgrupos para refinar a descrição dos objetivos estratégicos, com base nas intenções do workshop executivo, refinar a proposta de indicadores para cada objetivo, inclusive identificando as fontes das informações e as ações para sua disponibilidade, identificar as relações críticas entre os indicadores das diversas perspectivas e desenvolver o mapa estratégico evidenciando as relações entre as perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997).

De posse dessas informações, a próxima atividade é a execução do 2º workshop Executivo (KAPLAN e NORTON, 1997).

6. **Workshop executivo (2ª Etapa)** – este evento ocorre de maneira similar ao primeiro workshop e envolverá a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Sua pauta consiste no debate da visão, estratégia, objetivos e indicadores propostos para o *scorecard* (a apresentação cabe aos integrantes dos subgrupos iniciais para criação

do sentimento de “posse” e comprometimento com as demais etapas de implantação).

Os participantes comentam e validam todo o escopo e começam a desenvolver o plano de implementação. Uma boa dica é a elaboração de um processo de comunicação das decisões e conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários.

3.3.4 Elaboração do plano de implementação

Uma vez definidos os objetivos e indicadores de desempenho associados, parte-se para definição das metas, planos de ação, responsáveis e priorização dos projetos com base na disponibilidade de recursos para investimentos. Outra importante tarefa nesta etapa, diz respeito a definição de todo o processo de monitoramento e controle da estratégia, incluindo-se a definição da frequência da realização das reuniões de análise da estratégia, os procedimentos para comunicação das correções de rumo e redefinições estratégicas, os mecanismos de TI para coleta e visualização dos indicadores e o desdobramento do BSC para os níveis tático e operacional (KALLÁS, 2003).

Esta etapa é composta pelas seguintes etapas (KAPLAN e NORTON, 1997):

7. **Desenvolver o plano de implementação** – consiste na elaboração de metas de superação e desenvolvimento do plano de ação para o alcance das metas. Este plano deve incluir a logística para apuração e disponibilização dos indicadores a todas as unidades, bem como o desenvolvimento de métricas de segundo nível para unidades descentralizadas e outras medidas operacionais.
8. **Workshop executivo (3ª Etapa)** – reunião para decisão final sobre a visão, objetivos, indicadores e metas propostas nos dois primeiros workshops. Ao final do processo, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação, de comunicação aos funcionários, sistemática de integração à filosofia gerencial e o desenvolvimento de um sistema de informações de suporte ao acompanhamento e decisão.

9. **Finalizar o plano de implementação** – Efetivação da implantação do modelo no prazo máximo de 60 dias e integração do mesmo ao sistema de gerencial da organização. Os autores sugerem a utilização das informações existentes a fim de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*.

3.4 Benefícios propostos pelo BSC

A experiência, a pesquisa, a reflexão e os resultados dos projetos de *Balanced Scorecard*, realizados entre 1992 e 2000, possibilitaram a Kaplan e Norton identificar os princípios de uma organização orientada pela estratégia, através da utilização do BSC como ferramenta de gestão, representados na figura 19.

Se por um lado esses princípios constituem um detalhamento dos principais desafios associados ao gerenciamento estratégico nas organizações, por outro, podem ser vistos como os principais benefícios / diferenciais da utilização do BSC como sistema de gestão: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

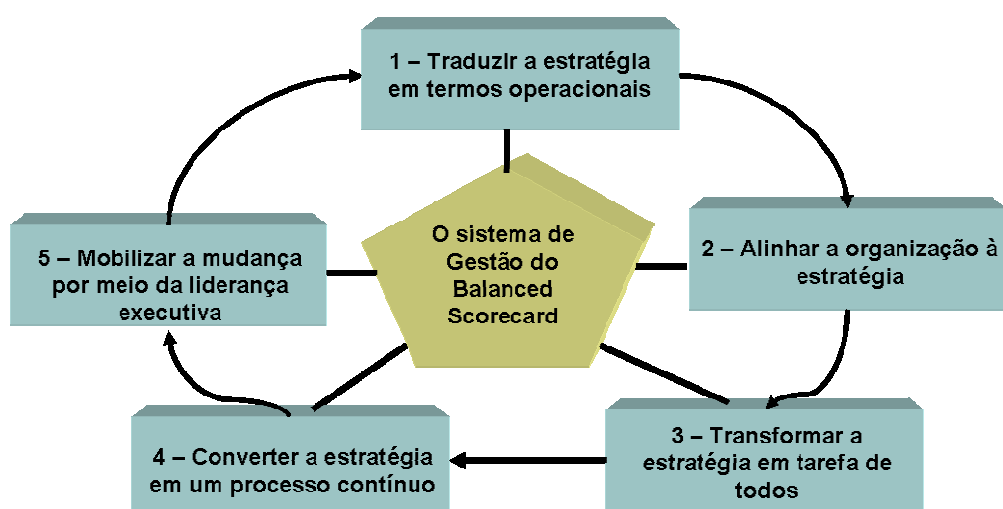


FIGURA 19. Os princípios da organização orientada para estratégia
Fonte: Herrero (2005)

Segundo, Kaplan e Norton (2000), embora cada organização abordasse o desafio a sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, esses cinco princípios comuns foram revelados a partir de experiências bem-sucedidas da utilização do BSC na consecução do foco e alinhamento estratégico.

Estão enumerados abaixo os principais benefícios associados aos princípios das organizações orientadas pela estratégia obtidos através da utilização do BSC, segundo Kaplan e Norton (2000):

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais

- Fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente, integrada e imaginosa (“receita”) a fim de alinhar os ativos tangíveis e intangíveis da organização (“ingredientes”) para a criação de valor no longo prazo (“produto”);
- Representação gráfica (mapa estratégico) dos objetivos estratégicos selecionados em quatro perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros;
- Elaboração de um conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações dentro de uma relação de causa e efeito que, representem a hipótese consençada da organização para levá-la a sua visão de futuro;
- Definição de indicadores, metas e ações estratégicas que permitam a mensuração, acompanhamento e vinculação da estratégia às atividades operacionais;
- Criação de ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados para a implementação e gerenciamento da estratégia.

2. Alinhar a organização com a estratégia

- Fornece um referencial para explicitar as idéias centrais da organização e a interdependência entre as diversas unidades organizacionais provenientes das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de modo que o todo seja maior que a soma das partes;
- Fornece um mecanismo de conexão entre as unidades de negócio para o fortalecimento de operações e prestação de serviços

integrados, criação de soluções agregadoras de valor obtendo melhoria do relacionamento e ganhos de escala;

- Conecta e alinha as unidades de serviço e as unidades de negócio à estratégia corporativa através de parcerias estratégicas.
- Permite que organização identifique e desenvolva relacionamentos estratégicos para geração de valor para os clientes através de entidades externas (*joint ventures* e fornecedores de produtos e serviços terceirizados).

3. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos

- Permite o conhecimento e a compreensão da estratégia pelos empregados a fim de que contribuam para sua implementação;
- Converge as energias e talento dos empregados para os objetivos estratégicos da organização;
- Permite a compreensão da forma com que as equipes são capazes de influenciar a execução da estratégia através da vinculação de suas metas (equipes) aos objetivos propostos;
- Permite a vinculação do sistema de incentivos e recompensas ao alcance do desempenho organizacional e individual vinculado à estratégia.

4. Transformar a estratégia em um processo contínuo

- Permite a implantação de um processo de gerenciamento da estratégia (“processo de *loop* duplo”) que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em único processo ininterrupto e contínuo;;
- Permite a conexão da estratégia com o processo orçamentário através do fornecimento de critérios de seleção, priorização e alocação de recursos através da enumeração das iniciativas estratégica e do processo contínuo de feedback estratégico;
- Sugere a implementação de reuniões de avaliação periódicas (mensal ou trimestral) para testar a consistência da estratégia competitiva, promover o trabalho em equipe e o aprendizado organizacional nos times gerenciais e operacionais;

- Ao proporcionar acesso contínuo aos colaboradores de todos os níveis ao resultado da estratégia (sistemas informatizados), o BSC ajuda a preservar o entusiasmo das equipes na jornada estratégica e a orientar a organização para níveis de desempenho ainda mais elevados.
- 5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**
- Ajuda os líderes da organização a comunicar a visão da mudança e a capacitar as unidades de negócio e todos os empregados a conceber novas formas de execução das tarefas do dia-a-dia, de modo a ajudar a organização a realizar seus objetivos estratégicos;
 - Funciona como um sistema interativo da organização que instiga perguntas, análises e debates sobre os resultados presentes, mas, principalmente, no estímulo ao aprendizado e na indução de perguntas e discussões sobre os rumos do futuro;
 - Permite a utilização do BSC como um modelo de governança corporativa, ou seja, como um sistema de gestão estratégica da organização que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas;

Diante do exposto, Herrero (2005) conclui que o BSC não pode ser confundido como um simples sistema de controle gerencial, um conjunto de indicadores financeiros, um painel de informações gerenciais, ou ainda, uma lista de *KPIs* – Indicadores-chave de Performance. Em suma, Kaplan e Norton apud Herrero (2005) exploram o conceito do BSC em diferentes perspectivas, a saber, conforme apresenta o quadro 4:

1. O *Balanced Scorecard* coloca a visão em movimento

“A visão cria a imagem do destino, a estratégia define a lógica da concretização da visão. Os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas”.

2. O *Balanced Scorecard* narra a história da estratégia

“O *scorecard* deve contar a história da estratégia começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações

<p>que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, de clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.</p>
<p>3. O <i>Balanced Scorecard</i> cria a consciência estratégica nos colaboradores</p> <p>“As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas a modo de contribuir para o êxito da estratégia”.</p>
<p>4. O <i>Balanced Scorecard</i> explica o destino estratégico da organização</p> <p>“O processo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> dá a organização, normalmente, pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabiliza sua visão, o processo de desenvolvimento do scorecard capta a energia e o comprometimento de toda equipe da alta administração”.</p>
<p>5. O <i>Balanced Scorecard</i> estimula o diálogo na organização</p> <p>“O scorecard incentiva o diálogo entre as unidades de negócio e os executivos diretores da empresa não apenas com relação aos objetivos financeiros de longo prazo, mas também com relação à formulação e implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro”.</p>

QUADRO 4. O conceito do BSC por Kaplan e Norton
Fonte: Herrero, 2005.

3.5 Adequação da utilização do BSC para o setor público

Em um mundo que enfrenta uma revolução de mudanças aceleradas, imprevisíveis e com cada vez mais frequência, as organizações precisam se adaptar a ele, considerando o ambiente externo como gerador de demandas e orientador dessa capacidade de reação à mudança.

Para Kallás e Cotinho (2005), o setor público tem sofrido pressões recentes para busca de competitividade e para se adaptar à nova realidade do mercado. A

sociedade, os empresários e o próprio governo passaram a exigir eficiência e eficácia dessas organizações.

Neste sentido, segundo Osório (2003), longe de se encontrar em sua forma final, a modernização do setor público brasileiro já demonstra respostas do Estado à sociedade, no sentido de dotar a máquina pública de processos de gestão, onde estejam contempladas as capacidades de planejamento, de adequação orçamentária, de implementação e de avaliação de políticas públicas, como competências essenciais ao bom desempenho organizacional.

A consolidação do planejamento e a identificação e a aplicação de metodologia, instrumentos e ferramentas inovadoras que podem agregar valor imediato à de desempenho das organizações públicas, são parte importante de um processo de transição de um estilo de administração burocrática, enrijecida e controladora para uma administração pública gerencial, empreendedora, flexível, eficiente e voltada para cidadania (OSÓRIO, 2003).

Conforme detalhado nos itens anteriores deste capítulo, no BSC, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders. Independentemente do objetivo final (lucro e retorno na empresa privada ou atendimento das necessidades dos clientes no setor público), o importante é possibilitar o desenvolvimento de uma visão integrada das diversas perspectivas do negócio (financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento) e suas relações de causa e efeito, para o alcance da melhoria da organização.

Implementar sistemas de gestão capazes de mobilizar as organizações, criar sinergias, esclarecer e mensurar pontos críticos, alinhar as organizações, fomentar o aprendizado e o desenvolvimento contínuo, levantam interesses de gestores preocupados com a boa gestão dos recursos públicos. Sendo assim, o BSC pode preencher essa lacuna, apresentado-se como uma ferramenta que potencializa o desenvolvimento das organizações e o processo de mudanças.

3.6 Críticas e restrições ao modelo

Apesar do sucesso obtido nos últimos anos, sendo testado e implantado em centenas de organizações de diferentes portes, perfis e objetivos (KAPLAN e NORTON, 2000), o *Balanced Scorecard*, apresenta alguns pontos falhos, segundo a visão de alguns autores, entre eles Ribeiro da Costa (2004), Bastos (2001), Young & O'Byrne (2001) e Boyett & Boyett (1999), Akkermans & Oorschot (2002) e Fernandes (2003).

Young & O'Byrne apud Kallás (2003) colocam que alguns usuários do BSC confundem os fins com os meios. O BSC prega que investimentos em clientes e relações com fornecedores e empregados não são a finalidade, mas um meio para agregação de valor para os acionistas. Quando os gestores esquecem deste ponto fundamental, o BSC pode ser usado como pretexto para defender a falha da empresa em produzir resultados financeiros superiores.

Outras falhas de caráter mais estrutural são apontadas, a saber:

- Linearidade das relações causais - ao pressupor que as relações de causa e efeito operam somente em um sentido (na estrutura "clássica" do BSC, começando pela perspectiva de Aprendizado & Crescimento até chegar à Financeira), simplifica demasiadamente a realidade organizacional que é, em verdade, composta por inter-relacionamentos contínuos e simultâneos (BASTOS, 2001 e AKKERMANS & OORSCHOT apud KALLÁS, 2003);
- Conexão entre objetivos e indicadores – Na vida real, a associação de causa e efeitos raramente é clara para "tentar contar a história da estratégia" (Kaplan e Norton, 2000) e os executivos se contentam em incluir indicadores adequados ao *scorecard*, sem tentar imaginar qual é a relações entre eles (BOYETT & BOYETT APUD KALLÁS, 2003);
- Não se separa causa e efeito no tempo - No que diz respeito aos delays, apesar de os executivos que elaboram o mapa estratégico muitas vezes terem consciência de que ações e resultados geralmente não acontecem no mesmo espaço de tempo, a estrutura do mapa não

contempla estes intervalos. Ao não visualizar os efeitos de uma decisão tomada anteriormente, por exemplo, pode-se ser levado a outras decisões desnecessárias ou mesmo a interromper a ação anterior, antes que os resultados se concretizem (RIBEIRO DA COSTA, 2004 e AKKERMANS & OORSCHOT apud KALLÁS, 2003);

- Dificuldades para realizar simulações - as características acima tornam os mapas não experimentais, ou seja, não é possível realizar simulações com eles. Além disso, os mapas não contêm quaisquer informações sobre importâncias relativas dos diversos objetivos, o que leva todos a terem o mesmo peso (FERNANDES, 2003).

Apesar das críticas, o BSC contribui para o gerenciamento estratégico das organizações ao providenciar informações relevantes e balanceadas de maneira concisa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento das organizações baseado no aprendizado contínuo (OTTOBONI, 2002).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para que um trabalho possa ser reconhecido como científico precisa ser lógico, sistemático, coerente e, sobretudo bem argumentado. Isso o distancia de outros conhecimentos, como o senso comum, sabedoria, ideologia (DEMO, 2000).

Para atingir tal distinção, o trabalho científico demanda um método de análise que é a forma de proceder ao longo de um caminho e, em termos científicos, constitui o instrumento básico que traça, ordenadamente, a forma de proceder do cientista para alcançar um objetivo. Sem método seria incompreensível falar de ciência, porque não poderia ser colocado em evidência o conjunto de etapas operacionais ocorridas na manipulação dos dados para alcançar determinado objetivo científico (FACHIN, 2001).

Portanto, segundo Lakatos e Marconi (2000), mais do que uma exigência formal, o método é algo que deve auxiliar o pesquisador na busca do conhecimento científico.

4. A Escolha do Método

Existem muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Todas as estratégias apresentam vantagens e desvantagens próprias, dependendo do objetivo do estudo. Nesse sentido, o pesquisador deve-se atentar para três condições básicas: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser perseguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista.

Para Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, a fim de tornar mais explícita uma situação complexa ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Neste estudo, será utilizada para possibilitar uma melhor compreensão dos temas centrais da pesquisa, identificar cursos relevantes de ação e para obtenção de dados adicionais que possam contribuir para uma análise mais aprofundada do tema.

Outro fator importante para emprego da pesquisa exploratória neste trabalho é a possibilidade de utilização de diferentes métodos, como por exemplo: levantamento em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (VIEIRA, 2002).

Já o estudo de caso é uma estratégia adequada para estudos organizacionais e gerenciais em que o foco encontra-se na observação de um fenômeno sobre o qual o pesquisador tem pouco controle, de caráter contemporâneo, complexo e inserido em um contexto da vida real. Além dos aspectos já descritos, permite ao pesquisador um maior aprofundamento e compreensão do fenômeno preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001). Desta forma, complementa Bressan apud Yin (2000), o estudo de caso se caracteriza pela "...capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações".

Corroborando com Bressan apud Yin (2001), Goldenberg (1998) explica que o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso.

Para maximizar os resultados a serem obtidos com a utilização das fontes de evidência Yin (1989) recomenda a aplicação de três princípios:

- Uso de múltiplas fontes de evidência: utilizado para ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de poder fazer o cruzamento de informações e evidências;
- Criação de um banco de dados do estudo de caso: utilizado para registrar todas as evidências, dados, documentos e relatórios sobre o caso em estudo e torna-los disponíveis para consultas;
- Manutenção de uma cadeia de evidências: deve ser seguido para melhorar a fidedignidade do estudo de caso e tem como objetivo explicar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para os observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

Visando à consecução do objetivo geral e dos objetivos específicos deste estudo optou-se por uma estratégia de pesquisa cuja concepção se enquadra na abordagem baseada em pesquisa exploratória do tipo estudo de caso único.

Já, segundo Yin (2001), existem três fundamentos lógicos que justificam a utilização do estudo de caso único em trabalhos científicos: quando o caso único representa um caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada, em que o caso em questão é raro ou extremo ou quando o caso único é revelador. Este trabalho se enquadra nos fundamentos do caso decisivo e revelador. Decisivo pelo fato do *BSC* apresentar um conjunto claro de proposições que se presume serem verdadeiras, a Cagece detém as condições necessárias para realização do estudo e, este, finalmente, tem a finalidade de testar a teoria. Enquadra-se como caso revelador devido ao seu ineditismo, pois não há registros acadêmicos de estudos semelhantes em empresas brasileiras, mesmo sendo a teoria em análise bastante utilizada por diversos setores empresariais e no setor público.

4.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa será desenvolvida em quatro etapas, que ordenadas de maneira intencional, contribuirão para uma análise aprofundada da questão na busca do atingimento dos objetivos propostos.

A figura 20 representa sucintamente as etapas previstas para o trabalho. Cada etapa foi concebida para que o pesquisador formasse um banco de dados que permitisse uma análise ampla e completa do temas centrais do trabalho e de como os mesmos impactavam na empresa estudada.

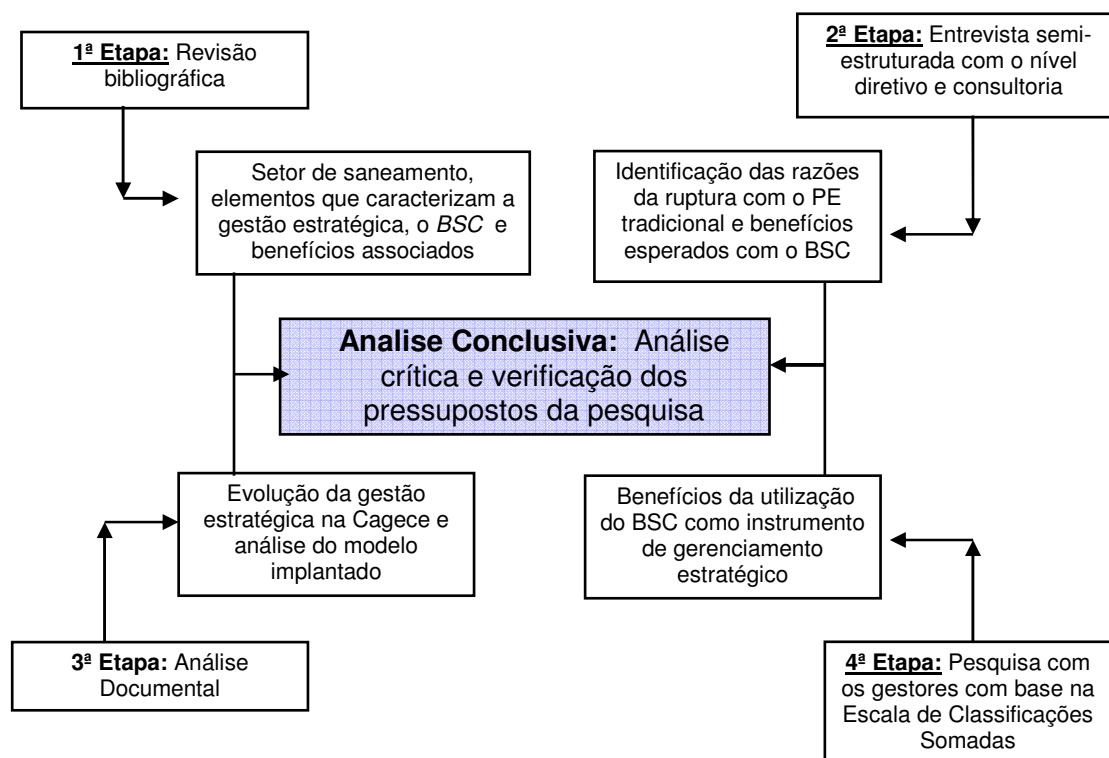


FIGURA 20. Etapas para Realização do Estudo
Fonte: Elaboração própria

1ª Etapa: o ciclo de pesquisa foi iniciado a partir da consulta a fontes externas ou primárias, para a realização de uma revisão bibliográfica, de natureza analítico-descritiva, sobre os seguintes temas:

- Setor de saneamento brasileiro – aborda aspectos relevantes sobre o setor de saneamento brasileiro (nível de serviços, regulação, desafios estratégicos e perspectivas futuras), com maior enfoque nas companhias estaduais de saneamento, dada a natureza da empresa estudada nesta pesquisa.

- Gestão estratégica - objetiva fornecer embasamento teórico sobre estratégia e gestão estratégica, bem como, discutir o gerenciamento estratégico como de ir além do planejamento, ou seja, da necessidade de organizar, dirigir coordenar e controlar, também, estrategicamente.
- *Balanced Scorecard* – apresenta, além do histórico e contexto em que surgiu o modelo, discute seus elementos-chave e benefícios associados a sua utilização como instrumento de gerenciamento estratégico, sob a ótica de seus idealizadores.

A área rachurada da figura 21 representa o campo de estudo proposto para este trabalho, evidenciando a intercessão entre três grandes áreas de conhecimento e as principais fontes básicas de pesquisa por assunto: gestão estratégica, Balanced Scorecard e saneamento. Durante o desenvolvimento do trabalho, outros autores foram incorporados a fim de esclarecer assuntos específicos ou complementares a bibliografia básica descrita.

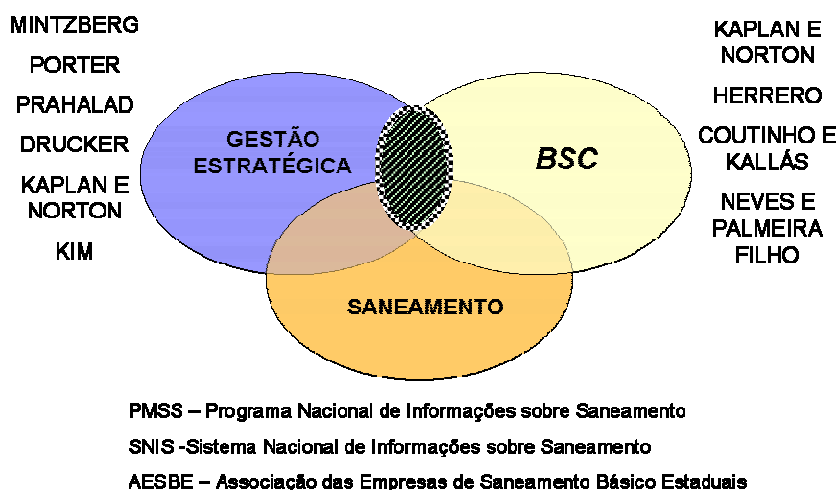


FIGURA 21. Campo de Estudo da Pesquisa
Fonte: Elaboração própria

2ª Etapa: consistiu na realização de entrevistas individuais semi-estruturadas com o nível diretivo da Cagece (Presidente, Assessoria de Gestão da Presidência e Diretores) e consultoria contratada para implementação do *BSC* a fim de identificar os pontos críticos que levaram ao rompimento com técnicas tradicionais de planejamento estratégico utilizadas na empresa, as razões que levaram a empresa a

optar pela utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico e quais os benefícios esperados após implantação (Anexo III). A coleta foi realizada na presença do pesquisador, o qual registrará as verbalizações em um gravador e em um caderno de notas.

Os instrumentos de pesquisa (questionário, entrevista, formulário, painel entre outros) são peças importantes que o pesquisador lança mão no momento que idealiza a forma de como vai coletar os dados para o estudo. Urge que sejam selecionados os instrumentos mais apropriados para o objetivo desejado e que definam as regras de validade, confiabilidade e precisão (ESTEVÃO DOS SANTOS, 2000).

Para esta etapa, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada que contou com a participação de 5 dos 6 diretores da Companhia. O questionário foi elaborado com base nos aspectos teóricos levantados nos capítulos 2 e 3, com o intuito de identificar os motivos da ruptura com o modelo de planejamento anteriormente utilizado e se as razões que levaram a Cagece a escolher o BSC como instrumento de gerenciamento estratégico estavam coerentes com os benefícios teóricos associados a sua utilização.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, mas que ao mesmo tempo, oferecem amplo campo de interrogativas à medida que se recebe as respostas do informante.

Pode-se apresentar como benefícios deste procedimento de coleta de informações, em termos teóricos e para este trabalho, a valorização da presença do pesquisador no entendimento dos entrevistados, a facilitação para que os conteúdos de interesse venham à tona, a possibilidade de identificar possíveis distorções, perceber o quanto os entrevistados estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções e na garantia da liberdade para enriquecer a investigação, se necessário for. Como desvantagem, pode-se citar a maior dificuldade em reorganizar e quantificar os dados recolhidos (ZANELLI, 2002).

