



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CÉLIO GOMES DE LIMA JÚNIOR

ANÁLISE CRÍTICA DA APLICAÇÃO DO *BALANCED*
***SCORECARD* EM UMA INDÚSTRIA DA CERÂMICA VERMELHA**

FORTALEZA

2013

CÉLIO GOMES DE LIMA JÚNIOR

**ANÁLISE CRÍTICA DA APLICAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* EM UMA INDÚSTRIA DA CERÂMICA VERMELHA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier.

FORTALEZA

2013

CÉLIO GOMES DE LIMA JÚNIOR

**ANÁLISE CRÍTICA DA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM
UMA INDÚSTRIA DA CERÂMICA VERMELHA.**

Administração da Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo,
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para obtenção do Título
de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração
Estratégica

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. José Guilherme Said Pierre Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, *Célio* e *Beta*, à minha irmã *Julianne*, aos meus amigos e familiares pela paciência, apoio e motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me guiou e me deu forças para seguir em frente.

Aos meus pais, Célio Gomes e Beta Gomes, pelos legados mais importantes que eu poderia ter recebido: educação e incentivo aos meus projetos pessoais.

À minha irmã, Julianne Gomes, pelo apoio incondicional aos meus estudos.

À Universidade Federal do Ceará e a todos os seus colaboradores, em especial aos professores que compartilharam comigo seus conhecimentos e dedicaram seu tempo para que este feito se concretizasse.

Ao Prof. Fernando Xavier, pela orientação, atenção e disponibilidade de seu tempo.

Aos participantes da banca examinadora, Professores Guilherme Said e Carlos Manta, pelo tempo e pela dedicação à leitura deste trabalho científico.

Aos demais familiares, amigos e colegas que sempre me apoiaram durante a minha formação acadêmica.

*“Uma vez aceitos nossos limites, nós os
ultrapassamos”.*

Albert Einstein

RESUMO

A implantação de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC), envolve mudanças no controle gerencial de uma empresa em diversos aspectos, pois enfatiza a comunicação de estratégias e a criação de uma nova metodologia para o controle de desempenho. O objetivo deste estudo é realizar uma análise crítica sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma indústria da cerâmica vermelha, a partir da construção e da implementação dessa ferramenta de gestão em uma empresa localizada no município de Russas, Ceará. O estudo de caso revelou a necessidade de rever a gestão estratégica da empresa, em seguida, criou mecanismos eficientes de alimentação dos indicadores pertencentes ao mapa estratégico, de modo a refletir sobre a situação da mesma, e por fim, garantiu que os gestores e funcionários estivessem alinhados com o modelo de gestão estratégica recém-implantado, a fim de que fosse possível obter as vantagens propiciadas por este modelo de gestão.

ABSTRACT

The implementation of management tools such as the Balanced Scorecard (BSC), involves changes in managerial control in several aspects, since that emphasizes communication strategies and a new methodology for performance control. The aim of this study is to conduct a critical analysis on the implementation of the Balanced Scorecard in a red ceramic industry based on the development and implementation of this management tool in a pottery company in Russas-CE. The case study revealed the need to review the company's strategy, then create efficient feeding mechanisms of indicators pertaining to the strategic map to reflect the situation of the same, and finally, ensure that managers and employees are aligned with the model strategic Management newly deployed so that it becomes possible to obtain the advantages offered by it.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APL	Arranjo Produtivo Local
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
PME	Pequenas e Micro Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivos Gerais e Específicos.....	12
1.5 Metodologia.....	14
1.6 Delimitação do tema	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Um novo cenário	17
2.2 Estratégia empresarial	20
2.3 A execução da estratégia	23
2.3.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	24
2.3.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia	25
2.3.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos	25
2.3.4 Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo	26
2.3.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	26
2.4 Balanced Scorecard	27
2.4.1 O Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica	28
2.4.2 Proposição de Valor	30
2.4.3 Estágio de desenvolvimento do Negócio: Vinculando objetivos à estratégias	31
2.5 As Perspectivas no BSC	33
2.5.1 Perspectiva Financeira	33
2.5.2 Perspectiva de Clientes.....	34
2.5.3 Perspectiva de Processos Internos	35
2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	38
2.5.4.1 Capacidades dos Funcionários	39
2.5.4.2 Capacidades dos Sistemas de Informação	39
2.5.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento.....	40
2.6 As medidas, as metas e as ações	40
2.6.1 Medidas	40
2.6.2 Metas	42
2.6.3 Planos de ação.....	42
2.7 Integração das Medidas do Balanced Scorecard à estratégia	42
2.7.1 Relações de causa e efeito.....	43
2.7.2 Resultados e Vetores de Desempenho	44
2.8 Mapa Estratégico.....	45

2.8.1 Desenho do mapa Estratégico	46
3 ESTUDO DE CASO.....	49
3.1 Breve Histórico da Empresa.....	49
3.2 O setor cerâmico na Região do Baixo Jaguaribe	49
3.3 Implantação do BSC.....	50
3.3.1 Etapas de construção do BSC.....	51
3.3.1.1 Preparatório para construir o BSC.....	51
3.3.1.2 Construção do BSC	56
3.3.1.3 Disseminando o BSC na empresa	58
3.3.2 Principais desafios.....	58
3.3.2.1 Carência de Informações.	58
3.3.2.2 Apoio e participação ativa dos sócios.....	59
3.3.2.3 Rejeição a necessidade de divulgação da estratégia	59
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS DO BSC	67

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, técnicas de gestão e modelos estratégicos tem evoluído para atender às necessidades emergentes de empresários e executivos. Diversos exemplos do mundo empresarial tem demonstrado que a estratégia é fundamental para o sucesso dos negócios, porém, existe a dificuldade de se fazer com que os planos estratégicos e táticos sejam entendidos por pessoas de diferentes níveis organizacionais da empresa.

Ademais, tem sido notável a dificuldade dos gestores em promover o equilíbrio entre os objetivos de curto, médio e longo prazo, entre medidas financeiras e do capital intelectual, bem como, entre indicadores de ocorrência e tendência.

Skinner (1969 *apud* Costa, 2008) narra a insatisfação quanto à falta de ligação nas empresas entre a estratégia e o chão de fábrica. Essa falta de ligação devia-se às modificações no sistema produtivo, sem a correspondente e necessária modificação na maneira de enxergar o negócio. As gestões estratégicas não enxergavam que havia *trade offs* importantes entre as alternativas de ações que eram delegadas aos gestores operacionais. As medidas de controle genéricas, então utilizadas, não captavam esses *trade offs* que podiam ser responsáveis pelo não cumprimento da estratégia traçada. Os modelos genéricos matematizados, ainda que sofisticados, não captavam todas as variáveis relevantes, como também as decisões que eles, em princípio, suportariam eram delegadas para níveis operacionais.

Os fatores citados acima fizeram com que as organizações viessem a repensar uma nova estrutura de comunicação e informação, a fim de transmitir e alinhar a força de trabalho com a estratégia do negócio.

Kaplan e Norton (1997, p. VIII), por meio de discussões em grupo, levaram a uma aplicação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de *Balanced Scorecard*, organizando-se em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*), e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecards* em setores de suas empresas. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990,

documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica (Kaplan; Norton, 1997).

No decorrer deste trabalho descreve-se o modelo BSC, ressaltando o contexto no qual o modelo surgiu, suas características, seu uso como instrumento de comunicação, alinhamento da estratégia e, por fim, sua aplicação realizar-se-á em uma pequena indústria do setor ceramista, relatando críticas, vantagens e resultados da implementação da ferramenta.

Kaplan e Norton (1997, p.17) chamam a atenção para o fato de as empresas estarem inseridas em ambientes mais turbulentos, e que os altos executivos precisam receber *feedback* sobre as estratégias mais complexas. A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, provavelmente tenha deixado de ser adequada ou validada dentro das circunstâncias atuais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.17), “nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial”.

Segundo os autores (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20),

O Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o Balanced Scorecard torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

É perceptível o BSC se tornou uma importante ferramenta de gestão estratégica, que motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Diante do exposto formulou-se o seguinte problema: Quais os resultados, os desafios e as limitações da utilização do *Balanced Scorecard* em uma Indústria da Cerâmica Vermelha?

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

Marconi e Lakatos (2007, p. 108) ligam o objetivo geral a uma visão global e abrangente do tema que se relaciona com o conteúdo intrínseco dos fenômenos e dos eventos ou das ideias estudadas.

Os objetivos específicos, conforme as autoras (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 108), tem caráter mais concreto. A função deles é intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares.

O objetivo geral desse trabalho é realizar uma análise crítica sobre a implantação da ferramenta de *Balanced Scorecard* em uma indústria de cerâmica vermelha.

Considerando dados secundários exibidos no Plano de Desenvolvimento, o APL de Cerâmica Vermelha de Russas (2008, p. 3), podemos caracterizar a indústria de cerâmica no Nordeste como uma indústria nativa desta região, com estrutura de gestão marcadamente familiar, em que a presença das micro e pequenas olarias são predominantes. Além disso, com grande potencial de expansão, o setor cerâmico do Ceará tem no aumento da eficiência dos recursos energéticos e na evolução tecnológica fatores essenciais e estratégicos para seus esforços de desenvolvimento e de conquista de novos mercados.

Para alcançarmos o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos também deverão ser alcançados:

- Realizar um estudo teórico bem estruturado sobre o *Balanced Scorecard* e suas implementações por meio de referências especializadas no assunto;
- Implantar a ferramenta estudada em uma indústria de cerâmica vermelha;
- Relatar resultados, desafios e limitações da aplicação do BSC na gestão estratégica da empresa por meio de um relatório estruturado que será preenchido durante a implantação da ferramenta.

Person (2012, p. 12) afirma que muitas pequenas e médias empresas são guiadas pela oportunidade. Quando estão proporcionando valor em nichos em crescimento, veem oportunidade em tudo. Manter uma direção estratégica focada pode ser tão difícil quanto fazer uma criança andar em linha reta em uma loja de brinquedos.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21) há uma máxima: “O que não é medido não é gerenciado”. O gestor precisa ter em mente que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem

sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Person (2012, p.12) desmitifica a impressão que os executivos de pequenas e médias empresas (PME) tem que o *Balanced Scorecard* é válido apenas para grandes corporações. O autor reforça, ainda, que dentre os vencedores do *Hall da Fama* do *Balanced Scorecard*, 20% são empresas de pequeno e médio porte.

