

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE –
FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIEL NOGUEIRA BARBOSA JÚNIOR

***BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO.**

FORTALEZA

2009

DANIEL NOGUEIRA BARBOSA JÚNIOR

***BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira.

FORTALEZA

2009

B198b BARBOSA JÚNIOR, Daniel Nogueira.

Balanced scorecard como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso no setor de manutenção/ Daniel Nogueira Barbosa Júnior.
Fortaleza: UFC/ FEAAC, 2009.

60 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará
Departamento de Administração.

Orientador: Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

1. Balanced scorecard. 2. Planejamento estratégico. 3. Estudo de caso. I.
Título.

CDD: 658.4012

DANIEL NOGUEIRA BARBOSA JÚNIOR

BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação 01 / 07 / 2009

_____	Nota
Prof(a). Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira Prof. Orientador	-----
_____	Nota
Prof(a). Creiseida Alves Lima Membro da Banca Examinadora	-----
_____	Nota
Prof(a). Zorandy Lopes Oliveira Membro da Banca Examinadora	-----

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu a vida, inteligência, confiança e motivação para seguir em busca dos meus objetivos;

Aos meus pais, pela minha formação pessoal e educacional, além do constante apoio e estímulo para superar os obstáculos;

À Empresa na qual trabalho, que, por meio do seu programa de *trainee*, com base no tripé conhecimento, habilidades e atitudes, proporcionou-me um crescimento cultural e técnico, que contribuíram diretamente no desenvolvimento deste trabalho;

Ao professor Sérgio Vitorino, pela oportunidade de elaboração deste trabalho sob sua orientação;

À minha tia, Fátima Lúcia e ao meu irmão José Djanir, pelo apoio e confiança depositados na minha pessoa;

À minha namorada, Silvana Quirino, pelo permanente apoio e motivação para superar as dificuldades;

Aos professores Zorandy Lopes e Criseida Alves, pela disponibilidade para participarem da banca examinadora;

E aos demais que, de alguma maneira, contribuíram na elaboração desta monografia.

RESUMO

Diante das inúmeras forças econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas que atuam sobre as empresas, as fases de planejamento, execução e acompanhamento exigem cada vez mais atenção dos executivos e administradores. O presente trabalho busca fazer uma análise desse planejamento estratégico, expondo seus conceitos e aspectos importantes para a sua concretização. Analisamos a utilização do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica que permite às empresas traduzir os objetivos estratégicos em ações operacionais, baseadas em relações de causa e efeito, e acompanhar, de forma eficiente, todo o processo de planejamento. Além disso, verificou-se seu auxílio no acompanhamento da estratégia por meio do uso de indicadores de desempenho e sua contribuição para a clareza e eficiência da comunicação da estratégia a todos da empresa. A metodologia utilizada para a abordagem desta sistemática de gestão da estratégia foi o estudo de caso. O setor utilizado como exemplo para análise das aplicações do *Balanced Scorecard* foi a manutenção da empresa A (empresa fictícia, que atua no segmento de transporte de cargas na cidade de Fortaleza).

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Comparação entre PLP e Planejamento Estratégico	12
Figura 2 – As três filosofias do planejamento	17
Figura 3 – Os níveis de objetivos e planos	22
Figura 4 – Representação do PDCA	24
Figura 5 – As quatro zonas na matriz SWOT	26
Figura 6 – A evolução do conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	32
Figura 7 – As perspectivas do BSC	34
Figura 8 – Figura do livro “Ciclo de vida das organizações”	36
Figura 9 – Curva de taxa de falha mista	50
Figura 10 – Indicadores de manutenção	54
Tabela 1 – O planejamento nos três níveis organizacionais	19
Tabela 2 – Exemplo de matriz GE: as três bandas da matriz multifatorial	29

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
1.1 A gestão estratégica	12
1.2 Planejamento estratégico – uma abordagem mais detalhada	15
1.3 Planejamento estratégico e a definição de objetivos	21
1.4 Implementação estratégica	23
1.5 Avaliação estratégica	26
CAPÍTULO 2 - <i>BALANCED SCORECARD</i>	30
2.1 Introdução	30
2.1.1 Histórico	30
2.1.2 O conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.2 As quatro perspectivas do BSC	34
2.2.1 Perspectiva financeira	35
2.2.2 Perspectiva do cliente	39
2.2.3 Perspectiva dos processos internos	42
2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	44
2.3 Integração das medidas do <i>Balanced Scorecard</i> à estratégia	46
CAPÍTULO 3 – APLICAÇÃO DO BSC NA GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DE MANUTENÇÃO DA EMPRESA A	49
3.1 Processo de definição dos indicadores de desempenho	52
3.2 Estabelecimento das relações de causa e efeito do processo de manutenção	55
3.3 Vantagens incorporadas pelo <i>balanced scorecard</i>	56
CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

INTRODUÇÃO

Abordaremos o tema e a justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo, o pressuposto e a estrutura da presente monografia, descritos a seguir.

Tema e Justificativa

Por muito tempo, as empresas viveram à luz da Revolução Industrial, agregando valor apenas pela transformação de matéria-prima em produtos acabados. Felizmente, este cenário vem adquirindo uma nova estruturação. Atualmente, as empresas preocupam-se não apenas com fatores mensuráveis, ou tangíveis, mas também com os fatores intangíveis, como o capital humano, a tecnologia da informação, o clima organizacional, elementos que, segundo estimativas, correspondem a mais de 75% do valor das empresas (KAPLAN; NORTON, 2004).

O ambiente está transformando-se cada vez mais rápido e está exigindo maior flexibilidade e eficácia das empresas na realização de seus processos e na tomada de suas decisões. A globalização reduziu as barreiras do mercado e facilitou a entrada de novos concorrentes, o que deixou o mercado mais complexo e competitivo.

Diante de tal cenário, as empresas estão buscando formular estratégias que possam determinar quais os caminhos a serem estabelecidos para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões, no qual se faz necessária uma realimentação e um acompanhamento constante das situações econômicas, políticas, sociais e organizacionais, uma vez que o mercado está em contínua mudança e isso impacta diretamente nos resultados operacionais. Portanto, é preciso ter uma visão focada no futuro para que as decisões de hoje possam surtir os efeitos desejados.

Pode-se dizer que o processo de estratégia define diretrizes gerais sobre os objetivos organizacionais, posicionando a empresa para responder, de forma eficiente, as mudanças ou possíveis mudanças, no ambiente externo, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva em relação às demais empresas. Os planos estratégicos devem partir de uma discussão franca e aberta sobre as possibilidades da empresa, em comum acordo com os executores.

É interessante observar que o plano operacional está, essencialmente, ligado a decisões sobre alocação de recursos, já que estes são sempre limitados. Por sua vez, os recursos estão intimamente ligados ao plano orçamentário, que deve ser desenvolvido de baixo para cima, buscando um maior envolvimento e comprometimento dos departamentos. Ao se formular metas, deve-se levar em consideração a realidade operacional do negócio. Para serem executáveis, as metas devem ser ambiciosas, mas profundamente realistas.

Em meio às acentuadas mutações do mercado, a compreensão da estratégia adquiriu uma importância significativa para a definição dos resultados de curto e longo prazo. Esta realidade exige que as organizações adotem um modelo que possibilite a tradução dos objetivos em aspectos operacionais, proporcionando uma maior integração e foco de toda a organização na aplicação dos recursos.

O *Balanced Scorecard* (BSC) representa uma nova abordagem de mensuração dos fatores tangíveis e intangíveis, que direcionam as metas de desempenho organizacional dentro de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, que norteiam as empresas em suas decisões. Nesse modelo de gestão, os indicadores financeiros, por si só, não garantem o sucesso da organização. Refletem apenas os resultados dos investimentos e das atividades de curto prazo, não sendo sensíveis aos fatores que podem alavancar o desempenho de longo prazo.

Contudo, para a eficácia da implantação de qualquer estratégia, é preciso uma abordagem multidimensional. Esse aspecto exige das empresas uma maior transparência na comunicação dos objetivos organizacionais, bem como o estabelecimento das relações de causa e efeito em suas quatro perspectivas, existente entre os meios inter-organizacionais e entre a organização e seus fornecedores. O BSC ajuda os gestores a alinhar a organização e concentrar os esforços em aspectos críticos, que atuam de forma direta na execução eficiente da estratégia.

Para Porter (1986), o grande desafio da nova era da administração será melhorar os mecanismos de mensuração e acompanhamento dos impactos que os fatores intangíveis exercem sobre as organizações. Tais influências vão além dos relacionamentos inter-organizacionais existentes nas empresas. A capacidade de determinar o valor agregado ao processo, por meio de treinamentos, melhorias de processos, investimentos em tecnologias,

entre outros, será o grande fator determinante das vantagens competitivas dentro do mercado futuro.

Problema de pesquisa

O presente trabalho visa demonstrar que a utilização do *Balanced Scorecard* é uma ferramenta administrativa eficiente e eficaz na execução do planejamento estratégico das empresas.

Objetivo

Demonstrar que a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), por parte das empresas, proporciona uma maior sinergia entre os diversos elementos envolvidos na execução da estratégia traçada pela empresa, cuja eficiência aumenta.

Estrutura da Monografia

A presente monografia está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda o planejamento estratégico desde seu conceito, até a definição dos objetivos, implementação e acompanhamento da estratégia sobre a visão de autores renomados no campo da estratégia.

O segundo capítulo contempla informações sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), buscando demonstrar como a aplicação do BSC cresceu desde seu surgimento e como se tornou um sistema de gestão estratégica eficiente para as empresas. Procura-se demonstrar a importância das inter-relações das ações de cada unidade de negócio para a concretização dos objetivos macro-organizacionais.

O terceiro capítulo traz um estudo de caso do setor de manutenção de uma empresa de transporte, no qual pode ser observado como são definidas as respectivas ações e como é acompanhado o desempenho de seus resultados e seus impactos na concretização do objetivo estratégico da organização.

O quarto capítulo representa a conclusão do trabalho, com a exposição das contribuições do *Balanced Scorecard*, como sistema de gestão estratégico, para a concretização da estratégia.

1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A arte de planejar é uma função administrativa que busca definir os objetivos e estabelecer os recursos e tarefas necessárias para a sua concretização. Porém, esta é uma atividade que vem tornando-se cada vez mais complexa, devido à existência cada vez maior de variáveis a serem consideradas dentro do processo de planejamento, como redução do crescimento econômico, inflação, regulamentações governamentais, escassez de recursos, alta do petróleo, etc.

As constantes mudanças de cenários econômicos no mundo exigem dos administradores maior concentração e atenção na análise dos impactos provocados por essas alterações, que, na grande maioria das vezes, conduzem a uma modificação do planejamento e ao restabelecimento de metas e objetivos. Dessa maneira, pode-se concluir que a arte de planejar é algo dinâmico e de suma importância para a sobrevivência das empresas.

Ansoff e McDonnell (1993) estabeleceram uma importante diferenciação entre os conceitos de: planejamento a longo prazo e planejamento estratégico:

- No planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado;
- No planejamento estratégico, não se espera, necessariamente, que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável.

Assim, o planejamento estratégico representa uma análise estratégica detalhada das perspectivas e dos objetivos traçados pela organização. Como podemos ver na figura 1, existe uma diferença estrutural entre o planejamento de longo prazo e planejamento estratégico.

Porém, segundo Ansoff e McDonnell (1993), poucas empresas utilizam o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria delas ainda aplica o planejamento de longo prazo, que é baseado na extrapolação dos acontecimentos passados.

Assim, observa-se que, nas empresas que adotam o planejamento de longo prazo, as metas são desmembradas em programas de ações, orçamentos e planos de lucro para as diversas unidades que compõem a organização. Contudo, essa técnica é limitada às empresas

que se encontram em ambiente instáveis, pois as constantes mudanças do cenário organizacional não permitem uma extrapolação do passado para a definição das metas.

O planejamento estratégico substitui a extrapolação e proporciona ao corpo diretivo da empresa uma análise criteriosa do ambiente para a definição da estratégia organizacional. Como este processo contempla meta de desempenho de curto prazo e metas estratégicas, na grande maioria, de longo prazo, adapta-se, perfeitamente, às turbulências do ambiente.