3ª Etapa: Esta etapa teve como foco a realização de uma pesquisa documental na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, com o objetivo de contextualizar historicamente a gestão estratégica na Cagece, descrever as etapas de implantação do seu BSC, analisar seus elementos-chave e a evolução/involução do modelo implantado sob o ponto de vista metodológico. Logo, não é escopo desta etapa analisar a correção ou não da estratégia concebida pela Cagece.

Para Godoy (1995), os documentos constituem uma rica fonte de dados que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados buscando-se novas e/ou interpretações complementares. Neste sentido, retratam e fornecem dados sobre o contexto histórico, econômico e social do ambiente de estudo.

A análise documental iniciou-se com o levantamento de dados e informações nos documentos internos disponíveis na Cagece relativos ao tema em estudo. O pesquisador gozou de certa facilidade na obtenção do material de pesquisa dada a sua situação de funcionário da Companhia.

As informações foram colhidas de materiais disponíveis na biblioteca da empresa, no portal do planejamento estratégico disponível na *intranet*, relatórios de gestão e outros documentos internos produzidos pela Gerência de Desenvolvimento Empresarial – Gdemp, área responsável pela condução do processo de planejamento estratégico na Cagece.

Dentre outros documentos, foram analisados também, sob o foco histórico-evolutivo, jornais internos, relatórios anuais de gestão, apresentações, relatórios de Prêmio de Qualidade para Gestão Pública, DVD's e atas de reuniões que subsidiem os objetivos supracitados desta etapa.

4ª Etapa: destina-se a mensurar, sob a ótica dos gestores da empresa, os benefícios percebidos pela utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de

gerenciamento estratégico na Cagece, em comparação aos benefícios propostos por seus autores (KAPLAN e NORTON, 2000).

Para Hair (2005), a mensuração é de fundamental importância para qualquer projeto de pesquisa, pois sem ela é difícil, se não for impossível, comentar um conceito, comportamento ou um fenômeno administrativo. Os conceitos, comportamentos e fenômenos administrativos representam uma idéia composta por uma série de características semelhantes e, estas, são as variáveis que coletivamente definem e tornam a mensuração daqueles possíveis.

Assim, para atingir tal etapa, será aplicado um questionário com base na Escala de Classificações Somadas¹ junto aos diretores, assistentes e assessores de diretoria, gerentes e coordenadores das Unidades de Negócio enumerando/descrevendo as características observáveis que permitam a mensuração dos benefícios propostos por Kaplan e Norton (2000) na Cagece e revisão bibliográfica realizada na etapa 1 (Anexo IV).

A Escala de Classificações Somadas é um tipo de escala quantitativa que é utilizada quando o pesquisador objetiva relacionar um conjunto de conjunto de afirmações a um único conceito, tais como opiniões sobre uma empresa ou um produto (HAIR, 2005).

Neste trabalho, cada um dos cinco benefícios teóricos propostos por Kaplan e Norton (2000) associados à utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico foram desmembrados em um conjunto de no mínimo 5 afirmações. Foi utilizada uma escala equilibrada de 1 a 5 pontos com rótulo verbal (discorda totalmente, discorda, não concorda nem discorda, concorda e concorda totalmente).

¹ A Escala de Classificações Somadas é utilizada para mensurar atitudes ou opiniões, utilizando um conjunto de informações para um mesmo conceito, dentro de um intervalo de pontos, a fim de avaliar a intensidade com que alguém ou um grupo de pessoas concordam com um conjunto de afirmações e a direção de sua resposta (positiva ou negativa).

A utilização de um número ímpar de categorias foi adotada para identificação da porção da amostra que se sente neutra quanto aos benefícios obtidos pela utilização da teoria em teste. Apesar de se esperar poucos respondentes com uma posição neutra, de acordo com as experiências de outras empresas relatadas em bibliografias sobre o tema (KAPLAN E NORTON, COUTINHO e KALLÁS, HERRERO), esta perspectiva não poderia ter sido desprezada, dado os objetivos deste trabalho.

4.3 Análise de dados (aspectos conclusivos)

Após as etapas 1, 2, 3 e 4 de coleta de informações foi formado um banco de dados das múltiplas fontes de evidência e iniciado o processo de análise.

Para tanto, foi realizado um cruzamento das diversas fontes de informações com o intuito de desenvolver uma cadeia de evidências que permitiu a aferição dos pressupostos, atendimento dos objetivos do trabalho e suporte às conclusões do estudo. As etapas, fontes e a lógica do cruzamento das informações está descrito nos parágrafos seguintes.

A aferição do primeiro pressuposto de pesquisa, ou seja, se existe congruência entre os desafios do setor de saneamento, necessidades estratégicas da alta administração da Cagece e benefícios teóricos associados ao BSC foi apurado através do alinhamento das seguintes informações, conforme demonstra a figura 22:

- Análise ambiental do setor de saneamento, características e desafios da gestão estratégica, pontos críticos da Gestão estratégica da Cagece e origem do BSC;
- Benefícios esperados pela alta administração da Cagece com a utilização do BSC em contraposição aos benefícios teóricos associados a utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico, sob a ótica de Kaplan e Norton;

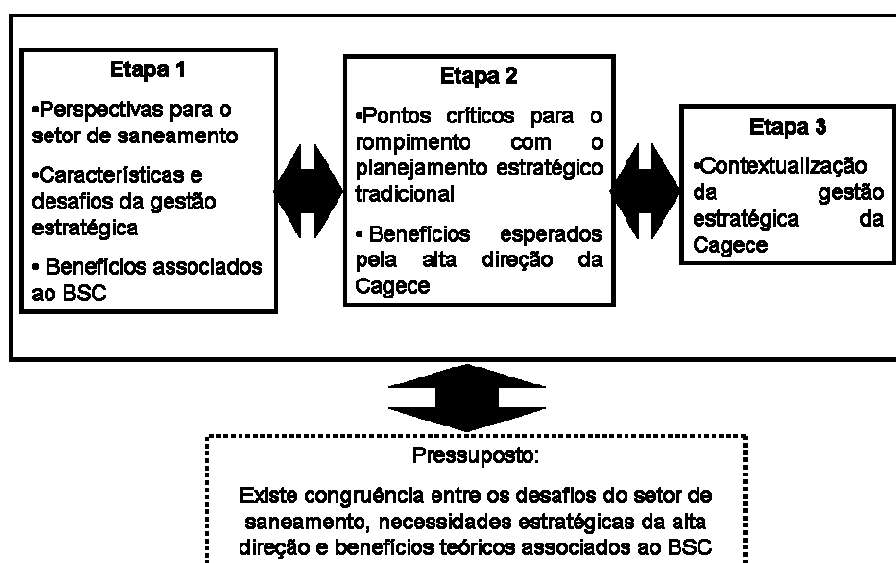


FIGURA 22. Análise de dados para aferição do 1º pressuposto de pesquisa
 Fonte: Elaboração própria

A verificação se a utilização do BSC contribuiu para o aprimoramento do gerenciamento estratégico da empresa pesquisada (3º pressuposto) necessita de certificação, por parte do pesquisador, se o modelo implantado na Cagece atende aos requisitos básicos da teoria (2º pressuposto da pesquisa).

Em razão deste fato, a segunda etapa, conforme demonstra a figura 23, compreendeu uma análise minuciosa de informações do referencial teórico sobre os elementos-chave que caracterizam o BSC e seu processo de implantação, bem como, de análise da massa documental da Cagece, identificando os referidos elementos e o processo de implantação adotado.

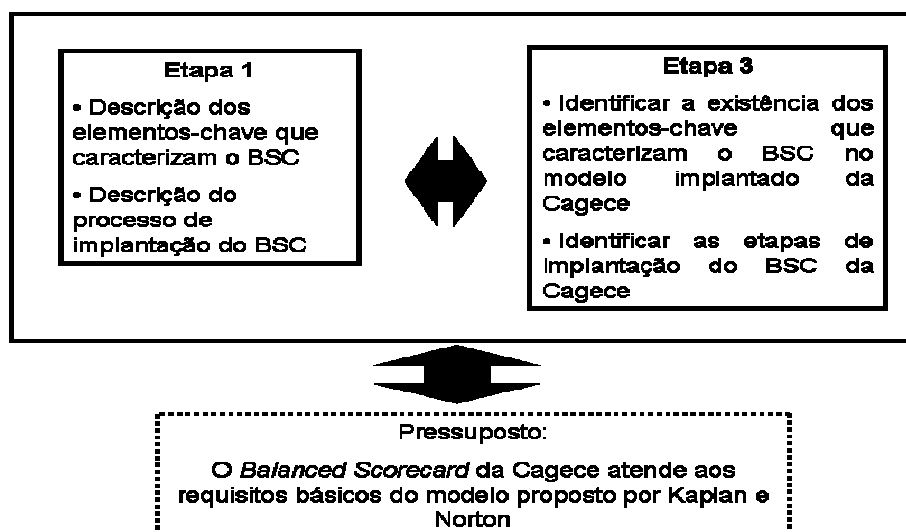


FIGURA 23. Análise de dados para aferição do 2º pressuposto de pesquisa
Fonte: Elaboração própria

Por fim, com base em uma análise histórico-evolutiva do modelo implantado e em uma pesquisa aplicada com o nível gerencial da Cagece, foi apurada a efetiva contribuição da utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico na Cagece, em comparação aos benefícios teóricos propostos por Kaplan e Norton (2000). A modelagem das evidências para apuração do terceiro pressuposto de pesquisa é apresentada na Figura 24.

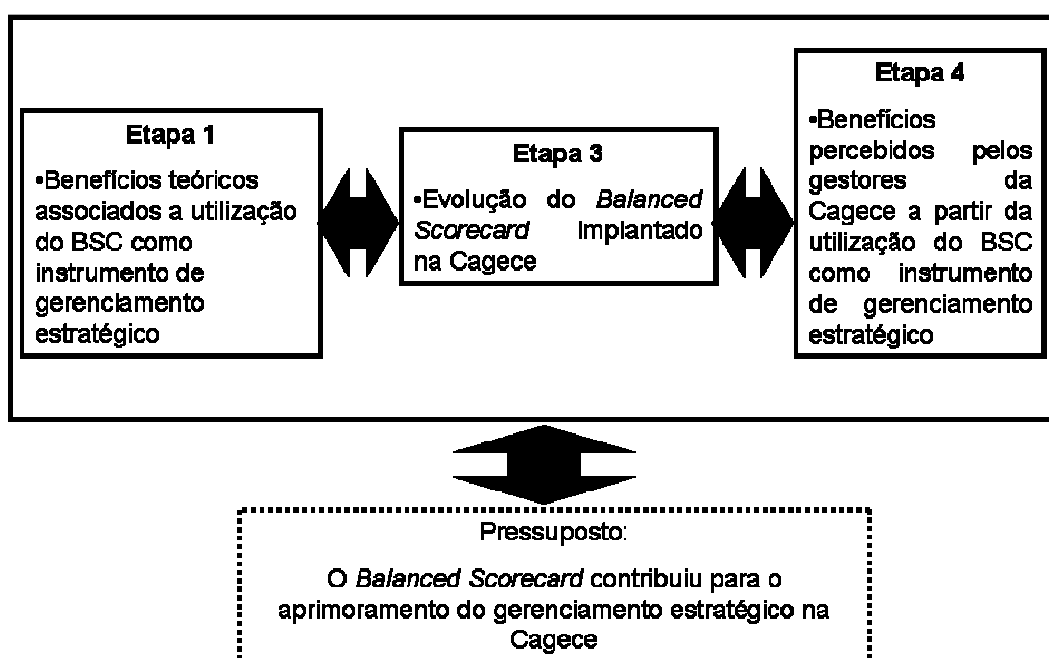


FIGURA 24. Análise de dados para aferição do 3º pressuposto de pesquisa
Fonte: Elaboração própria

O detalhamento das fases e das fontes de evidência além de ter ajudado o investigador a abordar o caso de forma mais ampla, completa e com rigor científico permite a explicação das evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para os observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

ESTUDO DE CASO

5. Gestão Estratégica na Cagece

Este capítulo tem como objetivo principal a identificação de conceitos básicos, descrição, análise evolutiva e do processo de implantação do *Balanced Scorecard* da Cagece. Para dar suporte a uma análise mais aprofundada da utilização do modelo na referida empresa, far-se-á uma rápida contextualização de seu histórico, perfil societário, modelo de gestão e estrutura organizacional.

5.1 Histórico e perfil societário

Instituída pela Lei nº 9.499 de 20 de julho de 1971, a Cagece – Companhia de água Esgoto do Ceará foi criada com o objetivo de prestar serviços públicos de abastecimento de água e esgoto sanitário em todo território estadual, motivada pela obrigatoriedade de assunção dos serviços de saneamento pelas esferas estaduais, através de concessão dos serviços, conforme determinação do Plano Nacional de Saneamento – PLANASA.

Constitui-se de uma empresa de economia mista, tendo como acionista majoritário o Governo do Estado do Ceará, com 83,86% das ações. A Prefeitura Municipal de Fortaleza detém 15,72% e outros acionistas, 0,42% do capital. Sua estrutura de capital é constituída por 98,70% de ações ordinárias e 1,30% de ações preferenciais. Embora seja uma sociedade anônima, suas ações não são negociadas em bolsa de valores.

Nos últimos anos, a Cagece tem alcançado um patamar de destaque no setor de saneamento brasileiro, fruto de um processo crescente de modernização administrativa e profissionalização de sua gestão. Abaixo, apresentamos algumas etapas desta evolução, segundo Frota (2001).

1986 A 1990

No final de 1986, a CAGECE apresentava resultados críticos nos aspectos econômico-financeiro e operacional, alta inadimplência e escassez de recursos para investimentos com recursos próprios e financiados (as despesas com pessoal comprometiam cerca de 90% da arrecadação). Diante dessa realidade, a empresa desenvolveu ações na busca de uma reestruturação, onde podemos destacar o desenvolvimento de um novo software para área comercial.

1991 A 1994

O período foi marcado pelo início de uma nova política administrativa, caracterizada pela descentralização e o desenvolvimento de ações com vistas à melhoria da prestação de serviços. Gestões foram desenvolvidas visando a implementação de ações que garantissem o abastecimento de água de Fortaleza, ameaçado de colapso devido ao longo período de estiagem. A CAGECE construiu o Canal do Trabalhador, o Açude Pacajús e, interligando-os ao complexo Pacoti-Riachão-Gavião, manteve o fornecimento de água a Região Metropolitana de Fortaleza sem racionamento do produto.

1995 A 1998

A nova política seguiu avante, abrindo espaços para importantes medidas, dentre as quais cita-se:

- Implantação do Programa de Qualidade Total;
- Automação do macro sistema de abastecimento de água da Grande Fortaleza, sistema de abastecimento da Ibiapaba e da Estação de Tratamento dos Esgotos de Fortaleza;
- Implantação do sistema de Leitura e Faturamento imediato das contas da Cagece em Fortaleza;
- Execução do Programa SANEAR e construção da Estação de Pré-Condicionamento de Esgotos –EPC

- Definição de um Planejamento Estratégico e concepção de um novo modelo de gestão.

1999 A 2001

A Cagece implementou um audacioso Programa de Reestruturação e Modernização Organizacional, focando a Empresa para o Cliente, envolvendo diversas ações que visaram:

- Fortalecimento do Planejamento Estratégico;
- Gerenciamento adequado de todos os seus programas institucionais;
- Ampliação e melhoria do atendimento;
- Ampliação do seu mercado;
- Elevação de sua capacidade de investimento;
- Cumprimento dos programas relativos a abastecimento de água e ao esgotamento sanitário para os aglomerados urbanos, pólos econômicos e turísticos;
- Universalização dos serviços de água;
- Maior aproximação da empresa com os clientes;

Os resultados financeiros apresentados na figura 25 demonstram a reversão dos resultados negativos apresentados até 2002 e evidenciam um movimento de crescimento significativo e consistente.

Atualmente, a Cagece atua em cerca de 81% dos municípios do Estado do Ceará, o que equivale a prestação de serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário há aproximadamente 5,9 e 2,1 milhões de pessoas, respectivamente.

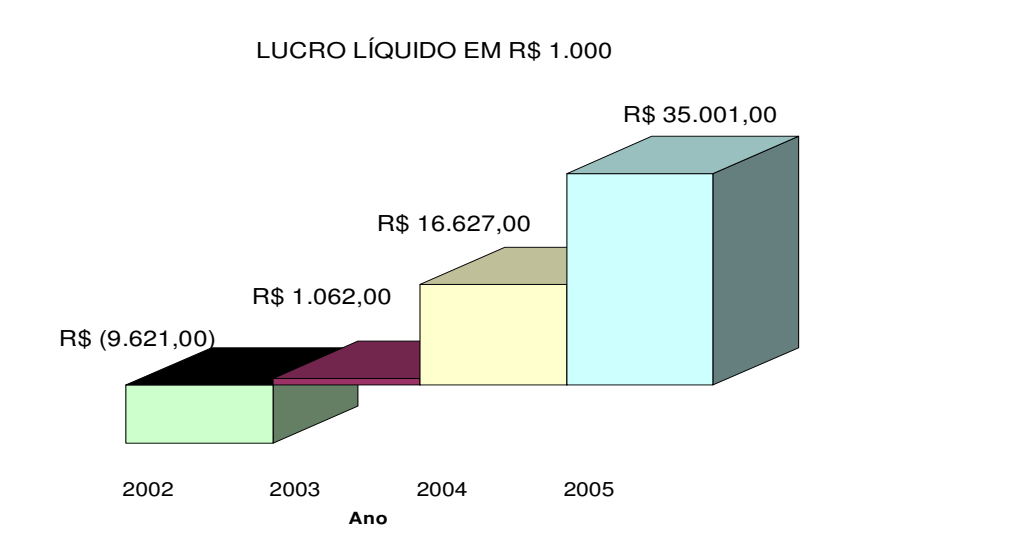


FIGURA 25. Evolução do Lucro Líquido da Cagece
Fonte: Controladoria - Cagece

5.2 Gestão Estratégica na Cagece

O período de 1996 a 1998 foi marcado por várias turbulências que impactavam o futuro da Cagece, dentre elas: eram intensas as discussões e freqüentes as decisões do governo federal quanto à desregulamentação dos serviços sob controle do poder público, iniciação dos processos de privatizações nos setores de energia, telecomunicações e de saneamento (Companhia de Telecomunicações do Ceará – TELECEARÁ, em 1997 e a Companhia Energética do Ceará – COELCE, em 1998), a empresa de saneamento do Paraná – SANEPAR vendia parte de suas ações, passando a uma gestão compartilhada com o setor privado, municípios de São Paulo (Ribeirão Preto e Limeira) privatizaram parte de seus serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, o governo reduzia sistematicamente os subsídios para investimentos em energia, telefonia e saneamento e as empresas passaram a ser as tomadoras de financiamentos inclusive com a responsabilidade de equacionar as respectivas contrapartidas com recursos próprios (Cagece, 2003).

Internamente, a empresa apresentava um quadro de inércia, do ponto de vista das pessoas, representada por situações, comportamentos, práticas e certezas tais como a estabilidade do empregado, confiança excessiva na força do SINDIÁGUA na defesa dos interesses da CAGECE e da categoria, postura

inadequada dos gestores, dificultando a comunicação horizontal e entre colaboradores e gestores de áreas distintas, baixa rotatividade de gerentes e colaboradores e formação de “feudos”, mais de 50% dos colaboradores tinham entre 21 a 31 anos de empresa e ocorrência de ingerências políticas partidárias na gestão da empresa, alimentava o sentimento de empresa pública ineficiente (Cagece, 2003).

Sem recursos para investimentos, elevação da exigência de seus clientes e da sociedade organizada e a proximidade do final dos prazos de concessão à CAGECE para exploração dos serviços de água e esgoto da prefeitura de Fortaleza (75% do faturamento da empresa) e de cerca de 50 outros municípios somadas às pressões oriundas do ambiente externo despertaram um consenso de que, somente um processo de transformação amplo e profundo da CAGECE, poderia melhorar a prestação dos serviços e a imagem da empresa junto à sociedade (má qualidade dos serviços, baixa produtividade, insatisfação dos clientes, corporativismo e sua inadimplência junto ao mercado fornecedor) e sua privatização (Cagece, 2003).

A adoção de uma nova postura empresarial foi iniciada em 1998 com a definição de um Planejamento estratégico e a implementação de um novo modelo de gestão empresarial, focado na visão estratégica, na assunção de resultados efetivos que assegurassem a viabilidade da empresa e a satisfação de seus clientes, colaboradores, acionistas, parceiros e sociedade.

Após análise de “cases” de outras empresas que passaram por processos de transformação organizacional, a Cagece optou, então, pelo desenvolvimento interno de um novo modelo de gestão, baseado numa premissa de construção participativa, apoiada por consultorias que faziam a facilitação da concepção e implementação do Planejamento Estratégico. Foi utilizada uma metodologia tradicional (analítico-descritiva) de Planejamento Estratégico, conforme pode ser constatado no Anexo I deste trabalho.

A arquitetura organizacional (com ajustes) e o modelo de gestão concebidos àquela época continuam sendo utilizados até hoje, conforme Cagece (2006.2).

A Administração Superior é composta pela Assembléia Geral e pelos Órgãos de Administração (Conselho de Administração, Diretoria Colegiada e Conselho Fiscal). A Direção Executiva é composta por 5 diretorias, que formam um Colegiado, a saber: Diretoria da Presidência, Diretoria de Planejamento e Controle; Diretoria de Gestão Empresarial; Diretoria de Operações; Diretoria de Engenharia e Diretoria Comercial, conforme indica a figura 26.

Cada Diretoria conta com o apoio de 01 assessor, com exceção da Diretoria Comercial e da Diretoria da Presidência, que têm, respectivamente 02 e 03 assessores.



FIGURA 26. Representação da Diretoria Colegiada da cagece
Fonte: Cagece, 2006

O nível gerencial é composto por 52 unidades, sendo 12 gerentes de Unidades de Negócio e 40 de Unidades de Serviço. As Unidades de Negócio estão subordinadas a Diretoria Comercial da empresa. Destas, 4 (quatro) estão localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza e 8 (oito) no interior do estado, subdivididas por bacias hidrográficas. Cada unidade de negócio é composta por três coordenadorias (administrativo-financeira, serviço a clientes e técnica), com exceção

de uma unidade de negócio da capital que têm apenas uma coordenadoria de serviço a clientes, totalizando 46 coordenadorias.

Já as 40 Unidades de Serviço estão distribuídas entre as Diretorias da seguinte forma: Procuradoria Jurídica e 06 (seis) gerências na Diretoria Presidência, 4 (quatro) gerências na Diretoria de Planejamento e Controle, 8 (oito) gerências na Diretoria Gestão Empresarial, 4 (quatro) gerências na Diretoria Comercial, 10 (dez) gerências na Diretoria de Engenharia e 7 (sete) gerências na Diretoria de Operações.

Cabe às Unidades de Negócio o gerenciamento das atividades-fim da Cagece, bem como o relacionamento com os clientes. Das 12 unidades, quatro estão localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza e oito no interior do Estado, subdivididas por bacias hidrográficas.

As Unidades de Serviço atuam de forma corporativa, como especialistas funcionais voltadas para o desenvolvimento da Companhia e apoio técnico às Unidades de Negócio e outras Unidades de Serviço (Financeira, de Pessoas, de Obras, de Meio Ambiente, Controladoria etc.).

5.3 Processo e fases de implantação do BSC na Cagece

Segundo Cagece (2005.2), o processo de Planejamento Estratégico da Cagece foi reiniciado em meados de fevereiro de 2005, quando a Diretoria Colegiada aprovou a proposta de retomada do Planejamento Estratégico. Nesse momento, também houve a definição da utilização *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de gestão estratégica focada na ação, que permite orientar a organização para alcançar estratégias, contemplando indicadores de desempenho nas perspectivas econômico-financeira, clientes/mercado, processos internos e tecnologia, aprendizado e inovação e responsabilidade social.

Para facilitar a implementação do BSC, a Cagece contratou, em março de 2005, consultoria externa especializada para acompanhar e facilitar todo o trabalho

de revisão do direcionamento estratégico, análise de SWOT, construção dos objetivos, metas, indicadores e ações setoriais corporativas e setoriais, realização de eventos de acompanhamento trimestrais e assessoria no desenvolvimento de sistema informatizado de controle do BSC (Cagece, 2005.2).

A figuras 27 e 28 demonstram, respectivamente, as fases e o processo de implantação do BSC, descritas sucintamente abaixo, segundo Cagece (2006.2):

Fase 1 – Preparação: contratação de consultoria especializada em BSC para facilitação da construção e acompanhamento das reuniões de avaliação. Após a contratação, foram realizadas entrevistas de alinhamento e esclarecimento dos principais desafios do projeto com os diretores da empresa e assessoria de gestão de gestão da presidência, definida a área interna responsável pelo projeto (com patrocínio direto da presidência da empresa), e fases/recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho;

Fase 2 – Revisão: formação de grupo de trabalho multidisciplinar, composto por funcionários indicados pelos diretores, responsáveis pela revisão prévia das macro definições estratégicas da Cagece (negócio, missão, visão, valores, competências e fatores críticos de sucesso) definidas no planejamento estratégico de 2002, realização de análise setorial (Cinco Forças de Porter) e análise ambiental (SWOT) e definição da declaração da estratégia com base na caracterização do negócio e na análise dos ambientes.

A etapa de revisão do direcionamento estratégico foi complementada com a adequação do número de perspectivas a ser utilizado no modelo de BSC da Cagece (econômico-financeira, clientes, tecnologia e processos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental), definição dos objetivos estratégicos por perspectiva, respectivos indicadores de mensuração, metas de melhoria para o biênio 2005/2006 e projetos estruturadores essenciais para implementação da nova visão.

A utilização de uma quinta perspectiva de responsabilidade social e ambiental deve-se a um entendimento da Companhia de que havia uma

necessidade de dar maior ênfase a questão, dado ao impacto direto da mesma sobre o seu negócio e sua declaração de missão.

Fase 3 – Validação: Esta fase foi iniciada com a aprovação da revisão do direcionamento estratégico e seu desdobramento pela diretoria colegiada e conselho de administração. Em seguida foi realizado um workshop, com a participação de todo o corpo gerencial da empresa (diretores, assessores, gerentes e coordenadores das unidades de negócio), para apreciação e validação das macro-definições estratégicas, objetivos, indicadores, metas corporativas e projetos estruturadores.

Com a incorporação das sugestões feitas pelos dos gestores, o próximo passo foi à definição do plano de ação corporativo e indicadores, metas e ações setoriais alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa e necessidades das Unidades de Negócio. Estas ações foram concebidas detalhando, no mínimo, o responsável pelo projeto, etapas seqüenciais com previsão de início e fim e recursos envolvidos (financeiros ou não).