Segundo dados apresentados pelo SEBRAE/NA (2011, p. 35) expostos na Figura 1, em sua pesquisa intitulada *Fatores Condicionantes e taxas de sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas empresas no Brasil 2003–2005*, é imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.

Figura 1: Áreas de conhecimento importantes para as empresas

%	2000/2002*	2003	2004	2005
Planejamento	24 59	70 68	73 75	71 68
Organização empresarial	17 35	55 53	57 46	54 48
Marketing/propaganda	7 36	46 42	49 38	47 48
Vendas	10 41	40 44	45 49	45 37
Relações humanas	3 22	35 36	36 35	38 44
Análise financeira	7 32	31 39	36 36	36 22
Conjuntura econômica/situação econômica do país	14 16	15 21	16 13	16 18
Informática	6 14	12 16	12 13	12 7
Processo decisório	10 6	6 6	8 5	8 5
Outras		0	0 2	0 0
NS/NR	2 3	0 2	1 5	1 2
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: SEBRAE/NA (2011)

1.5 Metodologia

Em consonância com Gil (2002, p.162), a Metodologia trata de descrever os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.

Levando em consideração os objetivos gerais, classificamos a presente pesquisa como do tipo exploratória, pois como Gil (2002, p.41) afirma que “embora o

planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Selltiz *et al.* (1967, p.63 *apud* Gil, 2002) explica que pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Podemos dizer que estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao objeto estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Outro aspecto a ser descrito neste tópico é o delineamento da pesquisa que Gil (2002, p. 43) refere-se como o que diz respeito ao planejamento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados.

A pesquisa aqui realizada está delineada em sua grande parte pelo tipo bibliográfica, já que a mesma está fundamentada com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, seguida por um estudo de caso que consiste, inicialmente, na análise da aplicação do sistema de *Balanced Scorecard* em uma Indústria de Cerâmica Vermelha no interior do Ceará. Estes, junto aos relatos dos gestores da empresa, serão a base para a formação da análise crítica sobre os ocorridos durante e depois da implantação do novo modelo de gestão estratégica na empresa.

Então, conforme exposto, este trabalho envolve uma pesquisa exploratória tendo como principal objeto de estudo a implantação do sistema *Balanced Scorecard* em uma empresa do setor cerâmico. A coleta e a análise de informações serão dadas por meio da aplicação de um questionário simples, de cunho inteiramente qualitativo, que será respondido pelos gestores da empresa após a implantação do BSC¹. Este questionário será constituído por tópicos que estimularão uma análise crítica levantando as expectativas, vantagens, resultados e limitações da implantação do sistema de *Balanced Scorecard* na empresa pesquisada.

¹ Apêndice A: Formulário de Apuração de Resultados do BSC

1.6 Delimitação do tema

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 106), o processo de delimitação do tema é dado por concluído quando se faz a limitação geográfica e espacial do mesmo, com vistas a realização da pesquisa.

Nesta pesquisa o tema a ser abordado é o *Balanced Scorecard*, o mesmo será delimitado a um estudo de caso em uma pequena indústria de cerâmica vermelha situada na cidade de Russas, Ceará. Será analisado todo o processo de implantação do *Balanced Scorecard* no local e em seguida serão verificados fatores como expectativas, vantagens, resultados e limitações decorrentes da implantação do sistema de BSC nessa empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Um novo cenário

Kaplan (1983 *apud* Costa, 2008) relata que os processos de produção haviam mudado, mas a maneira de medir o desempenho continuava a mesma. Mais ainda, afirmava o autor, os EUA haviam perdido a liderança de gestão de tecnologia industrial para o Japão. Havia, então, um novo desafio para a pesquisa na área da contabilidade gerencial. Era preciso desenvolver novas medidas de desempenho que captassem as mudanças nos processos de produção e permitissem que as empresas norte-americanas retomassem a liderança perdida.

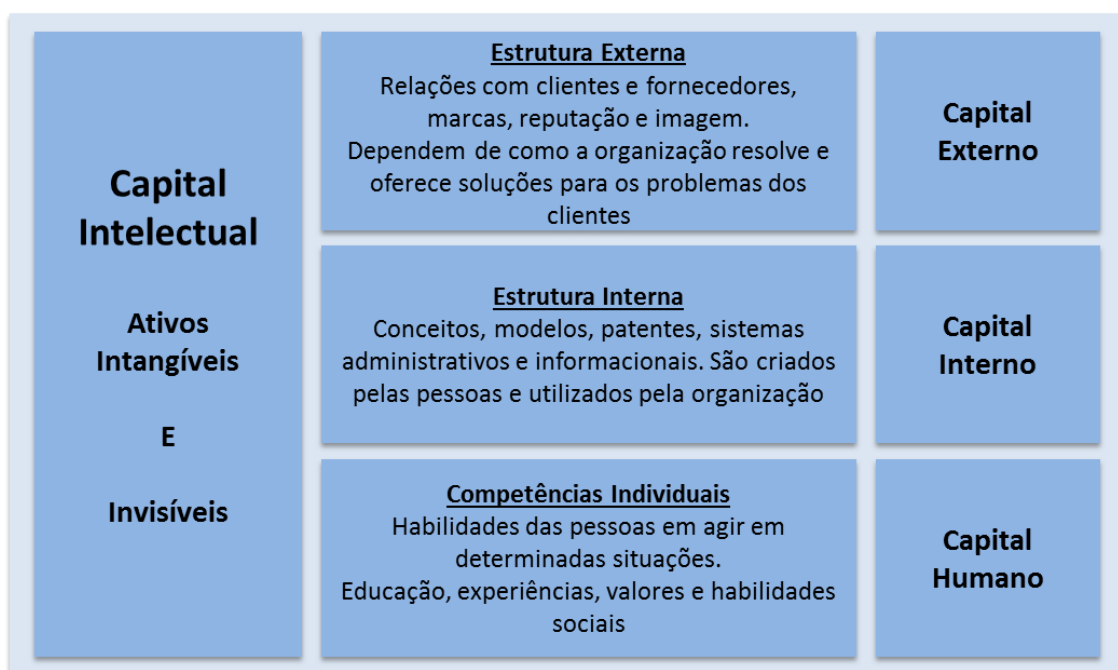
Chiavenato (2003, p. 576) afirma que o começo da década de 1990 marcou o surgimento da Era da Informação, isso ocorreu graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico através da tecnologia da informação. Na era da informação o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passava a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante.

Avaliar uma empresa utilizando os sistemas contábeis tradicionais já não funcionava tão bem no novo ambiente competitivo. Isso estimulou a criação de uma linha de pesquisa que fosse capaz de desenvolver novas medidas não financeiras de desempenho, tais como produtividade, qualidade, estrutura de mercado, nível de inovação tecnológica, relações com o cliente, entre outras, para avaliar o progresso da empresa em relação às mudanças nesse novo cenário.

Kaplan e Norton (2001, p. 12) explicam que em uma economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar o balanço patrimonial das empresas, os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas ao uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia atual, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas tem dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Sveiby (1997, p. 9-12 *apud* Chiavenato, 2003) reforça o conceito de que os ativos intangíveis, ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos de contabilidade, são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e/ou “nossa organização”. O autor propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, pelo valor da organização e pelo valor de competências, respectivamente, e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro. Como nos mostra a Figura 2.1, acerca das formas de capital intelectual e ativos intangíveis dentro das empresas:

Figura 2.1: O capital intelectual, segundo Sveiby



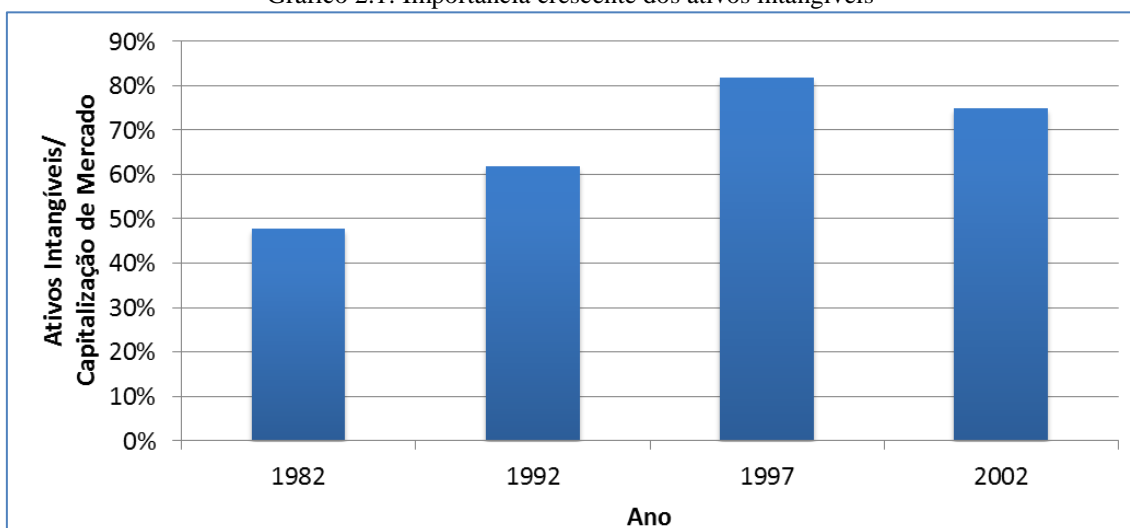
Fonte: Chiavenato (2003)

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.3),

Atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis – capital humano; bancos de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura. Constata-se há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis.

Conforme é mostrado no Gráfico 2.1, Kaplan e Norton (2004, p.3) constata que há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis.

Gráfico 2.1: Importância crescente dos ativos intangíveis



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Reforçando as ideias de Kaplan e Norton, Blair (1995, *apud* Person, 2012) expõe sua pesquisa, do *Brookings Institute*, sobre o valor de mercado das corporações listadas no banco de dados da *Compustat*, mostrando que o valor de mercado das companhias norte-americanas transferiu-se de forma significativa dos ativos tangíveis para os intangíveis. Entre 1982 e 1992, a contribuição dos ativos intangíveis para o valor de mercado aumentou de 32% para 68%. Como exibido na Tabela 2.1, estudos subsequentes de fontes diversas estimam que, desde 1998, a contribuição dos ativos intangíveis para o valor corporativo é de aproximadamente 85%.