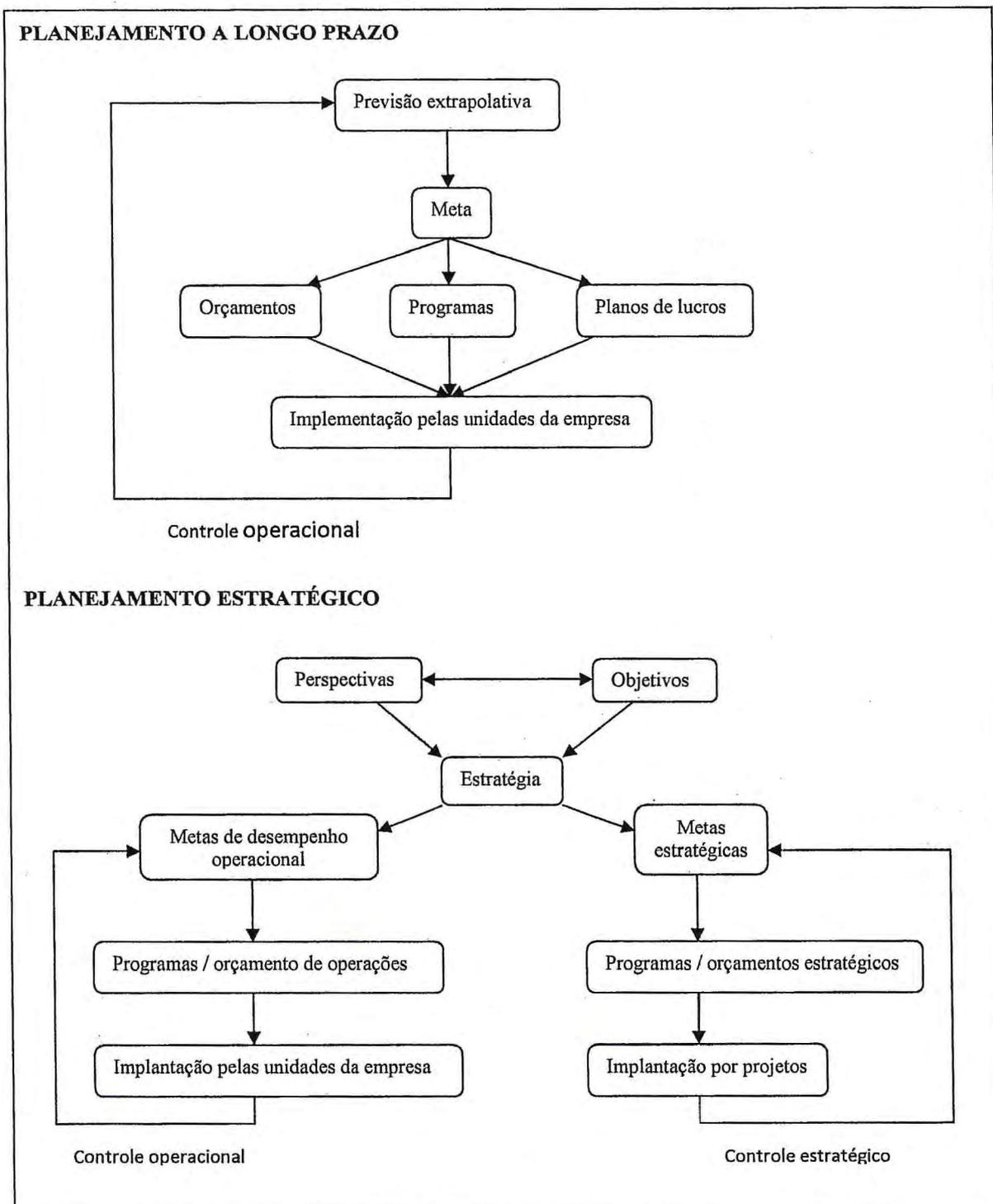
Os programas e orçamentos de operação norteiam as unidades de negócio da empresa em suas atividades para realização dos objetivos e a concretização das metas de curto prazo. Contudo, segundo Ansoff e McDonnell (1993), para que a implantação estratégica proporcione os efeitos almejados, é preciso a utilização de um sistema de controle distinto, como o *Balanced Scorecard* (BSC), aqui analisado como estudo de caso.

Encontram-se várias definições para planejamento estratégico, conforme Oliveira (2002), “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Drucker (apud HERRERO FILHO, 2005, p. 2) afirma que:

toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

Assim, um planejamento estratégico bem elaborado deve ser capaz de contemplar todos estes pontos.



Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p. 39)

Figura 1 – Comparação entre PLP e Planejamento estratégico

1.1 Gestão estratégica

Manter a coerência das ações e a aplicação adequada dos recursos produtivos, frente à instabilidade dos diversos fatores envolvidos, na concretização dos objetivos

organizacionais é o que se pode definir como gestão estratégica. Esse processo envolve uma análise criteriosa dos objetivos organizacionais e da situação atual da empresa, para se definir, de forma clara e objetiva, as políticas e ações a serem seguidas por todos que a compõem, e assim atingir, de forma eficiente, os objetivos organizacionais estabelecidos.

Dentro dessa linha de raciocínio, Herrero Filho (2005, p. 3) chega à seguinte conclusão:

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

Entretanto, dentro do conceito de gestão estratégica, a definição de estratégia deve ser clara. Segundo Aurélio (1988), “é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”. A partir dessa visão, podemos observar que o processo estratégico possui um caráter militar.

Contudo, esse conceito sofreu diversas transformações ao longo do tempo, principalmente com o desenvolvimento da sociedade. Podemos citar alguns pensadores e especialistas que contribuíram, de forma significativa, para a contextualização da natureza estratégica: Sun Tzu, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Michael Porter, Robert Kaplan e David Norton. Observa-se pela visão dada por Drucker (apud VERAS, 2007, p. 19):

O qualificativo estratégico vem de uma palavra grega, *estratégos*, que significa general e tem, portanto, uma conotação militar. O verbo *estrategiein* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplicá-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização.

Porém, deve-se ter em mente que a gestão estratégica é um processo contínuo, uma vez que a estratégia implantada nem sempre se equipara à estratégia pretendida, já que o ambiente, interno e externo, ao longo do tempo, sofre diversas alterações e força as empresas a se adaptarem para se manterem vivas no mercado. Um dos maiores exemplos é a nova forma de gerenciamento das empresas com o advento da internet.

Atualmente, para a grande maioria dos produtos ou serviços que encontramos no mercado, existe uma gama muito grande de oferta para uma demanda, em certos aspectos, limitada. A produtividade cresceu assustadoramente, a globalização aproximou as empresas,

mas elas continuam adotando as mesmas estratégias: maiores lucros e mais crescimento com menores custos.

As diversas mudanças do ambiente a que estão sujeitas as empresas constituem um dos principais fatores de análise da gestão estratégica. Segundo Fahey (apud HERRERO FILHO, 2005, p. 4), “a mudança é a preocupação central da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa”. Não há como desvincular a estratégia do meio no qual a organização está imersa.

Hunger (apud HERRERO FILHO, 2005, p. 5) afirma que “a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo”. Porém, esse modelo de gestão, definido por Hunger, considera ainda a análise detalhada do ambiente, tanto interno como externo, a formulação e implementação da estratégia, a avaliação e controle, como importantes fatores desse processo.

Dentro da abordagem de que a missão da empresa estabelece a base para definição do planejamento estratégico, Drucker (apud HERRERO FILHO, 2005, p. 11) faz a seguinte observação, “na definição da finalidade e da missão da empresa há somente um enfoque, um só ponto de partida. É o cliente. O cliente define o negócio”. Com isso, observa-se que o cliente assume um local de destaque na formulação da estratégia.

Vale ressaltar que as necessidades dos clientes, ao longo do tempo, passaram por diversas mudanças, e, para que as empresas conseguissem sobreviver a tudo isso, elas tiveram que mudar sua forma de agir.

A história mostra, claramente, que a capacidade de compreender as necessidades dos clientes tornou-se um fator determinante para a sobrevivência das empresas ao longo do tempo. Essa nova visão de negócio permite a criação de novos nichos de mercado ainda inexplorados, em que as empresas poderão atuar de forma exclusiva, pelo menos por algum tempo.

O fato de não conhecer os clientes acarreta a geração de custos desnecessários e a diminuição da competitividade da empresa. Conhecer o que realmente o cliente valoriza em um produto ou serviço é a chave para que as empresas se diferenciem das demais. Essa

avaliação de valor permite que as organizações revejam seus processos e adaptem-nos às reais necessidades dos clientes.

Conforme Herrero Filho (2005), os benefícios organizacionais adquiridos pela gestão estratégica, vão além da obtenção de taxas de retorno acima da média do mercado e do atendimento das necessidades dos *stakeholders*, proporcionando:

- maior integração entre equipe executiva e colaboradores, por meio de uma visão compartilhada do negócio;
- direcionamento de recursos e esforços da organização para os objetivos prioritários;
- percepção e exploração mais rápidas das oportunidades emergentes no mercado;
- pronta identificação e monitoramento pela empresa das mudanças sociais e de mercado, bem como seus impactos.
- sistemática análise crítica da estratégia competitiva e sua consistência, em face dos resultados obtidos e das mudanças no ambiente competitivo.

É fundamental, para a gestão estratégica, que a empresa tenha seu planejamento estratégico executado de uma forma lógica e bem estruturado por seus gestores. A empresa deve ter uma visão clara e coerente das suas metas e objetivos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro.

1.2 Planejamento estratégico: alguns conceitos

O planejamento consiste em definir os objetivos a serem atingidos pela organização, estabelecendo a melhor forma de aplicação dos recursos bem como as atividades necessárias para o cumprimento desses objetivos. Vale ressaltar que a definição do momento mais apropriado para se realizar determinadas ações constitui um dos fatores importantes do planejamento.

Para Chiavenato (2000), o planejamento traz, como consequência, os planos, que, por sua vez, não somente auxiliam uma organização na concretização de suas metas e objetivos, como também são orientadores organizacionais para assegurar que:

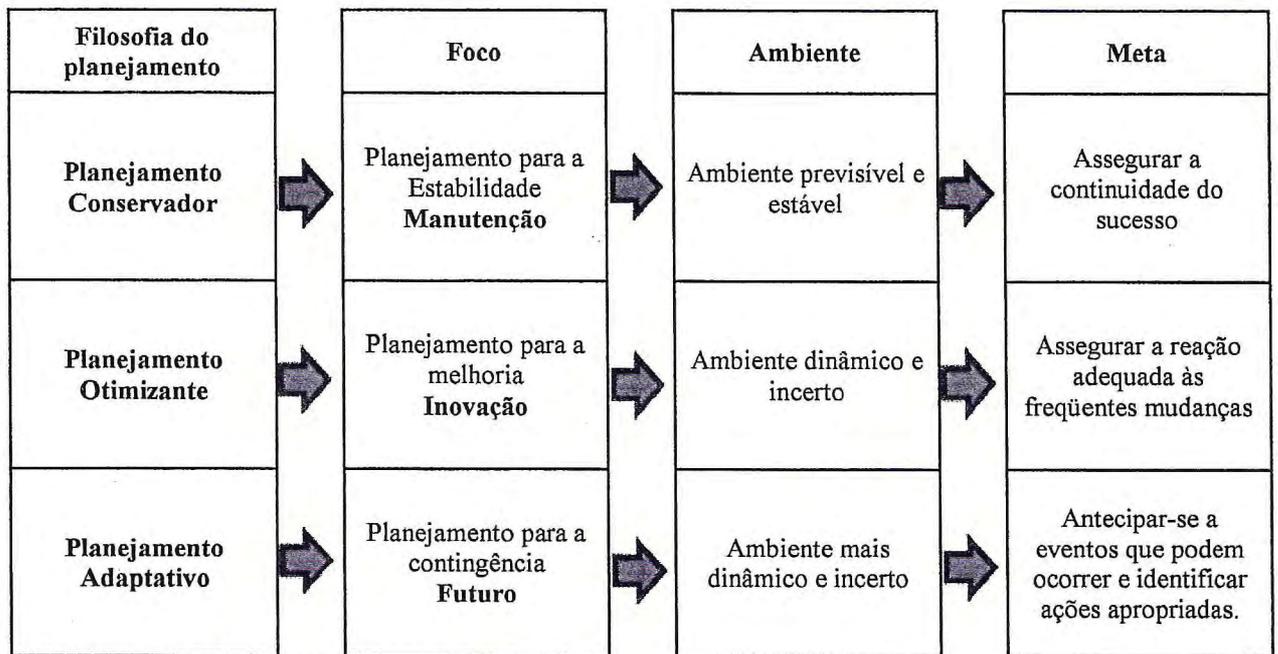
- a organização obtenha os recursos necessários para o alcance dos objetivos, integrando-os ao esquema organizacional, garantindo uma maior coordenação e integração entre os recursos e a organização;
- os membros da organização possam trabalhar de forma alinhada com os objetivos organizacionais;
- o alcance dos objetivos possam ser monitorado e avaliado em relação a certos padrões, possibilitando, assim, ações corretivas quando necessário.

Contudo, o primeiro passo a ser dado por uma organização, no estabelecimento de seus objetivos, é a identificação do seu posicionamento em relação ao mercado. Uma vez identificado o seu posicionamento, a organização dará continuidade ao seu planejamento, definindo os objetivos. Tais objetivos podem ser definidos de forma macro, ou seja, para a organização como um todo, e, posteriormente, seccionados em objetivos menores para cada unidade organizacional.

Três questões devem ser avaliadas no estabelecimento dos objetivos: a viabilidade financeira, a aceitação dos gestores e funcionários da organização e o alinhamento entre o objetivo macro e os diversos objetivos de menor porte das unidades organizacionais.