Fase 4 – Consolidação: As propostas de ações e demandas de recursos elencadas pelos gestores para o atingimento dos objetivos corporativos e metas passaram por um processo de negociação, priorização, consolidação e simulação dos resultados empresariais, levando em consideração o impacto orçamentário e a capacidade de investimento da empresa. Como produto desta etapa pode-se citar: um conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações negociadas entre a diretoria da empresa e o corpo gerencial alinhadas a ao negócio e a visão de futuro da empresa.

Esta etapa foi finalizada com apresentação e validação das metas empresariais para o biênio 2005/2006 e da sistemática de acompanhamento dos resultados para o conselho de administração e realização de um segundo workshop com os gestores, com a mesma finalidade.

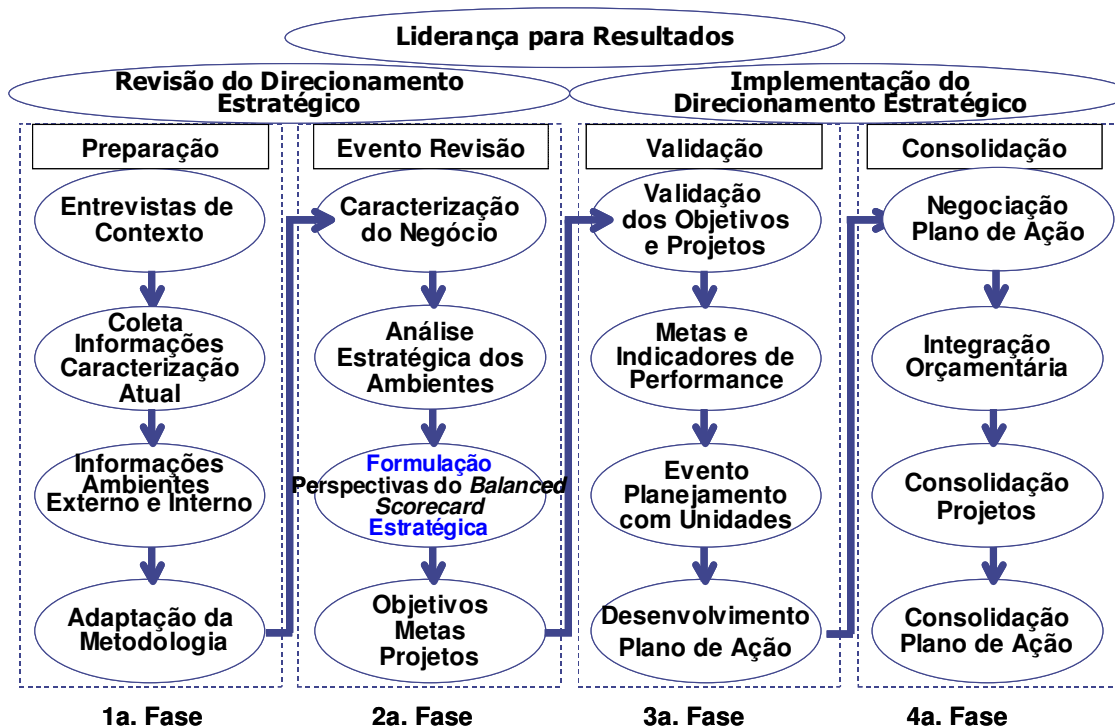


FIGURA 27. Etapas do processo de elaboração do BSC na Cagece
Fonte: Cagece, 2006.2.



FIGURA 28. Processo de Formulação Estratégica na Cagece
Fonte: Cagece, 2006.2

5.4 Identificação dos requisitos-chave do BSC da Cagece

Os conceitos trabalhados na fase de revisão de planejamento estratégico de 2002 e apresentados no Anexo II são, conforme Cagece (2006.3), importantes para

definir uma perspectiva única de futuro e compartilhá-la com todos os seus integrantes. Assim, explicitada a direção, é preciso traduzir a missão e a visão em objetivos e metas (alvos concretos) que possibilitem o acompanhamento dos resultados alcançados.

Ainda segundo Cagece (2006.3), a sistemática de tradução da missão e a visão em termos operacionais deu-se a partir seleção de objetivos estratégicos nas perspectivas econômico-financeiras, clientes, tecnologia e processos, aprendizagem e crescimento e responsabilidade social e ambiental e que aqueles objetivos representam as questões fundamentais para as quais as UN's e US's devem direcionar seus esforços, propiciando um alinhamento da organização para com a estratégia, conforme figura 29.

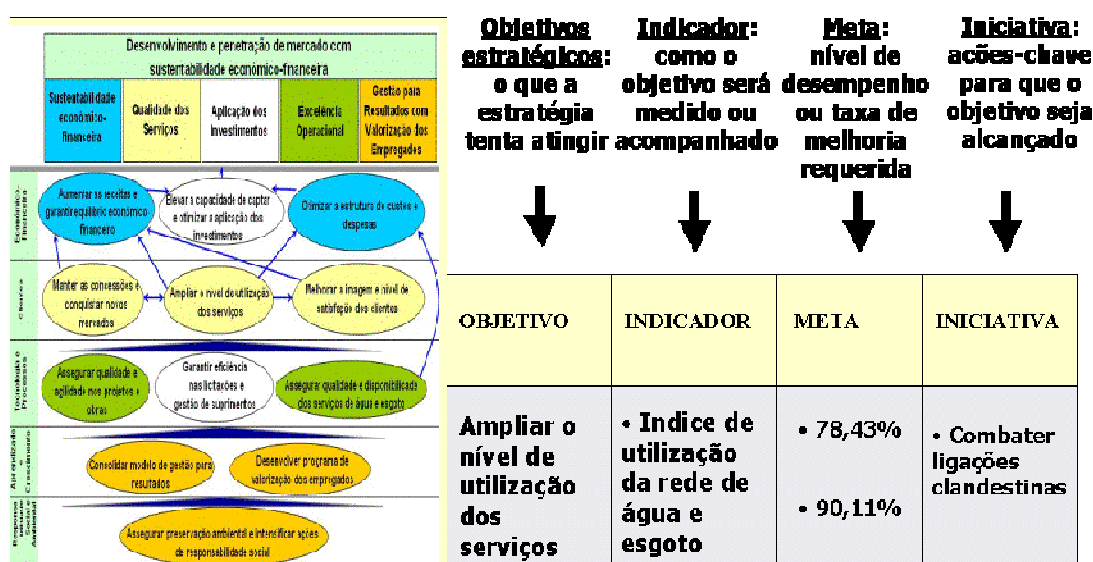


FIGURA 29. Tradução da missão e visão em termos operacionais na Cagece
Fonte: Cagece, 2006.3

A fim de medir e acompanhar o atingimento dos objetivos estratégicos, cada um deles é mensurado por um ou mais indicadores de desempenho, que por sua vez, têm uma meta associada que representa o resultado esperado para o período. Para que a meta seja alcançada, cada Unidade definiu um conjunto de ações transformadoras, compondo o Plano de Ação Anual.

O mapa estratégico da Cagece (vide figura 30) evidencia graficamente os objetivos estratégicos definidos dentro de uma relação de causa e efeito. “Sua função é facilitar o processo de comunicação e compreensão entre os colaboradores dos pontos a serem perseguidos pela organização” (CAGECE, 2006.3).



FIGURA 30. Mapa estratégico da Cagece 2006
Fonte: Cagece, 2006.3

Três pontos merecem destaque, respectivamente nas Figuras 28 e 30 e Quadros 5 e 6:

- as ações estratégicas da Cagece são subdivididas em projetos estruturadores e ações setoriais. Os primeiros são ações corporativas composta por equipes multidisciplinares e são patrocinados por um diretor. As ações setoriais são desafios atrelados a função e desafios estratégicos de cada unidade (UN e US) e, portanto, sob responsabilidade do gerente da unidade;
- A complementação do mapa estratégico com a definição de diretrizes estratégicas (sustentabilidade econômico-financeira, qualidade dos serviços, aplicação dos investimentos, excelência

operacional e gestão para resultados com valorização dos empregados) advindos da definição da estratégia, e;

- a definição de metas para dois anos (2006 e 2007), incentivando uma visão de longo prazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE PERFORMANCE	METAS 2006	METAS 2007
ECONÔMICO-FINANCEIRA	F1. Elevar a capacidade de captar e otimizar a aplicação dos investimentos	F1.1. Lucratividade	13,96%	18,78%
		F1.2. Percentual de aplicação dos recursos de investimento programados	62%	100%
	F2. Aumentar as receitas e garantir equilíbrio econômico-financeiro	F2.1. Margem EBITDA	32,27%	35,09%
		F2.2. Eficiência da arrecadação	101%	102%
	F3. Otimizar a estrutura de custos e despesas	F3.1. DEX / M3 faturado	0,90	0,86
CLIENTES	C1. Ampliar o nível de utilização dos serviços	C1.1. Índice de utilização da rede de água	78,43%	80,52%
		C1.2. Índice de utilização da rede de esgoto	90,11%	92,66%
	C2. Manter todas as concessões e conquistar novos mercados	C2.1. Percentual de concessões mantidas / total de municípios	80,98%	80,98%
		C3. Melhorar a imagem e nível de satisfação dos clientes	C3.1. Índice de satisfação dos clientes	80%
	C3.2. Índice de reclamação do serviço de água		0,50%	0,45%
	C3.3. Índice de reclamação do serviço de esgoto		0,60%	0,54%
TECNOLOGIA E PROCESSOS	T1. Assegurar qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgoto	T1.1. IANF (Índice de água não faturada)	30%	28%
	T2. Garantir eficiência nas Licitações e Gestão de Suprimentos	T2.1. Eficácia do prazo médio de licitação de pregão e carta-convite	60 dias	50 dias
		T2.2. Eficácia do prazo médio de licitação de Tomada de Preço	84 dias	76 dias

QUADRO 5. Desdobramento dos Objetivos em Indicadores e Metas Corporativas
Fonte: Cagece, 2006.3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - CONTINUAÇÃO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE PERFORMANCE	METAS 2006	METAS 2007
TECNOLOGIA E PROCESSOS		T2.3.Eficácia do prazo médio de licitação de Concorrência Pública	170 dias	153 dias
		T2.4.Eficácia do abastecimento de materiais estratégicos	95%	97%
		T2.5.Eficácia do atendimento do planejamento de materiais das Unidades	90%	95%
	T3. Assegurar qualidade e agilidade nos projetos e obras	T3.1.Percentual de projetos entregues no prazo inicialmente contratado	70%	85%
		T3.2.Percentual de obras executadas no prazo inicialmente contratado (TP+CP)	90%	95%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1. Consolidar modelo de gestão para resultados	A1.1.Eficácia do cumprimento do gerenciamento mensal	100%	100%
	A2. Desenvolver programa de valorização dos empregados	A2.1.Eficácia do plano de desenvolvimento e capacitação	100%	100%
		A2.2.Eficácia da implantação do Programa de Valorização dos Empregados	100%	100%
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	R1. Assegurar preservação ambiental e intensificar ações de responsabilidade social	R1.1.Eficácia da implantação do Plano Diretor de Responsabilidade Sócio-Ambiental	50%	100%

QUADRO 6. Desdobramento dos Objetivos em Indicadores e Metas Corporativas - continuação.

Fonte: Cagece, 2006.3

A fim de garantir a implementação e acompanhamento do planejamento, a Cagece adotou a seguinte sistemática de gerenciamento dos resultados (vide figura31), utilizando-se de sistema informatizado de controle e acompanhamento corporativo e setorial (Sistema de Gerenciamento de Resultados – SGR), conforme Cagece (2006.3):

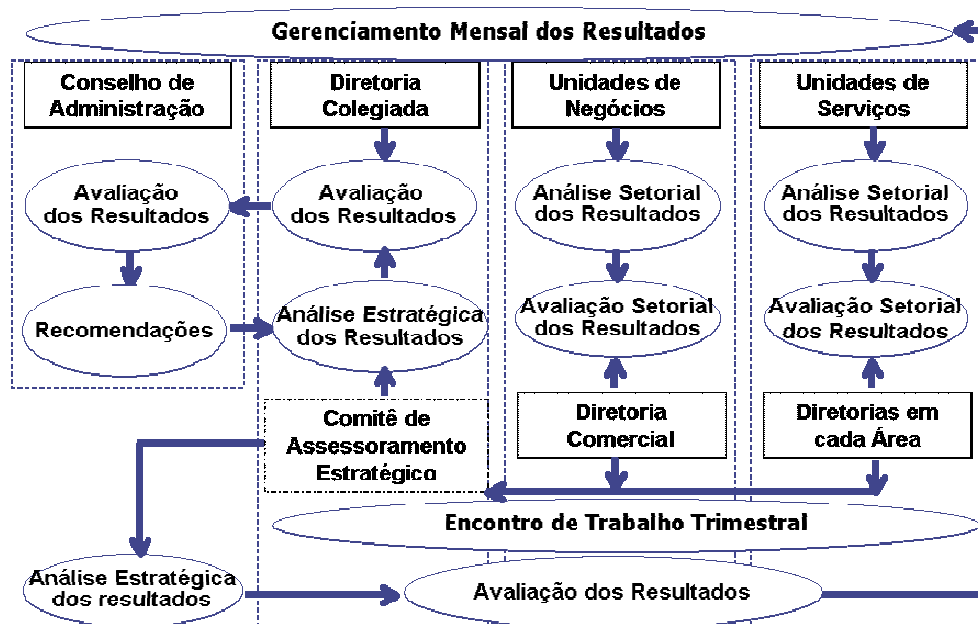


FIGURA 31. Sistemática de Acompanhamento de Resultados da Cagece
Fonte: Cagece, 2006.3

AValiação Setorial - Na 1ª quinzena de cada mês ocorre o processamento dos resultados automatizados ou alimentação manual das variáveis, no SGR, pelos respectivos responsáveis. O gestor de cada Unidade realiza análise prévia dos seus resultados alcançados pela sua Unidade e alimenta o sistema com as informações relevantes que deverão ser compartilhadas com suas equipes na reunião de avaliação dos resultados.

A metodologia adotada, prevê que toda terceira segunda-feira do mês, cada gerente se reunirá com suas equipes para avaliação dos resultados mensais da sua Unidade e que o SGR será o instrumento a ser utilizado para acompanhamento e registro dessas avaliações.

A avaliação setorial, quando possível, deve ser iniciada com apresentação do mapa estratégico, enfatizando as relações de causa e efeito, deverá iniciar dos resultados mais críticos aos mais favoráveis e observar os resultados retrospectivos (realizado até o mês) e prospectivos (projeção dos resultados até o final do período definido). A partir desta análise, cada gestor avalia o andamento das ações estratégicas (do Plano de Ação Anual) e os motivos que levaram a obtenção ou não

dos resultados previstos, propondo, se for o caso, inclusão de novas ações corretivas e/ou preventivas.

O processo de avaliação setorial é finalizado com a reunião de avaliação dos resultados entre os gerentes e seus respectivos diretores, cuja metodologia é similar a da avaliação entre gerentes e equipes.

AValiação Corporativa - Subdivide-se em duas partes. A primeira corresponde a análise técnica dos resultados setoriais e corporativos pelo Comitê de Assessoramento Estratégico (composto pelos Assessores dos Diretores e representantes das áreas de Controladoria, Desenvolvimento Empresarial e Estudos Econômicos-financeiros). A análise do Comitê será apreciada pela Diretoria Colegiada, instância onde serão tomadas as decisões de ratificação e correções de rumos e, a segunda, onde o resultado do gerenciamento estratégico será avaliado, trimestralmente, pelo Conselho de Administração que fará suas considerações, realinhando todo o processo.

ENCONTRO DE REAVALIAÇÃO TRIMESTRAL - Trimestralmente, a Diretoria Colegiada reúne-se com todo o corpo gerencial para compartilhamento do andamento dos projetos estruturadores e dos resultados obtidos. Nesse momento são realizados, quando necessário, ajustes no modelo devido as mudanças ambientais e/ou mercadológicas, recomendações do Conselho de Administração, sugestões do Comitê de Assessoramento do Planejamento Estratégico e/ou considerações do corpo gerencial.

Para o Presidente da empresa, Newton Rodrigues, este “é um momento de compartilhamento e aprendizado” (CAGECE, 2005.3). Já a Diretora de Gestão Empresarial, Annia Saboya, afirma que esta etapa faz parte “da idéia de que a gente só consegue atingir o resultado se a gente estiver avaliando constantemente o que melhorar. Se por acaso as ações não estiverem dando resultado, por que não? O diferencial é esse: a questão do monitoramento, das ações que podem ser melhoradas, ser modificadas para que no final do ano a gente atinja as metas de uma forma consciente – aconteceu porque no decorrer do percurso a gente fez as melhorias que precisam ser feitas” (CAGECE, 2006.4).

5.5 Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR

Desenvolvido para dar suporte ao gerenciamento estratégico da Cagece, o Sistema de Gerenciamento de resultados - SGR é a principal ferramenta gerencial da empresa, disponível na intranet e permite acesso a qualquer colaborador.

Esta ferramenta permite o cadastramento das perspectivas; objetivos; indicadores; unidades de medida, variáveis e fórmulas dos indicadores; metas; ações estratégicas (respectivos responsáveis, prazos e recursos) e projetos estruturadores (respectivos responsáveis, prazos e recursos) do BSC da Cagece.

A alimentação dos dados é realizada da seguinte forma, conforme Cagece (2006.5):

- **Indicadores automáticos** – o SGR está integrado aos demais sistemas corporativos (ERP Administrativo-financeiro, Comercial, Controle Operacional, Data Warehouse, Transportes, etc), possibilitando a alimentação automática de boa parte dos indicadores corporativos e setoriais. Esta funcionalidade, além de agilizar o processo de gerenciamento estratégico, permite maior segurança e confiabilidade na apuração dos resultados empresariais.
- **Indicadores manuais** – para variáveis não disponíveis em sistemas corporativos da empresa, cada gestor é responsável pela alimentação manual no sistema do resultado das variáveis acompanhadas, conforme prazos estabelecidos pela diretoria da empresa.
- **Análise dos indicadores** – além do preenchimento das variáveis, conforme descrito no item 5.4, cada gestor ao final da reunião setorial com sua equipe, atualiza o SGR com as informações sobre o status das ações (não iniciada, em andamento, concluída), percentual de realização da ação (0%, 25%, 50%, 75% ou 100%), e análise de fatos, causas e ações (Análise FCA) dos resultados obtidos.

A figura 32 apresenta um exemplo da tela de análise dos indicadores do BSC da Cagece, através do Sistema de Gerenciamento de Resultados – SGR.

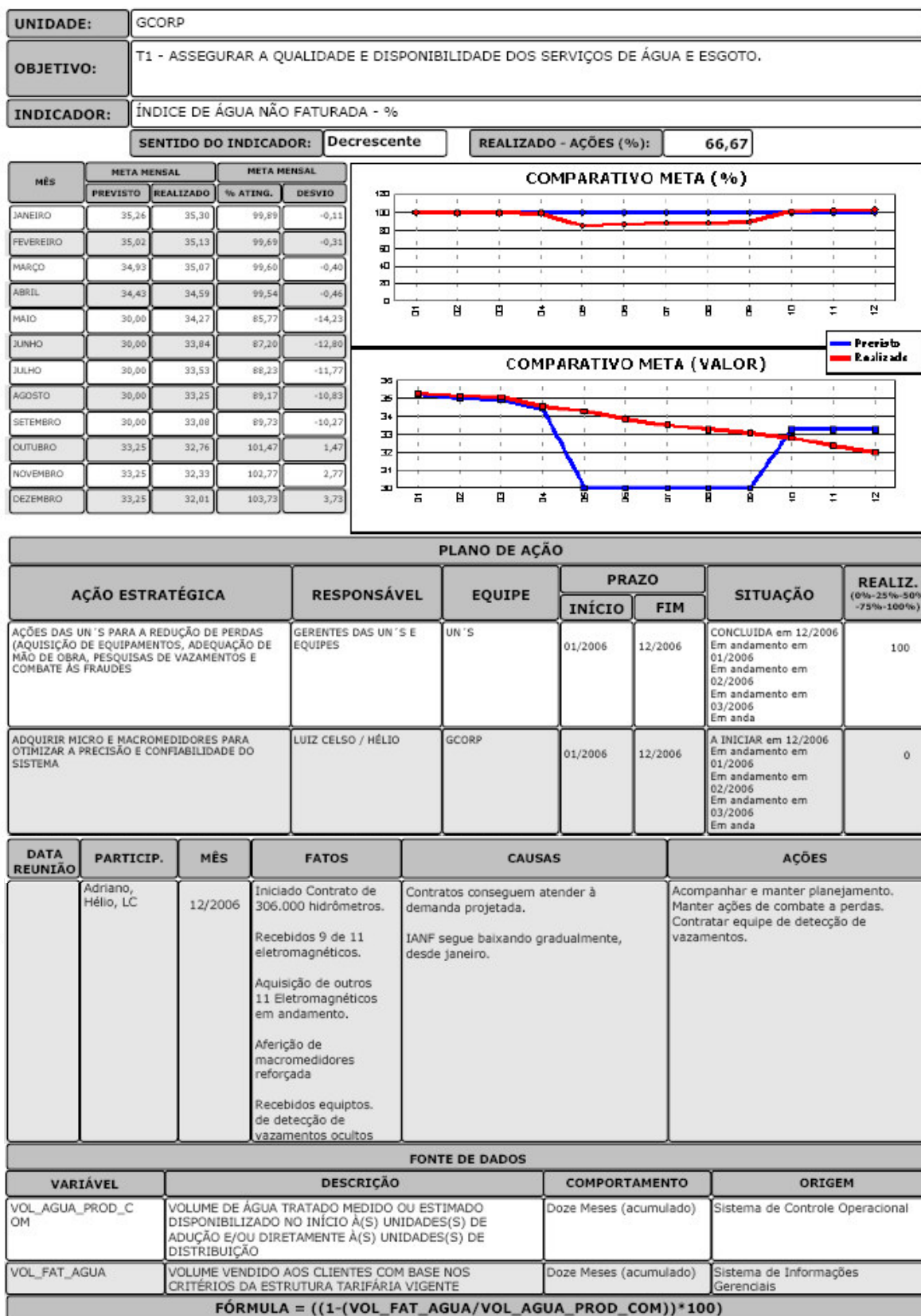


FIGURA 32. Tela de análise dos indicadores do SGR
Fonte: Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR

Na parte superior da figura observa-se a unidade organizacional responsável pelo indicador, o objetivo estratégico e o indicador utilizado para sua mensuração. Logo abaixo, o relatório apresenta uma tabela com a meta prevista mês a mês e seu respectivo resultado apurado, bem como, sua representação gráfica. Para finalizar, exhibe as ações estratégicas, a análise de FCA, a fonte de dados do indicador e sua fórmula.

5.6 Modelo de Premiação da Cagece (participação nos resultados)

Segundo Cagece (2007), a Sistemática de Premiação do Planejamento e Gerenciamento Estratégico 2006 da Cagece será adotada com base na performance corporativa, cujos resultados são obtidos através do esforço conjunto das Unidades de Negócio e Unidades de Serviço. Visa fortalecer o Planejamento Estratégico, a cultura da gestão por resultados e a prática do Gerenciamento Estratégico dos Resultados através da vinculação dos incentivos à estratégia.

São considerados como os principais objetivos da sistemática de premiação:

- Premiar os colaboradores por sua performance no Planejamento e Gerenciamento Estratégico dos Resultados da CAGECE;
- Fortalecer a prática da gestão empresarial integrada por indicadores e com foco em resultados;
- Promover o trabalho em equipe, práticas de inovação e melhoria contínua da gestão, negócios, processos e competências;
- Aprender com os sucessos e insucessos.

5.6.1 Premissas e detalhamento do modelo de participação nos resultados

O valor da premiação é de no máximo um salário (14º salário), mediante as seguintes condições:

- É requerido que os resultados da empresa atinjam no mínimo 100% da previsão dos indicadores de “Margem Ebitda” e “Disponibilidade de Caixa”. Estes dois indicadores são considerados “gatilhos”, ou seja, só haverá distribuição de participação se a previsão de ambos forem alcançados. O atendimento das metas de “Margem Ebitda” e

de “Disponibilidade de Caixa” garantirá a todos os empregados 40% da premiação prevista;

- Se garantida a participação nos resultados, será possível o recebimento de até mais 60% do salário, conforme pesos estabelecidos para o atingimento das metas dos indicadores: Índice de utilização da rede de água (15%), Índice de utilização da rede de esgoto (15%), IANF – Índice de água não faturada (15%) e Eficácia do gerenciamento mensal dos resultados (15%). A escolha dos indicadores acima citados deveu-se por estes estarem diretamente relacionados com o direcionamento estratégico da empresa por representarem, respectivamente, as demais perspectivas do BSC: Clientes, Tecnologia e Processos e de Aprendizado e Crescimento, conforme ilustra a figura 33.

A ausência de indicadores da perspectiva Responsabilidade Social e Ambiental também é explicada em Cagece (2007) devido a trabalhos transformacionais de estruturação das respectivas áreas.

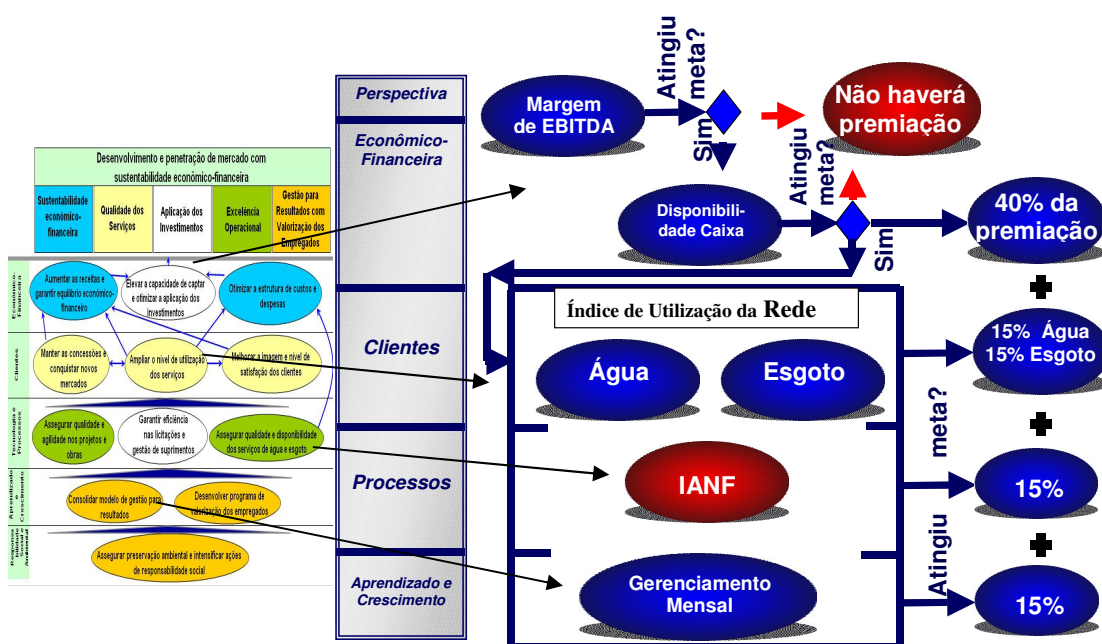


FIGURA 33. Modelo de premiação associado à estratégia na Cagece
Fonte: Cagece, 2007

5.7 Evolução do BSC da Cagece

Conforme citado no tópico 3.2.3 por Kallás e Coutinho (2005), através do monitoramento contínuo do scorecard, a empresa desenvolve um ciclo do aprendizado onde a idéia é questionar o sistema que foi aprendido, ou seja, se as premissas sobre as quais se fundamenta a estratégia ainda são válidas. Segundo aqueles autores, o ciclo contínuo faz com que a estratégia evolua em tempo real e na medida em que a organização gera novas idéias e trajetórias. E completam que a qualquer momento é possível surgir questionamentos que levem a redefinição das premissas básicas pelas quais a hipótese estratégica esteja embasada. Isso porque a qualquer instante podem surgir recomendações, tais como aquelas advindas do pessoal da linha de frente, da gerência média, bem como qualquer *insight* oriundo de novas informações que venham a romper com as bases pelas quais os problemas organizacionais são tratados.

