

## ***Balanced Scorecard em Companhias de Saneamento: Estudo de Caso***

Sérgio José Barbosa Elias (UFSC) serglias@secrel.com.br

Roberto Ednísio Vasconcelos Rocha (FFB) robertoevr@bnb.gov.br

José Renato Nogueira (UFC) jrenatonog@hotmail.com

*Resumo: Este artigo aborda a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em uma companhia de saneamento situada no Ceará. Inicialmente é feita uma revisão bibliográfica sobre BSC e, após isso, são apresentados os resultados do levantamento realizado na referida empresa, onde foram obtidas informações referentes ao processo BSC e seu funcionamento. Com base nas informações obtidas, foram feitas considerações sobre o modelo que a empresa utiliza. Esta pesquisa procura contribuir com a geração de informações reais sobre a operacionalização do BSC nas organizações, notadamente nas companhias públicas de saneamento, almejando aproximar a abordagem teórica da realidade prática das organizações.*

*Palavras chave: Balanced Scorecard, empresa de saneamento, estudo de caso.*

### **1. Introdução**

Nos anos 80 passou a vigorar a idéia que as medidas meramente financeiras do desempenho não seriam mais adequadas para avaliar a gestão das organizações em um ambiente competitivo, entre outros motivos, por estimular uma visão de curto prazo e por não possuir uma relação direta com a estratégia de operações da organização. Dentro desse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) criado por Kaplan e Norton surge com o objetivo de corrigir essas deficiências por meio de uma visão integrada e balanceada da empresa, a partir da estratégia da organização (CORRÊA e CORRÊA, 2004).

Este artigo tem como objetivo apresentar e analisar o BSC da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE. Ele se propõe a contribuir, por meio de um estudo de caso real, com informações que possam ser relevantes para mostrar a experiência das organizações na utilização da técnica.

A abordagem torna-se relevante, em virtude do reordenamento institucional do setor de saneamento com a aprovação da lei nº 8.987, conhecida como Lei de Concessões, que passou a regulamentar a concessão de serviços públicos em regime de concessão e permissão. Tal lei passou a regulamentar a concessão de serviços públicos dentro de um novo espírito de direitos e deveres entre concedente e concessionária estabelecido na Constituição, abrindo caminho para a participação de operadoras privadas no setor (VARGAS e LIMA, 2004). Esse aspecto demonstra a preocupação que organizações desse tipo precisam possuir para continuarem a existir.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, e sob o ponto de vista de seus procedimentos técnicos, como um estudo de caso (GIL, 2002). Foi utilizado um questionário semi-estruturado para obtenção das informações junto à coordenadora do BSC da CAGECE. Foram coletados documentos pertinentes ao BSC a fim de possibilitar a melhor compreensão da implantação.

### **2. Revisão Bibliográfica**

#### **2.1 Considerações iniciais**



O BSC se propõe a criar uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia estruturada em perspectivas, estas desdobradas em: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 1997). Ele tem como propósito suprir uma lacuna existente entre o planejamento estratégico e sua operacionalização (figura 1) (PETRI, 2005).



FIGURA 1: Gestão organizacional do desempenho  
Fonte: Petri (2005)

## 2.2 As quatro perspectivas do BSC

As perspectivas do BSC podem ser assim classificadas (KAPLAN e NORTON, 1997): Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. As medidas financeiras retratam apenas parcialmente as ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Na perspectiva do cliente, são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Na perspectiva dos processos internos são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. A perspectiva aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhoria em longo prazo.

## 2.3 Processo de Construção do BSC

De uma forma resumida, o BSC é desenvolvido em uma organização com o estabelecimento das seguintes etapas (OLVE et.al., 2001):

**1. Visão:** qual a situação futura desejada para a organização?;

**2. Perspectivas:** a visão é desdobrada em perspectivas, usualmente nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizagem;

**3. Objetivos estratégicos:** a visão é expressa em termos de objetivos mais específicos, a fim de servir de orientação para a organização atingir a visão;

**4. Fatores críticos de sucesso:** são descritos os fatores que são críticos para que a visão seja alcançada;

**5. Medidas estratégicas:** são estabelecidos indicadores para mensurar os objetivos estabelecidos, a partir da medição do que é crítico para o sucesso da obtenção da visão;

**6. Plano de ação:** descreve as ações que devem ser efetivadas.

A figura 2 apresenta um esquema que mostra a tradução da visão e da estratégia nas quatro perspectivas.