Conforme Ackoff (apud CHIAVENATO, 2000, p. 214), existem três tipos de filosofia do planejamento:

- planejamento conservador: é o planejamento voltado para a estabilidade e a manutenção da situação existente. Demonstra uma preocupação maior em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar novas oportunidades;
- planejamento otimizante: é direcionado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização, preocupa-se, geralmente, em melhorar as práticas vigentes;
- planejamento adaptativo: voltado para as contingências e o futuro da organização. Busca reduzir o planejamento direcionado para a eliminação das deficiências localizadas no passado e adequá-lo às demandas do ambiente e preparando-o para futuras contingências.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 216).

Figura 2 – As três filosofias do planejamento

O ambiente desempenha um papel de destaque no sucesso estratégico como também na definição da filosofia do planejamento. Isso remonta a um enfoque sistemático entre as relações de potencialidades internas e o meio ambiente na definição da manutenção ou possível alteração da estratégia.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), o desempenho de uma empresa na concretização de suas estratégias é otimizado quando três condições são satisfeitas:

- a agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente;
- a capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia;
- os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.

Ansoff e McDonnell (1993) definem turbulência ambiental com sendo: “Uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa”. Ela pode ser descrita por meio de quatro características, sendo as duas primeiras referentes à variabilidade e as outras duas referentes à previsibilidade:

1. Complexidade do ambiente da empresa;
2. Novidade relativa dos desafios proporcionados pelo ambiente às empresas;

3. Rapidez da mudança. Relação entre velocidade de mudança do ambiente e a velocidade de reação da empresa;
4. Visibilidade do futuro, o que considera a adequação e a oportunidade da informação a respeito do futuro.

Por sua vez, Ansoff e McDonnell (1993) descrevem ainda a agressividade estratégica por meio de duas características:

1. O grau de descontinuidade em relação ao passado, que faz referência aos novos produtos ou serviços e à maneira como a empresa reagia às alterações do ambiente. Dentro desse conceito, as empresas podem ser enquadradas em:
 - estável;
 - reativa;
 - antecipatória;
 - empreendedora;
 - criativa.
2. A oportunidade da introdução dos novos produtos ou serviços da empresa. A oportunidade vai da atitude reativa, à antecipatória, à inovadora, à criativa.

Baseado nas informações da turbulência ambiental, Ansoff e McDonnell (1993), estabelecem a criatividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da empresa. Uma vez que, quase que em sua totalidade, as empresas se adaptam ao meio ambiente, e não o inverso.

Por sua vez, a capacidade de reação da potencialidade é baseada por Ansoff e McDonnell (1993) em cinco modelos:

- de manutenção: Impede a mudança;
- produção: adapta-se à mudança;
- marketing: busca mudanças conhecidas;
- estratégica: busca mudanças novas;
- flexível: Busca mudança original.

Com isso, é possível se traçar o perfil estratégico da empresa de acordo com o seu ambiente e identificar qual a sua tendência dentro do processo de planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2000), o planejamento pode ser subdividido em três níveis organizacionais:

- Planejamento Estratégico: processo administrativo que procura responder a perguntas como “por que a organização existe”, “o que ela faz” e “como é feito”, o que, por sua vez, irá servir de base para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa pelos próximos três a cinco anos. Normalmente, os responsáveis por este processo se encontram nos níveis mais altos da empresa;
- Planejamento Tático: tem como objetivo aperfeiçoar determinado setor ou processo, diferentemente do planejamento estratégico, voltado para toda a organização. Ele se desenvolve em níveis organizacionais inferiores e visa ao médio prazo;
- Planejamento Operacional: direcionado para os planos de ação ou planos operacionais, ou seja, a sua preocupação está em “o que fazer” e “como fazer”. Tais ações visam à concretização do que foi definido no planejamento estratégico. Este processo focaliza o curto prazo.

Tabela 1 – O planejamento nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 225)

Em seguida, serão abordados alguns termos utilizados com frequência na literatura do planejamento estratégico, cujo entendimento se faz de grande importância.

- Visão: corresponde às aspirações de empresa, mostrando a situação futura em que ela se imagina. Tem como propósito servir para esquematização do planejamento estratégico a ser seguido de forma a superar os obstáculos existentes (OLIVEIRA, 2002, p. 88);
- Missão: procura explicar a razão de ser da organização, servindo de guia geral para os executivos na orientação de suas escolhas de negócios diante das várias oportunidades existentes no meio no qual está inserido. Para Norton e Kaplan (2001, p. 84-85), “A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que estabelece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla”;
- Valores: grupo de princípios fundamentais que orientam a maneira de agir e o comportamento de uma organização (NIVEN, 2005, p. 96);
- Objetivos: são os resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2000, p. 256);
- Metas: são a quantificação dos objetivos, com prazos definidos, responsáveis e meios para sua realização devidamente expressos (OLIVEIRA, 2002, p. 161);
- Administração estratégica: segundo Chiavenato (2000), trata-se da administração voltada para objetivos globais da organização voltados para o longo prazo;
- Ambiente: soma de todos os fatores que, dentro de certos limites, possam ter alguma influência sobre a operação do sistema considerado (OLIVEIRA, 2002, p. 324);
- Oportunidades e Ameaças: são forças ambientais, não controláveis pela empresa, que podem criar situações favoráveis ou obstáculos, respectivamente. Se identificadas corretamente, as oportunidades podem ser aproveitadas, e as ameaças, quando possível, evitadas (OLIVEIRA, 2002, p. 327-328);
- Pontos Fortes e Pontos Fracos: são vantagens ou desvantagens estruturais, respectivamente, que são controláveis pela empresa e que podem favorecê-la ou desfavorecê-la diante das oportunidades e ameaças do ambiente em que se encontra (OLIVEIRA, 2002, p. 327-328);

- *Stakeholder*: indivíduos ou grupo de indivíduos que arriscam uma parte de ou todo um valor de bens de sua posse, acreditando numa determinada performance da empresa. São os acionistas, clientes, fornecedores, trabalhadores, governo, etc. (BETHLEM, 2002, p. 147).

O entendimento e a análise dos conceitos expostos acima são de grande importância para o entendimento deste assunto tão complexo e abrangente como o planejamento estratégico. Deve-se ter em mente que os aspectos externos e internos, que influenciam as ações e os resultados da organização, devem ser considerados na formulação da estratégia. A elaboração de estratégias é um processo integrado com todos os administradores da organização.

1.3 Planejamento estratégico e a definição de objetivos

O aspecto mais importante do planejamento estratégico está em se definir os objetivos a serem buscados por toda a organização no exercício diário das funções organizacionais. Os objetivos são definidos no nível estratégico de forma generalizada, e, à medida que estes objetivos passam pelos outros dois níveis, tático e operacional, ele vai se tornando mais específico.



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004, p. 248)

Figura 3 – Os níveis de objetivos e planos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 248), “Os objetivos têm sua importância relacionadas às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização, promovendo alguns atributos característicos”. Segundo esses atributos, pode-se considerar:

- os objetivos validam as aspirações da empresa frente aos seus *stakeholders*;
- os objetivos podem servir como fator motivacional para os colaboradores da organização, além de ajudá-los na redução de incertezas na tomada das decisões;
- os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados específicos;
- os objetivos sevem de critério na avaliação do desempenho.

Um dos aspectos a serem observados na definição dos objetivos é a capacidade de mensuração e a estipulação de objetivos realistas, ou seja, dentro deste processo, não podemos desconsiderar o tempo e os recursos disponíveis para sua realização.

A comunicação dos objetivos para toda a organização é um fator importante, que irá corroborar para a sua concretização. Contudo, esse aspecto pode sofrer influência direta da

estrutura da organização. Por exemplo, em organizações de estrutura de elevado grau de centralização, a disseminação dos objetivos ao longo dos níveis é comprometida.

Como o objetivo macro é subdividido em objetivos menores ao longo da estrutura organizacional, deve-se ter uma atenção redobrada na análise dos objetivos de menor porte, para se evitar possíveis *trade-off* que podem surgir ao longo da estrutura. Por este motivo, Chiavenato e Sapiro (2004, p. 249) assinalam que “O conjunto de objetivos da organização deve ser harmonioso e coerente num sentido vertical e horizontal pela estrutura da organização”.

1.4 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia consiste no processo de execução do planejamento, transformando as estratégias pretendidas em estratégias realizadas. Em muitos casos, o processo de execução da estratégia implica em mudanças operacionais e até mesmo comportamentais, o que dificulta o seu processo de implantação. Os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle dos processos, mas, principalmente, buscando esclarecer os benefícios almejados com tais mudanças.

Porém, segundo Andion (2002), o verdadeiro problema pode estar além, tanto na separação entre formulação e implementação, quanto na dissociação entre pensar e agir. A autora ainda enfatiza que, para a completa realização da estratégia, são necessárias diversas formas de integração, como:

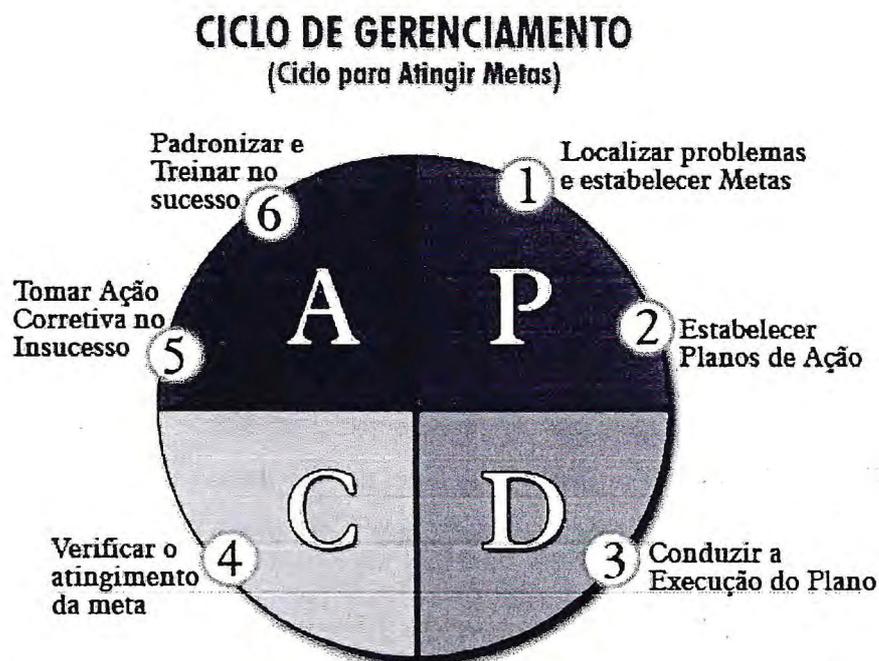
[...] a integração dos elementos existentes na organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Ressaltando que o mais importante é integrar os objetivos a curto prazo com os objetivos a longo prazo, descritos na missão e visão da organização (Andion, 2002).

O processo de implementação estratégica exige alguns requisitos, dos quais alguns já foram abordados anteriormente, como delegação de responsabilidades, canais de comunicação, prazo para concretização, etc. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem os recursos a serem mobilizados e as formas de acompanhamento necessário a sua concretização.

O administrador desempenha um importante papel na implantação da estratégia. Segundo Chiavenato (2000), esse processo exige dos administradores quatro habilidades:

- habilidade de interação: capacidade de coordenar pessoas durante a implementação. Dentro dessa habilidade, podemos ressaltar a empatia e a capacidade de negociação do administrador;
- habilidade de alocação: capacidade de proporcionar recursos organizacionais necessários para implantar a estratégia;
- habilidade de monitoração: capacidade de utilizar informação para determinar se algum aspecto relevante está dificultando o processo de implantação da estratégia. Neste ponto, a capacidade de análise do administrador é de grande importância.
- habilidade de organização: a capacidade de criar uma rede de pessoas que pode ajudar a resolver os problemas de implementação que ocorrem.

Durante este processo, é preciso controlar e manter os esforços focados no objetivo central, promovendo os ajustes necessários, devido às mudanças do ambiente, como novos entrantes, mudanças de tecnologias, mudanças legislativas, mudanças econômicas, etc. Para isso, uma das ferramentas utilizadas pelas empresas é o PDCA.



Fonte: Disponível em: <<http://www.indg.com.br/Images/pdca.jpg>>.

Figura 4 – Representação do PDCA

O PDCA é uma ferramenta da qualidade criada por Walter Shewhart, em meados da década de 20 e disseminada por todo mundo por Deming. Os quatro quadrantes do PDCA representam as etapas de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação corretiva, para as atividades da organização.

Essa ferramenta gerencial auxilia o controle e a tomada de decisão, garantindo o alcance das metas e a sobrevivência da organização em ambientes cada vez mais competitivos. A seguir, expomos as etapas do PDCA:

Planejar

- definir as metas a serem alcançadas;
- definir o método para alcançar as metas propostas.

Executar

- executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo;
- nesta etapa, são essenciais a educação e o treinamento no trabalho.

Verificar, checar

- verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido;
- identificar os desvios na meta ou no método.

Agir corretivamente

- caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções etc.

Pode-se considerar que a maneira de condução da implementação estratégica é o ponto de partida para impulsionar a mudança, observando que, para isso, alguns fatores são

decisivos, como uma boa liderança, ferramentas de acompanhamento eficientes e a definição dos recursos adequados para sua aplicação. Sendo assim, de acordo com Herrero Filho (2005), a afirmação abaixo complementa o contexto acima

O administrador estratégico é o responsável por criar um clima organizacional propício para a implementação do plano a partir do envolvimento da alta administração e lideranças intermediárias, criando sincronia e sinergia em todos os envolvidos no processo, o que somente ocorrerá com a clara comunicação dos benefícios almejados, uma vez que empreitadas de longo prazo tendem a perder foco e força com o passar do tempo.

1.5 Avaliação estratégica

Dois modelos são bastante conhecidos no campo da estratégia, auxiliam o corpo diretivo das empresas a tomarem as ações necessárias e definem os caminhos a serem seguidos. São eles o Modelo de SWOT e Matriz de Portfólio da McKinsey ou Matriz da GE.

O modelo de SWOT tem como principal característica cruzar as informações sobre as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A partir do cruzamento destas informações, chegamos a uma matriz formada por quatro células, na qual cada célula irá indicar que rumo tomar, conforme figura abaixo:

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna:	Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
	Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188)

Figura 5 – As quatro zonas na matriz SWOT

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), “A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.” Ao observar os dados coletados, para elaboração da matriz, e as diversas interrelações existentes entre o meio interno e externo à organização, percebe-se sua importância na implementação da estratégia.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188) assim definem a matriz de SWOT: “Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização”. Esta análise leva a organização a fazer uma auto-avaliação e uma análise profunda do ambiente no qual está inserida.

A preocupação com a análise do ambiente externo e do interno remonta a épocas remotas, como podemos observar na obra de Sun Tzu (2001), “A arte da guerra”, idealizada no século V a.C: “Quando você conhece o seu inimigo e a si próprio, ganhará todas as batalhas. Quando você se conhece, mas não conhece o inimigo, vencerá algumas batalhas. Quando você não conhece nem ao inimigo nem a si próprio, perderá todas as batalhas.”

As quatro zonas formadas pela matriz de SWOT definem a política de ação mais indicada a ser seguida pela organização. O enquadramento de uma empresa em uma das quatro zonas indica a situação organizacional. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 189),

Cabe ao gestor elaborar e gerenciar as capacidades da organização de modo que os fatores críticos de sucesso quantificados pelos objetivos estratégicos encontrem-se de preferência na zona de política de ações ofensiva, evitando ao máximo a zona ou área de política de saída.

Já a matriz da GE (Tab.2), conhecida assim por ter sido aplicada pela consultoria McKinsey nos desafios estratégicos da General Eletric (GE) nos anos de 1960 e 1970, possui duas dimensões básicas em sua análise estratégica: a atratividade (alta / média / baixa) do setor e a capacidade competitiva da empresa (alta / média / baixa).

A atratividade do setor pode ser definida levando-se em consideração fatores como tamanho do mercado, crescimento do setor, lucratividade do mercado, oportunidades e restrições do macro ambiente específico do setor, grau de inovação do setor, etc. Assim, considerando estes fatores podemos definir se a atratividade do setor é alta, média ou baixa.

Já a capacidade competitiva da empresa é avaliada segundo características internas como participação de mercado, lucratividade da empresa, custo operacional,

desempenho em P&D, qualidade de produtos, capacidade operacional, entre outros. Assim, após uma avaliação das condições internas da empresa, definimos o nível em que se encontra sua capacidade competitiva.

Em termos estratégicos, essa análise auxilia os gestores na avaliação do negócio e na definição dos investimentos a serem realizados pela empresa. Observa-se que as unidades de negócio (UN) localizadas na parte inferior direita da matriz GE devem sofrer um desinvestimento, e, por outro lado, unidades de negócio localizadas na parte superior direita devem receber uma maior atenção por sua alta atratividade e por a empresa possuir uma elevada capacidade competitiva.

Contudo, a avaliação das unidades de negócio é, na realidade, mais complexa do que aparenta, pois podemos encontrar situações nas quais uma unidade de negócio se encontra na parte inferior direita da matriz, mas, mesmo assim, não se pode diminuir ou realocar os recursos dessa atividade por ela ser essencial para outra unidade de negócio localizada na zona superior esquerda.

Com isso, é possível observar que a avaliação estratégica não depende apenas da capacidade de obter informações, mas também da capacidade de compreender as interrelações existentes dentro do ambiente e estabelecer a magnitude das forças de causa e efeito envolvidas.

A avaliação da estratégia não deve ser realizada apenas após sua implantação, mas sim de forma contínua ao longo de todas as etapas.

Dessa forma, o planejamento estratégico constitui-se por meio de uma análise detalhada do ambiente e suas interações com a organização, a fim de definir ações ou medidas para a concretização dos objetivos estratégicos. Isso implica na utilização adequada dos recursos produtivos para a viabilização do planejamento estratégico.

Tabela 2 – Exemplo de matriz GE: as três bandas da matriz multifatorial

		Capacidade competitiva da empresa		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do setor	Alta	Alta atratividade e alta posição do negócio: conveniência de inversão e crescimento		
	Média		Atratividade média, zona de manutenção da participação do produto ou UN: nem crescimento, nem redução.	
	Baixa			Baixa atratividade e baixa posição do negócio: zona de transferência de recursos alocados ou de desinvestimento

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004, p. 190)

UM = unidade de negócio

2. *BALANCED SCORECARD*

2.1 Introdução

2.1.1 Histórico

A informação e o conhecimento são as armas mais utilizadas, atualmente, pelas empresas, para dar suporte ao processo de gestão em uma organização. Nesses novos tempos, é fundamental a existência de processos de medição de desempenho, pois, segundo Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido não pode ser gerenciado”. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

Todavia, Prado (2002) acredita que o primeiro indício do *Balanced Scorecard* pode ter surgido por volta dos anos sessenta na França com o uso de uma ferramenta chamada *Tableau de Bord*, uma tabela a qual incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa. Com o passar dos tempos, foram incorporados também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a motivação para o desenvolvimento do estudo intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, que marcou o surgimento, de fato, do *Balanced Scorecard*, em 1990, foi a percepção de que os indicadores contábeis e financeiros utilizados para avaliar o desempenho empresarial estavam tornando-se obsoletos diante da exigência cada vez maior do mercado. Isso demonstra uma preocupação que vem ganhando força dentro das empresas, a busca por respostas cada vez mais rápidas às mudanças do ambiente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. VII), “[...] medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro.”

Buscando atender a essa demanda, o *Balanced Scorecard* (BSC) estabeleceu um sistema de medição de desempenho organizacional baseado em indicadores financeiros e não financeiros, que permitia a mensuração de aspectos tangíveis como também intangíveis praticamente em tempo real. Dessa maneira, podemos concluir que uma das grandes contribuições do BSC foi permitir às empresas mensurar os ganhos de fatores intangíveis, além de permitir um acompanhamento de seu desempenho quase em tempo real, o que, de certa forma, conduziu a uma maior agilidade das empresas.

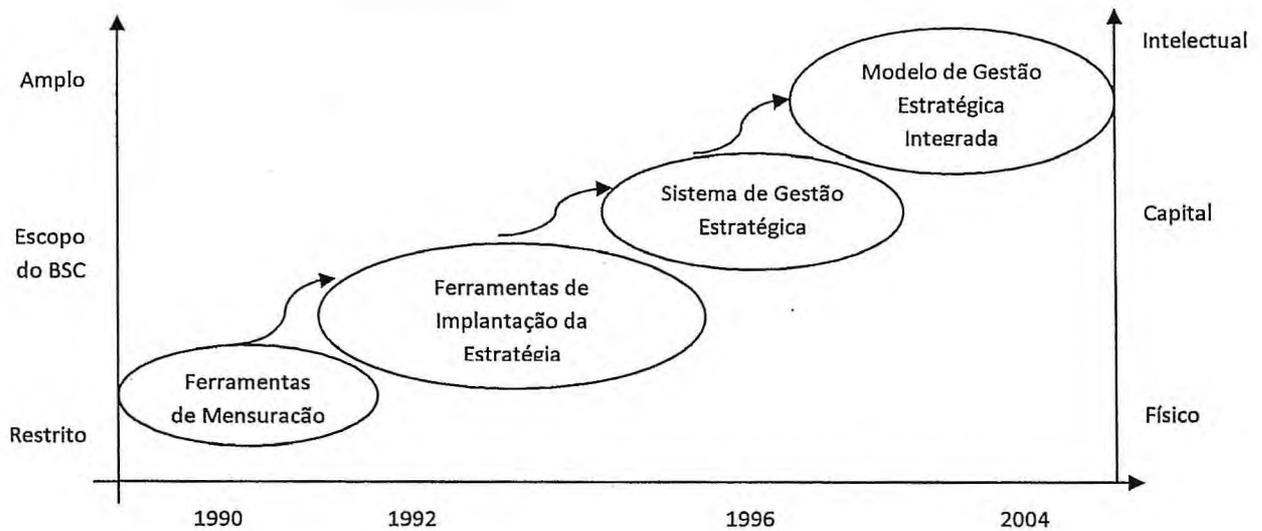
O *Balanced Scorecard* é organizado com base em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado, o que, conforme seus desenvolvedores no livro “Estratégia em ação”, não é uma estrutura rígida, podendo, assim, ser acrescentadas novas perspectivas de acordo com a necessidade da organização.

Contudo, ao longo destes treze anos, segundo Niven (2005, p. 1):

[...] o *Balanced Scorecard* evoluiu de seu propósito inicial de ser um sistema de medição do desempenho para se tornar a base de um novo sistema de gerenciamento que alinha e focaliza a organização inteira enquanto introduz e aperfeiçoa sua estratégia.

Herrero Filho (2005) cita as fases de evolução do BSC desde sua criação:

- ferramenta de mensuração: fase inicial, em que o *Balanced Scorecard* surgiu como novo modelo de desempenho, buscando suprir as deficiências das medidas financeiras tradicionais;
- ferramenta de implantação da estratégia: período em que o BSC começou a ser utilizado como uma eficiente ferramenta para implantação da estratégia, que permitia a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo;
- sistema de gestão estratégica: fase na qual o BSC passou a ser utilizado como mecanismo de alinhamento dos recursos organizacionais e como um meio de criar o foco necessário para a implantação da estratégia;
- modelo de gestão estratégica: caracteriza-se, principalmente, pela adoção de dois novos conceitos: objetivos estratégicos, que deveriam interligar-se em relações de causa e efeito, e mapas estratégicos, que comunicariam e descreveriam a estratégia para os participantes da organização.



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005, p. 27)

Figura 6 – A evolução do conceito do *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.156), “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 à empresa.” Assim como o próprio nome sugere, o BSC busca balancear a estratégia de longo prazo e de curto prazo, indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrência (*leagging*), medidas financeiras e não financeiras e perspectiva interna e externa de desempenho.

2.1.2 O conceito do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Para Herrero Filho (2005), o *Balanced Scorecard* pode ser entendido de forma mais objetiva por meio de duas dimensões:

- é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento por todos na organização;
- é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Já Prado (2002, p. 15) define o *Balanced Scorecard* como “uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves.” Prado (2002), ainda considera o entendimento dos aspectos ligados à estratégia, por todos na organização, é um fator importante para o sucesso da estratégia.

As definições do *Balanced Scorecard* estão alinhadas ao que foi idealizado por seus criadores, que afirmam: Kaplan e Norton (1997, p. 156):

Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios.

Vale a pena ressaltar que o *Balanced Scorecard* é mais do que um conjunto de indicadores de medição dos ativos tangíveis e intangíveis, pois esses indicadores, por si só, não são suficientes para garantir o sucesso da empresa, a satisfação de seus clientes e a geração de resultado para os acionistas.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) afirmam que:

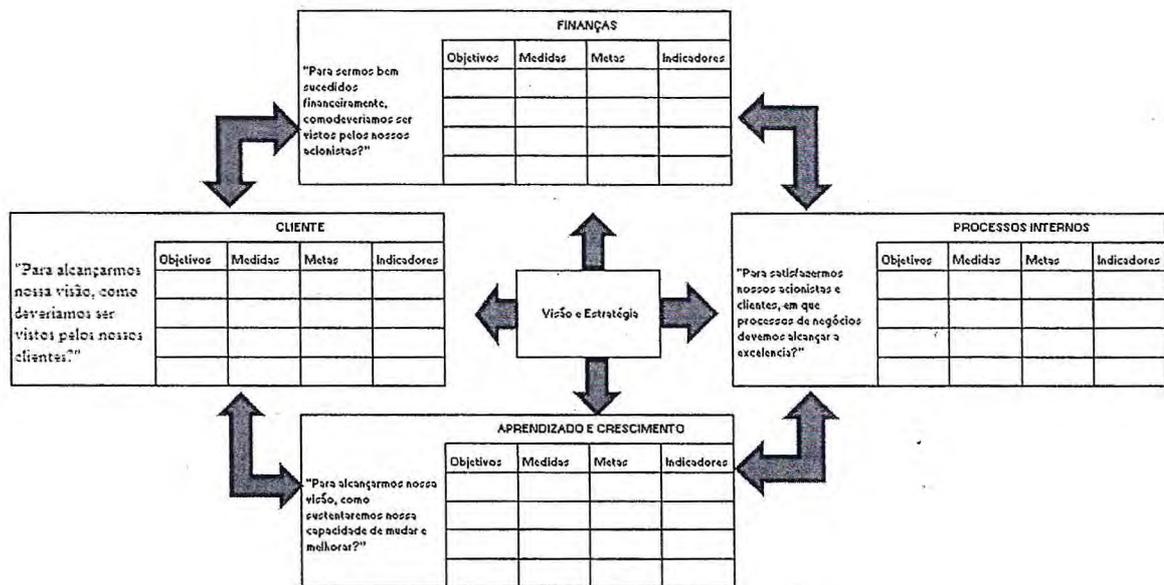
Os objetivos e medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiros e não-financeiros, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Portanto, podemos ver, claramente, que o BSC é mais do que um conjunto de indicadores. Para Kaplan e Norton (1997), trata-se de um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, viabilizando os processos gerenciais críticos a seguir:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;

2.2 As quatro perspectivas do BSC

Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa, que são desmembradas com base em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento, observando-se sempre as relações de causa e efeito existentes dentro deste processo.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Figura 7 – As perspectivas do BSC

Com base nessas quatro perspectivas, serão definidos os indicadores de tendência e de ocorrência que irão auxiliar os gestores no acompanhamento da estratégia. Isso porque os indicadores interagem entre si por meio de relações de causa e efeito que garantem o foco organizacional. Ou seja, como todas as medidas derivam do objetivo organizacional, que tem como base a sua visão e a missão, há uma eficiência na aplicação da estratégia.

A seguir, cada perspectiva será abordada detalhadamente.

2.2.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servirão de referência para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, seguindo uma relação de causa e efeito, mantendo o foco da organização na melhoria do resultado financeiro. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.49):

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência 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.

Observa-se que a perspectiva financeira deve refletir a estratégia de longo prazo da organização e que as demais perspectivas devem estar alinhadas com este objetivo. Tal alinhamento evitará a realização de ações que proporcionem retornos a curto prazo, mas que, no longo prazo, possam afetar o resultado financeiro.

Segundo Niven (2005), as medidas financeiras são de grande importância para as empresas com fins lucrativos na hora de desenvolver o *Balanced Scorecard*. Niven reforça ainda que os objetivos estabelecidos na perspectiva financeira serão afetados não somente pela estratégia adotada pela empresa como também pelo ciclo de vida no qual ela se enquadra.

Ichak Adizes prestou importante colaboração dentro desta visão do ciclo de vida para as organizações com o livro “O Ciclo de Vida das Organizações”, no qual traçou um paralelo entre as fases vividas pelo ser humano e o desenvolvimento organizacional, deixando claro que as organizações também possuem um ciclo de vida bem definido (cf. Figura 8). Porém, sua contribuição não se restringiu apenas a este aspecto, ele também traçou o perfil do líder em cada fase da organização.

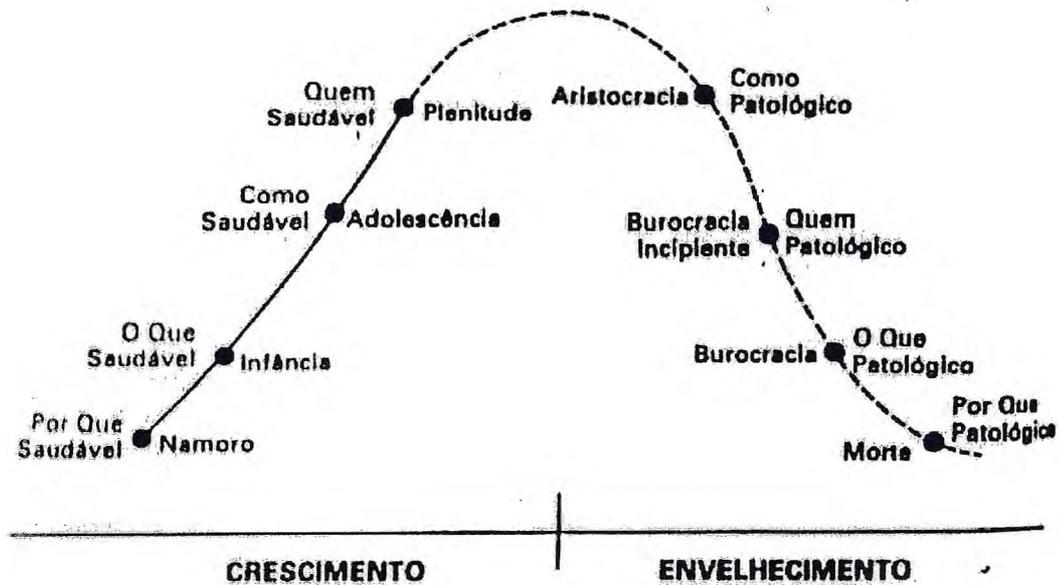


Figura 8 – Figura do livro “Ciclo de vida das organizações”, p. 102.

Kaplan e Norton (1997) também levam em consideração o tipo de organização e a fase em que a empresa se enquadra para definir os objetivos financeiros, mas, diferentemente de Ichak Adizes, levam em consideração apenas três fases: crescimento, sustentação e colheita, que, no ciclo de Adizes, corresponderiam a infância, adolescência e plenitude, respectivamente.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), os ciclos de vida das empresas são definidos como:

- Crescimento: representa o estágio inicial do desenvolvimento das empresas. Possuem produtos e serviços com considerável potencial de crescimento, mas, para aproveitarem esse potencial, possivelmente, terão que comprometer uma quantidade elevada de recursos em ampliação das instalações, melhoria da capacidade produtiva, sistemas e redes de distribuição. Diante dessas necessidades, essas empresas podem trabalhar com fluxo de caixa negativo. Assim, o objetivo financeiro global para tais empresas serão os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.
- Sustentação: essas empresas ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são obrigadas a obter excelentes retornos sobre o capital

investido. Assim, o capital investido destina-se, principalmente, a aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e a busca da melhoria contínua. É nesta fase que se encontram a maioria das empresas. Os objetivos, nessa fase, estão mais relacionados à lucratividade e são expressos por medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

- Colheita: nesta fase, as empresas atingiram sua maturidade, buscam colher os investimentos realizados nas fases anteriores. Não se justificam mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidade. Qualquer investimento mais significativo nesta fase deve ter períodos de retorno muito definidos e curtos. Os objetivos financeiros, nesta fase, seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Fica claro que, para a definição dos objetivos financeiros da empresa, é preciso, antes de qualquer coisa, identificar em que estágio se encontra dentro do ciclo de vida organizacional. Kaplan e Norton (1997) verificaram que, para cada um dos estágios existentes, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- crescimento e mix de receita;
- redução de custos / melhoria de produtividade;
- utilização dos ativos / estratégia de investimento;

- Crescimento do mix de receita

O percentual de aumento de vendas é uma métrica importante para as empresas que se encontram na fase de crescimento, enquanto que, para as que se encontram na fase de colheita, a participação de mercado constitui a medida comum.

As empresas podem conseguir esse crescimento de diversas formas, uma delas seria por meio da disponibilização de novos produtos e serviços ou a partir da ampliação da linha de produtos já existentes na busca por novos clientes. Esta medida permite a penetração em novos nichos de mercado ou até mesmo a ampliação da participação no mercado no qual a empresa atua. Essa medida pode levar a empresa a um aumento do seu faturamento.

Outra maneira de se atingir tal objetivo é por meio da realocação do produto no mercado, que pode ser efetuada com a elevação dos preços dos produtos e serviços,

acarretando a eliminação de clientes cuja receita não cobre os custos de produção e comercialização.

- Redução de custo / melhoria de produtividade

De acordo com Kaplan e Norton (1997), uma maneira de se conseguir tal objetivo, principalmente nas empresas em fase de crescimento, seria voltar os esforços para a produtividade, focalizando o aumento da receita. Assim, um dos indicadores a ser utilizado neste caso seria, por exemplo, a receita por funcionário.

Por outro lado, as empresas na fase de sustentação podem buscar a redução dos custos unitários dos produtos, a redução das despesas operacionais e melhorar as margens operacionais. O objetivo central então está na redução dos custos e despesas necessários para se produzir determinados produtos ou realizar determinado serviço, conseguindo, assim, melhorar o resultado financeiro da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Expandindo o processo de análise para a redução dos custos, chegamos a um ponto importante para várias empresas independente do estágio no ciclo de vida, a melhoria do mix de canais. As empresas devem buscar alternativas que reduzam os custos dos canais de distribuição, o que acarretaria um aumento da receita.

Contudo, Kaplan e Norton (1997, p. 60) chamam a atenção para o seguinte aspecto:

Objetivos de redução dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalançados, no *Scorecard*, com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custo não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

- Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas, principalmente as dos setores de produção, varejista, atacadista e de distribuição, devem manter uma atenção especial no capital de giro, pois ele constitui uma parte significativa de seu capital, o que exige, por parte de seus gestores, um bom gerenciamento. Assim, uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa, calculado como a soma do custo dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar. Observa-se que o ciclo de caixa estabelece o tempo necessário para que a

empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores em recebimentos dos seus clientes.

As diversas unidades de negócio de uma organização podem compartilhar seus ativos com o objetivo de melhorar a sua utilização. Isso pode implicar em vários benefícios, por exemplo, eliminando-se redundância de formas semelhantes de ativos físicos e intelectuais nas unidades de negócio. Quando a *holding* centraliza as atividades jurídicas e contábeis de todas as suas filiais na matriz, ela está evitando a redundância de ativos físicos e intelectuais na realização de uma atividade comum às demais filiais.

2.2.2 Perspectiva do cliente

As empresas devem definir, de forma clara, o nicho de mercado em que desejam atuar. Somente conhecendo bem o mercado de atuação é que as empresas serão capazes de identificar as necessidades dos clientes e atender a demanda do mercado. Isso refletirá, diretamente, no resultado financeiro da organização. Assim, Kaplan e Norton (1997, p. 68) afirmam que “A perspectiva dos clientes *Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”.

Isso demonstra, claramente, uma mudança na forma de agir das empresas, que até então só se preocupavam com suas capacidades internas para atingir o sucesso. Essa realidade foi alterando-se ao longo do tempo e, hoje, percebemos, claramente, que não basta apenas dedicar atenção às mudanças tecnológicas, legislativas e políticas, é preciso conhecer o cliente e observar suas alterações comportamentais para desenvolver produtos com elevado valor agregado e, assim, conduzir a organização a um desempenho satisfatório de longo prazo.

Assim, Herrero Filho esclarece que:

A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento (HERRERO FILHO, 2005 p. 100).

Na percepção de valor, segundo pesquisa realizada por Rust, Zeithaml e Lemon (apud HERRERO FILHO, 2005), diferentes grupos de clientes podem compreender o valor de quatro formas:

- valor é preço baixo;
- valor é aquilo que quero em um produto;
- valor é a qualidade que recebo pelo preço que pago;
- valor é o que recebo por aquilo de que abro mão, inclusive tempo e esforço.

Assim, Herrero Filho (2005 p. 102) define o valor percebido pelo cliente como sendo:

A comparação (avaliação objetiva e subjetiva) que um cliente faz a respeito do que ele recebe da organização (qualidade, preço, imagem, conveniência, atendimento) versus o que ele dá em troca (dinheiro, tempo, esforço, e aprendizagem) numa experiência de compra.

Contudo, observa-se que existem colocações diferentes sobre como desenvolver propostas de valor para os clientes. Assim, muitas empresas recorrem à adoção de uma das três estratégias descritas por Treacy e Wiersema (apud NIVEN, 2002):

- excelência operacional: as empresas que adotam esse tipo de estratégia buscam a excelência operacional como uma maneira de oferecer produtos por preços reduzidos e, geralmente, adotam a política “sem luxo”. É justamente a adoção da estratégia de preço baixo adotada pela organização que leva o cliente a comprar outras vezes em seus estabelecimentos;
- liderança em produtos: são empresas que buscam, constantemente, fazer inovações em seus produtos ou criar produtos inovadores. O objetivo principal dessas organizações é colocar apenas os melhores produtos à disposição no mercado;
- proximidade da clientela: as empresas que adotam essa estratégia focam nas necessidades específicas de cada cliente. Isso aproxima a empresa de seus clientes e torna a relação empresa cliente mais próxima. A empresa não busca uma única venda, mas se concentra na construção de relacionamentos de longa duração por meio de seu profundo conhecimento das necessidades do cliente.

Kaplan e Norton (1997) abordam os grupos de medidas essenciais para a mensuração dos resultados dos clientes. Eles afirmam que este grupo é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- participação de mercado e de conta: consiste em medir a participação da empresa num segmento específico de mercado levando em consideração o número de clientes, capital investido ou unidades vendidas. Outra maneira de mensuração seria a participação no volume total de compras dos clientes-alvo ou segmentos de clientes;
- retenção de clientes: refere-se à capacidade que a empresa apresenta em manter seus clientes em sua base comercial;
- captação de clientes: é um indicador que expressa a capacidade que a empresa possui de conquistar novos clientes dentro do mercado de atuação. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos;
- satisfação do cliente: esse é um indicador que traduz a capacidade que a empresa apresenta em satisfazer as necessidades do cliente. Um dos fatores de grande importância neste indicador é que ele fornece um *feedback* sobre o desempenho da empresa;
- lucratividade de clientes: é um indicador no qual se pode observar, claramente, a relação existente entre a perspectiva do cliente e a financeira. Essa medida auxilia no processo de tomada de decisão da empresa em relação aos seus investimentos, pois nem todas as necessidades dos clientes poderão ser atendidas de forma lucrativa. O indicador, neste aspecto, pode ser lucratividade por clientes ou segmentos, ou percentual de clientes não lucrativos.

Apesar de as propostas do valor variarem de acordo com o setor e os diferentes segmentos de mercado, Kaplan e Norton (1997) observaram a existência de um conjunto comum de atributos que permitem sua ordenação em todos os setores para os quais elaboraram *Scorecard*. Os atributos foram divididos em três categorias:

- atributos dos produtos e serviços: englobam a funcionalidade, o preço e a qualidade dos produtos ou serviços. Com relação a esses aspectos, pode-se identificar que clientes diferentes visualizam os atributos do produto de forma diferente. Existem clientes que exigem um serviço ou produto de qualidade, com preço baixo e apenas o essencial, outros desejam os produtos ou serviços

- sob medida, capazes de atender suas necessidades específicas e não se importam de pagar um valor a mais por isso;
- relacionamento com os clientes: refere-se ao relacionamento com os clientes e suas experiências de compra, no que diz respeito à entrega do produto / serviço ao cliente, o tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Atualmente, já é possível observar fornecedores com escritórios dentro da empresa dos clientes. Graças ao estreitamento dos laços existentes entre cliente e fornecedor, estabeleceu-se uma relação de parceria. Com a presença do fornecedor dentro da empresa, as necessidades do cliente são atendidas com maior rapidez e praticidade, o que agrega valor ao produto ou serviço;
 - imagem e reputação: refletem os fatores intangíveis que afetam a decisão de compra do cliente, por exemplo, a forma como o consumidor vê a empresa. Esses fatores podem ser expressos em forma de qualidade, prestígio ou, até mesmo, por meio da responsabilidade social e ambiental por parte da empresa, um campo que vem sendo bastante explorado.

Com isso, pode-se perceber que o cliente assumiu um importante papel na concretização dos resultados financeiros da empresa. Atualmente, não basta apenas possuir as melhores tecnologias e processos, é preciso conhecer as necessidades do mercado para gerar valor no longo prazo e garantir o sucesso da estratégia aplicada pela empresa.

2.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos compreende a forma como a estratégia será operacionalizada, para que possa atender aos anseios dos clientes-alvo e acionistas, estes últimos com parte dos clientes internos. Dessa forma, a empresa deve buscar a melhor maneira de operacionalizar a estratégia, agregando valor ao produto ou serviço, exercendo, assim, influência positiva nos clientes.

Segundo Herrero Filho (2005, p. 120):

A perspectiva dos processos internos nos leva ao tema da execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas está sendo implementado com sucesso.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a visão desenvolvida pela perspectiva dos processos internos leva, muitas vezes, a empresa a descobrir processos inteiramente novos nos quais ela deverá buscar a excelência. Não se pode esquecer que as necessidades dos clientes mudam com o passar do tempo, assim, a empresa deve ser capaz de desenvolver novas soluções para essas necessidades.

Niven (2005) reforça a afirmação de Kaplan e Norton e ainda vai além, fazendo uma importante comparação entre o *Balanced Scorecard* e outros sistemas de gestão.

A maioria dos sistemas de desempenho tende a concentrar-se nas melhorias incrementais dos processos atuais da organização, enquanto o *Balanced Scorecard* – com seu foco na estratégia e inter-relação entre objetivos e medidas – pode levar ao desenvolvimento de processos inteiramente novos para gerar valor para clientes e interessados (NIVEN, 2005, p. 132).

Com isso pode-se concluir que a análise começa no desenvolvimento do processo de produção do produto, com a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, para, finalmente, chegar à produção propriamente dita, findando este processo no serviço pós-venda.

Os processos internos podem variar de acordo com a empresa, porém Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo que pode ser adaptado por qualquer empresa no ato da construção de suas perspectivas dos processos internos:

- Inovação: este processo pode ser definido como um dos mais importantes, pois é neste momento em que as empresas identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais para planejarem e desenvolverem novos produtos ou serviços capazes de atender as recém-identificadas dos clientes. Pode-se utilizar, nesta fase, indicadores como o percentual de vendas de novos produtos, número de produtos lançados em relação ao planejado, entre outros.
- Operação: corresponde ao processo seguinte à determinação do produto ou serviço a ser feito. Inicia-se com o recebimento do pedido, passa pela execução e finaliza-se com a entrega do pedido ao cliente. Durante essa etapa podem-se utilizar indicadores que medem a qualidade, tempo de ciclo, custos, eficácia do ciclo de produção, flexibilidade e de características que geram valor aos clientes.

- Serviço Pós-Venda: essa etapa tem seu início após a entrega do produto ou serviço ao cliente. Este processo inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devolução, e processamento de pagamento. São utilizados como indicadores os tempos de ciclo (desde a solicitação do cliente até a solução do problema), o que mediria a eficiência dos processos pós-venda.

A perspectiva dos processos internos é de suma importância na formulação do BSC, pois é nesta fase que os executivos podem identificar processos críticos nos quais devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e clientes-alvo.

2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.

A quarta perspectiva foca as necessidades de capacitação dos funcionários, revelando que as pessoas desempenham um importante papel na concretização dos objetivos organizacionais.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) afirmam que:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos de perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultado excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard* (Kaplan e Norton, 1997, p. 131).

Essa perspectiva não pode ser desprezada pelas empresas, principalmente frente às rápidas mudanças tecnológicas às quais estão sujeitas. A atenção dada a essa perspectiva é reafirmada por Niven (2005, p. 21), “[...] esta perspectiva não pode se esquecer no processo de desenvolvimento. [...] as medidas desenvolvidas na perspectiva de aprendizado e crescimento são as verdadeiras bases de todas as outras medidas que formam o *Scorecard*.”

Assim o processo de desenvolvimento dos recursos humanos dentro das empresas afirma-se como meio estratégico para construção do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, os recursos financeiros empregados na melhoria da qualidade da mão-de-obra devem ser vistos pelas empresas como investimentos de longo prazo e não como despesas.

Kaplan e Norton (1997) dividem a perspectiva de aprendizado e crescimento em três categorias:

a) Capacidade dos funcionários

A filosofia de que o funcionário é parte integrante da empresa foi à grande revolução ocorrida nas organizações. Essa nova visão permite aos funcionários a possibilidade de tornarem-se verdadeiros colaboradores do processo produtivo, por meio de suas idéias e sugestões para melhoria do desempenho organizacional. Cada vez mais, sugestões de melhorias surgem dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes. Mas, para o colaborador poder identificar as possibilidades de melhoria dentro da organização, é preciso investir em sua capacitação. O processo de capacitação dos funcionários é um trabalho contínuo que torna a empresa mais competitiva e diminui o tempo de resposta das empresas às mudanças do ambiente.

b) Capacidade dos sistemas de informação

A qualidade da informação e a velocidade com que ela chega aos funcionários é um fator importante para a execução das atividades e o cumprimento das metas propostas. Assim, para que os funcionários desempenhem suas atividades de forma eficaz, eles precisam de informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões, de forma segura e confiável. Segundo Kaplan e Norton (1997), somente com um sistema de informação eficiente, que possibilite um *feedback* preciso sobre um produto que acabou de ser entregue ou um serviço que acabou de ser prestado, pode-se fazer uso de programas de melhoria contínua e de reengenharia de processos.

c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Kaplan e Norton afirmam que,

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 focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 142).

Com isso, pode-se observar que os funcionários necessitam de autonomia e de motivação para contribuir com o sucesso da organização. Contudo, é importante lembrar que devem estar alinhados com a estratégia da empresa para que possam maximizar o valor de suas contribuições. Kaplan e Norton (1997) sugerem, como forma de mensurar estes aspectos,

o número de sugestões por funcionário, o número de sugestões implementadas e o percentual de funcionários ligados ao BSC.

O processo de capacitação dos funcionários, a viabilização dos canais de informação e o alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa são aspectos importantes para a consolidação do BSC como sistema de gestão estratégica eficiente dentro das empresas.

2.3 Integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia

O BSC não é apenas um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros. Na verdade, deve integrar os diversos indicadores estabelecidos pela organização, com base nas perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, de maneira que o *Balanced Scorecard* conte a história estratégica da empresa. Ou seja, todos os passos e processos devem estar claros e bem definidos para que se mantenha o alinhamento de todos na concretização dos objetivos organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 153), “As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Com isso, o *Balanced Scorecard* é um importante sistema de gestão estratégica utilizado pelas organizações para se alcançar os objetivos financeiros.

Pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* é uma importante ferramenta de comunicação, pois descreve, de forma clara, a estratégia organizacional. Niven (2005, p. 25) reforça essa opinião ao afirmar que “Um *Balanced Scorecard* [...] descreve eloqüentemente a sua estratégia e faz com que o vago e impreciso mundo das visões e estratégias ganhe vida através das medidas de desempenho claras e objetivas que você escolheu”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três aspectos que justificam a importância de se implantar o BSC nas unidades de negócio:

- o *Scorecard* descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização;
- o *Scorecard* cria um modelo holístico da estratégia, demonstrando a todos como cada um pode contribuir para o sucesso organizacional;
- o *Scorecard* dá foco aos esforços de mudança.

Após estabelecer as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, é preciso expor como cada uma das medidas irá interagir, para que o BSC seja bem elaborado e os objetivos sejam alcançados. Para isso, Kaplan e Norton estabeleceram três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia da empresa.

O primeiro princípio é baseado nas relações de causa e efeito. Para Kaplan e Norton (1997), essas relações podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. Um exemplo seria descrever a relação de causa e efeito existente entre o investimento em treinamento para os funcionários e o aumento dos lucros, que poderia ser descrita pela seqüência de hipóteses: Se os treinamentos dos funcionários forem intensificados, eles adquirirão mais conhecimento sobre os processos no qual atuam; se os funcionários conhecerem melhor os processos no qual atuam, então serão capazes de melhorar os processos; se os processos forem melhorados os custos serão reduzidos, então, o lucro irá aumentar.

Assim, para Norton e Kaplan (1997, p. 158), “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 negócio à empresa”.

O segundo princípio baseia-se na utilização dos vetores de desempenho. O *Balanced Scorecard* é constituído por dois tipos de indicadores genéricos: os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendência.

Os indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) ou de resultado, como lucratividade, participação de mercado e satisfação e retenção de clientes, são objetivos e acessíveis à empresa, mas refletem o que já passou, não dando oportunidade para que as empresas mudem essa realidade.

Já os indicadores de tendência (*leading indicators*) ou vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia e levam à obtenção dos resultados desejados, pois seus indicadores incluem as medidas dos processos e atividades, transmitindo a todos a direção na qual a empresa caminha para a consecução da estratégia.

Por exemplo, para uma empresa que busca melhorar o nível de serviço ao cliente, pode-se ter como indicador de resultado o tempo de espera do cliente até o atendimento, e,

como indicador de tendência, o índice de satisfação do cliente. Com isso, a empresa estaria evitando que a busca por reduzir o tempo de espera do cliente resulte na diminuição da qualidade.

Assim, percebe-se que o *Balanced Scorecard* contribui, de forma significativa, para o alinhamento dos indicadores de resultado com os indicadores de tendência favorecendo a concretização da estratégia organizacional.

O terceiro princípio estabelecido por Kaplan e Norton é a relação com os fatores financeiros, no qual é enfatizada a necessidade de se vincular: programas de qualidade total, reengenharia, redução de tempo de ciclos e *empowerment* dos funcionários a objetivos financeiros.

As medias do *Balanced Scorecard* devem refletir a estratégia da empresa, deixando claro o caminho a ser seguido pela organização para a concretização dos objetivos organizacionais. Para isso, é preciso analisar as relações de causa e efeito, estabelecer os vetores de desempenho definindo, claramente, as suas relações com os objetivos financeiros.

3. APLICAÇÃO DO BSC NA GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR DE MANUTENÇÃO DA EMPRESA A.

A empresa A atua no segmento de transporte de cargas na cidade de Fortaleza há mais de dez anos e presta serviço, exclusivamente, para a prefeitura da cidade. Ao longo desse tempo, seu processo logístico foi aprimorado e atingiu uma eficiência operacional capaz de melhorar seu resultado financeiro. Contudo, diante das constantes mudanças do ambiente, como elevação dos insumos, aumento dos custos de operação e a impossibilidade de aumentar o valor da tonelada transportada, a empresa A vem buscando melhorar sua eficiência em um setor, até então, pouco explorado internamente, a manutenção.

A manutenção desempenha um papel de grande importância dentro da estratégia da empresa, pois atua como principal responsável pela disponibilidade dos ativos para o setor operacional.

Contudo, disponibilizar os ativos e gerenciar todo o processo torna-se cada vez mais complexo, pois a variação das características da frota, como ano, modelo, fabricante etc., impacta diretamente no estabelecimento das rotinas do setor. Há uma grande necessidade de se estabelecer um controle rigoroso dos processos e atividades de manutenção, para uma efetiva gestão dos custos.

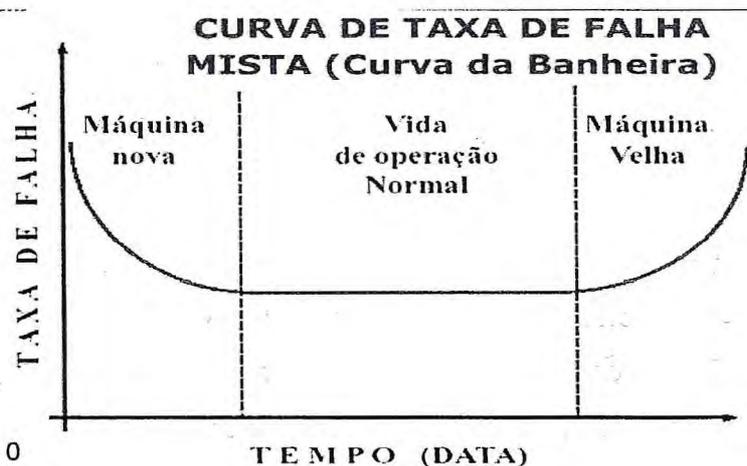
Diante desse cenário, o processo de estruturação do planejamento, programação e controle da manutenção desempenham o importante papel de fazer a manutenção trabalhar de forma organizada e planejada, para que os recursos sejam aplicados de forma coerente, no momento adequado, garantindo, assim, a disponibilidade dos equipamentos e, conseqüentemente, uma maior produtividade e eficiência operacional, levando a empresa a melhorar os resultados financeiros.

A manutenção é vista como um ponto estratégico, já que é a responsável direta pela disponibilidade dos ativos (frota). Por isso, os resultados da empresa tendem a crescer à medida que a gestão da manutenção se torna mais eficaz.

Para tanto, deve-se atentar para os objetivos básicos da manutenção. Segundo apresentação exposta no curso de Planejamento, Programação e Controle de Manutenção da Astrein de 2008, são os seguintes:

- manter os equipamentos, no caso, os caminhões, operando o mais próximo possível das condições ideais (caminhões novos);
- reduzir o tempo de parada dos caminhões nas manutenções preventivas e procurar eliminar o tempo de parada por emergências e urgências (corretivas);
- reduzir os custos com materiais (peças) e recursos utilizados na manutenção (ferramentas), garantindo a máxima utilização e aproveitamento dos recursos disponíveis, sejam internos ou externos (serviços de terceiros);
- garantir a qualidade do serviço prestado para evitar paradas desnecessárias (utilização de controles);
- zelar pela segurança e saúde das pessoas e
- manter limpo o ambiente de trabalho.

Atualmente, o custo de manutenção para a empresa A representa aproximadamente 14% do faturamento bruto. Porém, segundo a Associação brasileira de manutenção em 2003, esse valor pode variar de acordo com o setor de atuação de cada empresa. Por esse motivo, é de grande importância o acompanhamento dos custos de manutenção e a determinação da estrutura ótima da frota, que levam em consideração a melhor marca a ser utilizada, o melhor modelo de veículo, dentre outros aspectos. Observando o comportamento das falhas nos equipamentos ao longo de sua vida útil, percebe-se que essa taxa é decrescente quando os equipamentos são novos, constante durante sua vida média e crescente quando estão mais velhos (Figura 9).



Fonte: manual de treinamento da Astrein.

Figura 9 – Curva de taxa de falha mista

Esta curva demonstra a probabilidade de falhas para uma máquina. Quando a máquina é nova e vai ser colocada em uso pela primeira vez a possibilidade de apresentar uma falha é maior, pois as peças que compõem a máquina irão passar por um processo de acomodação. Depois desta fase, há um comportamento constante para índice de falhas e em seguida um novo aumento, consequência do desgastes dos componentes da máquina.

A aplicação do BSC ao setor de manutenção foi uma importante ferramenta no controle e acompanhamento do desempenho das atividades, pois seus indicadores foram estabelecidos com base no intento da Holding, alinhando, assim, os objetivos do setor com os objetivos estratégicos da organização.

Por se tratar de um setor específico da empresa, a definição das perspectivas financeiras na implantação do BSC para o setor de manutenção foi baseada em dois princípios, dos quatro abordados por Kaplan e Norton:

- redução de custos / melhoria de produtividade;
- utilização dos ativos / estratégia de investimento;

Portanto, dois dos principais focos do setor são o controle do desperdício de recursos e o monitoramento da má utilização dos ativos. Por se tratar de uma empresa de carga, o transporte de material acima da capacidade do veículo é um fator que eleva os custos de manutenção e deve ser acompanhado de perto, não só pelo próprio setor de manutenção, mas também pelo setor de tráfego. Tem-se ainda outros fatores que podem elevar os custos de manutenção, como por exemplo: as condições das estradas, a qualidade das peças utilizadas, o perfil do motorista, dentre outros.

Contudo, no que se refere à utilização dos ativos / estratégia de investimento, o setor de manutenção enquadra-se em um caso particular, pois, por determinação do contrato com a instituição pública, os carros da frota não podem ter mais do que cinco anos de uso. Com isso, a equipe de manutenção busca exercer suas atividades da melhor forma possível para que a vida útil dos caminhões possa ser prolongada para além dos cinco anos e estes ativos sejam utilizados por outras filiais do grupo, com segurança e confiabilidade.

Já no que diz respeito à perspectiva do cliente, o setor de manutenção possui dois clientes-alvo: primeiramente, os acionistas e, segundo, o setor de tráfego, ou seja, dessa maneira, as atividades do setor devem ser direcionadas a maximizar o retorno dos acionistas e

a prestar um serviço de qualidade no menor tempo possível, disponibilizando todos os ativos necessários para a prestação de serviço ao setor de tráfego.

O setor de manutenção possui processos bem definidos principalmente no que diz respeito à realização das atividades de manutenção preventiva e controle de ativos. Um exemplo disso é o controle de pneus no qual todos possuem um número de identificação definido pelo sistema no ato do lançamento da nota fiscal, que deve ser marcado nos pneus antes de serem disponibilizados à operação.

Além disso, o setor de manutenção busca formar parcerias com seus principais fornecedores para a realização de cursos de aperfeiçoamento dos funcionários (mecânicos) com o objetivo de melhorar a qualificação da sua mão-de-obra, o que, por sua vez, irá refletir na melhoria da produtividade do setor. Outro fator importante que se enquadra na perspectiva de aprendizado e crescimento aplicado pela holding e que se estendeu por todas as empresas do grupo foi a implantação de um sistema integrado, que permitiu ao setor uma maior segurança nos dados referentes aos custos de manutenção e uma maior qualidade no acompanhamento de suas manutenções preventivas, informando quais as operações realizadas com maior frequência e sua duração.

3.1 Processo de definição dos indicadores de manutenção

O processo de definição dos indicadores de manutenção foi estabelecido com base no intento da holding de dobrar a lucratividade até 2013. Como o setor de manutenção não é responsável direto pela prestação de serviço de transporte, sua contribuição para a concretização do objetivo organizacional baseou-se em dois aspectos: a redução dos custos de manutenção e a disponibilização dos ativos em condições adequadas ao setor de operação.

Na Figura 10 é mostrado a utilização de indicadores de ocorrência e de tendência, para os indicadores de manutenção, que nortearam as atividades do setor. A observação torna-se mais clara quando comparamos os custos de manutenção preventiva e corretiva. A primeira tem um custo mais elevado, mas, ao se investir em ações preventivas, consegue-se uma redução no percentual de indisponibilidade da frota para o setor de operação. Tal medida possui dois reflexos diretos: primeiro, o grau de satisfação do cliente, o tráfego, aumenta e, segundo, apesar de o custo de manutenção sofrer uma elevação no curto prazo, a longo prazo, o custo total de manutenção sofre uma redução, pois os veículos irão quebrar menos. Tudo

isso por causa da diminuição no número de quebras dos veículos, que gerariam manutenções corretivas.

Com a utilização do BSC como sistema de gestão e gerenciamento da rotina do setor de manutenção, o setor mantém-se alinhado e focalizado no objetivo da empresa. Pode-se perceber que os indicadores conectam o objetivo de longo prazo às ações de curto prazo do setor de manutenção. Vale ressaltar que a meta estabelecida para cada indicador é revisado anualmente para adaptar-se aos objetivos de longo prazo.

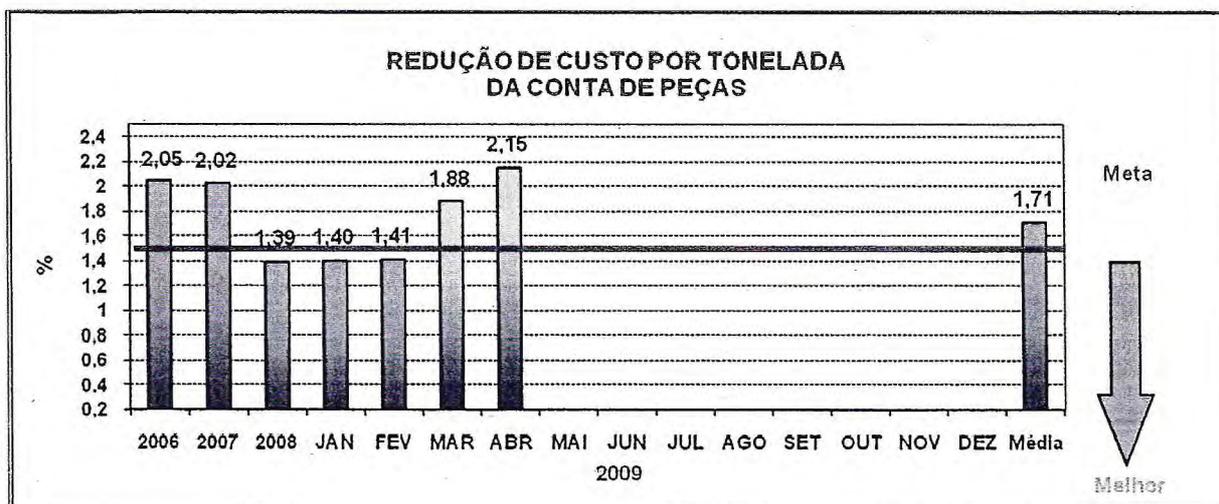
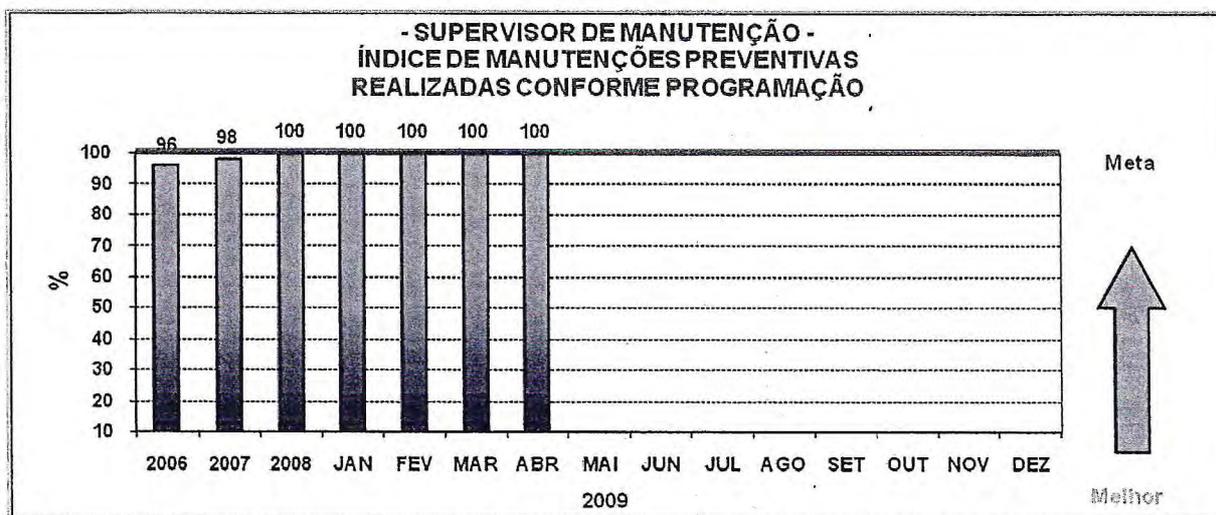
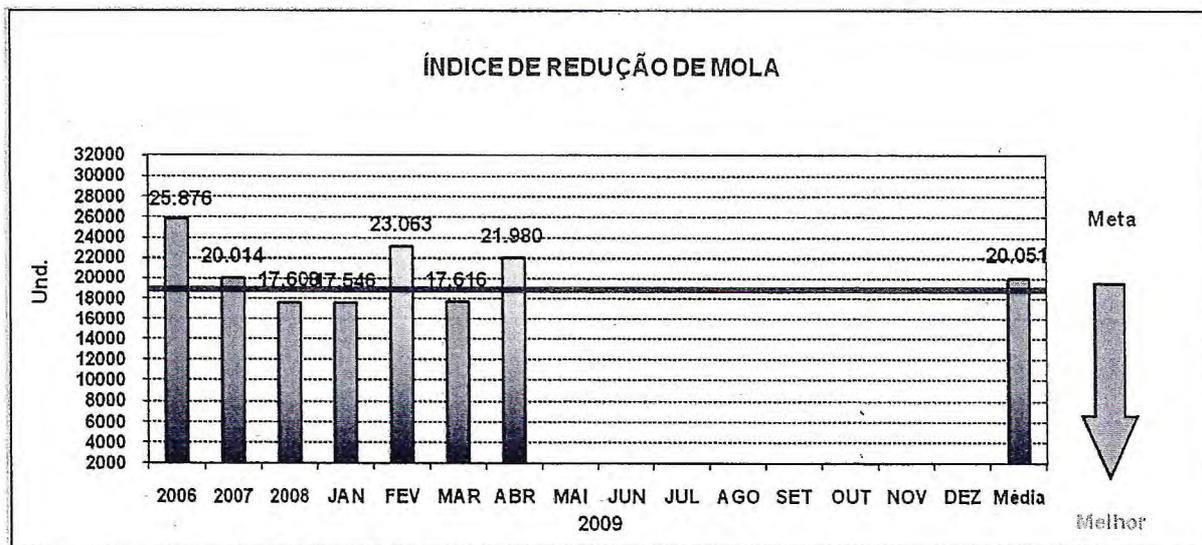
Dessa forma, as medidas selecionadas para compor o *Balanced Scorecard* do setor de manutenção obedecem a uma relação de causa e efeito que comunica aos membros do setor o objetivo da organização como um todo.