Os quadros 7 e 8 apresentam, respectivamente, a evolução dos objetivos estratégicos dentro das perspectivas do BSC da Cagece e seu conjunto de indicadores de desempenho e metas. As alterações nas metas não serão exibidas devido à quantidade de indicadores e número de modificações.

Em seguida, estão transcritos nos quadros 9 e 10, os projetos estruturadores do biênio 2005/2006 e 2007/2008, respectivamente. O BSC da Cagece prevê um conjunto de ações / iniciativas estratégicas corporativas e setoriais que dão suporte ao atendimento das metas estabelecidas. Estas ações, dada a quantidade e sua especificidade não serão enumeradas, sem prejuízo aos objetivos propostos por este trabalho. Já os projetos estruturadores, devido à abrangência corporativa, estão enumerados e descritos a fim de que seja analisada a coerência com a estratégia estabelecida e sua tradução em termos operacionais (objetivos, indicadores e metas).

Perspectiva	2005 versão 1	2005 versão 2	2006	2007
Perspectiva Financeira	1. Garantir o equilíbrio econômico-financeiro da empresa, a partir de orçamentos por UN/US	1. Gerenciar os resultados econômico-financeiros, considerando gestão de custos e orçamentária por Unidade de Negócios e de Serviços.	1. Elevar a capacidade de captar e otimizar a aplicação dos investimentos	1. Elevar a capacidade de captar e otimizar a aplicação dos investimentos
	2. Gerenciar os itens de maior representatividade nas despesas de exploração	2. Gerenciar os investimentos, incluindo sistemática de seleção de projetos com recursos próprios	2. Aumentar as receitas e garantir equilíbrio econômico-financeiro	2. Aumentar as receitas e garantir equilíbrio econômico-financeiro
	3. Estruturar sistemática de priorização dos investimentos	3. Elevar a disponibilidade de recursos financeiros a partir da recuperação de crédito	3. Otimizar a estrutura de custos e despesas	3. Otimizar a estrutura de custos e despesas
	4. Elevar receita operacional a partir da recuperação de crédito			
Perspectiva Clientes	5. Reduzir a capacidade ociosa da rede	4. . Aumentar o número de ligações ativas, com redução da capacidade ociosa da rede e ampliação do índice de cobertura de água (Estado) e de esgoto (Capital).	4. Ampliar o nível de utilização dos serviços	4. Ampliar o nível de utilização dos serviços
	6. Manter e conquistar as concessões com viabilidade financeira e técnico-operacional	5. Manter todas as concessões	5. Manter todas as concessões e conquistar novos mercados	5. Manter todas as concessões e conquistar novos mercados
	7. Ampliar o índice de cobertura de água (estado) e de esgoto (capital)	6. Melhorar a imagem da empresa, aumentando o nível de satisfação dos clientes e fortalecendo o relacionamento com o mercado.	6. Melhorar a imagem e nível de satisfação dos clientes	6. Melhorar a imagem institucional e elevar o nível de satisfação dos clientes
Perspectiva Processos	8. Garantir eficiência na Gestão de Suprimentos	7. Garantir eficiência na Gestão de Suprimentos	7. Adequar qualidade, disponibilidade e perdas de água	7. Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgoto

Internos e Tecnologia	9. Reduzir as perdas de água	8. Reduzir as perdas de água distribuída.	8. Garantir eficiência nas Licitações e Gestão de Suprimentos	8. Garantir eficiência nas Licitações e Gestão de Suprimentos
	10. Assegurar qualidade e agilidade na elaboração e aprovação de projetos	9. . Assegurar qualidade e agilidade na elaboração e aprovação de projetos.	9. Assegurar qualidade e agilidade nos projetos e obras	9. Assegurar qualidade e agilidade nos projetos e obras
	11. Disponibilizar soluções tecnológicas adequadas para a excelência operacional			
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	12. Promover cultura voltada para resultado e adotar instrumentos de reconhecimento ao desempenho diferenciado	10. Consolidar modelo de gestão para resultados, com adoção de instrumentos de reconhecimento ao desempenho diferenciado e integração das diversas unidades.	10. Consolidar modelo de gestão para resultados	10. Consolidar modelo de gestão para resultados
	13. Assegurar a integração das diversas unidades para favorecer o alcance dos objetivos estratégicos		11. Desenvolver programa de valorização dos empregados	11. Fortalecer a valorização dos empregados
	14. Implantar programa de treinamento e desenvolvimento que impulse a concretização das estratégias corporativas			
Perspectiva Responsabilidade Social e Ambiental	15. Melhorar a saúde da população	11. Intensificar ações de responsabilidade social priorizando a saúde, esporte, educação, cultura e meio ambiente	12. Intensificar ações de responsabilidade social e preservação do meio ambiente	12. Assegurar preservação ambiental e intensificar ações de responsabilidade social
	16. Preservar o meio ambiente			

QUADRO 7. Evolução dos objetivos corporativos por perspectiva.

Fonte: Elaboração própria

Perspectiva	Indicadores 2005.1	Indicadores 2005.2	Indicadores 2006	Indicadores 2007
Perspectiva Financeira	1.1 EBITDA 1.2 Eficiência da arrecadação	1.1 Lucro Líquido 1.2 EBITDA 1.3 Margem de despesa de Exploração 1.4 Periodicidade de elaboração e análise do orçamento previsto X realizado	1.1 Lucratividade 1.2 Percentual de aplicação dos recursos de investimentos programados	1.1 Lucratividade 1.2 % de aplicação dos recursos de investimento contratados
	2.1 DEX / volume produzido	2.1 Projetos realizados / projetos previstos	2.1 Margem EBITDA 2.2 Eficiência da arrecadação	2.1 Margem Ebitda 2.2 Eficiência da arrecadação
	3.1 VPL 3.2 TIR 3.3 Payback	3.1 Contas a receber/ Receita operacional Total 3.2 Eficiência da arrecadação	3.1 DEX / M3 faturado	3.1 DEX/M3 faturado
	4.1 Contas a receber			
Perspectiva Clientes	5.1 Índice de utilização da rede de água 5.2 Índice de utilização da rede de esgoto	4.1 Incremento de ligações ativas de água 4.2 Incremento de ligações ativas de esgoto 4.3 Índice de cobertura de água 4.4 Índice de cobertura de esgoto	4.1 Índice de utilização da rede de água 4.2 Índice de utilização da rede de esgoto	4.1 Índice de utilização da rede de água 4.2 Índice de utilização da rede de esgoto
	6.1 Concessões viáveis Cagece / total concessões viáveis do Estado * 100	5.1 Nº de concessões a serem mantidas por ano	5.1 Percentual de concessões mantidas / total de municípios	5.1 Percentual de Municípios operados pela Cagece

	7.1 Índice de cobertura de água 7.2 Índice de cobertura de esgoto	6.1 Índice de satisfação dos clientes 6.2 Índice de reclamações / nº de ligações reais de água e de esgoto 6.3 Nº de reclamações procedentes junto as entidades competentes	6.1 Índice de satisfação dos clientes 6.2 Índice de reclamação do serviço de água 6.3 Índice de reclamação do serviço de esgoto	6.1 Índice de satisfação dos clientes 6.2 Índice de reclamação do serviço de água 6.3 Índice de reclamação do serviço de esgoto
Perspectiva Processos Internos e Tecnologia	8.1 Prazo de atendimento dos pedidos 8.2 Eficiência da licitação	7.1 Eficiência do atendimento dos itens planejados pelas UN`s. 7.2 Percentual de desabastecimento de materiais estratégicos	7.1 IANF (Índice de água não faturada)	7.1 IANF 7.2 Índice de implantação do monitoramento do controle operacional de esgoto 7.3 Índice de qualidade de água distribuída
	9.1 IANF (Índice de água não faturada)	8.1 IANF (Índice de água não faturada)	8.1 Eficácia do prazo médio de licitação de pregão e carta-convite 8.2 Eficácia do prazo médio de licitação de tomada de preço 8.3 Eficácia do prazo médio de licitação de concorrência pública 8.4 Eficácia do abastecimento de materiais estratégicos 8.5 Eficácia do atendimento do planejamento de materiais das Unidades	8.1 Eficácia do prazo médio de licitação de pregão e carta-convite 8.2 Eficácia do prazo médio de licitação de tomada de preço 8.3 Eficácia do prazo médio de licitação de concorrência pública 8.4 Eficácia do abastecimento de materiais estratégicos 8.5 Eficácia do atendimento do planejamento de materiais das Unidades
	10.1 Número de alterações do projeto na sua implantação 10.2 Cumprimento de prazo	9.1 Pesquisa de satisfação aplicada junto ao setor de obras e operação. 9.2 Nº de projetos entregues no prazo/ Nº de projetos demandados	9.1 Percentual de projetos entregues no prazo inicialmente contratado 9.2 Percentual de obras executadas no prazo inicialmente contratado	9.1 Percentual de projetos entregues no prazo inicialmente contratado 9.2 Percentual de obras executadas no prazo inicialmente contratado

	11.1 Índice de satisfação dos usuários Índice de integração de sistemas 11.1 Cumprimento de prazo de implantação			
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	12. Índice de cumprimento das metas corporativas e setoriais	10.1 Índice de cumprimento das metas corporativas e setoriais	10.1 Eficácia do cumprimento do gerenciamento mensal	10.1 Eficácia do gerenciamento mensal dos resultados
	13.1 Participação dos colaboradores em eventos de integração		11.1 Eficácia do plano de desenvolvimento e capacitação 11.2 Eficácia da implantação do Programa de Valorização dos Empregados	11.1 Eficácia de Treinamento na Função 11.2 Eficácia dos planos de desenvolvimento individuais
	14.1 Cumprimento do plano individual de treinamento			
Perspectiva Responsabilidade Social e Ambiental	15.1 Mortalidade Infantil Doenças de veiculação hídrica	11.1 Cumprimento dos Programas desenvolvidos. 11.2 Prêmios conquistados	12.1 Eficácia da implantação do Plano Diretor de Responsabilidade Sócio-Ambiental	12.1 Eficácia da implantação do Plano-Diretor de Responsabilidade Sócio-Ambiental 12.2 Índice de resolução de reclamações ambientais
	16.2 Esgoto coletado/ esgoto com destino final adequado			

QUADRO 8. Evolução dos indicadores corporativos por perspectiva.
Fonte: Elaboração própria

PERÍODO	NOME DO PROJETO	DESCRIÇÃO DO PROJETO	STATUS
2005/2006	Dimensionamento de Pessoal	Elaboração de proposta de dimensionamento de colaboradores para todas as unidades da Cagece e redesenho dos processos, padronização e normatização dos procedimentos da Diretoria de Engenharia	Em fase final
	Gestão Ambiental	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Cagece, de acordo com a NBR ISO 14001, que atenda às questões ambientais da sociedade, cumprindo a legislação pertinente.	Continua 2007
	Gestão do Desempenho	Estruturação e implantação de modelo que contemple mapeamento dos perfis de competências e critérios para avaliação de desempenho.	Finalizado
	Gestão da Informação Gerencial	Definição de modelo de gestão da informação, viabilizando a disponibilização de informação em tempo hábil, com consistência, integração, economicidade e escalabilidade, de modo a agilizar o processo decisório e a gestão empresarial por excelência.	Continua 2007
	Gestão Orçamentária por Unidade Organizacional	Elaboração de modelo de orçamento participativo e eficaz para o devido acompanhamento e direcionamento da aplicação de recursos da Empresa, integrado com o Planejamento Estratégico	Finalizado
	Mobilização e Integração Empresarial	Sistematização e implantação do processo de mobilização e integração intra e entre as áreas da Empresa, contribuindo para o comprometimento dos colaboradores, agilidade e alcance dos resultados empresariais.	Finalizado

QUADRO 9. Projetos Estruturadores da Cagece 2005/2006.
Fonte: Elaboração própria

2007/2008	Atualização do Cadastro Operacional	Atualizar e manter atualizadas as bases cadastrais operacionais, eliminando inconsistências e duplicidades, adotando cadastro único de cliente e sistemática que garanta confiabilidade e permanente atualização das informações cadastrais, como base para a geração de negócios da empresa..	A iniciar
	Gestão de Compras	Reestruturação do processo de aquisição de materiais e serviços para UN`s e US`s através de redenho dos processos de licitações, planejamento e atendimento com o intuito de otimizar, desburocratizar e reduzir os atuais prazos de atendimento às demandas.	A iniciar
	Revisão Tarifária	Determinar alterações na Estrutura Tarifária de forma a garantir a continuidade da prestação dos serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, o acesso a novos clientes e a auto-sustentabilidade econômico-financeira da empresa.	A iniciar
	Inovação de produtos e serviços	Estruturação e priorização de novos produtos e serviços para crescimento e ampliação de mercado com soluções inovadoras a fim de criar um diferencial competitivo para a Cagece no setor de saneamento.	A iniciar
	Comunicação Interna e Externa	Potencializar o uso dos canais de comunicação (jornal interno, mídia externa, boletins, circulares, reuniões, intranet, internet), visando aproximar e integrar os diversos públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa, favorecendo à melhoria da produtividade, dos resultados e da imagem institucional	A iniciar
	Gestão Ambiental	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Cagece, de acordo com a NBR ISO 14001, que atenda às questões ambientais da sociedade, cumprindo a legislação pertinente.	A iniciar
	Gestão da Informação Gerencial	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Cagece, de acordo com a NBR ISO 14001, que atenda às questões ambientais da sociedade, cumprindo a legislação pertinente.	A iniciar

QUADRO 10. Projetos Estruturadores da Cagece 2007/2008.
Fonte: Elaboração própria

Algumas observações importantes podem ser feitas a partir da leitura dos quadros 7, 8, 9 e 10:

- Constatou-se uma troca mais intensa na seleção dos objetos estratégicos no período de 2005 e um maior refinamento em 2006/2007, com a inclusão de pontos vitais, tais como: a conquista de novos mercados (perspectiva clientes) e a necessidade de assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços (perspectiva processos), entre outros.
- Os indicadores genéricos (TIR, VPL, prazo de atendimento de pedidos, índice de integração dos sistemas) utilizados para mensuração dos objetivos estratégicos, paulatinamente foram substituídos por indicadores inerentes ao negócio (DEX/m³ faturado, índice de qualidade de água, eficiência no abastecimento de materiais);
- Houve um esforço da organização na implementação dos projetos estruturadores traçados com foco na estratégia empresarial, sendo possível a identificação e proposição de novos escopos, inclusive com foco na diversificação de produtos e serviços, mensagem fortemente enfocada na declaração de negócio da companhia elaborada em 2005.

Assim como houve uma evolução do escopo do modelo de BSC da Cagece, percebe-se, também, uma evolução dos resultados empresariais da empresa, conforme demonstra o Quadro 11.

Com o cumprimento do calendário das reuniões de avaliação do BSC (indicador de eficácia do cumprimento do gerenciamento mensal) a partir do ano de 2006, observa-se melhoria em quase todos os indicadores da ramificação, apesar de alguns terem ficado abaixo da meta estabelecida.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADO 2004	META 2005	RESULTADO 2005	META 2006	RESULTADO 2006
Elevar a capacidade de captar e otimizar a aplicação dos investimentos	Lucratividade *	*	*	9,19%	12,50%	13,39%
Aumentar as receitas e garantir equilíbrio econômico-financeiro	MARGEM EBITDA**	*	*	31,10%	32,27%	34,18%
Otimizar a estrutura de custos e despesas	DEX/m3 faturado	*	*	0,94	0,95	0,97
Ampliar o nível de utilização dos serviços	Índice de utilização da rede de água	*	*	75,87%	78,43%	76,80%
	Índice de utilização da rede de esgoto	*	*	86,45%	90,11%	82,58%
Melhorar a imagem institucional e elevar o nível de satisfação dos clientes	Índice de Satisfação	NIHIL	75%	NIHIL	80%	83,50%
Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgoto	Índice de Água não Faturada	33,40%	32%	35,17%	33,25%	32,01%
Garantir eficiência nas Licitações e Gestão de Suprimentos	Eficácia do prazo médio de licitação pregão e carta convite	NIHIL	NIHIL	70	71 dias	66,5 dias
	Eficácia do abastecimento de materiais estratégicos	NIHIL	NIHIL	92,67%	95%	94,69%
	Eficácia de atendimento do planejamento de materiais das unidades	NIHIL	NIHIL	86,78%	90%	94,71%
Consolidar modelo de gestão para resultados	Eficácia do cumprimento do gerenciamento mensal	NIHIL	100%	NIHIL	100%	100%

* Indicador não utilizado
NIHIL - indicador não apurado

	Resultado acima da meta
	Resultado entre 85% - 99,99% da meta
	Resultado abaixo de 85%

QUADRO 11. Comparativo dos resultados empresariais 2004/2005/2006.
Fonte: Controladoria da Cagece

Utilizando graficamente uma ramificação do mapa estratégico para representar a evolução dos objetivos com base nos resultados dos indicadores

citados no quadro 11, nota-se a existência de um ganho de performance seqüenciado nos resultados dentro da relação de causa e efeito proposta Kaplan e Norton, a partir do cumprimento do gerenciamento mensal.

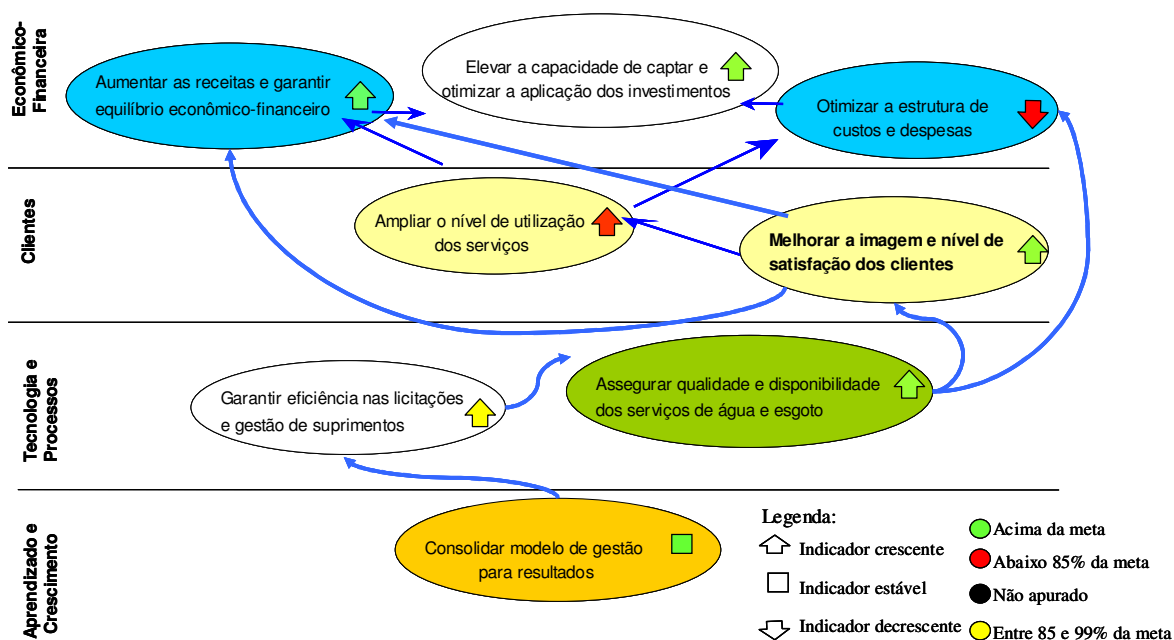


FIGURA 34. Análise gráfica de uma ramificação do mapa estratégico da Cagece
Fonte: Elaboração própria

Esta relação fica explícita se analisada a inversão de tendência do indicador de água não faturada (índice de perdas de faturamento) que em 2004 era de 33,40%, passou para 35,67% em 2005 e encerrou o ano de 2006 com 32,01%. Outros indicadores que tiveram resultados representativos foram os indicadores de eficácia no abastecimento de materiais estratégicos e no atendimento do planejamento das unidades (melhora em relação ao início de 2005), bem como a superação das metas de satisfação dos clientes, que juntos com o IANF, impactaram positivamente na margem EBTIDA e lucratividade.

Estes resultados poderiam ter sido mais expressivos, caso a empresa tivesse conseguido melhorar sua capacidade de ampliar a utilização de sua rede, ou seja, atrair e manter clientes ativos em serviços de água, com crescimento de apenas 1,7%, como também em serviços de esgotamento sanitário, que teve uma redução de 3,87%.

6. Aplicação da Pesquisa

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados das entrevistas semi-estruturadas e da aplicação dos questionários junto aos gestores sobre os benefícios da utilização do BSC, bem como, analisar-los criticamente juntamente com os demais dados coletados com o intuito de cumprir com os objetivos desta pesquisa e apurar seus pressupostos.

6.1 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas foram desenvolvidas seguindo um roteiro mínimo previamente elaborado pelo pesquisador com perguntas abertas e baseadas no referencial teórico apresentado nos capítulos 2 e 3 deste trabalho de pesquisa e teve como intuito a identificação dos motivos que levaram a Cagece a romper com metodologias tradicionais de planejamento estratégico e a posterior utilização do BSC do instrumento gerenciamento estratégico.

As entrevistas foram realizadas de 30 de novembro de 2006 a 04 de janeiro de 2007 na sede da Cagece e foram registradas pelo próprio pesquisador. O roteiro utilizado encontra-se no Anexo III. O resultado destas entrevistas teve um papel de fundamental importância, pois foram obtidos dados que não poderiam ser levantados através da análise documental e permitiu ao pesquisador conhecer os fatores que levaram a Cagece a utilizar o *Balanced Scorecard*. Outro importante aspecto captado através das entrevistas foi o grau de alinhamento, compreensão e de aprovação dos diretores da empresa acerca da nova metodologia, em comparação a anterior.

Foram entrevistados 5 dos 6 diretores da Companhia, representando um total de 83,3%, o consultor responsável pela implantação do BSC na Cagece e a Assessora de Gestão da Presidência. Ressalta-se que, conforme demonstrado no Quadro 12, dos 5 diretores entrevistados, cinco são funcionários de carreira da

própria instituição. Como a adoção do BSC foi iniciada em 2005, todos os diretores, com exceção do presidente da Companhia, vivenciaram as experiências anteriores da empresa relativas à gestão estratégica.

Nome	Função	Situação	Tempo de empresa (anos)
Newton Rodrigues Sousa	Diretor Presidente		4
Annia Melo de Saboya Cruz	Diretora de Gestão Empresarial	Funcionária	14
Ana Maria de Araújo Torres	Diretora de Planejamento e Controle	Funcionária	30
Antônio Norberto Pedrosa Benevides	Diretor de Operações	Funcionário	31
Maurício Braga de Oliveira	Diretor Comercial	Funcionário	23
Edmundo Olinda Filho	Diretor de Engenharia	Funcionário	Não entrevistado
		Media	20,4

QUADRO 12. Relação de Diretores da Cagece.
Fonte: elaboração própria

As sínteses das entrevistas foram condensadas em extratos de relatos e são apresentadas a seguir:

6.1.1 Extrato de relato da importância do Planejamento Estratégico para Cagece

As informações obtidas neste quesito foram coerentes com os benefícios teóricos apresentados no capítulo 3. Cada diretor apresentou, à sua maneira, visões complementares sobre o tema, mas convergiram para os seguintes pontos:

- Planejamento estratégico como instrumento de direcionamento para o futuro que integra a empresa para o busca de objetivos comum;
- Como um processo de reflexão contínua para enfrentar os desafios do ambiente (direcionamento e redirecionamento); e,
- Funciona com um direcionador para os colaboradores através da definição de objetivos de objetivos indicadores e metas.

Um dos exemplos práticos citados sobre a importância do planejamento estratégico para Cagece foi de que:

“em 1998/1999 a concepção do planejamento estratégico provocou uma mudança completa de foco, de uma empresa de engenharia para uma empresa com foco no cliente. Saímos de uma visão introspectiva para um olhar para fora (cliente)”.

6.1.2 Extrato de relato sobre a gestão estratégico na Cagece e sua incorporação ao dia-a-dia da empresa com a utilização de um modelo tradicional de Planejamento Estratégico

Este item da pesquisa apresentou uma resposta unânime de todos os entrevistados: a gestão da estratégica não estava incorporada ao dia-a-dia da cagece. Apesar da resposta negativa quanto à utilização das metodologias anteriores, foi colocado por um dos diretores que:

“reconhece-se que a mudança de foco foi importante!” – referindo-se ao planejamento estratégico de 1998. E continua: “...mas no dia-a-dia as pessoas não percebiam. Chegaria a dizer que nem sabiam! O planejamento era uma música que soava distante!”.

Algumas observações que contribuíram para essa percepção foram enumeradas e relacionadas abaixo:

- Redundâncias de esforços, expressiva quantidades de indicadores, acentuada quantidade de projetos e grandes dificuldades na execução das estratégias definidas;
- Inexistência de uma sistemática de acompanhamento e de feedback da estratégia;
- Dificuldade de tornar o planejamento vivo na organização;
- Planejamento realizado e acompanhado por um grupo restrito de pessoas;
- Dificuldade de comunicar o planejamento para os colaboradores.

Verifica-se nos observações acima a enumeração de barreiras à incorporação da estratégia no dia-a-dia da empresa. Para que a gestão estratégica, seja efetiva, tem que ir além da formulação, ou seja, não pode cair na armadilha de mero exercício de vaidade profissional ou intelectual do topo da organização.

Por outro lado, a dificuldade de tornar o planejamento vivo e a inexistência de uma sistemática de acompanhamento e de feedback sugere a conclusão de que, o modelo anteriormente implantado, não conseguiu se acoplar ao sistema de gestão da Cagece e, conseqüentemente, dar suporte ao processo decisório. Quando a

estratégia passa ao lado da decisão, as pessoas não agem com base nas idéias definidas.