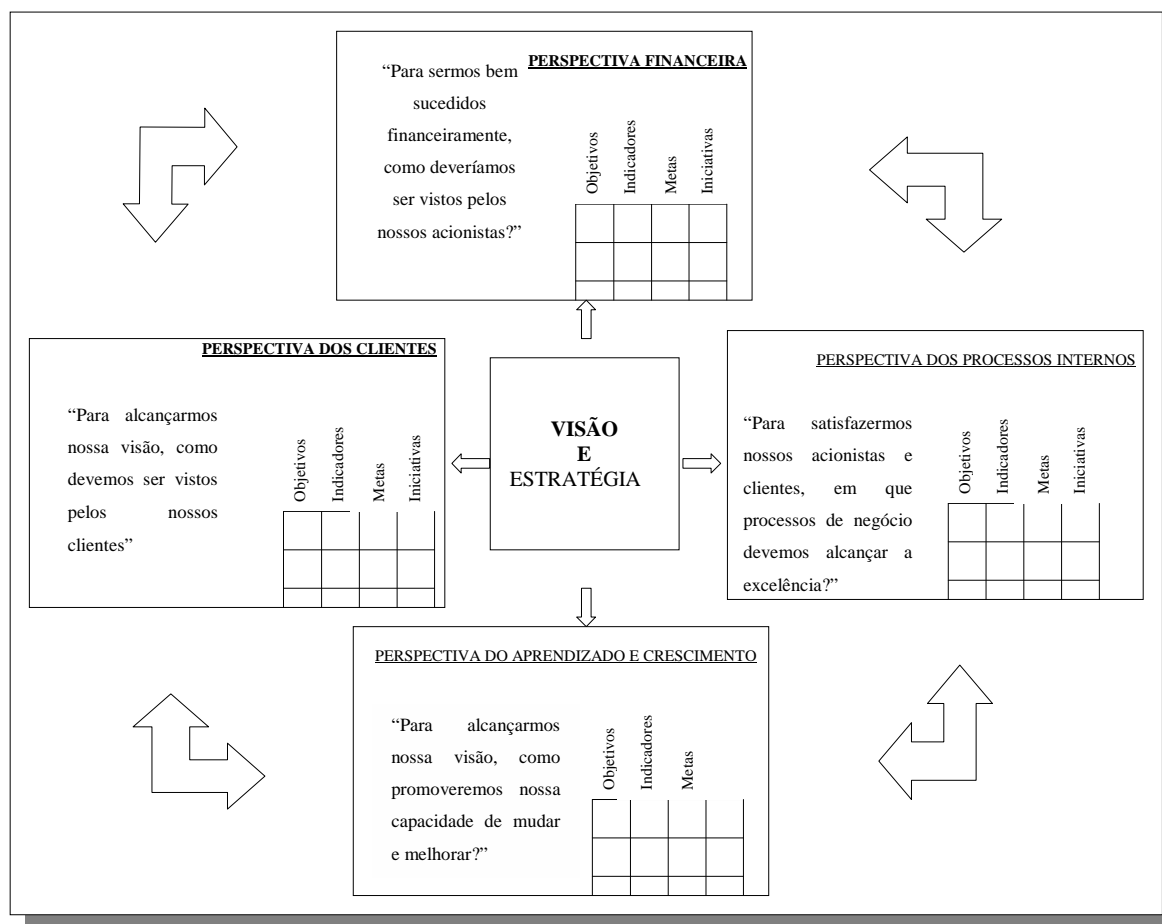


FIGURA 2. Tradução da Visão e da Estratégia: Quatro Perspectivas  
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.76).

Kaplan e Norton (2000), Mercer (1999) e Schneiderman (1999 *apud* PRIETO et al. 2006) constataram que diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados.

## 2.4 A Construção de Mapas Estratégicos

O mapa estratégico deve ser elaborado para descrever de forma clara a estratégia, por meio dos objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas, em uma relação de causa e efeito. Cada objetivo terá de um a dois indicadores vinculados, com suas respectivas metas e planos pertinentes (SYMNETICS, 2003). A figura 3 apresenta os componentes e inter-relacionamentos da estratégia. Caso falem elementos no modelo adotado pela empresa, a estratégia provavelmente conterá imperfeições.