Tabela 2.1: O crescimento da contribuição do ativo intangível para o valor corporativo

	INTANGÍVEL	TANGÍVEL
1982	32%	68%
1992	68%	32%
1998	85%	15%

Fonte: Person (2012)

Em um mundo de negócios globalizado, marcado pelas informações rápidas e voláteis, convergências entre negócios e pelo forte *networking* entre pessoas e empresas são propostos novos desafios aos executivos e aos gerentes nas áreas da contabilidade gerencial e gestão estratégica. Na contabilidade gerencial no que diz respeito à fonte de produção de valor que foi transferida dos ativos tangíveis para os intangíveis que são mais complicados de gerenciar. E, por fim, na gestão estratégica quando o gestor tem que executar a sua estratégia levando em consideração todos os ativos intangíveis da empresa.

Todos os fatores citados nos parágrafos anteriores fizeram com que Kaplan (1983, *apud* Costa, 2008, p. 2) identificasse vários temas que deveriam ser objeto de estudo dos pesquisadores para os próximos anos. Alguns desses tópicos sugeridos para a pesquisa foram:

- A substituição do sistema tradicional de custos padrões;
- O desenvolvimento de novos procedimentos para a predição e o controle de custos, considerando o ambiente da fábrica do futuro (altamente automatizada, de manufatura flexível);
- A investigação de por que as empresas tendem a usar o planejamento e os controles internos os mesmos procedimentos contábeis utilizados com o propósito de reporte externo; entre outros.

Em suma, Kaplan e Norton (1997) chegaram à conclusão que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as atuações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

2.2 Estratégia empresarial

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que significa “chefe do exército”. Este termo foi utilizado durante séculos pelos militares denotando o caminho a ser feito na guerra, objetivando sempre a vitória. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras para a execução da estratégia em prol de um fim específico. Com o passar do tempo, essa palavra passou a ter uso comum sendo associada a jogos, ao mundo dos negócios e ao dia-a-dia das pessoas. Para alguns autores a estratégia pode ser definida da seguinte forma:

Drucker (1994) coloca a estratégia como uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é a nossa empresa? Qual é a missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o

mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?

Porter (1986) define a estratégia como uma manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico no qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor.

Mintzberg (1987) conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente, propondo cinco definições de estratégia denominando-as 5 Ps (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva)

Drucker (1994) afirma que o mais importante do que fazer as coisas bem é fazer as coisas certas. Em um cenário de incerteza e turbulência, a dificuldade de definir uma estratégia que torne a empresa competitiva se torna maior ainda. Tentar definir e fazer as coisas certas é o que se tenta realizar por meio do conceito de estratégia. Como pretende-se a melhor performance para a organização e que o seu posicionamento no mercado seja crescente e o mais elevado possível, fala-se de competitividade.

Quanto aos fatores relacionados à competitividade das empresas, Porter (1985) define cinco forças existentes no mercado:

- Rivalidade entre concorrentes: é a mais importante nesse estudo, pois é necessário considerar e conhecer o ponto forte de seu concorrente direto, ou seja, aquela empresa que vende um produto ou serviço similar ao seu num mesmo segmento.
- Entrada de novos concorrentes: são fatores que minimizam a oportunidade ao surgimento de novas empresas concorrentes no mesmo setor. As principais barreiras são a economia de escala, o capital necessário e o acesso aos canais de distribuição. Na economia de escala, a empresa já estabelecida que produz em grande quantidade pode reduzir custos e o preço final para serem mais competitivas em comparação à empresa estreante que ainda não possui alta capacidade produtiva.
- Poder de barganha dos clientes: refere-se a capacidade de barganha dos clientes em relação as empresas do setor de mercado, ou sejam está relacionada com o poder de decisão dos compradores a respeito dos atributos, preço e qualidade de um produto e serviço. Quem conquista melhor o cliente final.

- Poder de barganha dos fornecedores: ocorre na etapa de fornecimento de insumos e serviços ao setor de compras de uma empresa, os fornecedores possuem poder de barganha em setor monopolizado por poucos fornecedores, quando o produto fornecido é exclusivo (ou quando a rescisão e troca de fornecedor gera aumento dos custos), ou quando a empresa comprada não interessa muito.
- Ameaça de substitutos: são os produtos de um concorrente que não são similares ao da sua empresa, mas que atendem a mesma demanda de necessidade dos clientes. Não competem na mesma proporção, mas tiram uma fatia de seu mercado.

Além das Cinco Forças de Porter, outra ferramenta bastante utilizada é a Análise SWOT que conforme Rodrigues *et al.* (2005) foi uma criação de Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por inúmeros acadêmicos, estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

Outro ferramenta também utilizada para dar suporte à estratégia empresarial é a PESTEL que segundo orientações de Machado (2005) na primeira etapa de um planejamento estratégico deve ser a avaliação do panorama externo, mesmo que superficial, daí, a apresentação da análise PESTEL, que é uma ferramenta criada para compreender as perspectivas agregadas as decisões mercadológicas, ou melhor, que buscam avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que interferem ou impactam o negócio.

Abaixo são conceituadas as variáveis ou forças envolvidas no contexto da análise PESTEL, através da observação dos conceitos desenvolvidos por Person (2012):

- Político: Mudanças eleitorais, mudanças nas políticas públicas, mudanças em impostos.

- Econômico: confiança do consumidor, inflação, crescimento econômico e tendências, crescimento de emprego e etc.
- Social: demografia da força de trabalho e cliente-alvo, movimentos populacionais, tendências e necessidades ocupacionais, perfis econômicos, mudanças na saúde.
- Técnico: Novos métodos de produção, novos combustíveis e fontes de energia, equipamentos e processos de produção.
- Ambiental: Regulamentos ambientais, opinião pública, riscos/acidentes ambientais.
- Legal: Leis trabalhistas, leis e processos industriais e regulamentos.

Conclui-se então que a formulação da estratégia empresarial é muito importante para a continuidade do negócio, além disso, dispõe-se de diversas ferramentas de análise capazes de consolidar informações que servirão de insumo para a elaboração dos objetivos da empresa.

2.3 A execução da estratégia

Chiavenato (2003, p. 458) argumenta que,

Alinhamento e foco são palavras de ordem. Alinhamento significa coerência da organização. Foco significa concentração. O BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional.

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2001, p. 18) sobre empresas bem-sucedidas com o *Balanced Scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequenciais diferentes, na Figura 2.2 observa-se a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia:

Figura 2.2: Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

2.3.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 21), o *Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não será possível implementar a estratégia sem antes descrevê-la.

Kaplan e Norton (2001, p. 21) orientam que após a elaboração da estratégia cria-se um referencial geral para a descrição e implementação de estratégias que consideramos tão útil quanto os referenciais utilizados pelos gerentes financeiros. Esse novo referencial, denominado “mapa estratégico”, é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia. Assim, ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

2.3.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 21-22), a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. A corporação define as conexões – tarefa mais fácil de dizer do que fazer.

As organizações focalizadas na estratégia, conforme Kaplan e Norton (2001, p. 22), rompem essa barreira. Os executivos substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas. As unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado se conectam a estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*. Em todos os casos, as empresas bem-sucedidas usam os *Balanced Scorecards* de maneira coordenada em toda organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes.

2.3.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos

Kaplan e Norton (2001, p. 22) observaram que os CEOs e a equipe de liderança sênior das organizações que adotaram o *Balanced Scorecard* não tinham condições de implementar a estratégia sozinhos, necessitando da contribuição ativa de todos da organização.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2001, p. 22-24), as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo. Os *scorecards* das unidades de negócios e das divisões eram utilizados como base para distribuição das recompensas, abordagem que enfatiza a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia. Na realidade, a estratégia acaba se transformando em uma tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendiam e estavam motivados para a sua execução.

2.3.4 Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo

Conforme os relatos de Kaplan e Norton (2001, p. 24), as empresas bem-sucedidas na adoção do *Balanced Scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de “processo de *loop* duplo”, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Em face da inexistência anterior de qualquer processo de gestão da estratégia, cada organização desenvolveu sua própria abordagem. Durante a implementação, emergiram três importantes temas.

Kaplan e Norton (2001, p. 24-25) citam três passos que fizeram com que a estratégia se tornasse um processo contínuo dentro das empresas. O primeiro processo se deu quando as organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário. O *Balanced Scorecard* forneceu os critérios para a avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais. O segundo passo, e também o mais importante, foi a implementação de reuniões gerenciais simples para a avaliação da estratégia. E, por fim, evoluiu-se para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia. Os *Balanced Scorecards* iniciais representavam hipóteses sobre a estratégia; eles eram a melhor estimativa, na época da formulação, das ações que redundariam no sucesso financeiro de longo prazo.

2.3.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

As experiências de Kaplan e Norton (2001, p. 26) tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de um desempenho extraordinário.

2.4 Balanced Scorecard

Conforme foi visto, uma das principais deficiências de implementar uma estratégia está na distância existente entre os altos executivos que formularam a estratégia e aqueles que deverão fazer a implementação desta, funcionários, gerentes e os demais colaboradores da organização.

“O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: O *Balanced Scorecard*.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Um novo cenário se formava e nele surgia, conforme Costa (2008, p. 6), uma novidade, chamada *Balanced Scorecard*, que unia em apenas um relatório as medidas que indicavam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinado a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significava: tornar-se orientada para seus clientes; ser capaz de dar respostas rápidas; qualificar a equipe de trabalho; reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e gestão de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* pode ser traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, que, em uma visão bem simples, é uma ferramenta de apoio à estratégia empresarial que explana a missão e a visão da organização em um conjunto abrangente de medidas e de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997, p. 8) definem o *Balanced Scorecard* da seguinte forma,

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Ainda em Kaplan e Norton (1997, p. 25), temos que o BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas que compõem uma estrutura comunicadora da missão e da estratégia utilizando indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados

desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Kaplan e Norton (2007, P. 8) complementam que o *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. Além de preservar o interesse de curto prazo, através da perspectiva financeira, o BSC revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior ao longo prazo.

Person (2012, p. 6) enxerga o *Balanced Scorecard* como parte de um sistema que traduz a estratégia em ação. Ele dá uma visão equilibrada em quatro perspectivas de como está o desempenho organizacional. Dessa forma os executivos teriam uma visão mais equilibrada de suas organizações e poderiam ir além das medidas financeiras avaliando também outros pontos-chave da empresa.

2.4.1 O *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica

Kaplan e Norton (1997, p. 9) explicam que o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. As empresas utilizam o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Elas seguiram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como:

Esclarecer e traduzir a visão e estratégia: o processo de construção do *Balanced Scorecard* deve esclarecer os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Destacando assim os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para cliente e acionistas.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: a ferramenta também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma unidade de negócios, incentivando assim o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa. Na conclusão o processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma

clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos em longo prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; e estabeleça referenciais de curto prazo.

Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: este processo incorpora o BSC em um contexto de aprendizado estratégico. Alimentando assim o processo seguinte – visão e estratégia – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para períodos futuros. Assim, os executivos terão de discutir não só como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis. Isso permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem as mudanças fundamentais na própria estratégia.

Kaplan e Norton (1997, p. 154) descrevem a importância de se elaborar o *Balanced Scorecard* para comunicar a estratégia de uma unidade de negócios:

- O *scorecard* descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas.
- O *scorecard* cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.
- O *scorecard* dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

2.4.2 *Proposição de Valor*

Costa (2008, p. 22) define proposição de valor como o valor a ser criado e entregue ao cliente, para que esse se sinta satisfeito. Ao fazer isso, ela define os atributos importantes a serem entregues ao cliente. Uma vez definidos esses atributos, a empresa deve estruturar seus processos operacionais, suas atividades de suporte, suas habilidades e investimentos necessários para entregá-los aos clientes. Para cumprir com a estratégia e criar valor para o acionista, a empresa precisa alinhar todas as suas atividades, investimentos e habilidades de forma consistente. Portanto, o elemento central da estratégia, que direcionará esse alinhamento, é a proposição de valor.

Kaplan e Norton (2004, p. 31) acrescentam que a criação de valor por meio de ativos intangíveis difere sob vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros. Apresentam ainda alguns conceitos que rondam o tema:

- A criação de valor é indireta. Os ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, raramente exercem impacto direto sobre os resultados financeiros, como aumento da receita, redução de custos e maiores lucros. As melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio de cadeias de relações de causa e efeito.
- O valor é contextual. O valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento a estratégia.
- O valor é potencial. O custo dos investimentos em ativos intangíveis não representa uma boa estimativa de seu valor para a organização. Os ativos intangíveis, como empregados treinados tem valor potencial, mas não de mercado. Necessitamos de processos internos, como projeto, produção, entrega e serviços aos clientes, para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível. Se os processos internos não forem direcionados no sentido de proposição de valor para os clientes ou de melhorias financeiras, o valor potencial das competências dos empregados e dos ativos intangíveis em geral não será concretizado.
- Os ativos atuam em conjunto. Os ativos intangíveis sozinhos raramente criam valor. Eles não tem valor se isolados do contexto da organização e da estratégia.

O valor dos ativos intangíveis emerge de sua combinação eficaz com outros ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Criamos valor máximo quando todos os ativos intangíveis da organização estão alinhados uns com os outros, com os ativos tangíveis e com a estratégia.

Kaplan e Norton (2004, p.34) esclarecem que os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, partimos da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade do cliente-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

2.4.3 Estágio de desenvolvimento do Negócio: Vinculando objetivos à estratégias

Costa (2008) expõe que temas como rentabilidade, crescimento, produtividade são importantes para qualquer empresa, mas a cada estágio de desenvolvimento do negócio um desses aspectos é mais importante que outro. Em cada estágio, uns tem mais caráter estratégicos e outros, mais operacional.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) identificam três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, visto que seus objetivos podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo e vida de uma empresa.

O primeiro estágio citado é o de crescimento que ocorre quando a empresa está se inserindo no mercado. Kaplan e Norton (1997, p. 51) enfatizam que o objetivo financeiro global para as empresas nessa fase serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

O estágio de sustentação acontece a partir do momento em que a empresa não é mais uma promessa e sim, de fato, uma concorrente no mercado. Kaplan e Norton (1997, p.51) complementam que as medidas usadas para essas unidades de negócios

associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido na unidade; retorno sobre investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.

O terceiro e último estágio é o da colheita que se dá quando a empresa já tem uma posição consolidada, ou seja, conforme esclarecimentos de Kaplan e Norton (1997, p. 51), é quando a empresa atinge sua maturidade em que ela deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores.

Ainda em Kaplan e Norton (1997, p. 54) verificamos que, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

Crescimento e mix de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança no mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.

Redução de custos /melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.

Utilização dos ativos/estratégia de investimento diz respeito à redução dos níveis de capital de giro necessário para sustentar um determinado volume e mix de negócios, além da otimização e da utilização da base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos, até então, não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado.

Conforme exposto na Tabela 2.2, Norton e Kaplan (1997, p. 55) resumem os vetores dos objetivos financeiros agregados sob a forma de células em uma tabela contendo as três estratégias genéricas e os três temas financeiros.

Tabela 2.2: Medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por seguimento	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Fonte: Norton e Kaplan (1997)

Costa (2008, p. 25) menciona os cenários em que as empresas atuam e moldam o seu perfil de objetivos muitas vezes deparando-se com *trade-offs* entre ações para crescer e ações de ganho de produtividade. Por fim, concluímos que, em linhas gerais, são esses objetivos, medidas e metas que mostrarão qual é o caminho a ser seguido e qual o foco naquele período.

2.5 As Perspectivas no BSC

2.5.1 Perspectiva Financeira

De acordo com as orientações de Kaplan e Norton (1997, p. 49), a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e para as medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, depois, a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros como o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização

dos ativos e da redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) orientam que ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia. Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 157),

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado. Muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro e futuro. Nessas empresas, os programas de melhoria são incorretamente considerados o objetivo maior e não estão associados a metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro. O resultado inevitável é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança. Em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 53), a gestão financeira eficaz deve abordar tanto lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e controle de risco. Por isso muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia.

2.5.2 *Perspectiva de Clientes*

A perspectiva dos clientes, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 68), exprime a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) expõe uma visão geral sobre esta perspectiva:

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os seguimentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos

clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e de mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Costa (2008, p. 28) chama atenção para o fato de que o processo de construção do BSC exige que os gestores reflitam sobre o processo de proposições genéricas, tais como a maior entrega de valor aos seus clientes-alvo. Ressalta ainda que não pode haver dúvidas a respeito definição desses valores e dos clientes-alvo.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) alegam que geralmente os clientes atuais e potenciais são heterogêneos, pois eles tem preferências diversas e valorizam os atributos dos produtos e serviços de formas diferentes. Dessa forma, os autores orientam que o BSC deve identificar os objetivos relacionados aos clientes conforme seus segmentos e mercados.

Nas aplicações do BSC, Kaplan e Norton (1997, p.71) observaram que as empresas na maioria das vezes selecionavam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro conjunto, definido pelos autores como grupo de medidas essenciais, contém medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam, tais como: satisfação dos clientes participação de mercado e retenção de clientes. No segundo conjunto temos os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Estas medidas dos vetores de desempenho embutem propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de cliente e mercados.

2.5.3 Perspectiva de Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97), os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, os autores recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que

complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 99) explicam que no *Balanced Scorecard* os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Ainda conforme Kaplan e Norton (1997, p. 121) tem-se que na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 101) esclarecem que cada empresa usa um conjunto específico de processos², a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais.

O processo de inovação tem dois componentes. No primeiro, os gerentes realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. À medida que executam processos internos para atender às necessidades específicas dos clientes, informações precisas e consistentes sobre o tamanho do mercado e as preferências dos clientes passam a ser uma tarefa vital, que precisa ser realizada com qualidade. Além de sondar clientes atuais e potenciais, esse segmento poderia incluir também a idealização de mercados e as oportunidades inteiramente novos para os produtos e os serviços que a empresa pode fornecer.

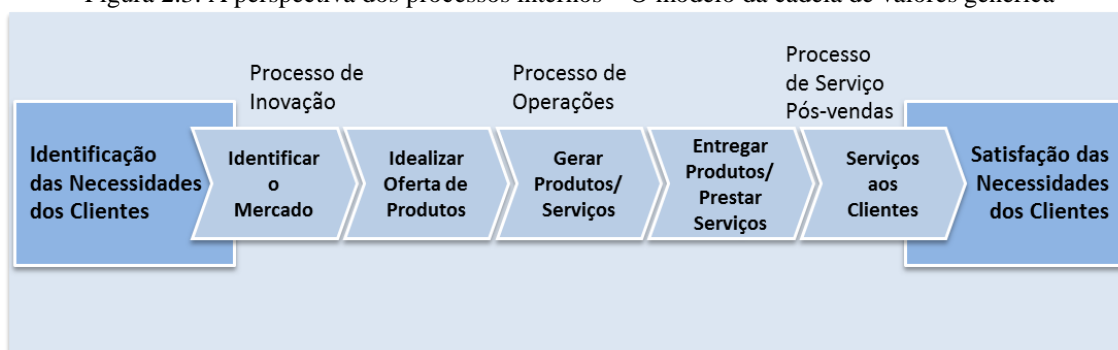
O processo de operações representa a onda curta de criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a

² Figura 2.3: A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica

entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e dos serviços existentes aos clientes atuais.

O processo de serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito. As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo, no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior, poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais.

Figura 2.3: A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Em sua obra mais recente, Kaplan e Norton (2004, p. 46) declaram que 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 a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Além disso, os autores agruparam os vários processos internos das organizações em quatro grupos, são eles:

- **Processos de gestão operacional:** são os processos básicos do dia-a-dia, através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes;
- **Processos de gestão de clientes:** se referem aos processos que ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo;
- **Processos de Inovação:** consistem nos processos que desenvolvem novos produtos, processos e serviços, geralmente, criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes;

- **Processos Regulatórios e Sociais:** são aqueles que ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local – sobre o meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego – impõe normas e padrões às práticas das organizações. Muitas delas, contudo, procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei, com intuito de apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, de modo a estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações.

2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997, p. 131) expõem que os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira do cliente e os processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) relatam que os executivos de várias empresas observam que quando avaliados, exclusivamente, em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As consequências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo e, mesmo que isso aconteça, alegam esses executivos que o ocorrido poderá ser em outra área.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 132), o *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como em novos equipamento e em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A experiência dos autores na elaboração de *Balanced Scorecards* para uma

grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou-nos três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

2.5.4.1 Capacidades dos Funcionários

Kaplan e Norton (1997, p. 132) relatam que quase todo o trabalho de rotina foi automatizado (operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços) estão, cada vez mais, permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. As ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes emanam cada vez mais dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

Padrões que determinavam como os processos internos e a resposta aos clientes deviam ser realizados servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mas não servem como padrões para o desempenho atual e futuro. Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas para o sucesso dos objetivos organizacionais.

2.5.4.2 Capacidades dos Sistemas de Informação

Kaplan e Norton (1997, p. 141) alertam que os funcionários precisam de excelentes informações sobre os clientes, processos internos e consequências financeiras de suas decisões, para que possam ter um desempenho eficaz e eficiente no ambiente competitivo. Além disso, os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou serviço que acabou de ser prestado. Somente com esse *feedback* podemos esperar que se sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados, sistematicamente, defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção.

2.5.4.3 *Motivação, Empowerment e Alinhamento*

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 142), mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento está focado no clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Por fim, com o objetivo de organizar a perspectiva de aprendizado e crescimento dos ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2004, p. 53) agruparam estes em três categorias:

- *Capital humano*: A disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* necessários para sustentar a estratégia;
- *Capital da Informação*: A disponibilidades de Sistemas, redes e infraestrutura de informação que precisamos para apoiar a estratégia;
- *Capital organizacional*: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

2.6 As medidas, as metas e as ações

Costa (2008, p. 36) orienta que após a definição dos objetivos que precisam ser alcançados para o cumprimento da estratégia, devemos identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço em alcançá-los. Assim, ao invés de a empresa medir apenas o cumprimento da estratégia final, ela passa a acompanhar o cumprimento dos objetivos estratégicos, que são o desdobramento da estratégia mais geral.

2.6.1 *Medidas*

Kaplan e Norton (1993, p. 134-147 *apud* Costa, 2008) afirmam que com um reduzido número de medidas, os gestores podem focar a estratégia ao invés de se perderem na diversidade de indicadores possíveis. E mais ainda, essa recomendação é para que os gestores selecionem um número limitado de indicadores críticos dentro de

cada uma das quatro perspectivas sendo uma maneira de forçá-los a manter o foco na visão estratégica.

Costa (2008, p. 37) chama atenção para a diferença entre medidas de diagnóstico e medidas estratégicas. Medidas de diagnóstico são aquelas que monitoram se o negócio permanece sob controle e indicam quando eventos excepcionais ocorrem, exigindo atenção imediata. Medidas estratégicas são aquelas que definem a estratégia. As medidas de diagnóstico são necessárias, mas não são suficientes para o alcance dos objetivos de longo prazo. As organizações tem centenas, até milhares de medidas desse tipo. Mas elas não são os direcionadores de sucesso de competitividade.

Segundo Costa (2008, p.37), a definição da cesta de medidas pressupõe não só a discussão sobre o objeto a ser medido, mas também seu detalhamento: fórmula, fonte de dados, periodicidade de apuração e interpretação. Essas informações devem compor um guia conciso e claro de como as medidas foram estabelecidas, como serão monitoradas e reportadas, ou seja, sobre como a organização deve gerir o cumprimento da estratégia. Pela ordem das ligações de causa e efeito, os bons mapas contarão com um conjunto de medidas genéricas e específicas, tais como participação de mercado, rentabilidade, satisfação do consumidor etc., direcionam o resultado final a ser alcançado e, por isso, são conhecidas como medidas de resultado. As medidas específicas são aquelas que vão identificar como a rentabilidade, a satisfação do cliente e a participação de mercado serão alcançadas. Por exemplo, enquanto a participação de mercado é uma medida de resultado, a melhoria do tempo de entrega e a melhoria de qualidade do produto podem ser direcionadores daquele resultado. Essas medidas que especificam como o resultado será alcançado são conhecidas como medidas de tendência.

Costa (2008, p. 38) conclui que,

As medidas de tendência sinalizam que o alcance daquelas metas levará ao alcance de outras metas relacionadas por causa e efeito. As medidas de resultado já guardam uma relação direta de causalidade entre a ação e resultado esperado. Assim, pode-se medir um objetivo pelo seu resultado esperado final e por resultados intermediários medindo fatores que levarão ao alcance do resultado final.

A partir do exposto conclui-se que as medidas devem estar alinhadas com o propósito da organização e com os objetivos estratégicos. Além disso, precisam ser de fácil compreensão e motivadores para direcionar e incentivar as pessoas para os resultados esperados.

2.6.2 Metas

Costa (2008, p. 41) esclarece que para cada medida considerada importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, da estratégia. Essas metas devem expressar as hipóteses sobre a magnitude e a velocidade de mudanças necessárias para o cumprimento da estratégia. A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido. Além disso, é fundamental iniciar pelo estabelecimento de metas de longo prazo. As metas de prazos menores devem ser estabelecidas depois das metas de longo prazo. A lógica de causalidade é: o longo prazo determina o curto prazo. O curto prazo é uma imposição do que se quer a longo prazo.

2.6.3 Planos de ação

Por fim, uma vez definidas as metas a serem alcançadas, necessárias para se alcançar os objetivos estratégicos, devemos planejar as ações a serem executadas. Segundo Costa (2008, p. 42), na literatura o jargão *iniciativas* também é encontrado como sinônimo de ações. As ações devem ser identificadas para atingir metas de curto, médio e longo prazo. Às vezes, parte um plano de ações, ou seja, algumas ações dentro desse plano, podem levar ao alcance de uma meta de curto prazo e, ao completar todo o plano, alcança-se a meta de médio prazo.

2.7 Integração das Medidas do Balanced Scorecard à estratégia

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 153), o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidades de executar a sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Kaplan e Norton (1997, p. 173) se posicionam quanto à integração das medidas, dizendo que

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas e quatro perspectivas. O *scorecard* tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultados são indicadores de ocorrência. Eles indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambiguidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo para a unidade de negócios. Os melhores *Scorecards* ilustram a história da estratégia com tanta fidelidade que esta poderia ser deduzida através da reunião dos objetivos e medidas, e da vinculação entre eles.

A criação do BSC é apenas o primeiro passo para acompanhar o cumprimento da estratégia. Se esse modelo não for absorvido pelos funcionários em seu dia-a-dia, ele não se tornará o padrão para as ações da equipe e, assim acabará se desvinculando da estratégia. Para que todos usem o *Balanced Scorecard* como referência, a empresa precisa mostrar claramente que o usará para avaliar o desempenho dos gestores, do negócio, e para tomar decisões.

2.7.1 Relações de causa e efeito.

Kaplan e Norton (1997, p.155) explicam que as relações causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa sequência de relações causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios da empresa.

Costa (2008) orienta que o mapa estratégico deve contar o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da empresa. Para tanto, o mapa estratégico deve explicitar as hipóteses que os gestores levantarem sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia. Ao tornar explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas, as organizações podem, a cada instante, testar suas estratégias e adaptá-las conforme aprendem.

2.7.2 Resultados e Vetores de Desempenho

Kaplan e Norton (1997, p. 156) colocam que, geralmente, são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Essas medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho, indicadores de tendências (*leading indicators*), geralmente, são específicos para uma unidade de negócios. Os vetores de desempenho refletem a singularidade de uma estratégia da unidade de negócios; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados.

Na concepção de Kaplan e Norton (1997, p. 156), um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho – como os tempos de ciclo e as taxas de defeito de peças por milhão – sem as medidas complementares de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias que foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes existentes e novos, e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.

2.8 Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57), o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. Além disso, o mapa estratégico mostra como os vários indicadores de um *Balanced Scorecard*, construído de maneira certa, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular. As empresas podem formular e divulgar sua estratégia por meio de um sistema integrado de duas a três dúzias de indicadores aproximadamente, que mostram as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, inclusive indicadores de tendência, indicadores de resultados e ciclos de aprendizado que avaliam trajetória ou plano de voo da estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2004 p. 58),

O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

Person (2012, p. 45) acrescenta que um mapa estratégico facilita a identificação das poucas métricas críticas que direcionam o modelo. Essas são medidas de força motriz ou sucesso nos vínculos causais. Comunicar uma estratégia para todos em uma organização ajuda a alinhar e trazer todos a bordo. O mapa de estratégia é uma excelente “ferramenta de fala”, que pode ser usada em reuniões informais para discutir onde as organizações estão posicionando sua ênfase. Além disso, iniciativas e projetos prioritários que se dividem em fases ficam visivelmente, mais simples, quando se sabe o que é necessário para apoiar os objetivos estratégicos.

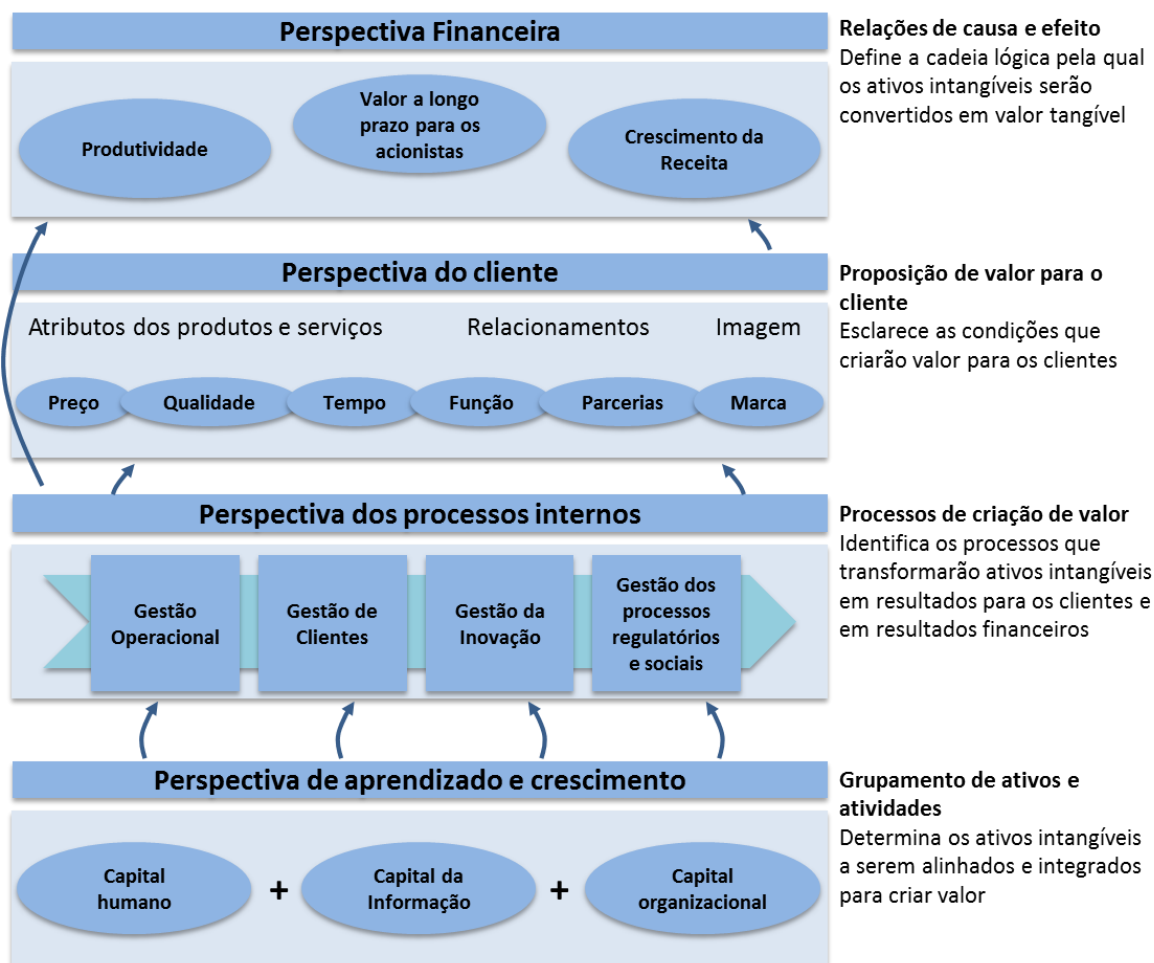
2.8.1 *Desenho do mapa Estratégico*

Kaplan e Norton (2004, p. 32) afirmam que o mapa estratégico deve fornecer um modelo que mostre como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor.

Dessa forma, ainda segundo Kaplan e Norton (2004, p. 34), as perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que esperamos da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contem muitos indicadores de resultado, mas a organização produz os resultados almejados através da perspectiva dos processos internos que identificam os poucos processos críticos que esperamos que exerçam o maior impacto sobre a estratégia. E, por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), sistemas (o capital de informação) e tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Kaplan e Norton (2004, p. 34) complementam informando que a arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico força a organização ao esclarecimento da lógica de como e para quem ela criará valor.

O mapa estratégico (Figura 2.4) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor:

Figura 2.4: O modelo do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 34), o processo contínuo de criação de valor³ inicia-se com a missão da organização, esse processo é o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A missão e os valores são essenciais para que a acompanham mantenha-se bastante estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas. A partir daí tem-se uma boa base para desenvolver o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard*.

³ Figura 2.5: O *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor

Figura 2.5: O *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Então, Kaplan e Norton (2004, p. 55) concluem que,

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Denominamos esses programas de iniciativas estratégicas. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Por fim, Kaplan e Norton (2004, p. 55) chamam atenção para o fato de que os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve se desenvolver um plano de negócio autossuficiente.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Breve Histórico da Empresa

A Cerâmica pesquisada, doravante Cerâmica, atua há quinze anos no mercado de fabricação e comercialização de artefatos de cerâmica e barro cozido para uso na construção, exceto azulejos e pisos.

A empresa nasceu a partir da vontade dos gestores de iniciar uma pequena indústria de cerâmica vermelha, incentivados pela abundância de matéria prima (argila) na região, onde o solo é de alta qualidade, o que permite aos ceramistas da região trabalhar com a argila sem necessidade de muito melhoramento na matéria prima.

A partir de então, a empresa perseguiu dois objetivos principais: o primeiro era a melhoria contínua do processo produtivo e o segundo foi a redução dos impactos ao meio ambiente.

O crescimento patrimonial da empresa tem sido uma constante nos últimos anos, segundo os gestores. A aquisição de uma máquina nova, a construção de estufas de secagem e a reforma dos fornos se tornaram um diferencial da empresa visto seus concorrentes.

3.2 O setor cerâmico na Região do Baixo Jaguaribe

A região chamada de Baixo Jaguaribe é composta pelos municípios cearenses de Alto Santo, Ibicuitinga, Itaiçaba, Jaguaretama, Jaguaribara, Jaguaruana, Limoeiro do Norte, Morada Nova, Palhano, Quixeré, Russas, São João do Jaguaribe e Tabuleiro do Norte.

A atividade produtiva do setor cerâmico na região do Baixo Jaguaribe, em especial no Município de Russas, teve início acerca de 50 anos quando se descobriu a potencialidade da região para a extração de argilas, uma vez que esta cidade se situa na bacia sedimentar do Rio Jaguaribe, área naturalmente propícia ao acúmulo de argilas. Este fato natural estimulou a população local a aproveitar esta matéria prima para a fabricação da cerâmica vermelha, inicialmente de maneira artesanal e hoje com novos processos tecnológicos, de modo industrial.

Essas cerâmicas se caracterizam como uma indústria nativa da região tendo uma estrutura de gestão marcadamente familiar, em especial no segmento de cerâmica vermelha, onde a presença das micro e pequenas olarias ainda é importante. Apesar de essa indústria depender da exploração de jazidas constatamos um grande número de micro e pequenas empresas no setor, mesmo na condição informal.

O principal fator de localização dessa indústria é a disponibilidade da matéria-prima, sendo secundários, outros fatores como mão-de-obra, incentivos fiscais, centros de pesquisas e fornecedores de equipamentos.

As unidades industriais de cerâmica vermelha, em Russas, não trabalham a plena carga. A produção normalmente é norteadada pela demanda do mercado e pela ocorrência das chuvas. Não há grandes formações de estoques. Algumas empresas chegam, praticamente, a paralisar a produção no período de ocorrência de chuvas. Nesse período, boa parte da mão-de-obra migra para trabalhar na agricultura.

Os principais canais de comercialização são lojas, depósitos e distribuidores de material de construção, ou seja, varejistas, que comercializam basicamente telhas e tijolos. Esses varejistas são revendedores de materiais de construção e tem como clientes finais, consumidores que utilizam os produtos em reformas de suas casas.

Os clientes são acompanhados de forma simples por meio de um cadastro manuscrito e sem contatos pessoais, no entanto, existe um alto grau de fidelidade daquele com seu fornecedor. Apesar disso, os fabricantes se preocupam com a qualidade dos seus produtos e com o preço praticado tendo em vista que seus clientes se mantenham fiéis, principalmente, devido a esses dois aspectos. Por outro lado, os clientes tem se apresentado como ótimos pagadores, o que favorece a prática de um relacionamento de longo prazo.

A concorrência é predatória e formada tanto por empresas formais, quanto por empresas informais. No estado, essa concorrência se dá, em sua maior parte, com empresas que atuam, informalmente, dificultando sobremaneira a ampliação das vendas.

3.3 Implantação do BSC

Baseado no estudo de caso aqui apresentado, este capítulo foi destinado para descrever e analisar criticamente o processo de implantação do BSC na empresa em questão.

3.3.1 Etapas de construção do BSC

Segundo os autores Kaplan e Norton (2004, p. 307), o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais.

O processo foi constituído de três etapas simples. A primeira delas foi o preparatório para construir o BSC, nesta fase da implantação todos os presentes se voltaram para a estruturação da missão, da visão e dos valores; e para a formação da estratégia e do desenvolvimento dos objetivos do modelo. Na segunda fase realizamos a construção do BSC propriamente dita, relacionamos os objetivos por perspectiva e verificamos a relação deles com a estratégia, em seguida, escolhemos as métricas mais apropriadas para cada um deles e, por fim, designamos as metas e as iniciativas. A terceira e última etapa foi a fase de disseminação do BSC na empresa, em que foi apresentado aos demais funcionários o mapa estratégico já definindo, os objetivos individuais e de cada equipe, a fim de garantir o alinhamento de todos com a nova estratégia empresarial.

3.3.1.1 Preparatório para construir o BSC

O primeiro passo dado para a construção do BSC foi obter o consenso e o apoio entre os gestores da empresa com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*. Quando o processo foi iniciado a equipe identificou e concordou quanto aos principais propósitos do projeto, que eram a reestruturação da estratégia da empresa e o esclarecimento da estrutura para o processo de gestão e implementação, que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Antes de começar a desenvolver o *Balanced Scorecard*, verificamos a necessidade de criação de um fundamento estratégico que pudesse servir de base para a criação do BSC da empresa. Os fundamentos estratégicos foram analisados utilizando diversas técnicas.

Kaplan e Norton (2001:389) afirmam que o BSC é, em termos estritos, um instrumento para a implementação da estratégia. A existência de uma estratégia explícita, compreendida e compartilhada, antes da implementação do BSC, reduziria o tempo necessário para a sua elaboração. Porém, que seria possível utilizar o processo de

construção do *scorecard*, simultaneamente, com a formulação da estratégia. Em alguns casos citados por Kaplan e Norton (2001), a estratégia, sobre a qual os executivos acreditavam haver consenso, era na verdade vista de forma diferente por cada componente da equipe, o que foi percebido durante a elaboração do BSC.

Os membros da equipe de liderança executiva são os líderes de sua organização. A equipe de liderança deve preparar o fundamento básico para a companhia, definindo sua missão, visão e valores.

A declaração da missão diz o que a organização faz e em que negócio ela está inserida, por que ela existe. Nela temos os benefícios que desejamos prestar à sociedade e aos clientes, definindo assim, o papel da empresa na sociedade. Ajustando o foco para facilitar o caminho e para agilizar o processo de realização de objetivos.

A partir do conceito de missão, os membros da empresa definiram a missão da organização conforme descrito abaixo:

“Comercializar telhas e tijolos para clientes da região Nordeste, por meio de um processo fabril sustentável e de alta qualidade, gerando valor e satisfação para os consumidores finais”.

Após a definição da missão, partimos para a formação de uma visão empresarial que inspirasse a organização a ser mais do que são no momento. E assim formou-se a seguinte visão:

“Estar entre os três maiores faturamentos do setor cerâmico de Russas até 2016”.

Para determinar os valores buscamos as qualidades em que as pessoas da organização acreditam, pois esses valores determinam como as pessoas agem, qual sua ética e qual seu comportamento ao propagar seus negócios. Declarações de valores vem do que as pessoas e sua liderança valorizam. Na reunião obtivemos quatro valores considerados unânimes por sócios e gestores.

- Qualidade: A constante busca pela qualidade que está presente em todas as nossas ações e comportamentos.
- Desenvolvimento Sustentável: satisfazer as necessidades da demanda atual, sem comprometer a saúde e bem estar das gerações futuras.
- Respeito: Tratamento respeitoso entre colaboradores, gestores e clientes.

- Credibilidade: Responsabilidade com colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade.

Como a empresa se encaixa na categoria das pequenas e médias, foi suficiente fazermos uma rápida coleta de dados via internet, revistas sobre o setor e a consulta aos noticiários locais. Isso foi bom, porque foram obtidas boas informações a custo baixíssimo.

Em seguida, foi feito um *brainstorm* dos fatores que poderiam causar impacto à organização. Após isso, verificamos de que modo esses fatores poderiam afetar o negócio e por fim projetamos as probabilidades e o nível de efeito para cada fator.

Com a missão, a visão e os valores definidos, seguimos para a definição do ambiente externo, para isso foi utilizada a análise de PESTEL. O resultado da análise PESTEL (Tabela 3.1) para a Cerâmica pesquisada foi a seguinte:

Tabela 3.1: Análise PESTEL

Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de políticas fiscais mais rígidas ao ponto de acarretar custos significativos para a operação da empresa. • Políticas ambientais que reduzam o campo de exploração de recursos naturais pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de juros acarretando maiores gastos com os financiamentos de longo prazo utilizados pela empresa. • Redução da disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rejeição sobre as cerâmicas por parte da população por conta dos impactos ambientais gerados.
Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de máquinas e produtos substitutos reduzindo a participação de mercado de telhas e tijolos convencionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do período de chuvas implicando em alta oferta de telhas e tijolos no mercado fazendo com que a empresa seja obrigada a reduzir seus preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas leis trabalhistas que ocasionem o aumento no quadro de funcionários ou redução da produção.

Após a listagem realizar a análise PESTEL seguimos para a definição do ambiente competitivo segundo as *Cinco Forças de Porter*. Segundo Person (2012, p. 24), o modelo das Cinco Forças de Porter analisa a indústria e a concorrência em torno do negócio. Ele ajuda a compreender como os clientes e a concorrência afetam-se

mutuamente no mercado. Complementando a PESTEL, as Cinco Forças de Porter (Tabela 3.2) tem seu foco nos fatores internos do mercado que afetam diretamente uma organização.

Tabela 3.2: Definição das Cinco Forças de Porter

Item	Descrição do Item	Conclusões Obtidas
Produtos Substitutos	Produtos podem ser facilmente substituídos afetando a capacidade de aumentar os preços. Como seus clientes reagem com a ofertada de produtos similares? Como se configura o posicionamento da empresa diante desses produtos?	No setor cerâmico existe uma parcela pouco significativa de produtos substitutos que estão se sujeitando a testes de viabilidade e receptividade de mercado. Em geral as empresas preferem trabalhar com o tipo padrão para que não fiquem com alto grau de dependência de poucos fornecedores que fabricam esses produtos mais específicos.
Entrada de Novos Concorrentes	Qual a probabilidade de que novos concorrentes entrem no mercado? É possível criar barreiras como registro de patentes ou controle dos canais de distribuição?	Não é possível criar barreiras, sendo a única restrição para novos entrantes a vocação para o negócio e a disponibilidade de recursos financeiros para compra dos ativos permanentes e formação de capital de giro.
Rivalidade Competitiva	Qual o seu poder em relação ao da concorrência? Que táticas podem ser utilizadas para aumentar esse poder frente aos competidores?	Devido ao grande número de concorrentes localizados na mesma região se torna difícil exercer uma relação de poder frente à concorrência. Mas é possível adotar táticas internas no tocante à provisão de capital de giro para os momentos de baixa demanda em que muitos concorrentes param de funcionar.
Poder de Barganha do Consumidor	Qual a facilidade que o consumidor tem para baixar os preços? Como se dá a proporção de consumidores e concorrentes?	Devido a grande quantidade de concorrentes, o consumidor tem um bom poder de barganha conseguindo descontos de até 10% no valor do pedido.
Poder de Barganha do Fornecedor	Qual a facilidade que o fornecedor tem para aumentar os preços? Qual o grau de dependência que a empresa tem com seus fornecedores?	Até o momento não houve grandes altas nos preços de matérias-primas por parte do fornecedor devido a abundância de recursos naturais a serem explorados.

A fim de obter uma estratégia mais estruturada e alinhada com o BSC optamos por um modelo que ligasse os tópicos da análise SWOT com as quatro perspectivas do BSC. Person (2012, p. 24) ressalta que uma SWOT deve ser feita com uma estratégia específica em mente. É com essa estratégia que são comparadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças.

Então, para iniciar o elo com o *Balanced Scorecard* acrescentamos uma coluna na SWOT com as quatro perspectivas, acrescentando uma maior profundidade ao esquema. Então, foi proposto para cada participante da reunião que fizessem um *brainstorm* individual e escrevessem suas conclusões individuais na tabela.

Em seguida, discutimos cada tabela e formatamos, por meio de um consenso de todos os presentes, a Análise BSC versus SWOT (Tabela 3.3):

Tabela 3.3: Análise BSC versus SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de Capital de Giro para momentos de crise. • Baixo índice de endividamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e organização das informações financeiras. • Balanços e demonstrações incoerentes com a realidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar créditos de baixíssimo custo concedidos por bancos do governo para alavancar as atividades da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de juros impactando no pagamento dos financiamentos de longo prazo realizados pela empresa.
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Carteira de clientes consolidada. • Boa reputação frente aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um relacionamento mais personalizado para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de novas alianças e parcerias com depósitos de construção de grande porte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rejeição à empresa por conta dos impactos ao meio ambiente.
Operações Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Processo produtivo sem gargalos. • Inovações tecnológicas no estágio de finalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Informação deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção de novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na rigidez de leis trabalhistas e ambientais.
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores experientes. • Cultura 5s consolidada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários pouco treinados na questão de segurança e saúde no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar instituições associadas ao governo para capacitar nossos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição de normas regulamentadoras sobre nossos funcionários por parte do Ministério do Trabalho.

3.3.1.2 Construção do BSC

Os objetivos estratégicos originados das perspectivas do BSC possuem uma relação de causa e efeito. O *Balanced Scorecard* promove o vínculo destes objetivos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, será possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

Em conjunto com os gestores da empresa, obtivemos a seguinte listagem de objetivos estratégicos por meio de uma discussão com todos os presentes, focamos inicialmente, nos objetivos financeiros, em seguida, na perspectiva dos clientes, depois, nos processos internos e no aprendizado e crescimento.

A partir dos objetivos listados, organizamos os mesmos em mapa estratégico priorizando a visão de futuro com objetivos organizados em relação de causa e efeito, conforme está demonstrado na Figura 3.1:

Figura 3.1: Mapa Estratégico da organização, construído a partir dos objetivos traçados em cada perspectiva.



Após a definição dos objetivos estratégicos, o próximo passo é descrever as medidas, as metas e as iniciativas do BSC da instituição, foi realizado, ainda, com o auxílio de toda a equipe de gestores, a consolidação de informações necessárias para realizar o orçamento estratégico da empresa. Abaixo temos a Tabela 3.4 com indicadores, metas, iniciativas e orçamento, desenvolvida a partir dos objetivos estratégicos:

Tabela 3.4: Relação de indicadores, metas e iniciativas da empresa

Pers.	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financeira	Maior Retorno Sobre Investimento	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	15% de RSPL em 2013	
	Aumento das Receitas	Receitas atuais/ Receitas anteriores	5% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar oportunidades de negócios
	Ganhos de Produtividade	Grau de alavancagem operacional	2% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar os custos e as despesas operacionais
Clientes	Preços Competitivos	Preços/Média de preços concorrentes	20% para mais ou para menos	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de preços da concorrência
	Reafirmação da Marca	Visibilidade da marca frente aos concorrentes	Estar entre as 3 mais lembradas	<ul style="list-style-type: none"> • Contatar pesquisa de mercado
	Fidelidade do Cliente	Periodicidade de Compras	Desvio Padrão de até um mês de atraso	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir pós-venda
	Aumento da Carteira de Clientes	Clientes atuais / Clientes anteriores	10% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção de Clientes
Processos Internos	Reduzir desperdícios e retrabalho	Custo unitário	Manter o padrão de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecionar a produção mais intensamente
	Reformular sistema de recompensas	Produtividade por Funcionário	Aumentar 10% em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novo plano de recompensas
	Desenvolver força de vendas	Vendas mensais	5% de Aumento em relação ao mesmo mês do ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver planejamento estratégico de vendas
	Intensificar pesquisa e desenvolvimento	Retorno sobre inovações	50% de retorno sobre investimento em inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver plano de pesquisa e desenvolvimento
	Acompanhar autorizações ambientais	Autorizações não conformes	Zero autorização não conformes	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir programa de acompanhamento de contratos e licenças.
Aprendizado e Crescimento	Treinar constantemente as equipes	Treinamentos em atraso	Zero treinamento em atraso	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora Plano de treinamentos
	Buscar o comprometimento da equipe	Assiduidade	Zero ausência	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa de clima organizacional
	Integrar sistema de TI	Qualidade da informação	100% satisfatória	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar consultoria em TI
	Criar um CRM	Satisfação do cliente	Zero reclamação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar consultoria técnica para implementação do CRM

3.3.1.3 Disseminando o BSC na empresa

A mudança de cultura vem com a aplicação de novas técnicas como mapas estratégicos, a visão através de perspectivas, relação causa e efeito entre os objetivos estratégicos e medidas de desempenho. A partir do momento em que os colaboradores da empresa passam a visualizar o BSC para a realização da estratégia do negócio, surgirá um autoquestionamento interno se a tarefa ou o processo está de acordo, ou contribuindo, para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 210) orientam para que a comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de *marketing*. As metas dessa campanha são idênticas as das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento. A comunicação do *Balanced Scorecard* precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

Foi de comum acordo dos gestores realizar uma pequena reunião com todos os funcionários a cada segunda-feira do mês para atualizá-los sobre o andamento do cumprimento das metas e da realização dos objetivos estratégicos.

3.3.2 Principais desafios

3.3.2.1 Carência de Informações.

No início do projeto, após a coleta de dados, foi feita uma reunião em que os proprietários da empresa perceberam as deficiências no controle da informação e na gestão estratégica da empresa, surgindo, nesse momento, um verdadeiro interesse pelo programa do *Balanced Scorecard*. Então, foi exigido que se realizasse um processo de coleta de informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Informações essas que seriam necessárias para alicerçar a montagem do mapa estratégico.

Essa carência de informações foi sentida no processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, principalmente, no estágio de elaboração das metas. A coleta de informações para o BSC é mais tempo-intensivo do que se imagina, mesmo com poucas fontes de informação. No caso da empresa em questão, a maioria das informações estavam concentradas no proprietário da empresa, isso fez com que a participação do mesmo nas reuniões fosse de extrema importância.

A comunicação dos indicadores mostrou-nos dependente da eficácia dos sistemas de informação que, em geral, apresentam limitações, principalmente, quanto aos indicadores de desempenho não financeiros do BSC. Desta forma, os sistemas de informação tornam-se um fator crítico importante a ser considerado.

Sem um bom sistema de informação não adianta ter ferramentas como BSC e CRM. Caso o sistema de informação não atenda às especificações da empresa, o monitoramento dos indicadores e das metas ficará comprometido, além disso, ficará mais difícil vincular objetivos e medidas de estratégia e de operação. Por isso um dos objetivos estratégicos foi integrar o sistema de TI, para que este ofereça informações de qualidade com eficácia.

3.3.2.2 Apoio e participação ativa dos sócios

O *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva de negócios, se essa equipe não estiver totalmente engajada no processo, é impossível um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa dos gestores fica difícil para a empresa a inicialização do projeto do *scorecard*.

Formular um plano para que a estratégia seja realizada é apenas uma etapa do processo. O caráter de um líder, seus valores morais, a maneira como o mesmo é visto pela sua equipe, influenciará de forma significativa os resultados da estratégia. O líder tem o desafio de encorajar a sua equipe, fazer com que ela supere desafios que até então, não eram vistos como possíveis de serem alcançados.

Nas primeiras reuniões, os participantes estavam desalinhados com o propósito do projeto de implantação e, por isso, não davam a devida prioridade à atividade. Porém a partir das primeiras explanações realizadas nas reuniões houve engajamento total da equipe, o que garantiu o sucesso na implementação do BSC.

3.3.2.3 Rejeição a necessidade de divulgação da estratégia

O BSC é um processo contínuo e necessita que os resultados sejam acompanhados e discutidos por todos para que, de fato, o aprendizado estratégico ocorra. Então, se torna impossível gerar essa discussão generalizada se o aprendizado estratégico se concentrar apenas na alta administração. Para que o processo ocorra em sua totalidade todos da organização precisam caminhar juntos na compreensão.

Nas primeiras reuniões, alguns membros da alta gestão discordaram em divulgar o BSC para aos funcionários do chão de fábrica, alegando que eles não entenderiam a estratégia da empresa. Essa situação foi convertida na medida em que os gestores passaram a ter mais contato com o BSC e perceberem que os objetivos eram tão claros e próximos da realidade dos funcionários, que os mesmos não iriam ter dificuldade alguma em compreendê-los.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão descritos e analisados os resultados apontados pelos gestores, revelados no campo de pesquisa a partir dos relatos dos entrevistados feitos durante a última reunião de fechamento da implantação do BSC.

Mesmo considerando todos os benefícios oriundos da adoção do BSC, percebe-se que a mesma não está imune às críticas. Algumas limitações e restrições do modelo foram listadas neste tópico com o intuito de completar o objetivo o qual este estudo se propôs a realizar. Esses pontos merecem ser considerados com mais atenção por aqueles que pretendem implementar ou manter o BSC em suas empresas.

A primeira crítica aqui listada é sobre a dificuldade de se implantar um BSC em organizações que não tem uma visão empresarial de futuro bem estabelecida. Em nosso estudo de caso não havia, antes da construção do BSC, uma missão e uma visão bem definidas, ficando visível que os gestores não sabiam ao certo o que queriam alcançar. Isso tornou necessário todo um trabalho de formação da estratégia baseado em técnicas de análise do ambiente interno e externo. A partir desta etapa de formação da estratégia tornou-se viável a implantação do BSC.

A precisão das relações causa e efeito foi um aspecto que levantou muitas discussões durante a formação do mapa estratégico, pois havia muitas dúvidas com relação aos impactos do cumprimento dos objetivos de processos internos, e aprendizado e crescimento sobre os objetivos pertencentes às perspectivas dos clientes e financeiras. Isso nos fez identificar a forte e a rápida causa da ligação entre os indicadores financeiros e não financeiros um ponto crítico na implantação do BSC.

A estipulação das metas também foi considerada uma limitação na implantação do modelo, já que, além de não dispor de informações históricas sobre a empresa, não sabíamos se a partir do cumprimento das metas recém-estipuladas a empresa iria realmente alcançar ao objetivo maior definido na visão da instituição.

A análise das entrevistas nos revelou um conjunto de categorias que, submetidas a um processo de refinamento, resultou em um agrupamento de parte dessas categorias. O resultado final do processo foi o resumo das questões em três categorias: expectativas em relação ao BSC, fatores críticos para o sucesso da implantação do BSC e avaliação dos resultados.

As expectativas dos gestores foram analisadas em conjunto, a fim de estabelecermos um paralelo em relação às aspirações de cada uma das partes.

Expectativas em relação ao BSC - Refere-se aos fatores que estimularam o uso da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* e os benefícios esperados com sua implementação.

A expectativa mais apontada pelos gestores foi quanto ao controle da execução da estratégia recém-criada e ao alinhamento e esclarecimento da mesma por toda a organização. Em segundo lugar, apareceu a possibilidade de administrar e otimizar os recursos não-financeiros, já que esse era um ponto extremamente deficiente na organização. E, por fim, foi pontuada esperança de se ter um controle de indicadores e metas eficiente e integrado que facilitassem os processos dentro da empresa.

Fatores críticos para o sucesso da implantação do BSC – Identifica os fatores críticos para que o projeto de construção do *Balanced Scorecard* obtivesse sucesso.

Em relação aos fatores críticos de sucesso, foi possível identificarmos a importância da atuação do dono do negócio nas etapas de implantação do BSC na empresa. Isso reforçou, mais ainda, a imagem do proprietário como líder da organização.

Os depoimentos dos gestores nos permitem concluir que outro fator crítico para o sucesso na implementação, é a própria aplicação do modelo, ou seja, o uso contínuo da ferramenta, por meio de reuniões periódicas pautadas no mapa estratégico e no foco nos objetivos traçados.

Avaliação dos Resultados – Descrever a opinião dos gestores sobre os resultados iniciais obtidos com a recente adoção do BSC como ferramenta de gestão estratégica.

Os gestores estavam muito satisfeitos com a formação do mapa estratégico e com a facilidade de trabalhar com o *Balanced Scorecard*, pois, com o BSC estava sanado o problema referente à comunicação da estratégia e, além disso, o modelo vem se consolidando a cada dia como sistema de controle de resultados da empresa e se tornando uma tarefa cotidiana de todos os colaboradores.

Segundo os dirigentes da empresa, o sistema de gestão estratégica permitiu avaliar, de maneira mais ampla e detalhada, o desempenho da organização por meio de um processo que contempla medidas financeiras e não financeiras fazendo com que se gere valor a longo prazo para a empresa.

Face ao que foi exposto, inferimos que os fatores indutores para implementar uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard* se concentram nas necessidades da empresa em estruturar, controlar e transmitir sua estratégia. E que o fato da ferramenta gerar valor para a organização é algo que agrada os gestores da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente competição entre as empresas tem aumentado a importância da adequada formulação e implementação das estratégias corporativas. Está se tornando cada vez mais comum a adoção de sistemas de medição de desempenho não somente baseados em indicadores. Isto tem levado os gestores a utilizarem ferramentas mais poderosas para gerenciar o processo estratégico, envolvendo uma série de relações de causa e efeito.

Ao analisarmos o exposto anteriormente, convencemo-nos da importância de uma ferramenta do calibre do *Balanced Scorecard* para auxiliar os gestores de pequenas e médias empresas a garantir que seus esforços tenham foco, fornecendo uma estrutura que gere clareza absoluta de sua estratégia e visão final, facilitando a identificação de projetos que não estejam dentro daquele foco.

O BSC não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que o compõem devem representar uma série de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente e que estabeleçam um conjunto de relações de causa e efeito, a fim de descrever a estratégia e a trajetória do alcance de objetivos organizacionais.

A empresa após utilizar o BSC como ferramenta de apoio à estratégia, passa por uma reciclagem de ideias, linguagem e conceitos tais como: orientação à estratégia, e equilíbrio entre curto, médio e longo prazo. Além disso, temos a técnica traduzida em objetivos estratégicos mensuráveis e de fácil compreensão pelos colaboradores da organização, passando a ser algo compartilhado por todos, aumentando as chances de sucesso da gestão estratégica do negócio.

Em função da delimitação deste trabalho e de alguns pontos observados na pesquisa de campo, outras agendas de pesquisa podem ser abertas. Cabendo ao pesquisador do novo tema buscar maior profundidade nos tópicos aqui expostos ou buscar outras empresas do mesmo segmento para confrontar seus estudos com as informações aqui contidas.

Além disso, a ferramenta em questão esclarece a estratégia e a comunica para todos os níveis dando a cada nível a oportunidade de contribuir com o sucesso organizacional. Por fim, o BSC ainda funciona como um painel de monitoramento e gerenciamento da execução da estratégia de forma integrada garantindo que os esforços da organização estejam direcionados para estratégia.

REFERÊNCIAS

BLAIR, M. **Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**. Washington, D.C: Brookings Institution, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. **The theory of business**. Harvard Business Review, p.95-104, sep./oct., 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S. **Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the balanced scorecard to work**. Harvard Business Review, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, set. /out. 1993

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Plano de desenvolvimento do APL de cerâmica vermelha de Russas/CE**. 2008. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1247146751.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2013.

MINTZBERG, H. **The strategy concept: five Ps for strategy**. California Management Review. Berkeley, v.30, n.1, p.11-24. Fall. 1987.

PERSON, R. **Balanced scorecards e painéis operacionais com microsoft excel**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SELLTIZ Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SKINNER, Wickman. **Manufacturing**: missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, Boston, P. 136-145, May/Jun. 1969.

APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS DO BSC

FORMULÁRIO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS DO BSC

Formulário aplicado aos gestores da empresa com o objetivo de apurar as expectativas, fatores críticos e resultados em relação ao sistema de gestão estratégica recém-implantado (*Balanced Scorecard* – BSC).

Nome: _____

Cargo: _____ Data: __/__/____

1. Quais eram suas expectativas em relação à implantação do *Balanced Scorecard* na empresa? Justifique.

2. Quais foram os fatores de maior importância para o sucesso na implantação do BSC na empresa? Justifique.

3. Como você avalia os resultados imediatos da implantação do novo modelo de gestão estratégica?