6.1.3 Extrato de relato sobre quais foram as principais dificuldades (pontos-críticos) que levaram a Cagece a romper com uma estrutura tradicional de planejamento estratégico.

Parte dos entrevistados, ao responder a pergunta de número 2, acabaram por citar dificuldades que levaram a Cagece a romper com o planejamento tradicional (pergunta de número 3). Com o questionamento específico para o tema, além dos pontos-críticos já abordados no extrato anterior, foram acrescentadas as seguintes dificuldades:

- *“Tirar o planejamento da gaveta: começar a fazer e a gerenciar”;*
- *“Materializar o caminho ser percorrido pela companhia para viabilização da estratégia. Objetividade: não ficar só na teoria e no discurso”;*
- *“Necessidade de medir para gerenciar”;*
- *“Conseguir mobilizar as pontas (área operacional)”;*
- *“Reduzir o ciclo de revisão e atualização do planejamento (antes anual)”;*
- *“Fazer com que o planejamento estratégico agregasse valor para o cliente”;*
- *“Aumentar a velocidade de obtenção de resultados superiores”;*
- *“Integrar as unidades organizacionais (unidades de negócio e de serviço)”;*
- *“Necessidade de compatibilizar a modernização empresarial que a Cagece vinha vivenciando para sua auto-sustentabilidade frente às grandes dificuldades de execução da estratégia planejada”;*

A dificuldade de executar as estratégias formuladas não é uma novidade no mundo empresarial e assola grande parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Os dados colhidos na Cagece reforçam a pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2000) de que 10% das estratégias planejadas são eficientemente implementadas e que, entre 70% a 90% desses fracassos estão associados à má execução.

Tempo e dinheiro são empregados nos processos de concepção da estratégia, expectativas são geradas e mensagens de mudanças são espalhadas por toda organização. Se não transformadas em ações efetivas, este processo acaba por frustrar os colaboradores, em vez de motivá-los, e a empresa não

consegue sair de um processo estratégico estático, formado apenas por intenções previstas nas discussões sobre a revisão anual do planejamento estratégico.

6.1.4 Extrato de relato sobre a intenção da Diretoria em implantar um novo direcionamento ou gerir um processo de mudança/cultural com a adoção do BSC.

Este quesito também apresentou respostas bem similares a de todos os entrevistados. O ponto de unanimidade foi a intenção da diretoria em consolidar uma cultura de foco em resultado a partir da estratégia, expressada e da seguinte forma por um dos entrevistados: “Havia a intenção de fazer funcionar o planejamento estratégico, fazer valer! Essa foi a grande motivação da mudança – direcionar a empresa para obtenção de resultados!”.

Os demais pontos citados referem-se à consolidação de uma visão voltada para gestão e na atenção ao cliente em vez contraposição a um olhar mais votado para própria organização – “empresa de engenharia” – conforme já citado no item 6.1.2.1.

A pressão por transparência e eficiência no setor público tem forçado essas organizações a reestruturar sua gestão. O foco em resultado, que até pouco tempo atrás era um diferencial para as empresas estaduais de saneamento, com a aprovação do marco regulatório passa a ser uma exigência para que as empresas se mantenham no mercado.

Em termos teóricos, conforme Kaplan e Norton (1997) o BSC se propõe a tornar entendível e comunicar para todos os níveis hierárquicos a visão, a missão e a estratégia da empresa, canalizando os esforços das pessoas, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação estratégica e do desempenho da organização.

Em termos metodológicos, a utilização de um conjunto coerente de objetivos e indicadores a partir de uma relação de causa e efeito e associados a perspectivas complementares de negócio (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) facilita uma visão mais holística da empresa, onde deve existir uma

atuação equilibrada que congregue diferentes conhecimentos para obtenção dos objetivos propostos.

Para concepção do mapa estratégico com as dimensões, o BSC prevê o estabelecimento do desempenho financeiro esperado e a uma proposta clara de expectativa de atendimento ao cliente. Após definição dos resultados a serem alcançados (financeiros e clientes) parte-se para definição da cadeia de valor associado à estratégia. Nesta tentativa de integrar os processos de gestão de operações, de inovação e de gestão de clientes o BSC procura canalizar os esforços da organização para o atendimento das necessidades do mercado e, com isso, gerar resultados financeiros.

Observa-se que, tanto em termos teóricos quanto em termos metodológicos, O BSC atende aos principais anseios relatados pela alta direção da Cagece.

6.1.5 Extrato de relato sobre as razões que levaram a Cagece a optar pelo BSC como um instrumento de gerenciamento estratégico.

Esta pergunta apresentou a maior variedade de respostas dos entrevistados, dada a especificidade da formação e da atuação funcional de cada um na empresa. A consultoria contratada e o Diretor responsável pelo projeto na Cagece expuseram motivos mais técnicos, dada a maior familiaridade com a ferramenta. Dentre as principais razões expostas por estes dois entrevistados podemos citar:

- Implantação de um modelo de planejamento e gerenciamento estratégico para resultados a partir da adoção de um modelo de gestão empresarial com alinhamento da estratégia à atuação operacional;
- Implementar o planejamento estratégico;
- Traduzir as estratégias em ação: *“ter toda cadeia dos objetivos até a ação”*;
- Evidenciar que o resultado financeiro é uma consequência da atuação nas demais perspectivas do negócio.

Foi ressaltado pela consultoria contratada que a implantação do BSC foi precedida de um processo de concepção e revisão do planejamento estratégico com a utilização de diferentes ferramentas: Cinco forças de Portes, Matriz SWOT e idéias da Escola do Posicionamento. Cita, também, a utilização da análise de FCA – Fatos, causa e ação – nas reuniões de gerenciamento estratégico e a customização de alguns relatórios de acompanhamento não propostos pela literatura sobre o BSC.

Já os demais entrevistados apresentaram razões mais genéricas, tais como:

- Método de vanguarda e eficaz na tradução e acompanhamento da estratégia: fácil de entender, simples, prático e objetivo;
- Método que se incorpora a gestão da empresa;
- Metodologia estruturada que trabalha todas as dimensões (financeiro, clientes, processos e pessoas) e que se adequou ao estágio de desenvolvimento da empresa;
- Ferramenta utilizada por grandes empresas que traz uma visão integrada entre os aspectos financeiros e não financeiros; e,
- Ter um método que estimule a discussão, fomente a divulgação e a compreensão das pessoas para busca de resultados.

De um modo geral, os motivos que levaram a Cagece a utilizar do BSC estão associados a dificuldades na gestão da estratégia e seus desdobramentos. A relevância que a metodologia adquiriu nos últimos anos devido a seus benefícios teóricos e sua crescente utilização por empresas de vários setores também foram citados.

O comentário sobre a influência das experiências de outras organizações com a utilização do BSC para adoção do modelo na Cagece reforça a importância dos resultados obtidos sobre os benefícios efetivos, a percepção do nível gerencial da empresa, apresentados no item 6.1.4 deste capítulo.

6.1.6 Extrato de relato sobre os benefícios pretendidos / alcançados com a utilização do BSC como um instrumento de gerenciamento estratégico na Cagece.

Finalizando a entrevista, foi coletada a opinião dos entrevistados sobre os principais benefícios pretendidos com a utilização do BSC na Cagece. Apesar dos benefícios efetivos serem abordados de maneira mais aprofundada no questionário de pesquisa com base na Escala de Classificações Somadas (etapa 4), esta pergunta possibilitou a verificação da congruência entre os objetivos esperados pela diretoria com a utilização do BSC e os benefícios teóricos propostos por seus idealizadores.

Foram citados os seguintes benefícios:

- *“Envolver as pessoas a partir da compreensão e visualização da estratégia e sua contribuição para geração de valor para o cliente”;*
- *“Integrar as unidades de negócio e de serviço à estratégia – evidenciar a importância de cada um para o processo estratégico”;*
- *“Proporcionar uma sistemática de acompanhamento e feedback estratégico”;*
- *“Melhorar a qualidade dos serviços prestados através da mensuração dos resultados com base nos indicadores estratégicos da organização”;*
- *“Orientar a empresa para o futuro”;*
- *“Favorecer o sincronismo ente pessoas, estratégias e processos”;*
- *“Melhorar o desempenho empresarial da Cagece”;* e,
- *“Consolidar o processo de gestão para resultados”.*

Analisando as respostas deste e dos outros extratos de relatos, verifica-se o anseio da diretoria da Cagece em adotar uma metodologia estruturada capaz de facilitar o gerenciamento estratégico da companhia, de traduzir a estratégia e alinhá-la às áreas operacionais, medir e acompanhar de forma contínua, entre outros objetivos. Logo, percebe-se um forte alinhamento entre o contexto histórico-empresarial da Cagece e as finalidades do BSC (item 3.1), bem como, entre as expectativas da diretoria e os benefícios associados a utilização do BSC, descritos no item 3.4 deste trabalho, quais sejam (KAPLAN E NORTON, 2000):

- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva
- Alinhar a organização com a estratégia
- Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos

- Transformar a estratégia em um processo contínuo.

6.2 Questionário com os gestores

Conforme descrito no item 4.2 “Fluxograma do Trabalho”, a aferição dos benefícios percebidos pela utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gerenciamento estratégico na Cagece foi realizada através de coleta de dados junto aos gestores da Companhia. O questionário com base em uma Escala de Classificações Somadas, ver ANEXO IV, foi enviado para todos os 99 gestores da empresa (diretores, assessores, gerentes e coordenadores de unidades de negócio) no período de 04/12/2006 a 31/01/2007.

Dos 99 questionários enviados, foram respondidos 67 questionários, sendo 1 dos questionários respondidos desconsiderado por não apresentar respostas dentro dos padrões solicitados na pesquisa. A quadro 13 apresenta o nível de respostas geral e por diretoria dos questionários válidos recebidos.

Em termos percentuais, o nível de retorno dos questionários por diretoria foi compatível com o retorno total da pesquisa (67%). As maiores distorções em relação a média ficaram por conta da Diretoria de Gestão Empresarial (100%) e da Diretoria de Engenharia (42%).

Nº de Participantes Envolvidos	Questionários Enviados	Questionários respondidos	% de respostas
Diretoria da Presidência	9	6	67%
Diretoria Comercial	53	33	62%
Diretoria de Gestão Empresarial	10	10	100%
Diretoria de Operações	9	8	89%
Diretoria de Planejamento e Controle	6	4	67%
Diretoria de Engenharia	12	5	42%
TOTAL	99	66	67%

QUADRO 13. Nível de resposta dos questionários enviados.
Fonte: elaboração própria

Observa-se, também, um equilíbrio nos questionários respondidos se observada a classificação quanto ao papel funcional (Unidade de Negócio e Unidade

de Serviço) das unidades as quais estão vinculadas os gestores: 36 questionários oriundos de gestores ligados às Unidades de Serviço e 30 questionários das Unidades de Negócio, conforme demonstrado na Figura 37.

O equilíbrio demonstrado na relação de respostas entre os participantes por diretoria e representantes de unidades com papéis funcionais distintos (Unidades de Negócio e Unidades de Serviço) evidencia uma amostragem homogênea e permite uma análise com menos desvios de opiniões, dada a diversidade de perfis e de formação dos participantes envolvidos.

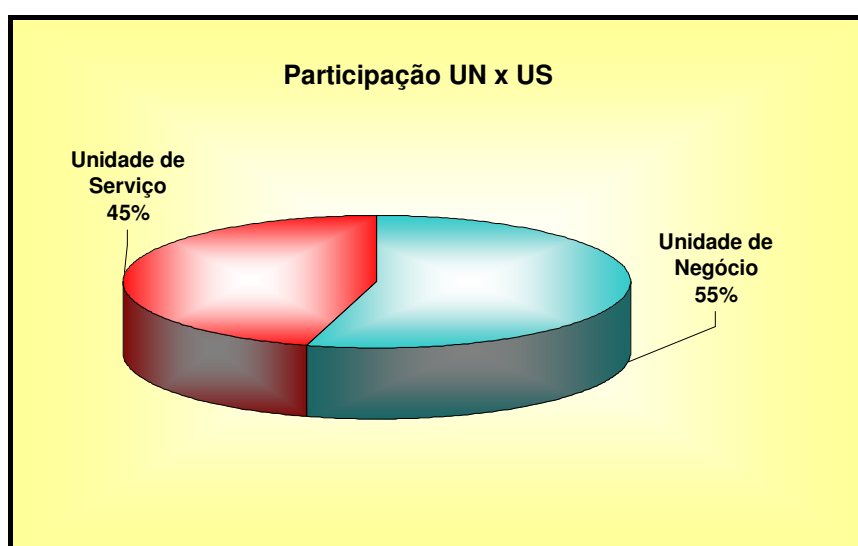


FIGURA 35. Relação % da participação entre UN e US
Fonte: elaboração própria

Quanto à função atual dos gestores, conforme indica a tabela 1 e figura 35, verifica-se uma maior participação de gerentes de Unidades de Serviço (US) com 42,4%. Esta disparidade já era esperada dada a quantidade de diretores (06), de assessores de diretoria (07), gerentes de Unidades de Negócio (12), de gerentes de Unidades de Serviço (40), de coordenadores (34) que foram convidados a participar da pesquisa e compõem a estrutura organizacional da Cagece .

Função	Qtde	%
Diretor	5	7,6
Assessor	5	7,6
Gerente de UN	8	12,1
Gerente de US	28	42,4
Coordenador Administrativo/ Financeiro	11	16,7
Coordenador de Serviços a Clientes	4	6,1
Coordenador Técnico	5	7,6
Total	66	100

TABELA 1. Nível de resposta por função
Fonte: elaboração própria

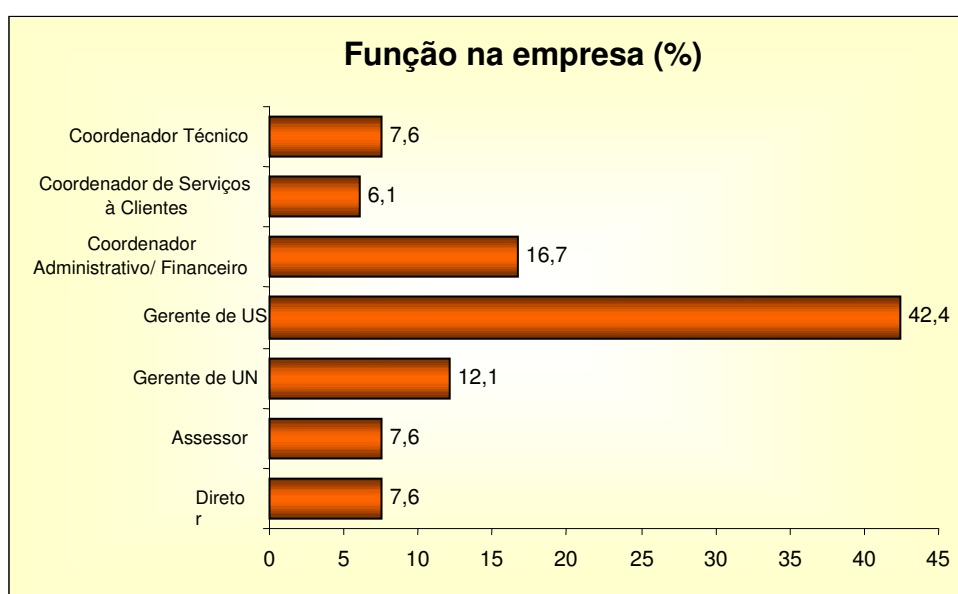


FIGURA 36. Nível de resposta por função
Fonte: elaboração própria

Dois outros importantes aspectos são demonstrados na Figura 36 – Tempo na Empresa e figura 37 – Tempo na Função. Por ter iniciado seu histórico de gestão estratégica em 1996, utilizado metodologias tradicionais de planejamento estratégico até meados de 2003/2004 e implantado o BSC no início de 2005, a amostra é representativa para os objetivos da pesquisa já que a maioria absoluta dos participantes (56,1%) vivenciou os dois períodos de gestão estratégica tradicional e BSC), sendo possível a utilização da resposta para comparação entre eles.

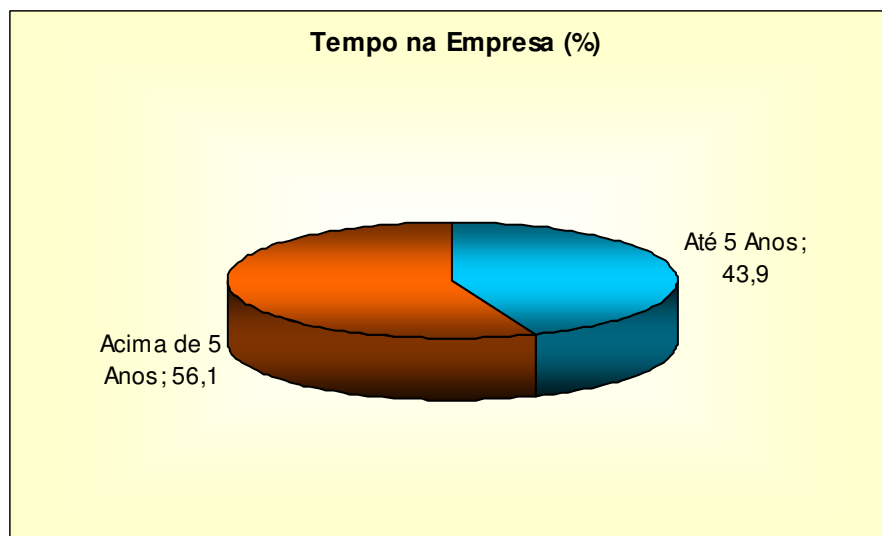


FIGURA 37. Tempo de empresa dos participantes da pesquisa
Fonte: elaboração própria

Outros pontos que reforçam esta convicção é de que a amostra, com exceção do Diretor-Presidente e sua Assessora de Gestão a amostra é composta por funcionários de carreira (concursados) da Companhia e pelo fato de que 66,7% dos gestores terem mais de 02 anos na função (vide Figura 38).

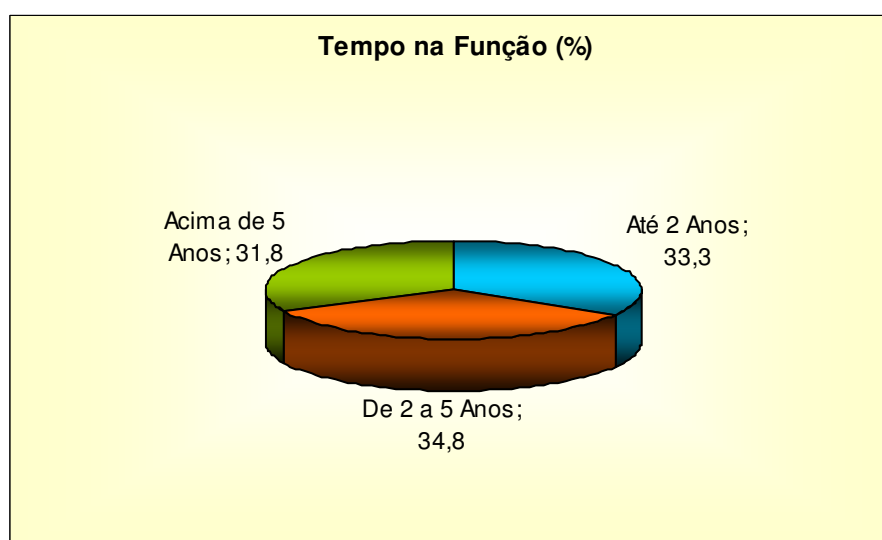


FIGURA 38. Tempo de exercício da função dos participantes da pesquisa
Fonte: elaboração própria

Em termos de benefícios percebidos pelos gestores com a utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico, a tabelas 2 e o quadro 14 apresentam as respostas obtidas para a capacidade do BSC em **TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS** na Cagece.

Item	Discorda Totalmente		Discorda		Não Concordam nem Discorda		Concorda		Concorda Totalmente		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Q1. A construção de objetivos estratégicos nas diversas perspectivas do negócio (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental) proporcionou o desenvolvimento de uma visão mais holística e integrada da CAGECE.	-	-	-	-	1	1,5%	33	50,0%	32	48,5%	66	100%
Q2. O Mapa estratégico da CAGECE descreve como a atuação junto às pessoas, tecnologias e processos combinados favorecem o atendimento às necessidades dos clientes e, por conseguinte, a geração de resultados financeiros.	-	-	1	1,5%	2	3,0%	40	60,6%	23	34,8%	66	100%
Q3. A associação de indicadores, metas e ações aos objetivos estratégicos contribuíram para conectar a estratégia às atividades operacionais na CAGECE.	-	-	2	3,0%	3	4,5%	27	40,9%	34	51,5%	66	100%
Q4. A definição de indicadores, metas e ações, associados aos objetivos estratégicos permitiram a mensuração e acompanhamento da concretização da estratégia da CAGECE.	-	-	-	-	3	4,5	33	50,0%	30	45,5%	66	100%
Q5. O BSC permitiu a criação de um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados a cerca dos resultados almejados e mantém o foco da organização em como transformá-los em realidade na CAGECE.	-	-	4	6,1%	10	15,2%	40	60,6%	12	18,2%	66	100%

TABELA 2. Distribuição de freqüência das respostas da percepção dos gestores sobre a tradução da estratégia em níveis operacionais na Cagece através do BSC
Fonte: elaboração própria

TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS	Média	Desvio-padrão
1 A construção de objetivos estratégicos nas diversas perspectivas do negócio (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental) proporcionou o desenvolvimento de uma visão mais holística e integrada da Cagece.	4,47	0,53
2 O Mapa estratégico da Cagece descreve como a atuação junto às pessoas, tecnologias e processos combinados favorecem o atendimento às necessidades dos clientes e, por seguinte, a geração de resultados financeiros.	4,29	0,60
3 A associação de indicadores, metas e ações aos objetivos estratégicos contribuíram para conectar a estratégia às atividades operacionais na Cagece.	4,41	0,72
4 A definição de indicadores, metas e ações associados aos objetivos estratégicos permitiu a mensuração e acompanhamento da concretização da estratégia da Cagece.	4,41	0,58
5 O Balanced Scorecard permitiu a criação de um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados a cerca dos resultados almejados e mantém o foco da organização em como transformá-los em realidade na Cagece.	3,91	0,76
TOTAL	4,30	0,67

QUADRO 14. Nível de concordância com a tradução da estratégia em níveis operacionais na Cagece
Fonte: elaboração própria

Em termos operacionais, a tradução da estratégia com base no BSC obteve uma avaliação positiva em todos os seus itens, encontrando um alto nível de concordância em cada um deles, como demonstrado através da distribuição de freqüência e cálculo estatístico. A concordância total é mais forte na afirmativa 1 (média 4,47), que obteve o maior índice de concordância dentre as 5, com 98,5% dos gestores da CAGECE concordando que a construção de objetivos estratégicos nas diversas perspectivas do negócio (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental) proporcionou o desenvolvimento de uma visão mais holística e integrada da CAGECE, não obtendo nenhuma resposta que discorde.

Em seguida, vêm as alternativas 4 e 3 (médias 4,41), sendo que a alternativa 4 apresenta menor desvio-padrão. A menor média foi obtida pela alternativa 5 (média 3,91 e 21,3% de indiferença ou discordância).

A tabela 3 e o quadro 15 apresentam como foram classificadas as respostas para a capacidade do BSC em **ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA** na Cagece.

Item	Discorda Totalmente		Discorda		Não Concorda nem Discorda		Concorda		Concorda Totalmente		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	Q6. O BSC explicitou os pontos-chave para o desenvolvimento da CAGECE e a relação de interdependência entre os diversos setores da empresa para superação dos mesmos.	-	-	4	6,1%	7	10,6%	42	63,6%	13	19,7%	66
Q7. A implantação do BSC integrou/ alinhou as unidades de negócio e as unidades de serviço (apoio) para o alcance, em conjunto, dos objetivos organizacionais da CAGECE.	1	1,5%	8	12,1%	10	15,2%	37	56,1%	10	15,2%	66	100%
Q8. A utilização do BSC forneceu um mecanismo de conexão entre as unidades de negócio para o fortalecimento de operações, prestação de serviços integrados, criação de soluções agregadoras e ganhos de escala.	-	-	3	4,5%	6	9,1%	44	66,7%	13	19,7%	66	100%
Q9. A implantação do BSC impulsionou o desenvolvimento de grandes ações/ projetos em nível corporativo que promoveram sinergias entre as unidades organizacionais, compartilhamento de tecnologias, padronização de processos entre outras melhorias.	1	1,5%	2	3,0%	6	9,1%	42	63,6%	15	22,7%	66	100%
Q10. A utilização do BSC impulsionou a CAGECE (empresa e unidades) a identificar e desenvolver relacionamentos estratégicos para geração de valor para os clientes com agentes externos à organização (governo, fornecedores, parceiros, outras companhias de saneamento, etc.).	1	1,5%	2	3,0%	12	18,2%	39	59,1%	12	18,2%	66	100%

TABELA 3. Distribuição de freqüência das respostas da percepção dos gestores sobre o alinhamento da Cagece à estratégia com o BSC
Fonte: elaboração própria

ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA	Média	Desvio-padrão
6 O BSC explicitou os pontos-chave para o desenvolvimento da Cagece e a relação de interdependência entre os diversos setores da empresa para superação dos mesmos.	3,97	0,74
7 A implantação do BSC integrou / alinhou as unidades de negócio e as unidades de serviço (apoio) para o alcance, em conjunto, dos objetivos organizacionais da Cagece.	3,71	0,92
8 A utilização do BSC forneceu um mecanismo de conexão entre as unidades de negócio para o fortalecimento de operações, prestação de serviços integrados, criação de soluções agregadoras e ganhos de escala.	4,02	0,69
9 A implantação do BSC impulsionou o desenvolvimento de grandes ações/projetos em nível corporativo que promoveram sinergias entre as unidades organizacionais, compartilhamento de tecnologias, padronização de processos entre outras melhorias.	4,03	0,76
10 A utilização do BSC impulsionou a Cagece (empresa e unidades) a identificar e desenvolver relacionamentos estratégicos para geração de valor para os clientes com agentes externos à organização (governo, fornecedores, parceiros, outras companhias de saneamento, etc).	3,89	0,79
TOTAL	3,92	0,79

QUADRO 15. Nível de concordância com o alinhamento da organização à estratégia na Cagece
Fonte: elaboração própria

Somando-se a alternativas concorda totalmente com concorda, observa-se que os itens 8 e 9 atingem o mesmo percentual (86,4%), apresentando, praticamente o mesmo nível de concordância (média 4,02 e 4,03, respectivamente), atribuindo-lhes uma maior representatividade em relação ao alinhamento da organização com a estratégia empresarial.

Porém, o item 9 possui um número maior de entrevistados que concordam totalmente que a implantação do BSC impulsionou o desenvolvimento de grandes ações/ projetos em nível corporativo que promoveram sinergias entre as unidades organizacionais, compartilhamento de tecnologias, padronização de processos entre outras melhorias.