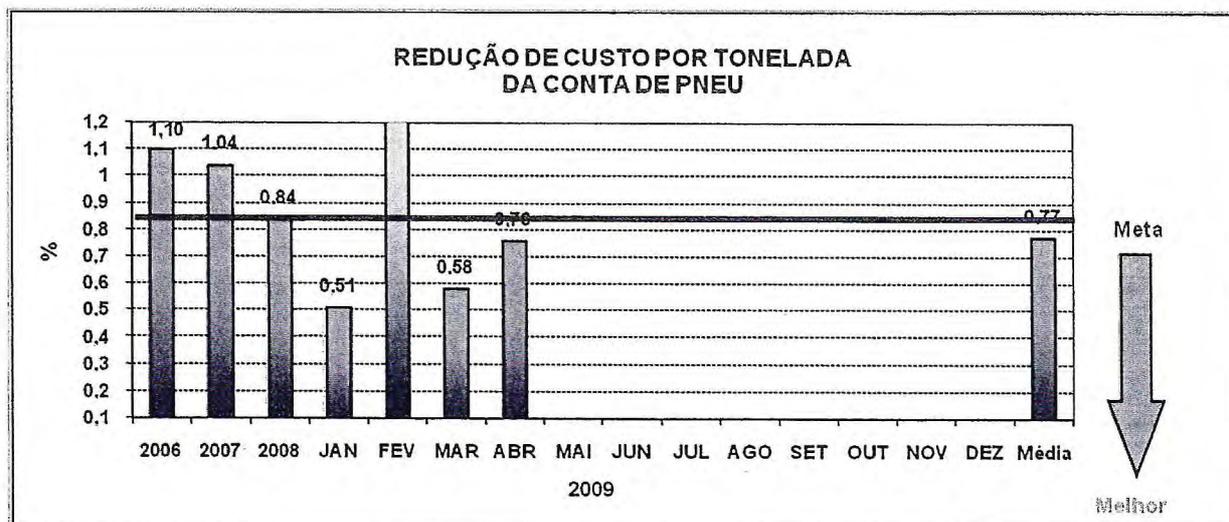
Uma análise dos indicadores demonstra que as medidas derivam do intento da organização e estão totalmente interligados. Além disso, os indicadores não se prendem apenas aos aspectos financeiros, que refletem o desempenho já ocorrido. Também são contemplados os aspectos referentes à qualidade do serviço prestado pela manutenção. A qualidade do serviço é mensurada por meio de pesquisas de satisfação com os clientes internos, neste caso, o setor de tráfego.

Contudo, os objetivos financeiros servem de referencia para se definir não só os indicadores de manutenção, como também de todos os outros setores. Os objetivos financeiros podem ser observados de forma direta ou indireta por meio dos indicadores, como é o caso dos indicadores de redução do custo de mola e o indicador de realização de manutenção preventiva respectivamente.

Dentro de uma avaliação do ciclo de vida da organização estabelecido por Kaplan e Norton, a empresa A se encontra, conclusão própria, na fase de sustentação, o que justifica a busca por melhoria na lucratividade e a busca por melhoria continua.

Dessa forma, são expostos abaixo alguns dos indicadores utilizados no setor de manutenção da empresa A, e que foram discutidos anteriormente.





Fonte: Quadro de acompanhamento da empresa A.

Figura 10 – Indicadores de manutenção

3.2 Estabelecimento das relações de causa e efeito do processo de manutenção

O importante, ao se analisar os indicadores estabelecidos para o setor de manutenção, é observar suas relações de causa e efeito. Ou seja, expressar esses indicadores por uma seqüência de afirmações do tipo “se então”, conforme observado na parte teórica.

Quando se observa o indicador de redução de mola e sua relação com o objetivo da empresa em dobrar a sua lucratividade até 2013, percebe-se que, se o custo dos serviços de mola for reduzido, então o valor economizado irá contribuir diretamente para o aumento da lucratividade da empresa.

O mesmo se observa para os indicadores de custo tonelada / pneu e custo tonelada / peça. Mas estes indicadores possuem uma significativa diferença. Vinculam o setor de produção ao setor de manutenção. Com isso, fica claro o estabelecimento dos indicadores de tendência no qual se objetiva o aumento da produtividade sem incentivar a utilização inadequada dos veículos no transporte da carga.

A contribuição dada, diretamente, pelo setor de manutenção a esses indicadores está no monitoramento dos custos e no estabelecimento dos melhores recursos humanos e materiais a serem utilizados.

Já o indicador de realização da manutenção preventiva reflete, diretamente, em dois objetivos definidos para a manutenção: Manter os equipamentos operando o mais próximo possível das condições iniciais, reduzir o tempo de parada dos caminhões nas manutenções preventivas e procurar eliminar o tempo de parada por emergências e urgências. Isso proporcionará um número de veículos diários bem maiores ao setor de produção, que, conseqüentemente, terá mais veículos disponíveis para o transporte de carga, e, assim, a empresa A terá maiores possibilidades de aumentar seu faturamento.

Essa ação também se reflete na necessidade de investimento por parte da organização, pois, como o processo de manutenção preventiva adequado prolonga a vida útil do ativo e pode reduzir o percentual de reserva técnica da frota, o valor necessário para se investir na compra de veículos novos é reduzido e, este recurso financeiro pode ser aplicado de outra forma em favor da organização.

3.3 Vantagens incorporadas pelo *Balanced Scorecard*.

Com a implantação do *Balanced Scorecard*, para a utilização de gráficos de custo, uso, assim como outros, puderam ser observadas algumas mudanças culturais no gerenciamento da atividade, por parte das unidades de negócio, pois a adoção desse sistema de gestão exigiu de todos, ao longo da hierarquia organizacional, uma visão global do negócio.

Dessa forma, observou-se uma mudança significativa no planejamento estratégico da organização e seu conseqüente desdobramento para as unidades de negócio, que buscaram desmembrar os objetivos em ações, com metas definidas, dentro das quatro perspectivas do BSC.

O BSC estabeleceu um mecanismo de medição de desempenho para o setor de manutenção baseado em indicadores financeiros e não-financeiros, capaz de mensurar aspectos tangíveis e intangíveis, auxiliando os gestores do setor no acompanhamento de sua performance e sua contribuição para a concretização dos objetivos da organização.

Como os indicadores mantêm uma constante interação, com base nas relações de causa e efeito, com os objetivos corporativos, o foco das ações do setor de manutenção se mantém alinhado ao objetivo organizacional. Com isso, essa unidade de negócio contribui para que seja atingido o objetivo de se dobrar a lucratividade da empresa A.

Uma das principais vantagens incorporadas pela implantação do BSC no setor de manutenção foi a melhoria na capacidade de comunicação dos objetivos corporativos a todos que compõem o setor. Além disso, as ações da manutenção puderam ser alinhadas e monitoradas por meio dos indicadores estabelecidos.

Pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* se apresentou como uma importante ferramenta no acompanhamento e monitoramento das decisões tomadas não só internamente ao setor de manutenção, como também nas decisões corporativas implantadas para todos os setores.

Tudo isso possibilitou traduzir os objetivos de longo prazo em aspectos operacionais, proporcionando, assim, uma maior integração e foco do setor de manutenção na aplicação de seus recursos para a concretização do intento.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal demonstrar que a utilização do Balanced Scorecard representa um sistema de gestão eficiente no acompanhamento e execução da estratégia. Ao longo deste trabalho, foi percebido que o planejamento é um processo contínuo de tomada de decisões, que vem exigindo um conhecimento cada vez maior dos fatores externos e internos à empresa, na busca da concretização dos objetivos estratégicos.

O Planejamento estratégico deixou de ser uma ferramenta militar e passou a ser um processo gerencial de grande importância para as empresas, estabelecendo os caminhos a serem seguidos pela organização, levando-se em consideração as diversas formas de interação entre a empresa e o ambiente. Para que a implementação da estratégia seja eficiente, é preciso que os objetivos e estratégias estejam claramente identificados, o que facilitará a compreensão e alinhamento dos esforços de todos os funcionários na sua realização.

O Balanced Scorecard busca, justamente, proporcionar às empresas uma forma clara e simples de comunicar os aspectos estratégicos definidos pelo nível institucional da empresa a todos. Isso só é possível porque o BSC traduz a estratégia em objetivos, medidas e metas claras, transformando algo que é genérico em algo totalmente operacional. Um dos grandes benefícios conseguidos pela utilização do BSC como sistema de gestão estratégica está na forma pela qual os indicadores devem ser definidos, elaborados, divulgados e analisados.

Primeiramente, os indicadores devem obedecer a uma relação de causa e efeito, que, por sua vez, estimula a necessidade de se conhecer o todo e como as partes da organização se relacionam entre si. É clara, assim, a importância de se ter uma visão sistêmica do negócio para se conseguir administrar de forma eficiente os recursos na realização dos objetivos organizacionais.

Além da necessidade de os indicadores estarem envolvidos em uma relação de causa e efeito, o Balanced Scorecard contempla não só aspectos tangíveis, como também intangíveis, como é o caso da satisfação do cliente, a qualificação da mão-de-obra, a melhoria contínua dos processos, a motivação, entre outros. Tudo isso buscando obter resultados financeiros duráveis ao longo do tempo.

O desdobramento da estratégia institucional em aspectos operacionais, proporcionado pelo Balanced Scorecard, auxiliou o gerenciamento e controle da rotina do setor de manutenção da empresa A, mantendo o setor alinhado com os objetivos organizacionais. O acompanhamento realizado por meio dos indicadores de manutenção permitiu que o desempenho do setor fosse monitorado mensalmente, possibilitando a adoção de medidas corretivas para que a meta anual fosse realizada e sua parcela de contribuição no cumprimento do objetivo organizacional fosse atingida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Economia empresarial**: FAE Business School. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.
- ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- APOSTILA do Curso de Planejamento, Programação e Controle da Manutenção da Astrein, São Paulo, [s.d.].
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 15. ed. São Paulo: Campus 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- FERRERA, Aurélio Buarque de Holanda. **Míni Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 7. Ed. Rio de Janeiro 2009.
- GREENSPAN, A. **A era da turbulência: aventuras em um novo mundo**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2008.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- HSM Management. n. 62, ano 10, maio/jun. 2006.
- _____. n. 62, ano 11, maio/jun. 2007.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/imagens/pdca.jpg>>. Acesso em: 24 maio 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: the strategy-focused organization**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Tradução de Nilza Freire. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, L. J. **Série empresarial balanced scorecard e-book**. 1. ed. Curitiba, jun. 2002.

SAGRES. Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2009.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

VERAS, Karine Michele C. Leite; **Monografia Ferramentas de Gestão: um instrumento para garantir a competitividade empresarial**, Faculdade Atenas Maranhense, Curso de Administração, São Luís, 2007. Disponível em:
<http://www.scribd.com/doc/8049621/Ferramentas-de-gestao-utilizadas-pelas-micro-e-pequenas-empresas?__cache_revision=1231652476&__user_id=-1&enable_docview_caching=1>
Acesso em: 21 abr. 2009.