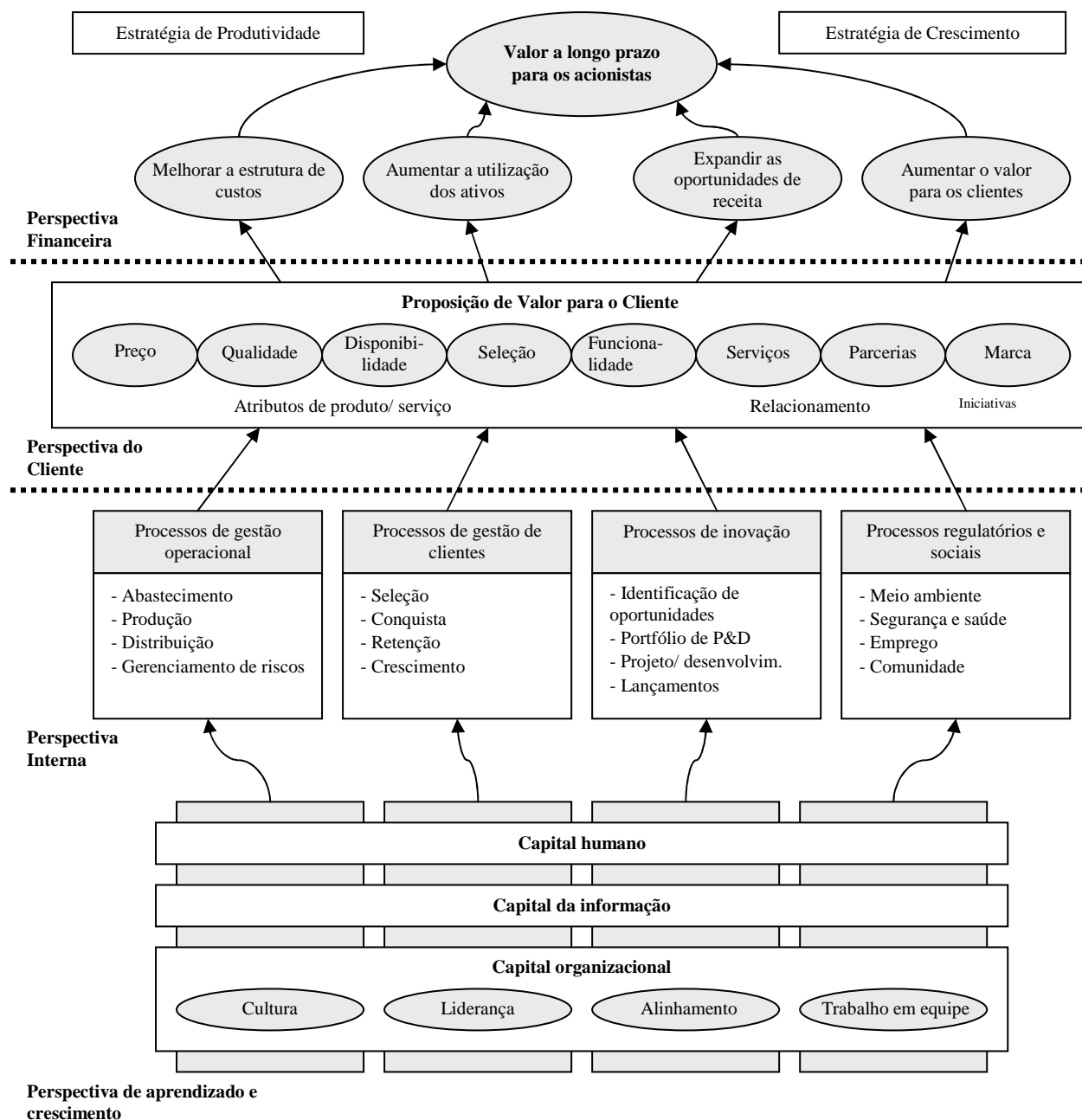


FIGURA 3 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor.  
 Fonte: Kaplan e Norton (2004 p.11).

## 2.5 Os Indicadores

O BSC deve conter uma combinação de medidas de resultado (*outcomes*) e vetores de desempenho (*drivers*). Os termos “*lagging/outcomes*” se referem a indicadores que possibilitam conhecer o efeito final de um processo e “*leading/drivers*” para aqueles que permitem analisar as causas do efeito pertinente. Eles podem se referir ao nível estratégico, gerencial ou operacional da organização (FPNQ, 2001).

Neely et al. (1997) sugere uma estrutura para estabelecimento dos indicadores de desempenho, que pode ser utilizada pelo BSC para composição do seu sistema de medição. Nessa estrutura, devem ser contemplados: o nome do indicador, seu objetivo, seu relacionamento com a estratégia da organização, a meta que deve ser alcançada (incluindo um





padrão de referência), a fórmula para obtenção do indicador, a frequência que a medida de desempenho deve ser apurada, a definição de quem deve medir (cargo), onde serão obtidos os dados para o cálculo do indicador, quem receberá as informações oriundas da medição realizada e que tomará decisões a partir dos indicadores realizados, quais ações serão realizadas com as informações obtidas e sua comparação com as metas, notas e comentários.

## 2.6 Características da implantação bem-sucedida do BSC

Embora não existam soluções-padrão, pode-se considerar que há alguns aspectos que são considerados essenciais para o sucesso do BSC (OLVE; ROY e WETTER, 2001): apoio e participação da alta administração; prioridade do BSC e sua ligação com outras técnicas já implantadas na empresa; composição do grupo de projeto que represente as diversas áreas da empresa; cobertura do projeto (toda empresa ou área-piloto?); basear o *scorecard* na estratégia da companhia; medidas definidas de maneira clara e consistente; fixar objetivos em sintonia com a visão da organização e realistas; sintonia com os sistemas de controle já existentes; garantir a praticidade das medidas e medições; sistemas de apoio e apresentação baseados na tecnologia da informação (TI); treinamento e informação; desenvolvimento de uma organização de aprendizagem; revisar constantemente sua estratégia a fim de verificar se ainda estão coerentes com o que foi estabelecido pelo BSC.

## 2.7 O BSC em Órgãos Públicos

Segundo Olve; Roy e Wetter (2001), uma idéia fundamental no BSC é que as medidas financeiras nem sempre captam o que é importante. Portanto, o modelo é adequado, particularmente, para as operações onde o lucro não é um objetivo básico, como é o caso do setor público. Entretanto, certas mudanças podem ser necessárias para adaptar o BSC às exigências de operação do setor público. O que a população quer que o ente público produza não é rendimento basicamente, mas algum benefício para a sociedade.

Consideram ainda que o foco do cliente poderia, possivelmente, ser substituído por um foco das relações. Um estado tem seus clientes, que são representados por seus habitantes, que podem sair ou vir morar nele em razão dos serviços prestados pelo órgão público e pelo seu relacionamento com os outros agentes locais. No lugar de foco no processo, poder-se-ia usar foco da atividade, para representar as diversas atividades que um estado pode realizar, no lugar de enxergá-lo como um conjunto de processos, como é habitualmente considerado na indústria. O foco do futuro abrangeria as perspectivas do crescimento e da aprendizagem, para representar as bases para as operações, em termos de infra-estrutura.

Embora o foco e a aplicação iniciais do BSC estejam voltados para o setor privado, a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior (KAPLAN e NORTON, 1996). Nesses casos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus clientes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas, raramente, são o objetivo básico.

Kaplan e Norton (2000) consideram que nas organizações públicas, os indicadores financeiros não indicam se ela está cumprindo sua missão. Nesse sentido, essas organizações precisam pensar na inserção de um objetivo mais abrangente, representando seu propósito em longo prazo, tal como a redução da pobreza e a melhoria do meio ambiente.

Eles propõem um referencial modificado que altera as perspectivas financeiras e do cliente para três objetivos de alto nível a fim de cumprir sua missão: custo da prestação de serviços, inclusive o custo social – essa perspectiva enfatiza a importância da eficiência operacional, uma vez que influenciam na estrutura de custos do órgão e do que é cobrado dos cidadãos pela prestação do serviço; valor/benefício do serviço, inclusive externalidades

positivas – essa perspectiva identifica os benefícios para os cidadãos que são gerados pelo órgão público; apoio de autoridades legitimadoras, do poder legislativo, dos eleitores e dos contribuintes – as entidades reguladoras do órgão, o poder legislativo, que interferem na aprovação de verbas e o próprio cidadão são os clientes mais importantes, uma vez que deles é que vêm os recursos para a entidade funcionar.

Uma alternativa freqüente na estruturação do BSC em órgãos públicos consiste em inserir a perspectiva do cliente no alto da hierarquia, no lugar da financeira, indicando a prioridade maior desse tipo de entidade, com é o caso do departamento de energia dos Estados Unidos.

Kaplan e Norton (2004) consideram que o modelo para a criação de valor no setor público é semelhante ao modelo do setor privado, mas com diferenças importantes: enquanto nas organizações privadas pode-se adotar uma perspectiva financeira homogênea de aumento de valor para os acionistas, para as públicas é o desempenho no cumprimento de sua missão, sendo que, a partir da sua atuação e do serviço prestado, cada uma deve definir seus objetivos.

Nesse sentido, as organizações cumprem sua missão ao atenderem às necessidades de seus clientes-alvo (perspectiva do cliente) e, dentro de uma perspectiva fiduciária, procura responder à questão: se formos bem-sucedidos, como cuidaremos dos contribuintes?

### **3. O Caso CAGECE**

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE é uma sociedade de economia mista de capital aberto, possuindo como acionistas o Governo do Estado do Ceará (70%) e a Prefeitura Municipal de Fortaleza (30%), e tem por finalidade a prestação dos serviços de água e esgoto no Estado do Ceará.

A CAGECE tem como negócio o “Desenvolvimento de soluções em serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário”. Atualmente opera em 243 localidades do estado, dentre as quais 149 municípios, onde define como alvo de atuação os clientes dos segmentos residenciais, comerciais, industriais, órgãos públicos e os poderes concedentes (CAGECE, 2007).

A população atendida ou abastecida pela empresa chega a marca de 4,65 milhões de cearenses, incluindo 2,8 milhões somente em Fortaleza, representando um universo de mais de 1 milhão de famílias abastecidas com água tratada. Além disso, beneficia 2,10 milhões de pessoas no Ceará com serviços de coleta de esgoto sanitário através de 450.395 ligações de esgoto. A rede coletora tem uma extensão de 3.738 Km. Em Fortaleza, o índice de cobertura com serviços de coleta de esgoto é de 61%.

O macro sistema de distribuição de água de Fortaleza e o sistema de pré-condicionamento de esgoto são automatizados, operando através de sensores inteligentes que indicam em tempo real quaisquer ocorrências nos sistemas.

#### **3.2 O BSC da CAGECE**

O processo de implantação do BSC na CAGECE foi iniciado a partir da revisão do Planejamento Estratégico em 2002, tendo adotado a metodologia do BSC em 2005. A escolha pelo BSC se deu em virtude da metodologia facilitar a: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em um processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Ele é a ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico de toda a Companhia,



sendo assim corporativo. O gerenciamento estratégico ocorre tanto no nível das Unidades de Negócio – Capital e Interior, como também das Unidades de Serviço – Capital.

Durante o processo de implantação do BSC, a CAGECE teve o apoio de um consultor externo durante o período de aproximadamente 2 anos, no entanto, desde o início do processo foi formado um comitê, denominado Comitê de Assessoramento Estratégico, para trabalhar todas as questões voltadas ao Planejamento e Gerenciamento Estratégico. A coordenação do Comitê desde a sua implementação é de responsabilidade da Supervisão de Planejamento Estratégico, vinculada a Gerência de Desenvolvimento Empresarial.

A metodologia utilizada no planejamento estratégico foi a seguinte (a figura 4 apresenta o processo de formulação estratégica de forma sistematizada):

- Constituição de um grupo de trabalho composto por representantes de todas as diretorias, com apoio da consultoria externa, responsável por realizar análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos), ambiente externo (oportunidades e ameaças) e macro definições estratégicas (negócio, missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso);
- Aprovação pela Diretoria Colegiada das macro-definições estratégicas propostas;
- Formulação das perspectivas estratégicas com base no BSC: econômico-financeira, clientes, tecnologia e processos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental;
- Definição dos objetivos estratégicos, projetos estruturadores, indicadores de desempenho para cada objetivo e proposta de metas em consonância com o plano de metas do governo e indicadores dos agentes financiadores;
- Realização de evento de validação das macro-definições estratégicas, objetivos, indicadores, metas corporativas e projetos estruturadores e desenvolvimento dos planos setoriais com todo o corpo gerencial;
- Desenvolvimento e negociação dos planos de ação setoriais, com simulação e integração orçamentária para o atingimento das metas pactuadas;
- Validação do planejamento estratégico 2005/2006 com o Conselho de Administração da CAGECE. Divulgação em toda empresa.

As informações referentes ao planejamento estratégico cedidas pela CAGECE foram as seguintes, que são, em alguns pontos, complementadas pelos comentários da coordenadora do BSC:

**Missão:** Contribuir para a melhoria da saúde e a qualidade de vida, prestando serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, de forma auto-sustentável, com responsabilidade social e ambiental.

**Comentários:** “A missão reforça o papel da CAGECE como empresa de saúde pública e de qualidade de vida. Para que este papel possa ser cumprido, devemos atuar de forma auto-sustentável, ou seja, com capacidade técnica e equilíbrio econômico-financeiro. Ser viável economicamente significa a manutenção da capacidade de expansão dos serviços através de investimentos com recursos próprios ou através de financiamentos, contribuindo para melhoria do desempenho empresarial, social e ambiental”.

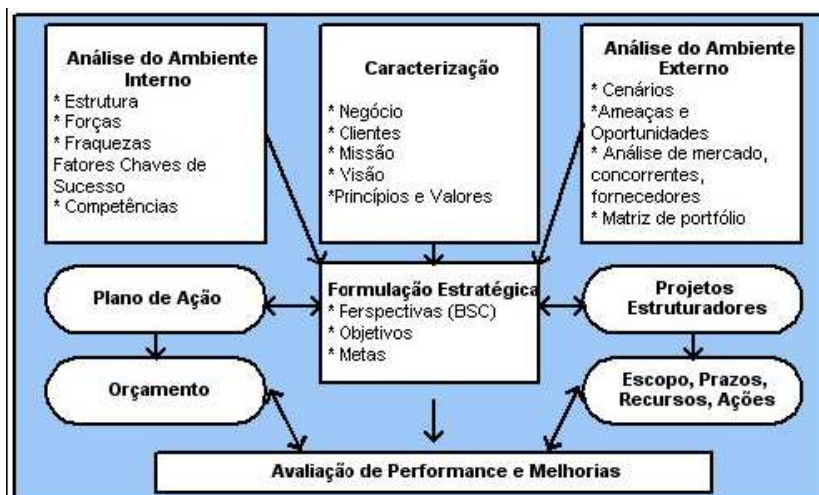


FIGURA 4- Processo de formulação estratégica da CAGECE

Fonte: CAGECE (2007)

**Foco:** Atendimento ao mercado e às ações de desenvolvimento do Estado com equilíbrio econômico-financeiro.

**Visão para 2012:** “Ser empresa de referência nacional no seu setor de atuação, com gestão focada na excelência da atenção aos clientes, contínua transformação para a auto-sustentabilidade e competitividade”.

**Valores:** A CAGECE pauta as suas relações internas e externas com base nos seguintes valores: ética e transparência; compromisso com a auto-sustentabilidade; foco em resultados; preservação do meio ambiente; foco no cliente; responsabilidade social; desenvolvimento e valorização profissional.

**Proposição de valor:** A proposta de valor de uma empresa sintetiza como ela quer ser vista e reconhecida pelo mercado. Assim, a CAGECE apresenta como proposta de valor a melhoria da saúde; preservação ambiental; qualidade da água; disponibilidade dos serviços; qualidade no atendimento; comodidade; preço acessível.

**Estratégia:** Com base na análise do ambiente externo e interno, na missão, visão e negócio a CAGECE adotou a seguinte estratégia: “Desenvolvimento e penetração de mercado com sustentabilidade econômico-financeira, excelência operacional, melhoria da qualidade de serviços prestados, maximização do índice de utilização da rede, manutenção e conquista de concessões”.

**Comentários:** “Com base na identificação da possibilidade de crescimento de aproximadamente 20% em relação aos sistemas de abastecimento de água tratada, e ao de esgotamento sanitário, a partir de nossa rede instalada, a CAGECE prioriza a otimização da utilização destes investimentos. Para que nosso cliente perceba um bom nível de serviços e tenhamos custos baixos adequados à capacidade de pagamento de nossa população (tarifa) é imprescindível termo excelência operacional (qualidade e disponibilidade de água, controle de perdas, otimização de custos, etc). Essas ações trarão impactos positivos na retenção e conquista de novas concessões e demais clientes, contribuindo para melhoria do equilíbrio econômico financeiro da empresa”.

O mapa estratégico da empresa está apresentado na figura 5. Nele pode-se observar que, quanto à perspectiva de **crescimento e aprendizado** a empresa foca sua estratégia na consolidação de um modelo de gestão por resultados e na valorização de seus empregados. A empresa considera que a gestão por resultados e a consequente recompensa por desempenho



dão suporte para a melhoria de **tecnologia e processos** no que se refere à melhoria da qualidade e agilidade das obras, garantia de eficiência nas licitações e gestão de suprimentos e segurança da disponibilidade dos serviços de água e esgoto.

O fato de produzir com qualidade e a melhora na qualidade e agilidade das obras estão diretamente relacionados à necessidade de manter as concessões existentes e conquistar novos mercados, ampliar o nível de utilização dos serviços, isto é, aumentar o número de pessoas com água encanada e esgoto tratado, além de melhorar a imagem e o nível de satisfação dos clientes, garantir a qualidade dos produtos e do atendimento sanitário (**perspectiva clientes**).

Por fim, os objetivos estratégicos relacionados aos clientes direcionam-se à **perspectiva financeira** de aumentar as receitas e garantir equilíbrio econômico-financeiro, elevar a capacidade de captar e otimizar a aplicação de investimentos e otimizar estrutura de custo e despesas. A partir do Mapa Estratégico foi elaborado o Painel (quadro 1).

### MAPA ESTRATÉGICO



FIGURA 5: Mapa Estratégico da CAGECE

Segundo a coordenadora do BSC, com a implantação verificou-se uma maior eficiência no monitoramento dos resultados, melhoria e afinamento no alinhamento estratégico, e maior compartilhamento das informações para a tomada de decisão. Atualmente, está em fase de consolidação e de melhoria contínua e tem o apoio/patrocínio da alta direção da empresa.



UNIDADE: CORPORATIVO		RESULTADOS ESTRATÉGICOS					POSIÇÃO: 02/2007		
<b>PERSPECTIVA 1 - ECONÔMICO-FINANCEIRA</b>									
<b>OBJETIVO F1 - ELEVAR A CAPACIDADE DE CAPTAR E OTIMIZAR A APLICAÇÃO DOS INVESTIMENTOS.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
LUCRATIVIDADE	%	▲	13,42	6,06	11,37	53,30	↑	-7,36	
<b>OBJETIVO F2 - AUMENTAR AS RECEITAS E GARANTIR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
ÍNDICE DE ARRECADAÇÃO MENSAL	%	▲	Nihil	76,22	80,00	95,28	↓	Nihil	
ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA ARRECADAÇÃO	%	▲	99,28	97,37	101,00	96,41	↑	-1,91	
MARGEM EBITDA	%	▲	34,21	24,81	30,38	81,67	↑	-9,40	
<b>OBJETIVO F3 - OTIMIZAR A ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
DEX/M3 FATURADO	R\$ / M3	▼	0,97	1,07	1,00	93,00	↑	0,10	
<b>PERSPECTIVA 2 - CLIENTES</b>									
<b>OBJETIVO C1 - AMPLIAR O NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
INCREMENTO ECONOMIAS REAIS DE ÁGUA	UNIDADE	▲	Nihil	8.572,00	11.243,0	76,24	↑	Nihil	
INCREMENTO ECONOMIAS REAIS DE ESGOTO	UNIDADE	▲	Nihil	-9.962,00	2.953,00	-337,35	↑	Nihil	
<b>OBJETIVO C2 - MANTER TODAS AS CONCESSÕES E CONQUISTAR NOVOS MERCADOS.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
% DE MUNICÍPIOS OPERADOS PELA CAGECE	%	▲	80,98	80,98	80,98	100,00	■	0,00	
<b>OBJETIVO C3 - MELHORAR A IMAGEM INSTITUCIONAL E ELEVAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DOS SERVIÇOS DE ÁGUA	%	▼	0,64	1,31	1,18	88,98	↑	0,67	
ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DOS SERVIÇOS DE ESGOTO	%	▼	1,31	1,49	1,22	77,87	↑	0,18	
<b>PERSPECTIVA 3 - TECNOLOGIA E PROCESSOS</b>									
<b>OBJETIVO T1 - ASSEGURAR A QUALIDADE E DISPONIBILIDADE DOS SERVIÇOS DE ÁGUA E ESGOTO.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
ÍNDICE DE ÁGUA NÃO FATURADA	%	▼	32,01	31,30	31,67	101,17	↑	-0,71	
<b>OBJETIVO T2 - GARANTIR EFICIÊNCIA NAS LICITAÇÕES E GESTÃO DE SUPRIMENTOS.</b>									
INDICADOR DE PERFORMANCE	UNID. MEDIDA	SENTIDO	REF. ANO ANTERIOR	POSIÇÃO MÊS ATUAL	META MÊS ATUAL	% ATINGIDO	STATUS	COMPAR. ANO ANTERIOR	
EFICÁCIA DO ABASTECIMENTO MATERIAIS ESTRATÉGICOS	%	▲	94,89	96,59	98,00	98,56	↑	1,70	

QUADRO 1- Painel parcial do BSC da CAGECE

### 3.3 Considerações sobre o BSC da CAGECE

O processo de implantação do BSC na CAGECE seguiu um modelo que envolveu uma definição clara de ação e dos objetivos a partir do planejamento estratégico da

companhia, com o envolvimento das diretorias, para consolidação do mapa estratégico e dos objetivos, indicadores e metas, o que atende ao recomendando pela literatura.

É uma importante iniciativa de um órgão público, pois este, normalmente, não acompanha os avanços em termos de gestão empresarial. Embora já tenha proporcionado uma melhor visão do negócio, como ele ainda se encontra em um estágio preliminar, ainda foi possível enxergar melhorias efetivas nos indicadores.

Por ser uma concessão pública, cujo objetivo principal não deve ser a perspectiva financeira, e sim clientes e sociedade, pode-se questionar a opção da CAGECE em eleger a perspectiva financeira em primeiro nível, embora deva-se considerar que a eficiência operacional pode representar uma menor tarifa para os usuários e o fato dela ser uma empresa de economia mista e que precisa ser competitiva. Por outro lado, pode-se destacar de forma positiva a inclusão da responsabilidade social e ambiental como uma das perspectivas.

Pode ser observado que, a missão, visão e valores, entre outros, têm componentes de responsabilidade social, qualidade de vida, atenção aos clientes e meio ambiente, entre outros, como é de se esperar para órgãos públicos, entretanto, não se consegue identificar essa ênfase no seu painel de indicadores. Esse fato indica um possível desalinhamento estratégico, que necessitaria de uma revisão.

Na perspectiva tecnologia sente-se a falta de objetivos mais claros ligados à obtenção de tecnologia, uma vez que isso pode ser um caminho para melhor prestação dos serviços e redução de tarifas.

#### **4 Conclusões**

Este artigo apresentou um estudo de caso da empresa de água e esgoto do estado do Ceará, que detém a concessão pública para esse negócio. O BSC da CAGECE foi apresentado em seus principais aspectos e foram feitas considerações sobre o processo de implantação e seus resultados. As informações obtidas possibilitaram uma análise e questionamentos sobre a situação encontrada.

Pode-se depreender que a iniciativa da CAGECE significa um avanço em sua gestão, embora resultados significativos ainda não tenham sido obtidos, o que se pode atribuir ao pouco tempo em que foi implantado.

Os resultados apresentados neste artigo, embora limitados pelas informações parciais por parte da CAGECE, contribuíram com informações e análises de uma situação real de BSC em uma companhia de saneamento. Novas pesquisas podem ser realizadas para o aprofundamento do tema na área de empresas públicas de economia mista que concorrem com o mercado privado, o que servirá de importante subsídio para vários segmentos da economia.

#### **Referências**

CAGECE. Sítio da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Disponível em [www.cagece.com.br](http://www.cagece.com.br). Acesso em 26 jun. 2007.

CORRÊA, H. L. e CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2004.

FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). Planejamento do sistema de medição do desempenho global – relatório do comitê temático. São Paulo: 2001

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

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A Estratégia em ação – *Balanced Scorecard*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Mapas estratégicos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



\_\_\_\_\_. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, january-february, 1996.*

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. *Designing performance measures: a structured approach. International Journal of Operations and Production Management, v.17, n° 11, p. 1131-1152, 1997.*

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.*

PETRI, S. M. *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.*

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. *Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. Revista Gestão e Produção, Jan.- abr., 2006.*

SYMNETICS. *O Que é balanced scorecard. Balanced Scorecard Collaborative e Symnetics, 2003.*

VARGAS, M. C.; LIMA, R. F. *Concessões privadas de saneamento no Brasil: Bom negócio para quem? Revista Ambiente & Sociedade. Vol. VII, n° 2, p. 67-94, jul./dez. 2004.*