Dentre os itens analisados percebeu-se que a questão 7 demonstrou a maior taxa de discordância ou indiferença (28,8% discordam totalmente, discordam ou são indiferentes), razão principal para redução da média geral do benefício ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA (média 3,92), quando comparado a TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.

Mesmo assim, esse valor é bem abaixo do número de gestores que concordam ou concordam totalmente (71,3%) que a implantação do BSC integrou/ alinhou as unidades de negócio e as unidades de serviço (apoio) para o alcance dos objetivos organizacionais da CAGECE.

A tabelas 4 e o quadro 16 mostram, respectivamente, distribuição de frequência e o nível de concordância das respostas referentes a capacidade do BSC em **TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS** na Cagece.

Item	Discorda Totalmente		Discorda		Não Concorda nem Discorda		Concorda		Concorda Totalmente		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	Q11. A adoção do BSC proporcionou o conhecimento e compreensão da estratégia pelos funcionários da CAGECE de forma a facilitar sua implementação.	-	-	2	3,0%	13	19,7%	39	59,1%	12	18,2%	66
Q12. A utilização do BSC potencializou a canalização das energias e talentos dos colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos da CAGECE.	-	-	3	4,5%	11	16,7%	37	56,1%	15	22,7%	66	100%
Q13. A adoção do BSC permitiu a compreensão de como as equipes são capazes de influenciar a execução da estratégia através da vinculação de suas metas (equipes) aos objetivos da CAGECE.	-	-	1	1,5%	4	6,1%	46	69,7%	15	22,7%	66	100%
Q14. A associação do BSC à política de remuneração (participação nos resultados) catalisou o desenvolvimento empresarial da CAGECE com base na estratégia.	1	1,5%	2	3,0%	12	18,2%	36	54,5%	15	22,7%	66	100%

TABELA 4. Distribuição de freqüência das respostas da percepção dos gestores sobre o a transformação da estratégia em tarefa de todos com o BSC
Fonte: elaboração própria

TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS	Média	Desvio-padrão
11 A adoção do BSC proporcionou o conhecimento e compreensão da estratégia pelos funcionários da Cagece de forma a facilitar sua implementação	3,92	0,71
12 A utilização do BSC potencializou a canalização das energias e talentos dos colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos da Cagece.	3,97	0,76
13 A adoção do BSC permitiu a compreensão de como as equipes são capazes de influenciar a execução da estratégia através da vinculação de suas metas (equipes) aos objetivos da Cagece.	4,14	0,58
14 A associação do BSC à política de remuneração (participação nos resultados) catalisou o desenvolvimento empresarial da Cagece com base na estratégia.	3,94	0,82
TOTAL	3,99	0,72

QUADRO 16. Nível de concordância com a transformação da estratégia em tarefa de todos na Cagece
Fonte: elaboração própria

Para a maioria dos entrevistados, a adoção do BSC permitiu a transformação da estratégia em tarefa de todos (média 3,99), principalmente na compreensão de como as equipes são capazes de influenciar a execução da estratégia através da vinculação de suas metas (equipes) aos objetivos da CAGECE, visto que 92,4% (média 4,14) de seus gestores concordam totalmente ou concordam com esta afirmativa.

Os demais itens também são vistos como representativos em patamar mais ou menos similar na transformação da estratégia em tarefa de todos, dado que todos alcançam valores em média muito próximos a 4 (nota que representa a afirmativa concorda), conforme demonstrado na Tabela 16.

Os benefícios percebidos pelos gestores com a utilização do BSC em **TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO** na Cagece são exibidos através das tabelas 5 e quadro 17.

Item	Discorda Totalmente		Discorda		Não Concorda nem Discorda		Concorda		Concorda Totalmente		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	Q15. A adoção do Balanced Scorecard permitiu a sincronização entre o processo de planejamento estratégico (objetivos, indicadores metas e ações) e de planejamento orçamentário (seleção e alocação de recursos) para o alcance dos objetivos de curto e longo prazo da CAGECE.	-	-	5	7,6%	14	21,2%	35	53,0%	12	18,2%	66
Q16. A adoção do BSC implantou uma sistemática de acompanhamento e revisão contínua da estratégia, objetivos, indicadores, metas e ações na CAGECE.	-	-	-	-	1	1,5%	34	51,5%	31	47,0%	66	100%
Q17. As reuniões mensais de avaliação da estratégia com base no BSC promoveram o trabalho em equipe e o aprendizado organizacional (capacidade de identificar e solucionar problemas, criação de novas oportunidades e compartilhamento de conhecimentos).	1	1,5%	-	-	3	4,5%	35	53,0%	27	40,9%	66	100%
Q18. O processo de feedback (reuniões de avaliação mensais e trimestrais) e de análise das informações estratégicas (SGR) preservam o entusiasmo das equipes e orientam a organização para níveis de desempenho ainda mais elevados.	-	-	1	1,5%	6	9,1%	30	45,5%	29	43,9%	66	100
Q19. A utilização do BSC transformou a gestão da estratégia em processo dinâmico que permite sua efetiva implementação e gerenciamento.	-	-	-	-	8	12,1	37	56,1	21	31,8	66	100

TABELA 5. Distribuição de frequência das respostas da percepção dos gestores sobre a transformação da estratégia em um processo contínuo com o BSC
Fonte: elaboração própria

TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO	Média	Desvio-padrão
15 A adoção do Balanced Scorecard permitiu a sincronização entre o processo de planejamento estratégico (objetivos, indicadores metas e ações) e de planejamento orçamentário (seleção e alocação de recursos) para o alcance dos objetivos de curto e longo prazo da Cagece	3,82	0,82
16 A adoção do BSC implantou uma sistemática de acompanhamento e revisão contínua da estratégia, objetivos, indicadores, metas e ações na Cagece.	4,45	0,53
17 As reuniões mensais de avaliação da estratégia com base no BSC promoveram o trabalho em equipe e o aprendizado organizacional (capacidade de identificar e solucionar problemas, criação de novas oportunidades e compartilhamento de conhecimentos).	4,32	0,71
18 O processo de feedback (reuniões de avaliação mensais e trimestrais) e de análise das informações estratégicas (SGR) preservam o entusiasmo das equipes e orientam a organização para níveis de desempenho ainda mais elevados	4,32	0,71
19 A utilização do BSC transformou a gestão da estratégia em processo dinâmico que permite sua efetiva implementação e gerenciamento	4,20	0,64
TOTAL	4,22	0,72

QUADRO 17. Nível de concordância com a transformação da estratégia em um processo contínuo na Cagece
Fonte: elaboração própria

A transformação da estratégia em um processo contínuo com o BSC obteve uma avaliação muito positiva em termos gerais (média 4,22), mas principalmente, nos últimos quatro itens, conforme indicam as tabelas 17 e 18. A concordância total é mais forte na afirmativa 16 (média 4,45), que obteve também índice de concordância dos gestores de 98,5% que a adoção do BSC implantou uma sistemática de acompanhamento e revisão contínua da estratégia, objetivos, indicadores, metas e ações na CAGECE.

Os únicos itens que apresentam discordância são o 15, 17 e o 18. Para os itens 17 e 18, percebe-se um baixo percentual negativo. Já o item 15, que fala sobre a sincronização do processo de planejamento estratégico e orçamentário na Cagece, apresenta um grau de discordância e de indiferença de 28,8%, bem acima dos demais.

Para finalizar, a tabelas 6 e o quadro 18 demonstram as respostas dos gestores quanto a capacidade do BSC em contribuir para a **MOBILIZAÇÃO DA MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXUTIVA** na Cagece.

Item	Discorda Totalmente		Discorda		Não Concorda nem Discorda		Concorda		Concorda Totalmente		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	Q20. A utilização do BSC acelerou/ consolidou o processo de empresariamento da CAGECE (gestão focada em resultados).	-	-	3	4,5%	6	9,1%	32	48,5%	25	37,9%	66
Q21. A utilização do BSC ajudou os líderes da organização a comunicar a visão empresarial da CAGECE e a estimular suas unidades a conceber novas formas de executar as tarefas do dia-a-dia com base na nova visão.	-	-	4	6,1%	7	10,6%	35	53,0%	20	30,3%	66	100%
Q22. A adoção do BSC elevou o número de perguntas, análises e debates sobre os resultados presentes e, principalmente, induziu perguntas e discussões sobre o futuro da CAGECE.	-	-	-	-	4	6,1%	34	51,5%	28	42,4%	66	100%
Q23. A implantação do BSC inseriu a estratégia no centro do processo gerencial e de tomada de decisão.	-	-	1	1,5%	7	10,6%	40	60,6%	18	27,3%	66	100%
Q24. O BSC é utilizado como modelo de governança corporativa da CAGECE, alinhando todos níveis hierárquicos (conselho de administração, diretoria, gestores e equipes), institucionalizando novos valores culturais e estruturas.	-	-	4	6,1%	16	24,2%	28	42,4%	18	27,3%	66	100%

TABELA 6. Distribuição de freqüência das respostas da percepção dos gestores sobre a mobilização da mudança por meio da liderança executiva com o BSC
Fonte: elaboração própria

A capacidade crítica dos gestores da instituição recebeu um estímulo com a implantação do BSC, a aceleração/consolidação do empresariamento, a inserção da estratégia no centro do processo gerencial e a comunicação da visão empresarial receberam fortes impactos positivo com utilização do BSC na Cagece, conforme demonstra a tabela 20.

Observou-se, no item 24, um alto nível de abstenção dos entrevistados, aproximando-se do encontrado entre os que concordam totalmente.

MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA	Média	Desvio-padrão
20 A utilização do BSC acelerou/consolidou o processo de empresariamento da Cagece (gestão focada em resultados).	4,20	0,79
21 A utilização do Balanced Scorecard ajudou os líderes da organização a comunicar a visão empresarial da Cagece e a estimular suas unidades a conceber novas formas de executar as tarefas do dia-a-dia com base na nova visão.	4,08	0,81
22 O adoção do BSC elevou o número de perguntas, análises e debates sobre os resultados presentes e, principalmente, induziu perguntas e discussões sobre o futuro na Cagece.	4,39	0,63
23 A implantação do BSC inseriu a estratégia no centro do processo gerencial e de tomada de decisão.	4,14	0,65
24 O BSC é utilizado como modelo de governança corporativa da Cagece alinhando todos níveis hierárquicos (conselho de administração, diretoria, gestores e equipes), institucionalizando novos valores culturais e estruturas	3,91	0,87
TOTAL	4,14	0,77

QUADRO 18. Nível de concordância com a mobilização da mudança por meio da liderança executiva na Cagece
Fonte: elaboração própria

6.3 Discussão das análises

Tendo como base o levantamento de dados e suas respectivas análises realizadas nos itens e capítulos anteriores, esta etapa discute a apuração dos pressupostos formulados e descritos no tópico “Aspectos Introdutórios do trabalho”. Inicialmente serão abordados os aspectos qualitativos da pesquisa, conforme descrito no item 4.2 - Fluxograma do Trabalho.

6.3.1 Análise do Primeiro Pressuposto

Pressuposto 1: Existe Congruência entre os desafios do setor de saneamento, necessidades estratégicas da alta direção e os benefícios teóricos associados ao BSC.

Com base nos aspectos levantados, percebe-se que o saneamento no Brasil atravessa um momento singular em que se discutem questões essenciais para o futuro do setor: metas de universalização dos serviços, marco regulatório, titularidade dos serviços, entre outros assuntos. Tais discussões decorrem da necessidade de superar o atual déficit de disponibilidade de serviços básicos de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário que aflige cerca de 16 milhões e 76 milhões de pessoas no Brasil, respectivamente.

A superação do déficit dos referidos serviços está diretamente associada às empresas de estaduais de saneamento, pois elas respondem por 70% dos municípios operados e 84% dos investimentos do setor. Em sua maioria, as empresas estaduais de saneamento apresentam problemas de gestão que se agravaram com a falência do PLANASA nos anos 80.

Além de apresentarem despesas maiores que as receitas e baixa capacidade de investimento (perspectiva financeira), realidade similar também é encontrada quando observados os indicadores de mercado/clientes (ligações ativas de água, ligações ativas de esgoto e contas a receber), de processos internos (atendimento de água, atendimento de esgoto e índice de perdas) e de aprendizado e crescimento (metodologias adequadas de gestão e clima para ação).

Exceções são encontradas em empresas de alguns poucos estados, principalmente, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Estas organizações optaram por uma estratégia de modernização e readequaram sua gestão para fazer frente às necessidades do mercado e, atualmente, se destacam em relação as demais. O estágio de profissionalização dessas empresas pode ser percebido pela atuação no mercado de capitais (SABESP, SANEPAR e COPASA), geração de novos negócios (SABESP- reuso, COPASA – água mineral e CAGECE – consultoria) e pelos prêmios conquistados nas mais diversas áreas (CAGECE e EMBASA).

Com a aprovação, em 08 de janeiro de 2007, do Marco Regulatório do Setor de Saneamento e o estabelecimento de regras claras para o setor espera-se um acirramento da concorrência e, por conseqüência, da necessidade de tornar as companhias estaduais ainda mais eficazes, eficientes e bem geridas.

Por outro lado, abrem-se novas possibilidades de negociação de contratos de concessão entre os municípios e as empresas, ampliam-se as fontes de captação de recursos, aumenta o incentivo à participação da iniciativa privada (nacional e internacional) no setor e abre-se um leque de novas oportunidades de negócios dentro e fora de suas áreas de atuação.

Estas discussões que interferem no negócio “saneamento” não se restringem somente ao Brasil. Além de uma questão de saúde pública mundial (8 milhões de pessoas morrem por ano vítimas de doenças relacionadas a água), a ONU calcula que os investimentos do setor devem ser dobrados nos próximos 25 anos a fim de evitar um colapso nos serviços em no máximo 30 anos. Mais do que uma questão ideológica (direito universal à água ou água como uma commodity), é necessário encontrar uma forma viável (arranjo institucional e regulação) de canalizar os investimentos necessários para o setor, sejam eles públicos ou privados.

Observando os casos de reformulação dos países analisados no trabalho, independente de estarem ligadas ao setor público ou privado, percebe-se, além do crescimento da participação da iniciativa privada, uma tendência de agregação dos serviços, ou seja, a formação de empresas com maior abrangência de atuação. Confirmando-se esse contexto, a necessidade de melhorar a gestão das empresas ineficientes ou potencializar as vantagens competitivas das empresas mais organizadas é um fator de fundamental importância para a sobrevivência dessas organizações no futuro.

A capacidade de uma empresa em competir nos mercados atuais e de estabelecer as bases para o êxito futuro está diretamente associada a uma “teoria do negócio”, ou seja, a sua capacidade de traçar hipóteses viáveis sobre o ambiente, sobre sua missão, sobre as competências necessárias à realização e sua capacidade de executá-las.

Vê-se, portanto, que o atual cenário do setor de saneamento tem estreita similaridade com o papel da gestão estratégica: dar um enfoque sistêmico à organização tanto no aspecto de processo (planejamento, implementação, avaliação

e controle) quando no estreitamento entre as demandas internas e externas à empresa e na integração dos diversos setores para o atingimento dos objetivos propostos no longo prazo.

Mais do que redefinir seus negócios, seus posicionamentos ou suas estratégias, as Companhias estaduais, terão que ter a capacidade de vencer a barreira de uma visão de gestão pública morosa e ineficiente, onde somente o discurso é incapaz de promover qualquer tipo de mudança.

Nesse sentido, a busca por metodologias estruturadas que contribuam para colocar em prática o modelo de negócio, mantenha atualizado o sentido de direção, mobilize as pessoas e alinhem os recursos e estrutura para o alcance de objetivos comuns passa a ser um elemento-chave do processo de empresariamento e desenvolvimento organizacional dessas companhias.

A consolidação de um novo direcionamento estratégico não surge apenas de uma definição isolada, de uma inovação arrasadora, por sorte ou a partir de uma revolução súbita, mas sim, de um processo cumulativo onde tudo se soma para gerar resultados duradouros.

Sem o correto entendimento do que quer dizer a estratégia, onde pretende chegar, sem envolvimento com sua formulação e sem um mecanismo concreto de aferição e monitoramento as pessoas não se sentem comprometidas e não conseguem manter o foco de suas ações e iniciativas, ficando o planejamento apenas na etapa de concepção.

A necessidade de tornar a estratégia compreensível a todos os colaboradores e fazer com que ela se torne uma realidade no dia-a-dia dos negócios e não uma mera carta de intenções destinada a repousar no fundo das gavetas e dos arquivos dos computadores é uma preocupação que acomete os executivos de grande parte das organizações.

Nos anos 90, em meio a um ambiente altamente volátil, competitivo e de aceleração da globalização dos mercados surge o *Balanced Scorecard* (BSC).

Apesar de, inicialmente, o método ter sido idealizado como um modelo de avaliação de desempenho que mesclava medidas e financeiras e não-financeiras, o BSC inovou ao atrelar o sistema de medição de desempenho à estratégia das organizações. Esta ligação anunciou uma visão congregadora das diversas “escolas” de pensamento estratégico a partir de um olhar mais equilibrado entre resultados de curto e longo prazo, entre objetivos e medidas financeiras e não-financeiras e entre a concepção e a prática. Sobretudo, evidenciou a necessidade de uma atuação simultânea e coerente nas diversas perspectivas do negócio (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), devido suas relações de interdependência e de causa e efeito.

De uma ferramenta de auxílio a mensuração de desempenho, comunicação e alinhamento estratégico, o BSC passou a ser um utilizado para também para gerenciar a estratégia e, mais tarde, utilizado como um sistema gerencial associado a programas de transformação organizacional. De um relatório de progresso de idéias e aplicações incompletas e inacabadas (KAPLAN E NORTON, 1998), seguiram-se um conjunto de obras complementares a partir da aplicação dos conceitos originais no dia-a-dia de empresas públicas e privadas e com e sem fins lucrativos.

Em um primeiro momento, o BSC consiste em desdobrar a concepção de negócio de uma organização em um mapa estratégico consensuado pelo conjunto de colaboradores, executivos e acionistas com vistas a definir um conjunto de objetivos estratégicos (questões críticas) em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada objetivo das dimensões citadas são estabelecidos ações (iniciativas estratégicas) e indicadores de desempenho que permitem avaliar o desempenho e validar a “teoria do negócio” ao longo do tempo, imprimindo uma relação de causa e efeito entre eles e norteando as ações individuais e coletivas.

O monitoramento é feito através das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) mensais, bimestrais ou trimestrais dependendo do grau de maturidade da organização. O ponto crucial é assegurar a dinâmica e esforço continuado ao processo de implementação e acompanhamento da estratégia através da análise

dos resultados alcançados (previsto e realizado), o andamento das iniciativas estratégicas priorizadas e da suficiência dos esforços envidados para o alcance das metas propostas.

Assim, o objetivo do desdobramento e da sistemática de avaliação é viabilizar os processos gerenciais críticos relativos a estratégia tais como:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em um processo contínuo; e,
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Em se tratando do contexto histórico e da realidade específica da Cagece, percebe-se que o período de 1991 a 1994 foi marcado por grandes conquistas ligadas à área de engenharia e operações da empresa representadas pela construção do Canal do Trabalhador, do açude Pacajus e do complexo Pacoti-Riachão-Gavião, obras que evitaram o estrangulamento do fornecimento de água para região metropolitana de Fortaleza.

Há de se ressaltar que no período especificado a Cagece também era responsável por obras de infra-estrutura hídrica, reforçando ainda mais a idéia de uma “empresa de engenharia”.

A criação da Cogerh em novembro de 2003 – Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos – responsável pelo gerenciamento/monitoramento da oferta de água e pela manutenção, operação de obras hídricas - somado a um ambiente externo e interno desfavorável provocaram a necessidade de mudança no foco da empresa para gestão, sob pena de sua extinção.

A definição de seu primeiro planejamento estratégico (1996) e sua revisão (1998) associado a um processo de reestruturação da Companhia, inclusive com alterações no modelo de gestão e na estrutura organizacional, reforçaram a necessidade da gestão estratégica na Cagece.

Esta nova postura empresarial teve um impacto decisivo na reversão dos resultados econômico-financeiros negativos da empresa, bem como, melhoria de seu desempenho comercial e operacional. Contudo, o resultado das entrevistas semi-estruturadas, relatadas no item 6.1.1, apontaram para dificuldades na execução e gerenciamento da estratégia definida, bem como, no envolvimento dos colaboradores (mobilização e comunicação) dos objetivos da companhia.

Dado os pontos acima relatados, **é possível concluir que existe congruência entre os desafios do setor de saneamento, necessidades estratégicas da alta direção e os benefícios teóricos associados ao BSC.**

6.3.2 Análise do Segundo Pressuposto

Pressuposto 2: O *Balanced Scorecard* da Cagece atende aos requisitos básicos do modelo proposto por Kaplan e Norton..

Excluindo-se a etapa de revisão estratégica (insumo para a concepção do modelo), o processo de implantação do BSC na Cagece seguiu, em grande parte, as etapas propostas por Kaplan e Norton (1997). A articulação interna foi compartilhada pela Assessoria de Gestão da Presidência e pela Gerência de Desenvolvimento Empresarial.

A etapa de definição de uma proposta inicial de objetivos, indicadores e metas para Cagece, em vez de ser feita pelo “arquiteto” juntamente com os principais executivos da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997), foi realizada por um grupo denominado Comitê de Assessoramento do Planejamento Estratégico (composto pelos assessores de cada diretor, gerência de Controladoria, gerência de Estudos Econômico-Financeiros e gerência de Desenvolvimento Empresarial).

O scorecard inicial foi apresentado, discutido e validado pela Diretoria Colegiada da Cagece (Wokshop Executivo – 1ª Etapa), corpo gerencial (Workshop

Executivo – 2ª Etapa) e pelo Conselho de Administração juntamente com a sistemática de acompanhamento dos resultados.

O modelo implantado na Cagece descrito no Capítulo 5, item 5.3, apresenta todos os elementos-chave descritos pelos idealizadores do BSC e relacionados nas demais bibliografias complementares: mapa estratégico com no mínimo 4 perspectivas; identificação de objetivos para cada perspectiva em relação de causa e efeito; indicadores, metas e ações para cada objetivo; e uma sistemática de avaliação em *loop* duplo.

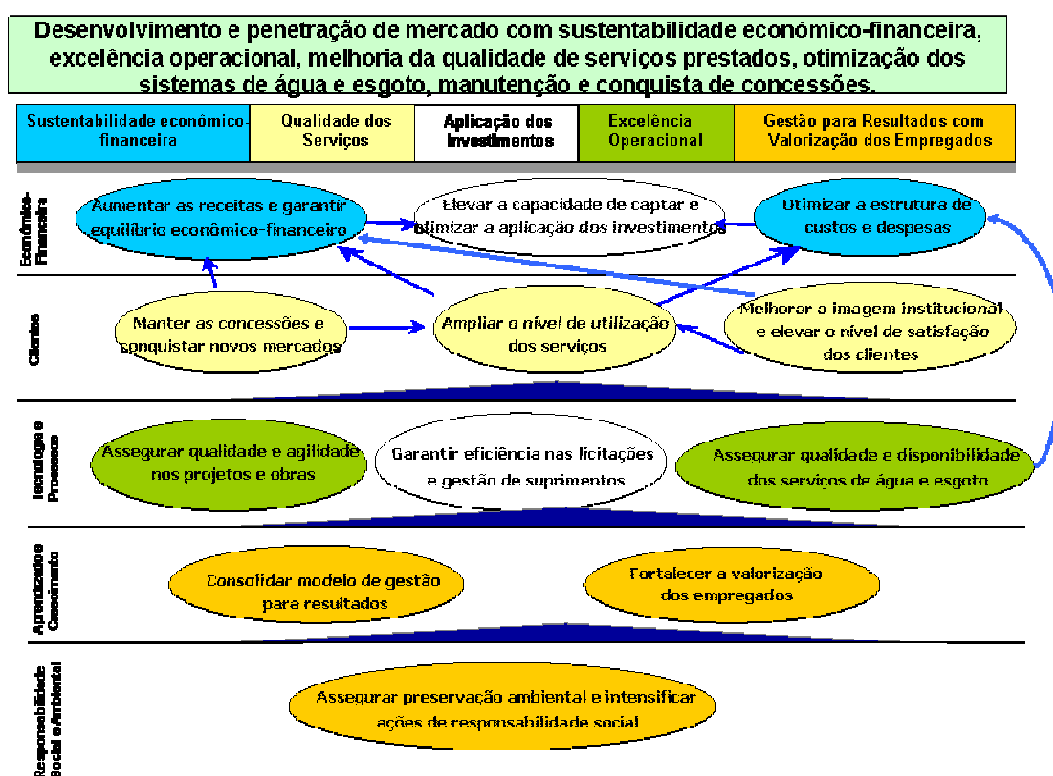


FIGURA 39. Mapa estratégico da Cagece 2006
Fonte: Cagece, 2006.3

Embora apresente todos os elementos-chave, algumas observações merecem um destaque especial. O forte impacto do negócio saneamento sobre os aspectos sociais/ ambientais e sua importância para seus empregados e acionistas fez com que a Cagece, em vez de destacar este tema na perspectiva de processos

internos, conforme sugere Kaplan e Norton (2000), optou por criar uma quinta perspectiva de Responsabilidade Social e Ambiental, vide figura 39.

Outro relevante ponto, é que o mapa estratégico, conforme descrito por Kaplan e Norton (2000) é a representação gráfica do conjunto de objetivos e indicadores balanceados que descreve a estratégia, a transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para o cliente e, por seguinte, em resultados financeiros. Logo, deve especificar um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes, conforme figura abaixo:

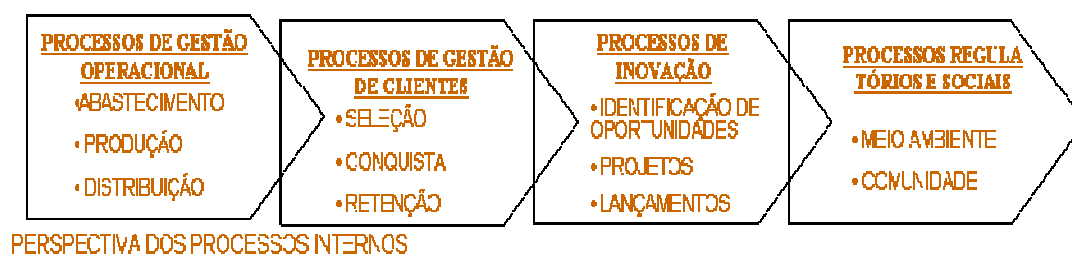


FIGURA 40. Os processos internos criam valor para clientes e acionistas.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Apesar do negócio reformulado da Cagece apontar para o “desenvolvimento de soluções em saneamento” e sua visão de futuro explicitar “uma gestão focada na excelência da atenção aos clientes” os processos de gestão de clientes (seleção, conquista e retenção) e os processos de inovação (identificação de oportunidades, projetos e lançamentos), essenciais para o atendimento das metas da perspectiva clientes, não são mencionados (figura 40).

Observa-se, entretanto, que a criação de uma nova perspectiva e possibilidade de melhoria no mapa estratégico para uma melhor descrição do processo de valor não inviabilizam a configuração teórica do BSC e, portanto, **verifica-se que O *Balanced Scorecard* da Cagece atende aos requisitos básicos do modelo proposto por Kaplan e Norton.**

6.3.3 Análise do Terceiro Pressuposto

Pressuposto 3: O Balanced Scorecard contribuiu para o aprimoramento do gerenciamento estratégico na Cagece.

Em termos qualitativos, a análise dos quadros 7 e 8, Evolução dos Objetivos por Perspectiva e Evolução dos Indicadores por Perspectiva (Capítulo 5, item 5.6), respectivamente, permite a conclusão de que houve um refinamento contínuo do modelo durante os dois anos estudados. Em sua primeira versão, objetivos tais como “Gerenciar os itens de maior representatividade nas despesas de exploração” mais se assemelhavam as rotinas operacionais.

Melhorias importantes ocorreram em todas as perspectivas. Destacamos abaixo aquelas que consideramos mais estruturais e de maior impacto sobre o negócio atual e futuro da Cagece:

- Alteração do objetivo “manter todas as concessões” para “manter todas as concessões e conquistar novos mercados”, em 2006. Apesar da expressão “conquistar novos mercados” não estar sendo mensurado por nenhum indicador, mostra a intenção da empresa de não se limitar ao escopo atual de serviços, em consonância com sua declaração de negócio;
- Inserção do objetivo de “Intensificar ações de responsabilidade social e preservação do meio ambiente” e dos indicadores de Eficácia da implantação do Plano-Diretor de Responsabilidade Sócio-Ambiental e do Índice de resolução de reclamações ambientais em 2006, dando maior sentido a perspectiva.
- Inserção do objetivo de “Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgoto” e seus respectivos indicadores Índice de água não faturada (IANF), Índice de implantação do monitoramento do controle operacional de esgoto; Índice de qualidade de água distribuída em 2007, evidenciando pontos da gestão operacional que são críticos para satisfação dos clientes.

Há de se ressaltar, também, a definição e execução de projetos corporativos (Projetos estruturadores) descritos nos quadros 9 e 10 do capítulo 5, que trabalharam questões tidas como críticas para a implementação da nova visão de negócio. Percebe-se que os projetos propostos para o biênio 2007/2008 apontam para dotar a empresa de mais agilidade e otimização de processos (Cadastro Operacional, Gestão de Compras) e, por outro lado, demonstram um olhar mais arrojado sobre as perspectivas do mercado com os projetos de Inovação de produtos e Serviços, Revisão Tarifária e Comunicação Interna e Externa, pontos que motivaram críticas do pesquisador quanto ao processo de criação de valor na análise do primeiro pressuposto.

Outro relevante aspecto em termos evolutivos foi a melhoria dos resultados empresariais da empresa com o cumprimento do calendário de reuniões de avaliação da estratégia – RAE's, conforme demonstrado através da análise de uma ramificação do mapa estratégico da Cagece.

Em termos quantitativos, conforme demonstra o quadro 19, a pesquisa aplicada junto aos gestores revela, em termos gerais, alto nível de concordância (média 4,12) com a obtenção do conjunto de benefícios teóricos propostos por Kaplan e Norton (2000) a partir da utilização do BSC como instrumento de planejamento estratégico na Cagece.

BENEFÍCIOS ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DO BSC NA CAGECE	Média	Desvio-padrão
TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS	4,30	0,67
ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA	3,92	0,79
TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS	3,99	0,72
TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO	4,22	0,72
MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA	4,14	0,77
TOTAL	4,12	0,75

QUADRO 19. Nível de concordância com a obtenção dos benefícios teóricos associados ao BSC na Cagece

Analisando cada objetivo individualmente, pode-se considerar que a maior contribuição do BSC para a Cagece, segundo a percepção do nível gerencial da empresa, foi a TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS (média 4,30 e desvio 0,67).

O resultado da pesquisa confirma a teoria quando afirma que a utilização do mapa estratégico composto por perspectivas equilibradas e desmembrado em objetivos, indicadores, metas e ações permitem a compreensão da estratégia, sua mensuração e a conexão com as atividades operacionais, conforme comentário-livre de um dos pesquisados:

“O BSC traduz em forma simplificada os processos estratégicos que se encontram alinhados ao planejamento estratégico, com um acompanhamento transparente das ações, buscando de maneira participativa os resultados almejados e definidos dentro da Companhia, com base em indicadores e metas de natureza setorial e corporativa”.

Outros importantes comentários foram feitos principalmente associados ao item 6 – “criação de um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados” (ver Tabela 12, pág 152):

“A criação de um ponto de referência e a compreensão ainda é parcial a todas as unidades e empregados”.

“A tradução da estratégia em termos operacionais foi bastante clara para todos os níveis de gestores (gerente, coordenadores e supervisores). No entanto, merece uma atenção especial colaboradores de campo, que possuem menor escolaridade e estão executando tarefas mais operacionais”.

“Considero que o planejamento estratégico e seus benefícios estão bem compreendidos entre o grupo gestor da CAGECE, porém temos muito a fazer no sentido de disseminar e envolver a base da empresa, as pessoas que realmente fazem acontecer”.

A média 3,91 para o referido item e os comentários acima indicam que o BSC deve estar associado a um amplo programa de comunicação e envolvimento dos funcionários, principalmente das camadas mais operacionais.

Os dois benefícios que apresentaram notas menos expressivas estão ligados a capacidade do BSC em ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

(média 3,92) e de TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFAS DE TODOS (média 3,99), resultados estes, que impactaram fortemente o resultado geral da pesquisa, visto que os demais benefícios obtiveram notas acima da média geral (ver Tabela 21).

Para o alinhamento da organização com a estratégia, percebe-se uma maior dificuldade na integração entre as unidades de negócio e as unidades de serviço, quesito este, que recebeu a menor média (3,71) e maior desvio-padrão (0,92) dentro todos os itens pesquisados.

Consta-se que, com a implantação do BSC e o compartilhamento da responsabilidade pelas unidades de serviço (US) e unidades de negócio (UN) para o atingimento das metas corporativas essa integração melhorou, mas não foi suficiente para conduzir a Cagece ao nível desejado, conforme comentários abaixo:.

“Do ponto de vista da metodologia ficou bem comunicado este alinhamento. Contudo, ainda percebemos que as US’s não conseguiram internalizar a importância de suas ações como apoio para o atendimento da estratégia”.

“O BSC forneceu mecanismo para o alinhamento entre as unidades de negócio e serviço, permitindo melhorias na qualidade dos serviços prestados com reflexo direto junto aos clientes”.

“O direcionamento proposto pelo planejamento estratégico alinhado à metodologia do BSC torna claro o papel de cada unidade no alcance de resultados satisfatórios para a empresa, como também evidenciou os pontos de ruptura de cada unidade em relação a seu real papel. Ex: unidades que apesar de terem como função apoiar outras unidades não têm no seu dia a dia a postura proativa. Estas discussões vão possibilitar revisão nas atribuições destas áreas”.

“Com o BSC houve maior interação entre as unidades de negócio e de serviço, compartilhando informações, sugestões e idéias, visando a melhoria e agilidade nos processos, devendo haver a absorção das propostas e ponderação das ações a serem implantadas para a melhoria de todo o processo”.

“Apesar de todo o esforço realizado pela empresa e por seus funcionários as Unidades de Serviço ainda deixam muito a desejar no apoio prestado às Unidades de Negócio. Precisamos discutir melhor essa estruturação”.

Esta dificuldade de alinhamento das unidades de apoio, segundo Kaplan e Norton (2006), apesar de óbvia não é muito bem trabalhada na maioria das

organizações, justificando que as unidades de apoio internas precisam desenvolver novos estilos de gestão que promovam parcerias e alinhamento com seus clientes internos que justifiquem sua manutenção na estrutura.

Neste sentido, os autores propõem dois modelos para a promoção deste alinhamento através do BSC: Modelo de Parceiro Estratégico e o Modelo de Negócio no Negócio (Kaplan e Norton, 2000 e Kaplan e Norton, 2006). A primeira baseia-se no desenvolvimento de *scorecards* para as unidades de apoio com contratos de serviço definindo expectativa sobre os serviços e custos, em que a perspectiva dos clientes (UN) é colocada no topo do mapa. A segunda prevê o desenvolvimento de *scorecard* para a unidade de apoio como se a mesma fosse um negócio próprio (“negócio no negócio”).

Com base na estrutura da Cagece, aparentemente, a primeira alternativa poderia ser mais viável, conforme necessidade descrita por um dos através das seguintes palavras:

“Verifica-se a relação de interdependência entre os setores de forma tímida, necessita progredir. A integração entre as unidades precisa melhorar consideravelmente, mantendo a utilização do BSC. Existe a necessidade de intensificar o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos para geração de valor para os clientes”.

A utilização de um dos modelos descritos poderia potencializar essa integração, o que desmerece a melhoria dos resultados já obtidos pela Cagece.

Já na transformação da estratégia em tarefa de todos, as notas abaixo da média em geral parecem estar associadas ao problema de uma comunicação mais ampla do que ao próprio BSC, conforme comentários abaixo:

“Ainda é necessário que o planejamento estratégico seja mais difundido entre os colaboradores de nível operacional da empresa, o que já está previsto no projeto estruturador de Mobilização e Integração Empresarial. O comentário também é válido para os item 12 e 13 (canalização das energias / talentos e compreensão das equipes)”.

“Considero essa percepção importante, mas é necessária a democratização dessa diretriz com as escalas que estão abaixo da gerências e coordenações.

Em resumo, acho que se faz necessário ampliar o conhecimento do BSC para os supervisores e colaboradores sem cargo de gestão”.

Já a definição de um modelo de participação a partir dos objetivos e indicadores do BSC, não previsto pela teoria, parece ter sido importante na consolidação do BSC na Cagece na medida em que os funcionários passaram a ser premiados com base nos resultados atrelados a execução da estratégia.

Resultado expressivos foram obtidos na capacidade do BSC em transformar a estratégia em processo contínuo na Cagece, principalmente na criação de uma sistemática contínua de acompanhamento e revisão da estratégia, incentivando a realização das reuniões de avaliação da estratégia (análise crítica dos resultados e processo de feedback), tornando o processo estratégico dinâmico na organização.

Entretanto, conforme demonstra os resultados da Tabela 18 (pág. 157), dificuldades fortes ainda são encontradas na sincronização entre o processo de planejamento estratégico e de planejamento orçamentário.

Completando a análise dos benefícios obtidos, verificou-se que o BSC teve forte impacto na aceleração do empresariamento da Cagece, na mobilização das lideranças com base na missão e na visão e no processo de tomada de decisão com base na estratégia.

Com base nas análises realizadas, **é possível afirmar que o BSC contribuiu para aprimoramento do gerenciamento estratégico na Cagece**, tanto no aspecto de entendimento, envolvimento e disseminação junto aos colaboradores da empresa, quanto no rompimento das dificuldades de implantação e manutenção de um escopo dinâmico de concepção, administração e evolução da estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. Conclusão

Este capítulo tem como finalidade discutir as conclusões obtidas a partir das análises dos dados levantados nas etapas iniciais do projeto de pesquisa, bem como, identificar as principais contribuições do trabalho, suas limitações e proposições.

7.1 Aspectos conclusivos

Os resultados da pesquisa mostraram o seguinte:

1. Existe congruência entre os desafios do setor de saneamento (gestão econômico-financeira das empresas, necessidade de elevar a capacidade de investimento, ampliar a disponibilidade dos serviços, melhorar o desempenho operacional e a capacidade de gestão), a necessidades associadas a gestão estratégica identificadas pela alta direção da Cagece e o benefícios teóricos propostos por Kaplan e Norton para os organizações que pretendem utilizar o BSC como instrumento de gerenciamento estratégico.
2. Os motivos que levaram a Diretoria da Cagece a optar pelo BSC condizem as dificuldades relatadas pelos autores explorados no referencial teórico, quais sejam:
 - Dificuldade de tornar o planejamento vivo na organização;
 - Inexistência de uma sistemática de acompanhamento e de feedback da estratégia;;
 - Planejamento idealizado e acompanhado por um grupo restrito de pessoas ligado a alta administração;
 - Dificuldade de comunicar o planejamento para os colaboradores, principalmente para o nível operacional.

3. A etapa de implementação do BSC do foi precedida por uma revisão do direcionamento estratégico, momento que foram utilizadas diversas técnicas tais como análise de SWOT, Cinco forças de Portes, idéias da Escola do Posicionamento e a definição de uma estratégia genérica. Estes passos anteriores, permitem que o autor conclua que o BSC não pode ser encarado como a “salvação” de uma organização. Deve sim, ser utilizado como uma ferramenta de gestão estruturada que objetiva que contribui para eliminar o incômodo vácuo entre o planejamento e a execução da estratégia.
4. A aplicação do BSC na Cagece atendeu a todos os requisitos básicos do modelo, sendo sua estrutura flexibilizada as necessidades da Companhia com a criação de uma quinta perspectiva de responsabilidade social e ambiental.
5. Com base na análise documental sobre a evolução histórica do BSC na Cagece e pesquisa realizada junto ao nível gerencial da empresa, pode-se concluir que os benefícios teóricos associados a utilização do BSC foram percebidos na prática, sendo a tradução da estratégia em termos operacionais, a transformação da estratégia em um processo contínuo e mobilização da mudança por meio da liderança executiva, de forma mais expressiva. Já o alinhamento da organização com a estratégia e a transformação a estratégia em tarefa de todos, apesar de uma percepção positiva, tiveram uma avaliação inferior, muito provavelmente, por deficiência de um programa de comunicação mais intensivo aos níveis operacionais da companhia.

Portanto, para o estudo em questão, é possível afirmar que a aplicação do *Balanced Scorecard* impactou positivamente na redução do distanciamento entre o planejamento e o gerenciamento estratégico na Cagece, quer se considerem as opiniões da alta direção da empresa ou os dados do experimento junto ao nível gerencial.

7.2 Contribuições do estudo

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, o autor pautou seu estudo em um setor que, apesar de grande importância para o desenvolvimento sócio-econômico do país, tem enfrentado grandes dificuldades estruturais, legais e de financiamento.

De maneira pioneira, descreveu e apurou os benefícios percebidos pelos gestores de uma empresa pública estadual de saneamento com a utilização do *Balanced Scorecard*, em comparação aos benefícios teóricos defendidos por seus idealizadores.

Mais do que testar a teoria na prática, a pesquisa traz como colaboração a compilação de um estudo minucioso sobre o setor de saneamento brasileiro, sobre gestão estratégica e uma coletânea de autores sobre o *Balanced Scorecard* como um instrumento integrado de gerenciamento estratégico. Sua metodologia pode ser utilizada tanto para o aprofundamento da pesquisa envolvendo outros níveis hierárquicos, bem como para aplicações em outras empresas que trabalhem com a mesma teoria.

Pode ser ainda, objeto de estudo por profissionais da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece, pois identificou, através de métodos científicos e literatura atualizada, os pontos fortes, os pontos a melhorar e propõe soluções embasadas na teoria sobre o assunto.

Espera-se, também, que este material embora simples mas abrangente, possa ser utilizado como um guia para leigos, alunos e profissionais que se interessam por metodologias que contribuam para diminuir a distância entre o pensamento e execução da estratégia nas organizações.

7.3 Limitações da pesquisa

De ante mão, qualquer modelo teórico não passa de uma simplificação da realidade e, portanto, não é capaz de explicá-la nem prevê-la em sua totalidade. Para que a pesquisa apresentasse resultados mais próximos da realidade foram tomadas algumas precauções de forma a reduzir os impactos negativos das limitações da pesquisa, conforme descrito a seguir:

- **Depender do envio das respostas dos respondentes** – para que a pesquisa tivesse uma participação representativa do nível gerencial da empresa, a entrevista e o questionário foram elaborados com perguntas e afirmações diretas, objetivas e com linguagem adequada a diversidade dos respondentes;
- **Depender da compreensão do respondente para um conjunto abrangente de conceitos e aplicações** - neste caso, buscou-se a utilização múltiplas fontes de evidência para explicação do fenômeno em questão e a Utilização de escala com itens múltiplos, ou seja, onde cada conceito pesquisado foi subdividido em vários itens que explicavam o benefício esperado;
- **Probabilidade de o instrumento influenciar respostas** - realização de pré-teste e aperfeiçoamento do formulário para facilitar o entendimento das questões da pesquisa e estruturação da entrevista e pesquisa em uma seqüência lógica. Na medida do possível, o pesquisador tentou evitar questões que apresentassem dois ou mais conceitos em uma mesma afirmação, afirmações estas que poderiam confundir os respondentes e a análise do pesquisador.
- **Depender da sinceridade dos respondentes** – as seguintes precauções foram tomadas:

- i. Solicitação de autorização da direção da empresa para realização do trabalho, inclusive com aprovação do projeto de pesquisa;
- ii. Agendamento prévio das entrevistas com o nível diretivo da Companhia e realização das entrevistas no tempo acordado e na sede da própria empresa;
- iii. Abertura de espaço para comentários-livres no questionário a fim de validar e facilitar a interpretação dos resultados obtidos.

Por fim, cabe uma limitação quanto a generalização dos benefícios associados a utilização devido a utilização de um estudo de caso único, bem como, a limitação dos resultados associados a utilização do BSC na Cagece dada a limitação da amostra utilizada para a entrevista semi-estruturada e para a aplicação do questionário.

7.4 Proposições

O pesquisador estudou o tema com base num problema identificado na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, sem esgotar, entretanto as alternativas dele decorrente.

Ocorre que, em função das limitações, seja do escopo do trabalho, seja do tempo a ele dedicado, ou ainda do próprio pesquisador, o estudo teve de ser concluído, mas não se esgota neste ponto. Assim, novas alternativas podem ser iniciadas, a exemplo de:

- Replicar o experimento utilizando maior amostragem, variando o perfil dos participantes (inclusão de não-gestores);
- Replicar o experimento com um número maior de empresas que utilizam o Balanced Scorecard como instrumento de gerenciamento estratégico, sejam elas de um mesmo setor ou não;

- Definir modelo para implementação dos scorecards para as unidades de apoio com base nas necessidades das unidades de negócio e testar a metodologia melhora a integração/potencialização dos recursos e os esforços em prol da execução da estratégia da organização;
- Definir modelo adequado de comunicação para todos os níveis com base no Balanced Scorecard de forma a disseminar o conhecimento da estratégia e da “teoria do negócio” para todos os colaboradores;
- Definir modelo orçamentário e de seleção de projetos (teoria das restrições) que contribuam para integrar o planejamento orçamentário ao planejamento e a execução estratégica;
- Definir modelo que permita averiguar de que forma a utilização do Balanced Scorecard tem impactado no desempenho das organizações, já que a melhoria dos resultados organizacionais é, em tese, objetivo maior dos modelos de gestão.

BIBLIOGRAFIA

ARRETCHE, Marta T. S. Política Nacional de Saneamento: A Reestruturação das Companhias Estaduais. Brasília: IPEA, 1999. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/infraestrutura/saneamento/san_parte3.pdf . Acessado em 24/08/2006 às 22:35h.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – ALMG. Exploração de água mineral motiva reunião de comissão em Lambari. Belo Horizonte, 2006. Disponível em http://www.almg.gov.br/not/bancodenoticias/not_581552.asp . Acessado em 07/09/2006 às 10:35h.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO ESTADUAIS – AESBE. Breve análise da lei das diretrizes nacionais para o saneamento básico da comissão mista do Congresso Nacional/2006 (PLS 219/2006). Disponível em: <http://www.aesbe.org.br//UserFiles/File/Breve%20análise%20PLS%20219-2006.pdf> . .Acessado em 04/09/2006 às 21:00h.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO ESTADUAIS – AESBE. Pesquisa do IBOPE revela que há mais consenso que divergências entre Estados e municípios sobre a operação de serviços de saneamento. Disponível em: <http://www.aesbe.org.br/index.cfm?saction=conteudo&mod=71534B41551D1909&id=668636B2-C5F0-7597-2C1F3592B5B40D6C> . .Acessado em 06/09/2006 às 20:21h.

ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO MERCADO DE CAPITAS - APIMECMG. Companhia de saneamento de Minas Gerais (COPASA/MG) entra na BOVESPA. Disponível em: <http://www.apimecmg.com.br/newsLetter.aspx?id=40> . .Acessado em 07/09/2006 às 10:25h

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESARIOS DE OBRAS PÚBLICAS – APEOP. Marco regulatório para os serviços de saneamento. Disponível em: <http://www.apeop.org.br/arquivos/plsaneamento.pdf> . .Acessado em 04/09/2006 às 17:35h.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESARIOS DE OBRAS PÚBLICAS – APEOP. Nova Lei do Saneamento já aprovada no Senado abre, enfim, boa perspectiva para investimentos. INFORME APEOP – São Paulo, 14 de julho de 2006; Ano 15; nº 679.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESARIOS DE OBRAS PÚBLICAS – APEOP. O reconhecimento da importância do Saneamento, no destaque da imprensa à Lei aprovada no Senado. INFORME APEOP – São Paulo, 21 de julho de 2006; Ano 15; nº 680.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESARIOS DE OBRAS PÚBLICAS – APEOP. Regulação do Saneamento. Passos no Congresso e no Judiciário. E Júlio Lopes na APEOP. INFORME APEOP – São Paulo, 04 de agosto de 2006; Ano 15; nº 682.

BASTOS, Alexandre L. S., PROENÇA, Adriano, FERNANDES, Amarildo C. "Mais que Orientar, Ensinar: o Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica". In: Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Salvador, out. 2001.

BARROS CONSULTORIA LTDA. Apresentação conceitual planejamento estratégico para elaboração do modelo de *Balanced Scorecard* da Cagece. Documento interno da Cagece. Disponível nos arquivos da Gerência de Desenvolvimento Empresarial – GDEMP, 2005.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. Disponível em: www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm Acessado em 28/05/2006.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CAGECE. Documento interno. A prática da Gestão Estratégica no processo de mudança organizacional da Cagece. Gerência de Tecnologia e Desenvolvimento – GETEC, 2003.

CAGECE. Documento interno. Caderno de Instruções para Repasse do Planejamento Estratégico 2005. Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GDEMP, 2005.

CAGECE. Documento interno. Planejamento Estratégico da Cagece foi Retomado. Água Viva – Jornal da Companhia de Água e Esgoto do Ceará -Ano 17, nº 54, Fortaleza, JUNHO/2005.2.

CAGECE. Documento interno. Planejamento Estratégico - Cagece promove evento e avalia resultados. Água Viva – Jornal da Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Ano 17, nº 58, Fortaleza, Setembro/ Outubro /2005.3.

CAGECE. Documento interno. Relatório Anual de 2005. Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece, 2006.

CAGECE. Documento interno. Relatório de Candidatura ao Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF – Ciclo 2006. Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece, 2006.2.

CAGECE. Documento interno. Caderno de Instruções para Repasse do Planejamento Estratégico 2006. Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GDEMP, 2006.3.

CAGECE. Documento interno. Primeiro Evento de Avaliação Trimestral do Planejamento Estratégico Aconteceu em Julho. Água Viva – Jornal da Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Ano 18, nº 66, Fortaleza, Julho/2006.4.

CAGECE. Documento interno. Manual do Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR. Gerência de Desenvolvimento Empresarial - GDEMP, 2006.5.

CAGECE. Documento interno. Planejamento Estratégico da Cagece – Comitê de Assessoramento do Planejamento estratégico - CAE, 2007.

COLLINS, James C. Empresas feitas para vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
COSTA DA SILVA, Leandro. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. Caderno de Pesquisas e Administração, São Paulo, v.10, nº 4, pág. 61-73, outubro/dezembro 2003.

CUSUMANO, Michel A.; Markides, Constantinos C. Pensamento Estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMO, Pedro. Metodologia do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

EMPRESA BAIANA DE ÁGUAS E SANEAMENTO – EMBASA. Gestão da Embasa obtém prêmios nacionais. Assessoria de Comunicação - 28/12/2005. Disponível em http://www.embasa.ba.gov.br/noticias/exibe_noticias.asp?cod=422 . Acessado em 07/09/2006 às 10:45h.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Amarildo C. Scorecard Dinâmico: Em Direção à Integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard. Tese de D.Sc., COPPE – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FROTA, Otávio Fernandes; TAVARES, Fernando Montenegro; LETITE, Francisco Rogério Gomes, CAMPOS, José Walter Lopes; RIBEIRO, José Walter Rolim; ALMEIDA, Sandra Nazaré de Souza. Gestão de Desempenho Cagece – Companhia de água e Esgoto do Ceará. Trabalho apresentado Trabalho apresentado na Disciplina Modelos de Gestão Empresarial I – Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Estado do Ceará. Documento interno, 2001.

FURTADO, Bernardini. Ceará - Muita água para quem já tem. Correio Braziliense - 23/11/2004. Disponível em:

<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=163855> Acessado em 04/09/2006 às 11:30h.

GIUNTINI, Norberto; Parisi, Cláudio; Ricardino, Álvaro Augusto; Abreu, André Luís Trópia. Balanced Scorecard: avaliação do sistema de suporte à administração estratégica pela equipe líder da ALCOA – unidade de Poços de Caldas. 3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 01 e 02 de outubro de 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai-jun/1995.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Editora Record, 1998.

HAMPTON, David R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. 3ª Edição – São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 1992.

HICKSON, David J.; PUGH, Derek S. Os teóricos das organizações. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HERRERO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLÁS, David e Coutinho, André Ribeiro. Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLÁS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos – Um estudo com jogos de empresas. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP

KAPLAN, Robert; Norton, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; Norton, David. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. Chan. A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.A. Metodologia Científica. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. Exposição de Motivos nº 07/2005 MCIDADES. Brasília, 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/EXPMOTIV/MCid/07.htm . Acessado em 05/04/2006 às 23:00h

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONEY, Arthur; BABIN, Barry; HAIR JUNIOR, Joseph F. e SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2005.

MOREIRA, Eduardo. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por indicadores estratégicos. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MINETA, Roberto Kazuhiro Nakamura; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Estudo exploratório do uso do Balanced Scorecard como um sistema de medição de desempenho estratégico. II Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro, 08 a 10 de outubro de 2005.

NEVES, Maurício dos Santos; PALMEIRA FILHO, Pedro Lins. Balanced Scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. A utilização do Balanced Scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial – estudo de caso de uma autarquia municipal. Porto Alegre, 2003. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Escola de Engenharia, UFRS.

OTTOBONI, Célia, FERNANDES, C.P., PAGNI, Tales E. e PAMPLONA, Edson de O. Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balances Scorecard (BSC). XXII ENEGEP, outubro de 2002, Curitiba, PR.

PAUL, Gustavo. O nó do saneamento. Exame. São Paulo, Edição 871, ano 40, nº 13, p. 34-35, 05 de julho de 2006.

PESSOA, Simone. Dissertação não é bicho papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: um modelo baseado no Balanced Scorecard. Santa Catarina, 2000. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

PESSOA, Vera Lúcia Tincani. A utilização do Balanced Scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial – estudo de caso de uma autarquia municipal. Porto Alegre, 2003. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Escola de Engenharia, UFRS.

PINTO, Ricardo Lopes. Estudo de Caso. Disponível em: http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm Acessado em 28/05/2006.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. HSM Management, p. 6-11, Mar-Abr 1997.

PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO. O Pensamento do Setor de Saneamento no Brasil: Perspectivas Futuras. Brasília: Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano – SEDU/PR, 2002.

PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: visão geral da prestação dos serviços de água e esgoto - 2003. Brasília: MCIDADES.SNSA: IPEA, 2004.

PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE SANEAMENTO. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: visão geral da prestação dos serviços de água e esgoto - 2004. Brasília: MCIDADES.SNSA. SNSA, 2005.

RECH, Alceu Roque. Avaliando a gestão dos Correios na Bahia através de indicadores de desempenho. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Mestrado Profissionalizante em Engenharia, UFRS.

REIS, Gilson Mussi dos. Uma proposta de indicadores de desempenho para unidade de negócios: o caso da Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR. Florianópolis, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

REIS, Roberts Vinícius de Melo. Utilização do Balanced Scorecard para auxiliar na determinação da participação nos lucros ou resultados das empresas – Estudo de caso. Artigo. Florianópolis, 2001. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

REZENDE, José Francisco de Carvalho; Nogueira, Antonio Roberto Ramos. Alinhamento estratégico e balanceamento da performance: um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancárias II Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro, 08 a 10 de outubro de 2005.

RIBERO DA COSTA, Bruno Santos. O Balanced Scorecard em xeque? – análise das suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro, 2004. Mestrado em Engenharia de Produção, UFRJ.

SANCHES, Fernando Dalmazzo. Implementação da estratégia segundo a visão do Balanced Scorecard. Fortaleza, 2002. Monografia (MBA em Controladoria e Finanças). UNIGRANRIO.

SANTOS, Izequias Estevão dos. Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica. 2ª Edição – Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SECRETARIA ESPECIAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SEDU/PR. Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos. Brasília, 2000.

SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA DO ESTADO DO CEARÁ – SEINFRA. Disponível em: http://www.seinfra.ce.gov.br/obras_saneamento.php?pag=prest_energia.php&pagina=SANEAMENTO&cont=O_SANEAMENTO&COD_COOD=007. Acessado em 24/08/2006 às 22:25h.

SECRETARIA DOS RECURSOS HÍDRICOS – SRH. Consolidação da Política e dos Programas de Recursos Hídrico do Estado do Ceará: atualização do plano estadual de recursos hídricos – planejamento, diagnóstico e formulação de programas 2005.

SYMNETICS. Grupo de Melhores Práticas em gestão estratégica - GMP. Apresentação realizada na Cagece em junho de 2006. Fortaleza: 2006.

SINK, D. Scott. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

SINK, Scott & TUTTLE, Thomas C. Planning and measurement in your organization in the future. Norcross, Geórgia: Industrial of industrial engeniers, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUROLLA, Frederico Araújo; OHIRA, Thelma Harumi. Saneamento Básico: Experiência Internacional e Avaliação de propostas para o Brasil. Brasília; Agosto de 2006. Brasília: CNI, 2006. Disponível em: http://www.cni.org.br/f-ps-saneamento_basico.htm ..Acessado em 05/09/2006 às 10:50h

WORLD WILDLIFE FUND-BRASIL. Mostra água para vida, água para todos: boas práticas em saneamento. Brasília, WWF-BRASIL, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características das pesquisas de marketing. Ver. FAE, Curitiba, v.5, n.1, pág. 61-70, jan./abr. 2002.

YIN, Robert K. Case Study Research – Design e Methods. Sage Publications Inc., EUA, 1989.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: – planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. Estudos de Psicologia 2002, 7 (número especial), pág. 79-88. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=pt&nrm=isso&tlng=pt .

ANEXOS

ANEXO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAGECE AO FINAL DE 2002

MISSÃO

“Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável, preservando o meio ambiente, como empresa competitiva, prestadora de serviços de abastecimento d’água e de esgotamento sanitário”.

VISÃO DE FUTURO

Em 2010, a CAGECE é uma empresa de referência nacional e internacional no seu setor de atuação, reconhecida pelo seu contínuo e sólido crescimento e capacidade de responder com efetividade empresarial aos desafios propostos pelo ambiente.

Plenamente integrada e comprometida com a sociedade, atende às necessidades e demandas da população e do desenvolvimento sócio-econômico quanto aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, tendo garantida a universalização dos serviços.

Utiliza novas, adequadas e criativas tecnologias, mantendo parcerias e alianças estratégicas objetivando a melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, o que lhe assegura competitividade.

Sua equipe de colaboradores, base do seu desenvolvimento, é competente, motivada, integrada e comprometida com a missão e objetivos da Empresa. A alta performance das pessoas é assegurada por investimentos contínuos em programas de capacitação e por efetivos sistemas de avaliação de desempenho e de reconhecimento profissional.

Seu modelo de gestão integra uma estrutura organizacional ágil e flexível com sistemas gerenciais inovadores e participativos que garantem equilíbrio econômico-financeiro, atuação estratégica focada em resultados e índices crescentes de desenvolvimento.

O compromisso incondicional com a satisfação dos seus clientes, com a qualidade de vida e do meio ambiente e com uma gestão pautada na ética e transparência das suas relações com o público interno e externo, assegura à CAGECE, uma imagem de credibilidade e respeito junto à sociedade.

VALORES

1. Compromisso com as Políticas Públicas e com a Missão da Empresa.
2. Ética e transparência.
3. Desenvolvimento e reconhecimento de colaboradores .
4. Trabalho em equipe e participativo.
5. Envolvimento e participação da sociedade.
6. Tecnologia, idéias, recursos e produtos a serviço da satisfação dos clientes.
7. Evolução constante de produtos e processos.
8. Respeito ao meio ambiente.

FOCO

Atendimento ao mercado e às ações de desenvolvimento do Estado com equilíbrio econômico-financeiro

ESTRATÉGIAS

Assegurar o avanço do processo de reestruturação institucional:

- Assegurar o avanço dos processos de comunicação e internalização do modelo de gestão em todos os níveis da Empresa;
- Assegurar o avanço dos processos de consolidação e estruturação das UN e US;
- Garantir o planejamento, acompanhamento e controle dos suprimentos, com a participação conjunta das UN, US e Gerência de Suprimentos;
- Fortalecer mecanismos de desenvolvimento dos Macroprojetos (MP);

- Promover a atualização contínua dos sistemas empresariais, com destaque para: Novo Sistema Comercial; ERP Administrativo-Financeiro; Informações; e Gerenciamento de Empreendimentos (SIGE).

Maximizar os resultados econômicos e financeiros da Empresa:

- Assegurar o controle e a racionalização permanentes das despesas;
- Otimizar os indicadores de desempenho do faturamento e da arrecadação;
- Implementar a avaliação econômico–financeira de investimentos com alternativas de sua viabilização;
- Implementar orçamento de caixa como ferramenta gerencial das unidades;
- Viabilizar alternativas para captação de recursos para investimento.

Estimular o desenvolvimento do corpo funcional da empresa:

- Fortalecer o corpo gerencial;
- Possibilitar a melhoria do desempenho e a participação dos empregados no desenvolvimento da empresa;
- Melhorar o perfil de qualidade de pessoal e de tecnologia nos núcleos.

Direcionar a Empresa para uma crescente aproximação com a sociedade:

- Estimular a interação Empresa – Sociedade;
- Desenvolver parceria com poderes concedentes, órgãos reguladores e fiscalizadores, fornecedores, empresas de saneamento, organizações não governamentais e instituições de ensino e pesquisa.

OBJETIVOS

1. Aumentar a satisfação dos clientes
2. Melhorar a imagem da Empresa
3. Conquistar a concessão de todos os municípios do Estado para exploração dos serviços de Água e Esgoto
4. Buscar a universalização dos seus serviços
5. Atuar com índices crescentes de lucratividade

6. Elevar sua capacidade de investimentos
7. Reduzir perdas físicas e comerciais
8. Elevar o nível de qualificação e de produtividade do corpo funcional

POLÍTICAS

Pessoas

1. Empregados reconhecidos, valorizados e conscientizados de seu compromisso com a organização
2. Dimensionamento do quadro de pessoal definido com base nas necessidades estratégicas da organização
3. Programas de Treinamento e Desenvolvimento contemplando os empregados de todos os níveis e segmentos da empresa
4. Plano de Benefícios compartilhado pela empresa e empregados e adequado aos diversos níveis salariais
5. Remanejamentos internos de empregados realizados com base nas necessidades da empresa
6. Qualidade de vida no trabalho permanentemente buscada pela empresa
7. Performance da equipe funcional acompanhada e avaliada com foco em resultados
8. Desenvolvimento gerencial promovido também por programas de rotatividade entre áreas
9. Multifuncionalidade dos empregados buscada com rodízio de funções
10. Empregados participarão nos lucros e resultados da empresa mediante critérios preestabelecidos

Mercado

1. Concessão de todos os municípios
2. Universalização dos serviços
3. Empresa de Capital Aberto
4. Estrutura tarifária compatível com mercado
5. Ênfase na área de comercialização
6. Produtos e Serviços combinando qualidade, quantidade e preços competitivos

7. Ações de marketing voltadas para imagem, produtos e serviços

Cientes

1. Lojas de atendimento obedecerão os critérios de padronização, eficiência dos serviços, viabilidade econômica e concentração de clientes
2. Cumprimento dos prazos criteriosamente estabelecidos para serviços solicitados
3. Informações prestadas aos clientes claras e objetivas para gerar confiabilidade e credibilidade

Financeiras

1. A CAGECE somente efetuará despesas ou investimentos que constem de sua programação orçamentária.
2. Na análise de investimentos será sempre considerada, como uma das premissas, a taxa interna de retorno.

Fornecedores e Parceiros

1. Terceirização precedida e acompanhada por avaliações estratégicas, econômicas e financeiras
2. Empresa trabalhará com estoques mínimos, buscando atendimento da demanda em tempo real.

Tecnologia

1. Busca permanente de atualização das técnicas utilizadas em todos os seus processos
2. Captação e aplicação de tecnologia condicionada à agregação de valor à empresa
3. Busca de soluções inovadoras para problemas específicos ligados aos seus serviços
4. Padronização dos processos, tecnologias e equipamentos

Governo

1. Busca de participação nas decisões e políticas do governo relacionadas ao abastecimento de água e esgotamento sanitário, meio ambiente e recursos hídricos

2. Busca de participação nas futuras definições de regulamentação do setor a nível municipal, estadual e federal
3. Empreendimentos sociais envolvendo parcerias com os governos municipal, estadual e federal

Meio Ambiente

1. Educação sanitária e ambiental promovida pela empresa junto à sociedade
2. Implantação, operação e manutenção de sistemas preservando o meio ambiente

Sociedade

1. Adoção de mecanismos que assegurem a participação da sociedade em suas ações
2. Contínuo intercâmbio com a sociedade norteará o estabelecimento de metas adequadas às reais necessidades da população
3. Programas de expansão incluindo responsabilidade social com as comunidades carentes
4. Empresa fixará imagem junto ao público mediante patrocínio de eventos e campanhas nas áreas de educação, saúde pública e meio ambiente

Gestão

1. Modelo de gestão focado em resultados, favorecendo a descentralização das decisões, a participação e a integração intersetorial
2. Estimulo à participação, ao comprometimento dos empregados na gestão da empresa.
3. Informações confiáveis, sistematizadas e compartilhadas
4. Performance da empresa planejada e acompanhada por indicadores de desempenho

ANEXO II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAGECE 2006 - COMENTADO

NEGÓCIO

“Desenvolvimento de soluções em serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário”.

COMENTÁRIOS:

Destaca-se nessa definição de negócio uma maior abrangência de atuação. A expressão “desenvolvimento de soluções em saneamento” significa desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e modelos de gestão (consultoria) em saneamento que possam ser oferecidos para o mercado a fim de consolidar a Cagece como empresa de referência em seu setor de atuação.

CLIENTES

Clientes dos segmentos residenciais, comerciais, industriais, órgãos públicos e poderes concedentes.

MISSÃO

“Contribuir para a melhoria da saúde e a qualidade de vida, prestando serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, de forma auto-sustentável, com responsabilidade social e ambiental”.

COMENTÁRIOS:

A missão reforça o papel da Cagece como empresa de saúde pública e de qualidade de vida. Para que este papel possa ser cumprido, devemos atuar de forma auto-sustentável, ou seja, com capacidade técnica e equilíbrio econômico-financeiro. Ser viável economicamente, significa a manutenção da capacidade de expansão dos serviços através de investimentos com recursos próprios ou através de financiamentos, contribuindo para melhoria do desempenho empresarial, social e ambiental da Cagece.

VISÃO PARA 2012

“Ser empresa de referência nacional no seu setor de atuação, com gestão focada na excelência da atenção aos clientes, contínua transformação para a auto-sustentabilidade e competitividade”.

VALORES

A Cagece pauta as suas relações internas e externas com base nos seguintes valores:

- Ética e transparência
- Compromisso com a auto-sustentabilidade
- Foco em resultados
- Preservação do meio ambiente
- Foco do cliente
- Responsabilidade Social
- Desenvolvimento e valorização profissional.

PROPOSIÇÃO DE VALOR

A proposta de valor de uma empresa sintetiza como ela quer ser vista e reconhecida pelo mercado. Assim, a Cagece apresenta os seguintes atributos como proposta de valor:

- Melhoria da saúde
- Preservação ambiental
- Qualidade da água
- Disponibilidade dos serviços
- Qualidade no atendimento
- Comodidade
- Preço acessível

DIRECIONADORES DA ESTRATÉGIA

AMBIENTE EXTERNO – MACRO-FATORES	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Redução de custos, aumento da confiabilidade e melhoria da gestão da operação dos sistemas.	Menor disponibilidade de recursos para cumprimento das metas de investimento
Elevação da receita, redução de custos e postergação de novos investimentos para expansão do SAA.	Riscos de novos entrantes
Otimização na operação dos SAA e SES	Evasão de receitas e desperdícios de recursos
Menores custos com investimento	Risco de invasão e prejuízos aos sistemas, por problemas de segurança de acesso
Otimização dos sistemas comercial, administrativo, financeiro, contábil, de planejamento e controle operacional.	Inviabilização das Cias Estaduais de Saneamento.
Implantação de sistema de segurança física e lógica da informação	Risco de perda de concessão e aumento de custos.
Implantação de novos módulos de Sistema de Gestão Empresarial e Gestão do Relacionamento com Clientes	Riscos de novos entrantes com perda de clientes
Marketing em Serviços da CAGECE; Recuperação de clientes; Promoção da Educação Sanitária; Integração da Empresa com a sociedade	Alto custo da implantação da tecnologia de reuso de água
Consolidação de modelo de gestão, no contexto da governança corporativa.	Risco de falta de água, requerendo contingenciamento.
Domínio tecnológico de reuso e oferta de novo produto competitivo	Risco de perda de concessões para empresas privadas e públicas

AMBIENTE EXTERNO - SETORIAL	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos negócios de consultoria, tecnologia e gestão (reuso, laboratório, projetos, água engarrafada)	Falta de sensibilidade do cliente para uso do serviço de saneamento
Conquista de concessões com viabilidade financeira e técnica-operacional	Risco no transporte do cloro (800km) e preço sem concorrência
Maximização do índice de utilização da rede existente	Reajustes de tarifa da água bruta (aumento da DEX) e queda da qualidade da água.
Serviço de individualização dos hidrômetros em condomínios	Elevação do custo da DEX pela representatividade do custo de energia.
Implantação de unidades de produção de cloro nas estações de tratamento.	Risco de perda das concessões superavitária
Exclusão pela CAGECE de trabalhos de gerenciamento de mananciais, focando em seu negócio.	Retomada das concessões
Redução de custos com energia, pela representatividade como cliente junto à Coelce.	Perda crescente de clientes, com perfurações de poços.
Diversificação de parceiros c/ experiência no segmento de obras de engenharia.	Risco de entrada de novos concorrentes (empresa privada e pública como concessionária em municípios)
Elaboração de critérios para mensuração da qualidade dos serviços.	Risco de perda de mercado para fontes alternativas (custo do serviço / qualidade / imagem / serviço)
Otimização da equipe de projetistas para análise e acompanhamento de projetos.	Risco de redução no volume faturado, com aumento de reuso de água
Melhoria da qualidade dos serviços e criação de barreiras de entrada, com tendência de aumento da concorrência de empresas privadas e públicas	Risco de desabastecimento e de transporte

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Competências Definidas

1. Expertise em abastecimento de água potável
2. Expertise em esgotamento sanitário.
3. Capacidade de gestão e de geração de modelos para o negócio
4. Expertise em gestão ambiental, relativa ao seu negócio.

Relação de Fatores-chave de Sucesso

1. Modicidade da Tarifa.
2. Atendimento aos clientes
3. Qualificação Profissional
4. Capacidade de investimento
5. Gerenciamento dos Resultados

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Experiência e capacidade técnica acumulada	Prática do gerenciamento dos resultados
Capacidade de investimentos	Sistema comercial obsoleto
Alto índice de cobertura dos serviços de água	Dificuldade de comunicação interna e externa e de integração
Tarifa média	Necessidade de maior agilidade para o atendimento de solicitações do cliente
Desempenho Empresarial	Ausência de Política de Terceirização
Serviço de tele-atendimento na capital e em alguns municípios do interior	Falta de atratividade de tarifas de esgoto, comercial (interior) e industrial.
Atratividade de adesão e manutenção de clientes no segmento de água	Baixa atratividade de adesão e manutenção de clientes no segmento de água e esgoto
Conscientização dos funcionários do papel como empresa de saúde pública e socialmente responsável	Ausência de programa de participação nos resultados
Priorização de ações para investimentos em saneamento pelos acionistas	Dificuldade de hierarquização de projetos de investimento priorizados
Boa imagem no mercado	Dificuldade de mensuração dos resultados de projetos de investimento realizados
	Lentidão na oferta de produtos e serviços inovadores (reuso, consultorias, atuação em outros estados etc)

ESTRATÉGIA

Com base na análise do ambiente externo e interno, na missão, visão e negócio a Cagece adotou a seguinte estratégia:

“Desenvolvimento e penetração de mercado com sustentabilidade econômico-financeira, excelência operacional, melhoria da qualidade de serviços prestados,

maximização do índice de utilização da rede, manutenção e conquista de concessões”.

COMENTÁRIOS:

Com base na identificação da possibilidade de crescimento de aproximadamente 20% em relação aos sistemas de abastecimento de água tratada e ao de esgotamento sanitário a partir de nossa rede instalada, a Cagece prioriza a otimização da utilização destes investimentos. Para que nosso cliente perceba um bom nível de serviços e tenhamos custos baixos adequados a capacidade de pagamento de nossa população (tarifa) é imprescindível termos excelência operacional (qualidade e disponibilidade de água, controle de perdas, otimização de custos, etc). Essas ações trarão impactos positivos na retenção de novas concessões e demais clientes, contribuindo para melhoria do equilíbrio econômico financeiro da Empresa.

ANEXO III – FORMULÁRIO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA****EMPRESA: COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ****ENTREVISTADO:****FUNÇÃO:****DATA:****LOCAL:****SITUAÇÃO: () FUNCIONÁRIO () FUNÇÃO DE CONFIANÇA****TEMPO DE EMPRESA:****INÍCIO DA ENTREVISTA:****FIM DA ENTREVISTA:**

1. Qual a importância do Planejamento Estratégico para Cagece? Cite algumas contribuições pós-adoção do planejamento estratégico na Cagece.
2. A Cagece até 2005 adotava um modelo de planejamento estratégico “tradicional” analítico-descritivo. Na prática, a gestão estratégica estava incorporada no dia-a-dia da empresa?
3. Quais foram as principais dificuldades (pontos-críticos) que levaram a Cagece a romper com uma estrutura tradicional de planejamento estratégico?
4. Havia intenção da Diretoria em implantar um novo direcionamento? Gerir um processo de mudança/cultural?
5. Quais as razões que levaram a Cagece a optar pelo BSC como instrumento de gerenciamento estratégico?
6. Que benefícios a Cagece espera / tem alcançado com a utilização do BSC como instrumento de gerenciamento estratégico?

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD

CABECALHO DE PESQUISA

EMPRESA: **COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ**

FUNÇÃO: () Diretor () Assessor () Gerente de UN
 () Gerente de US () Coordenador Administrativo-financeiro
 () Coordenador de Serviço a Clientes () Coordenador Técnico

DIRETORIA: () DPR () DIC () DGE () DDO () DEN () DPC

TEMPO DE EMPRESA: () Até 5 anos () Acima de 5 anos

TEMPO NA FUNÇÃO: () Até 02 anos () De 2 A 5 anos () Mais de 5 anos

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Idealizado no início da década de 1990, por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) se propõe a ser uma ferramenta de gestão capaz de potencializar a desejada união entre a formulação e execução estratégica.

Dentre outros benefícios, o BSC se propõe a: traduzir a estratégia em termos, operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar da mudança por meio da liderança executiva.

Com base nas informações acima, indique até que ponto (intensidade) você concorda ou discorda (sentido) com as afirmações propostas em relação às contribuições da utilização do BSC para a melhoria da gestão estratégica na Cagece, circulando o número apropriado. É importante lembrar que para cada afirmação poderá ser marcada apenas uma resposta. Ao final de cada bloco de afirmações é ofertado espaço livre e opcional para comentários, opiniões e evidências de outros benefícios ou de suas percepções sobre os temas, que possam enriquecer este trabalho de pesquisa, conforme exemplo abaixo:.

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
A Cagece é uma empresa de referência no setor de saneamento brasileiro.	1	2	3	4	5

Escreva aqui seus comentários, opiniões, evidências e percepções sobre a Cagece:

Percebe-se que, pela quantidade de visitas de outras empresas (de saneamento ou não) que temos recebido (benchmarking), pelos seguidos prêmios conquistados e pelas declarações dos agentes financiadores (BID, BIRD, CEF), que a Cagece vem consolidando sua imagem de empresa eficiente, eficaz e moderna.

• **TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS**

1 A construção de objetivos estratégicos nas diversas perspectivas do negócio (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental) proporcionou o desenvolvimento de uma visão mais holística e integrada da Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
2 O Mapa estratégico da Cagece descreve como a atuação junto às pessoas, tecnologias e processos combinados favorecem o atendimento às necessidades dos clientes e, por conseguinte, a geração de resultados financeiros.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
3 A associação de indicadores, metas e ações aos objetivos estratégicos contribuíram para conectar a estratégia às atividades operacionais na Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
4 A definição de indicadores, metas e ações associados aos objetivos estratégicos permitiu a mensuração e acompanhamento da concretização da estratégia da Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
5 O <i>Balanced Scorecard</i> permitiu a criação de um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados a cerca dos resultados almejados e mantém o foco da organização em como transformá-los em realidade na Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5

Escreva aqui seus comentários, opiniões, evidências e percepções sobre como o BSC ajudou a traduzir a estratégia em termos operacionais na Cagece:

• **ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA**

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
6 O BSC explicitou os pontos-chave para o desenvolvimento da Cagece e a relação de interdependência entre os diversos setores da empresa para superação dos mesmos.	1	2	3	4	5
7 A implantação do BSC integrou / alinhou as unidades de negócio e as unidades de serviço (apoio) para o alcance, em conjunto, dos objetivos organizacionais da Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
8 A utilização do BSC forneceu um mecanismo de conexão entre as unidades de negócio para o fortalecimento de operações, prestação de serviços integrados, criação de soluções agregadoras e ganhos de escala.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
9 A implantação do BSC impulsionou o desenvolvimento de grandes ações/projetos em nível corporativo que promoveram sinergias entre as unidades organizacionais, compartilhamento de tecnologias, padronização de processos entre outras melhorias.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
10 A utilização do BSC impulsionou a Cagece (empresa e unidades) a identificar e desenvolver relacionamentos estratégicos para geração de valor para os clientes com agentes externos à organização (governo, fornecedores, parceiros, outras companhias de saneamento, etc).	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5

Escreva aqui seus comentários, opiniões, evidências e percepções sobre como o BSC ajudou a alinhar a organização à estratégia:

• **TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO**

15 A adoção do Balanced Scorecard permitiu a sincronização entre o processo de planejamento estratégico (objetivos, indicadores metas e ações) e de planejamento orçamentário (seleção e alocação de recursos) para o alcance dos objetivos de curto e longo prazo da Cagece	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
16 A adoção do BSC implantou uma sistemática de acompanhamento e revisão contínua da estratégia, objetivos, indicadores, metas e ações na Cagece	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
17 As reuniões mensais de avaliação da estratégia com base no BSC promoveram o trabalho em equipe e o aprendizado organizacional (capacidade de identificar e solucionar problemas, criação de novas oportunidades e compartilhamento de conhecimentos).	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
18 O processo de feedback (reuniões de avaliação mensais e trimestrais) e de análise das informações estratégicas (SGR) preservam o entusiasmo das equipes e orientam a organização para níveis de desempenho ainda mais elevados	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
19 A utilização do BSC transformou a gestão da estratégia em processo dinâmico que permite sua efetiva implementação e gerenciamento	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5

Escreva aqui seus comentários, opiniões, evidências e percepções sobre a transformação da estratégia em um processo na Cagece com a utilização do BSC:

• **MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA**

20 A utilização do BSC acelerou /consolidou o processo de empresariamento da Cagece (gestão focada em resultados).	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
21 A utilização do Balanced Scorecard ajudou os líderes da organização a comunicar a visão empresarial da Cagece e a estimular suas unidades a conceber novas formas de executar as tarefas do dia-a-dia com base na nova visão.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
22 O adoção do BSC elevou o número de perguntas, análises e debates sobre os resultados presentes e, principalmente, induziu perguntas e discussões sobre o futuro na Cagece.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
23 A implantação do BSC inseriu a estratégia no centro do processo gerencial e de tomada de decisão	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5
24 O BSC é utilizado como modelo de governança corporativa da Cagece alinhando todos níveis hierárquicos (conselho de administração, diretoria, gestores e equipes), institucionalizando novos valores culturais e estruturas.	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
	1	2	3	4	5

Escreva aqui seus comentários, opiniões, evidências e percepções sobre a contribuição do BSC para a mobilização da mudança por meio da liderança executiva:
