



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO BASEADO NO *BALANCED SCORECARD*
(BSC) EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE
EMBALAGENS PLÁSTICAS E MATERIAIS DE LIMPEZA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO
POR

RAFAEL FELIPE SOARES CAVALCANTI

Orientador: Prof. Luciano Nadler Lins, DSc

RECIFE, DEZEMBRO / 2009

C377e Cavalcanti, Rafael Felipe Soares

Elaboração de um modelo de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) em uma pequena empresa do ramo de embalagens plásticas e materiais de limpeza/ Rafael Felipe Soares Cavalcanti. – Recife: O Autor, 2009.

34 folhas, il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Nadler Lins

TCC (graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Departamento de Engenharia de Produção 2009.

Inclui referências.

1. Engenharia de produção. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Estratégia. 4. Pequena empresa. I. Lins, Luciano Nadler (orientador). II. Título.

658.5 CDD (22. ed.)

UFPE

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Clodomiro e Áurea, por toda a confiança depositada em mim durante essa jornada de estudos e trabalho.

Ao meu irmão, George, um grande amigo na minha vida.

À minha namorada, Camylla, por estar sempre ao meu lado.

Aos amigos, pelo companheirismo.

Ao diretor da Nordeste Embalagens, Kildaire, por toda a disponibilidade e apoio durante o período de estudos em sua empresa.

Ao professor Luciano Lins, pela paciência e orientação.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção e de outros departamentos da UFPE, pela dedicação e generosidade em transmitir seus conhecimentos.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância da implantação do BSC em uma empresa de pequeno porte do setor de embalagens plásticas e materiais de limpeza para auxiliá-la na comunicação da estratégia em toda a empresa, a fim de manter seu crescimento no mercado. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi utilizado no estudo pois aborda todas as áreas da empresa, desde os funcionários (perspectiva do aprendizado e crescimento), passando pelas operações (processos internos), a fim de satisfazer as necessidades dos clientes (perspectiva dos clientes), objetivando uma maior rentabilidade (perspectiva financeira). O trabalho foi iniciado pelo estudo de conceitos da literatura existente: estratégia, planejamento, indicadores de desempenho e BSC. Após essa fase, foram seguidas as etapas para a implantação do BSC na empresa, fazendo o levantamento dos objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho e o mapa estratégico. Este trabalho resultou em uma tabela de indicadores de desempenho, para avaliar a performance da empresa nos diversos setores, e em um mapa estratégico para auxiliar no acompanhamento dos objetivos estratégicos desenvolvidos. Alguns benefícios puderam ser registrados com o início de implantação do BSC: explicitação dos processos mais importantes; gerenciamento de ativos intangíveis; direcionar a empresa para o segmento que deve atuar e quais clientes deve atingir; mostrar a importância em investimentos nos funcionários, em sistemas de informação e nos processos organizacionais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Pequena Empresa

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Balanced Scorecard - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	9
Figura 2.2 - O Balanced Scorecard - Estrutura para Ação Estratégica.....	10
Figura 2.3 - A perspectiva financeira.....	13
Figura 2.4 - A Perspectiva dos clientes.....	13
Figura 2.5 - A Perspectiva dos Processos Internos.....	14
Figura 2.6 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	15
Figura 2.7 - Perspectivas formando o Mapa Estratégico.....	17
Figura 2.8 - Lógica de Implantação do BSC.....	18
Figura 3.1 - Organograma da Nordeste Embalagens.....	20
Figura 3.2 - Perspectiva Financeira da Empresa.....	22
Figura 3.3 - Perspectiva dos Clientes da empresa.....	23
Figura 3.4 - Perspectiva dos Processos Internos da empresa.....	24
Figura 3.5 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da empresa.....	25
Figura 3.6 - Mapa Estratégico da empresa.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Entendimento das Perspectivas do BSC.....	12
Tabela 3.1 – Objetivos e Indicadores de Desempenho.....	28

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

NE Embalagens – Nordeste Embalagens

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações Iniciais.....	1
1.2 Justificativa.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo Geral	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 Metodologia.....	2
1.5 Organização do Trabalho.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1 Estratégia.....	4
2.2 Planejamento.....	6
2.3 Indicadores de Desempenho.....	7
2.4 Balanced Scorecard.....	8
2.4.1 Origem.....	8
2.4.2 Conceito.....	8
2.4.2.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia.....	10
2.4.2.2 Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas.....	11
2.4.2.3 Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas.....	11
2.4.2.4 Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico.....	11
2.4.3 Perspectivas.....	11
2.4.3.1 Perspectiva Financeira.....	12
2.4.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	13
2.4.3.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	14
2.4.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	15
2.4.4 Integração das medidas do BSC à estratégia.....	16
2.4.5 Mapa Estratégico.....	16
2.4.6 Implantação do BSC.....	17
2.5 Considerações Finais.....	19
3 ESTUDO DE CASO.....	20
3.1 Descrição da empresa.....	20
3.2 Descrição do problema.....	21
3.3 Estratégia.....	22

3.3.1	Elaboração dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas....	22
3.3.1.1	Perspectiva Financeira.....	22
3.3.1.2	Perspectiva dos Clientes.....	23
3.3.1.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	23
3.3.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	24
3.3.2	Elaboração do Mapa Estratégico.....	25
3.3.3	Elaboração dos Indicadores de Desempenho.....	25
3.4	Análise do processo de implantação.....	29
3.5	Considerações Finais.....	30
4	CONCLUSÃO.....	31
4.1	Benefícios da Pesquisa	31
4.2	Limitações do Trabalho.....	31
4.3	Recomendação para futuros trabalhos.....	32
	Referências Bibliográficas.....	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Desempenho, geralmente, é relacionado à apuração de resultados, isto é, à obtenção de informações econômico-financeiras. Drucker (1999), quando perguntado sobre os desafios para o século XXI, disse que gerenciar uma empresa é um grande desafio e que a alta administração deve preocupar-se com os esforços despendidos e não apenas com os custos gerados. Isso leva para a questão de que os gestores focalizem sua atenção para a utilização dos recursos da maneira mais eficiente, a fim de que possam apurar resultados econômicos positivos. E Beal (2004) complementa: as organizações, no século atual, estão inseridas em um ambiente que se encontra em constantes mudanças, sendo assim, informação e conhecimento se tornam imprescindíveis para que qualquer empresa tenha capacidade de responder à dinâmica do ambiente e continuarem a ser competitivas.

Drucker (1999) ainda indaga: o significado real de desempenho para uma empresa é atender às necessidades de rentabilidade dos acionistas ou atender às necessidades dos clientes? A ênfase no desempenho voltado para o lucro dos acionistas tem como objetivo equilibrar resultados no curto prazo, mas o grande objetivo é a continuidade no longo prazo e isso se consegue com o compromisso dos funcionários da empresa que estejam comprometidos com as metas.

As atividades desenvolvidas pelas organizações precisam de monitoramento e avaliação constantes, requisitando a utilização de métodos para avaliar seu desempenho. Uma das ferramentas mais utilizadas para a avaliação de desempenho consiste no *Balanced Scorecard* (BSC), que analisa, através de indicadores de desempenho, as perspectivas financeiras, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento com o intuito de aumentar a lucratividade das organizações, com mais rentabilidade e reduzindo os custos, através da melhoria dos processos e integração dos funcionários e gestores.

1.2. Justificativa

O trabalho consiste na realização de um modelo de avaliação de desempenho em uma empresa de pequeno porte do ramo de embalagens plásticas e materiais de limpeza utilizando o BSC, através de indicadores de desempenho e mapa estratégico.

O Balanced Scorecard foi utilizado no estudo, pois é um sistema gerencial de pouca idade, implantado no início da década de 90 pelos americanos Robert Kaplan e David Norton, que aborda todas as áreas de uma empresa, desde os funcionários, passando pelas operações

internas e externas, a fim satisfazer as necessidades dos clientes, e objetivando um lucro maior para a empresa.

Muitas empresas trabalham com medidas financeiras e não-financeiras como sistemas de medida de desempenho. Mas as utilizam de forma a obter informações táticas e poder controlar as operações em curto prazo. Já o BSC mostra que as medidas, financeiras e não-financeiras, fazem parte de um sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Informa aos funcionários da linha de frente as conseqüências de suas decisões e ações; e a alta administração precisa reconhecer os vetores de sucesso no longo prazo.

A empresa estudada tem informações de todas as suas atividades, mas não utiliza qualquer sistema gerencial e não segue nenhum modelo de avaliação de desempenho, perdendo oportunidades que podem fazer falta no longo prazo. Foi com esse objetivo, de montar um uma tabela de indicadores de desempenho e mapa estratégico, que sirva de estudo e controle das operações, que foram organizadas as medidas da empresa para que fossem feitas avaliações de desempenho regulares, de forma a se tornar uma das principais ferramentas do sistema de gestão.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar a implantação do BSC em uma pequena empresa do ramo de fabricação de embalagens plásticas e varejo de materiais de limpeza.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Expor os conceitos de estratégia e planejamento estratégico;
- Evidenciar o conceito do BSC, dos indicadores de desempenho e de mapa estratégico;
- Fazer o levantamento dos objetivos da empresa e definir seus respectivos indicadores;
- Elaborar o mapa estratégico da empresa
- Relatar a implantação do BSC na empresa;
- Citar os benefícios esperados para a empresa com a implantação do BSC;
- Fazer uma análise do processo de implantação.

1.4. Metodologia

O trabalho consistiu no estudo do Balanced Scorecard e na teoria que o cerca, e em visitas à empresa Nordeste Embalagens para a coleta de informações com o diretor geral.

A primeira parte do trabalho foi focada no estudo da teoria do Balanced Scorecard e nos vários conceitos em que ele é baseado, como: estratégia, planejamento, indicadores de desempenho.

A segunda parte ficou por conta de entrevistas e visitas à empresa para coletar dados para a pesquisa, como: histórico da empresa; objetivos e metas da empresa; modelo de organização; mercado atuante; produtos e serviços oferecidos; e dificuldade nas operações. A partir dessas informações foi iniciado o processo de implantação, definindo os objetivos estratégicos da empresa e os indicadores de desempenho e elaborando o mapa estratégico.

Por último foi feito uma análise do processo de implantação, mostrando quais foram os benefícios trazidos pelo BSC à empresa e as dificuldades encontradas em tal processo.

A metodologia de pesquisa, quanto aos meios, caracteriza-se por ser bibliográfico, pois, segundo Lakatos e Marconi (2001), consiste na busca de materiais que não passaram pelo processo de editoração, neste caso, relatórios internos disponibilizados pela Nordeste Embalagens. Ainda quanto aos meios, o trabalho se caracteriza como estudo de caso, visto que “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto” (Roesch, 1999). E quanto aos fins, em descritiva, pois consiste na análise, classificação e interpretação dos dados coletados.

1.5. Organização do Trabalho

O trabalho está dividido em quatro capítulos: introdução, fundamentação teórica, estudo de caso e conclusão.

No primeiro capítulo é mostrada uma visão geral do tema, o motivo da escolha do tema, os objetivos do estudo, métodos seguidos e procedimentos adotados.

No segundo, para que o leitor entenda a abordagem feita pelo estudo, apresentam-se as teorias básicas que vão ser expostas no estudo de caso e que servem de base para a teoria do BSC, tema central do estudo.

Já o terceiro capítulo apresenta a empresa, o cenário da empresa e em qual setor está inserido no mercado. A partir da descrição do problema, é definido o processo de elaboração dos indicadores de desempenho e mapa estratégico, segundo as perspectivas do BSC.

No último capítulo, a conclusão, sintetiza-se os resultados obtidos do estudo de caso, apresentando a sua importância ao tema, informando os limites do estudo e sugerindo novas abordagens para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo vem conceituar os temas mais importantes para o entendimento do trabalho. Os assuntos são abordados de maneira simples e objetiva para que a aprendizagem possa ser fácil para qualquer tipo de leitor.

2.1 Estratégia

Uma estratégia deve ter elementos que definem, de forma clara, as metas da empresa e a direção que tomará para atingi-las, a fim de garantir valor para os acionistas, clientes e cidadãos.

Embora tenha várias maneiras que o gerente pode escolher para realizá-la, qualquer estratégia deve ter três componentes: ter metas a longo prazo; definir o escopo da empresa; ter uma definição da vantagem competitiva.

O primeiro elemento a ser observado é um conjunto claro de metas a longo prazo para a qual a estratégia é dirigida. Essas metas referem-se à posição de mercado que a organização espera atingir através da sua estratégia, como por exemplo, ser a líder na área em que atua ou dominar o mercado.

Além do objetivo principal, que é ajudar a explicar a estratégia, incorporar metas de longo prazo na estratégia pode servir para outro dois propósitos. Primeiro é a motivação, pois mostra aos funcionários que eles estão trabalhando para atingir uma meta comum. O outro propósito é a concorrência. Ao apostar em uma posição competitiva desejada, a empresa pode ser capaz de persuadir os concorrentes a focar seus esforços em outro lugar.

O escopo define as atividades que a organização irá se dedicar, ou seja, definirá qual o produto ou serviço que a empresa oferecerá e o mercado que deseja alcançar. Um ponto importante que deve ser definido é: quais atividades a empresa não empreenderá para não sair do foco do mercado da empresa. Nessa fase da estratégia da empresa irá se minimizar a confusão que consome tempo, sobre quais as atividades a empresa deve perseguir e permite a ela se ater ao bom desempenho dentro do escopo estabelecido.

No terceiro elemento, vantagem competitiva, é possível definir como a empresa pretende atingir suas metas de longo prazo dentro do escopo escolhido. É o que vai fazer a diferença dentro de um mercado com vários concorrentes. Logo uma empresa se sairá melhor se tiver uma fonte de vantagem competitiva exclusiva.

Há vários fatores que influem na vantagem competitiva, como: custos de produção mais baixos; produtos de maior qualidade; capacidade de inovar rapidamente; melhor localização;

maior fidelidade dos clientes; sistema de informação capaz de informar a reposição do estoque mais rapidamente e de forma mais eficaz; entre outros.

A finalidade da estratégia é mostrar o caminho a ser seguido pela empresa, mas ela não é o único guia que a empresa utiliza. Muitas das escolhas feitas pela organização são influenciadas pelos valores, pela visão adotada pela alta administração e a missão que ela exerce. E muitas vezes esses conceitos se misturam e são colocados como sinônimo de estratégia. Para mostrar essa diferença, conceituaremos cada uma delas.

- Negócio: a definição de negócio pode ser dada por Maximiano (2006): “negócio de uma organização define quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes”.
- Missão: segundo Beuren (1998), “a missão de uma organização consiste no fim mais amplo para o qual ela foi constituída, caracterizando e direcionando seu modo de atuação. Ela é orientadora das demais definições, em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, de uma organização, bem como da configuração de seus sistemas e subsistemas”. É o propósito de uma organização, ou seja, é o que a organização pensa sobre suas responsabilidades com os diversos segmentos, e identificação de suas estratégias principais por negócio que a organização planeja utilizar para atender a seus comprometerimentos.
- Valores: segundo Oliveira (2005), “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. Ou seja, comunica o que a organização representa e o que é necessário fazer para que ela tenha sucesso, constitui a base para um bom desempenho da organização. As declarações dos valores servem como um importante aliado na consolidação do slogan comercial e mostra a públicos distintos, como clientes, funcionários, fornecedores, governo, o que a organização pensa.
- Visão: significa como vai ser moldado o futuro da organização estrategicamente, permitindo a prospecção de novos caminhos e segmentos, levando as organizações a abordarem ou abandonarem situações. Ter uma visão do futuro pode contribuir para a formulação de uma boa estratégia e a motivação dos funcionários da empresa para atingi-la. Porém, uma visão não é sempre necessária à estratégia. Algumas estratégias, que não necessitem de muita criatividade, pode ser bem sucedida sem ter uma visão. Entretanto, uma grande visão sem ter uma estratégia como base é improvável de ser bem sucedida.

2.2 Planejamento

Após descritos todos esses conceitos, ficou claro que a estratégia precisa de um bom planejamento para que, principalmente, os objetivos sejam determinados adequadamente.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), “o planejamento, em um sentido amplo, é a determinação dos objetivos a serem atingidos por meio pelos quais esses objetivos devem ser alcançados”.

Padoveze (2003) afirma que “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Planejamento é uma das funções administrativas que se define como um processo de reflexão da gestão sobre o rumo que a organização pretende seguir ou estar no futuro, e tudo que pode influenciar o alcance da missão e da visão da empresa.

Figueiredo & Caggiano (1997) distinguem três espécies de atividades de planejamento:

- estratégico;
- operacional;
- orçamentário.

A seguir serão apresentadas as atividades citadas.

- Planejamento estratégico

Também chamado de planejamento de longo prazo, é definido por Anthony e Gavindarajan (2002) como o processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas nos anos seguintes, isto é, a forma como as estratégias devem ser implementadas. Logo o planejamento é sistemático; é o instrumento de definições da estratégia de crescimento da organização.

- Planejamento operacional

“O planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado”, diz Catelli (1999).

O planejamento operacional subdivide-se em diversas etapas, utilizando em cada uma o subsistema de informação como suporte. A primeira parte refere-se ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas. A segunda fala da escolha das políticas operacionais. A última etapa trata da elaboração de planos alternativos.

O termo plano indica a formalização do planejamento, e, quando aprovado, contém as políticas operacionais, os objetivos operacionais, as ações e os procedimentos a serem executados, tendo sempre em mente os cenários e diretrizes traçadas no planejamento estratégico.

- Planejamento orçamentário

Segundo Nakagawa (1993), o orçamento é o instrumento gerencial que busca otimizar o resultado econômico das atividades de cada uma das áreas funcionais da empresa, sejam elas operacionais ou de suporte.

Através de um processo de planejamento identificam-se os parâmetros de eficiência e eficácia para a execução daquelas atividades, tendo sempre em vista a missão e objetivos da empresa.

O planejamento e o orçamento são instrumentos que se utilizados de forma correta fazem com que a empresa chegue aos objetivos de forma mais eficiente. O controle orçamentário é baseado na emissão de relatórios, comparando e avaliando constantemente os resultados reais alcançados e gera medidas corretivas quando necessário, uma vez que as condições da organização estão sempre mudando.

Uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquele que considera o orçamento como forma de controle do resultado futuro. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado situou-se em relação ao planejado.

2.3 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em fatos, dados e informações quantitativas, dando uma maior confiabilidade às conclusões.

Indicador de desempenho é uma ferramenta utilizada para medir a performance de uma organização através de comparações e avaliações quantitativas das metas traçadas pela organização.

Na criação do indicador, é necessário que se determine o objetivo de cada medida para que se possa atuar sobre as causas do desempenho. Devem ser mensurados e acompanhados periodicamente, em períodos curtos, a fim de que permita a atuação imediata sobre as causas dos problemas e estabeleça as melhorias contínuas em cada processo.

Faria e Costa (2007) dizem que os indicadores devem possuir algumas características para que a organização possa atuar e decidir com maior eficiência:

- ser independente, mas paralelamente ter conexão com outros indicadores, para que todos os aspectos e problemas sejam medidos;
- possuir cálculos simples;
- acumular os dados dos períodos planejados e reais;
- definir a extensão do problema.

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 Origem

O desenvolvimento do BSC teve início em 1990 com o estudo “Measuring Performance in the Organization of Future”, motivado por se acreditar que os indicadores financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional. Assim o BSC apresentou novos indicadores de desempenho, a fim de gerar valor futuro para a organização. “O estudo foi motivado pela crença que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Finalmente, em 1992, foi apresentado como um conceito que mudaria a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam a organização uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo um ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros.

2.4.2 Conceito

O BSC, para os executivos, é uma ferramenta completa que une a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Várias empresas adotaram declarações de missão para motivar e fornecer energia aos funcionários. Mas tais declarações não são suficientes, como observa Senge (2005): “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (ver figura 2.1). Segundo Kaplan e Norton (1997): “O BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos

indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento)”

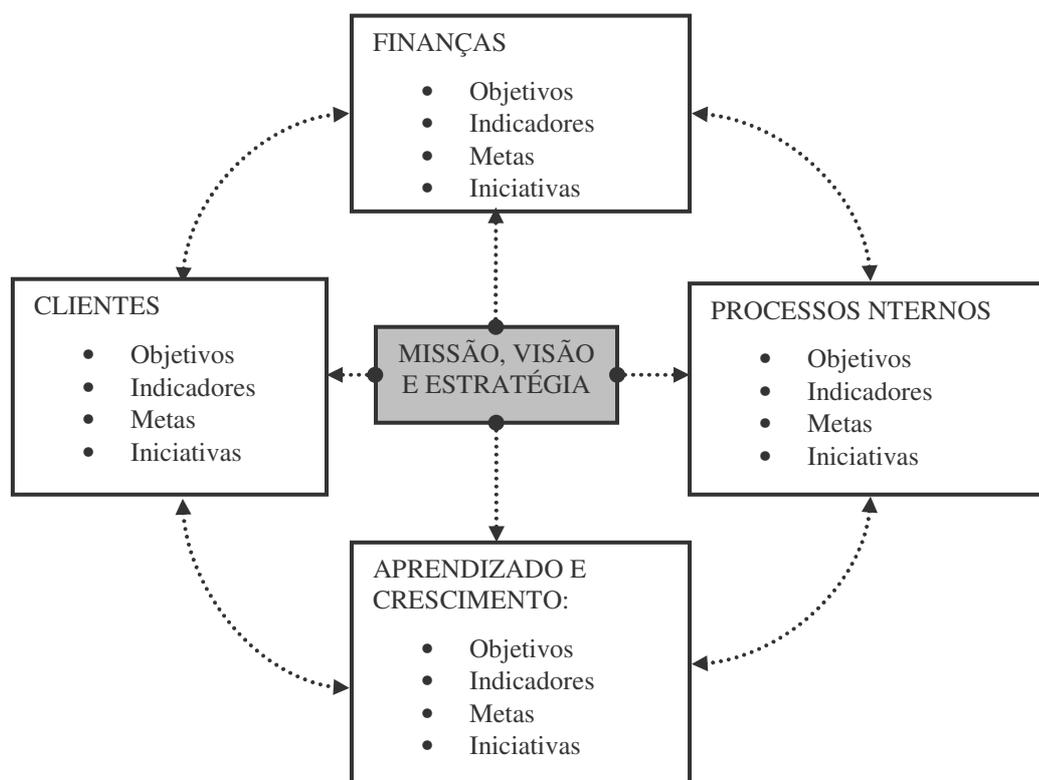


Figura 2.1 - Balanced Scorecard - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais.
Fonte: Kaplan e Norton (1997). Adaptado

Constata-se que o BSC é um sistema para avaliação de desempenho que parte da definição de indicadores e metas às diretrizes e estratégias definida pela organização ou gestores de determinada área.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é um sistema de mensuração de desempenho que utiliza uma filosofia inovadora e prática de gestão de desempenho organizacional, visando a auxiliar as empresas a expressar sua estratégia em metas, objetivos e indicadores, alinhados e balanceados, direcionando comportamentos e desempenhos. Os indicadores devem surgir da visão e da estratégia da empresa ou área.

O BSC, no entanto, não é apenas um sistema de indicadores. Pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar estratégia a longo prazo (ver figura 2.2). Empresas utilizam o BSC, como sistema gerencial para: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.



Figura 2.2 – O Balanced Scorecard - Estrutura para Ação Estratégica. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.4.2.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia

O processo do BSC, como sistema gerencial, se inicia com uma reunião da alta administração para transformar a estratégia da sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercado pelos quais estará competindo.

Após essa fase, a tarefa é identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Esse nível se concentra na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. Geralmente são revelados processos internos totalmente novos, onde a organização deve buscar a excelência para que a estratégia seja bem sucedida.

Na última fase - do aprendizado e crescimento - destacam-se os motivos para se investir na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

2.4.2.2 Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas

Apresentar aos funcionários os objetivos que devem ser atingidos para que a estratégia seja bem sucedida. Os objetivos são transmitidos através de quadros de avisos, comunicados por escrito, vídeos, pela rede interna de computadores.

Tanto a compreensão das metas de longo prazo deve ser entendida por todos na empresa, como a estratégia adequada para alcançá-las.

2.4.2.3 Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas

Integra os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, a organização pode concentrar sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo sem prejuízo aos objetivos de curto prazo.

2.4.2.4 Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico

Essa etapa é considerada a mais inovadora e importante de todo o BSC, pois permite monitorar e ajustar a implementação da estratégia e efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

Como podem surgir novas oportunidades ou respostas às ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, a organização deve avaliar se os objetivos continuam válidos. Caso contrário, a estratégia deve ser reavaliada e ajustada conforme os acontecimentos e o desempenho mais recente.

2.4.3 Perspectivas

Como mencionado anteriormente, o BSC é dividido em perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento). As quatro perspectivas formam um conjunto forte e interdependente, de maneira que suas metas e indicadores estejam relacionados entre si, a partir de um fluxo de causa e efeito.

A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997): “A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Balanced Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam”.

Para facilitar o entendimento das perspectivas, Kaplan e Norton sugerem que sejam feitas perguntas a respeito de cada um (ver tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Entendimento das Perspectivas do BSC. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

PERSPECTIVA	PERGUNTA
Financeira	“Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”
dos Clientes	“Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”
dos Processos Internos	“Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”
do Aprendizado e Crescimento	“Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

2.4.3.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da estratégia, começando com os objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Esta perspectiva avalia a rentabilidade da estratégia direcionada à organização, de maneira que sejam avaliados os resultados gerados, necessários a seu crescimento e desenvolvimento, que agregarão valor aos acionistas.

O retorno financeiro é consequência de duas estratégias básicas: crescimento da receita e aumento da produtividade (ver fig 2.3).

A primeira estratégia se caracteriza por aprofundar o relacionamento com o cliente, através de tratamentos especiais, ou seja, deixar o cliente à vontade e satisfeito. A segunda característica é expandir o portfólio de produtos ou serviços, gerando novas fontes de receita.

Com relação ao aumento da produtividade, as empresas procuram reduzir os custos através de eliminação de defeitos e gastando menos com pessoas, materiais, energia. Por fim, ajuda a reduzir os custos utilizar os ativos físicos e financeiros com maior eficiência.

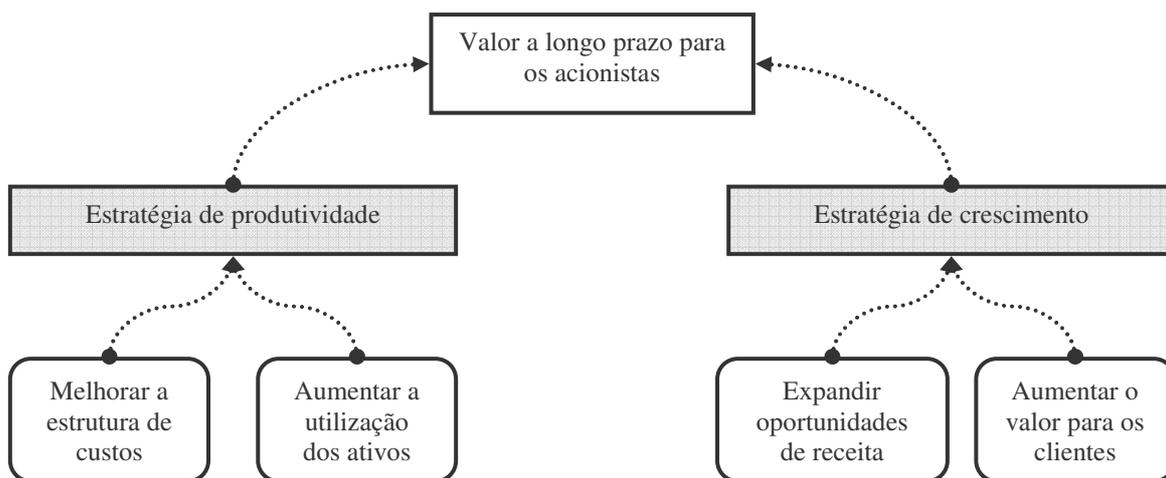


Figura 2.3 - A perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997)

2.4.3.2 Perspectiva dos Clientes

Essa perspectiva implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização.

A partir da definição dos segmentos-alvo no mercado, deve-se definir o conjunto de medidas essenciais (ver figura 2.4):

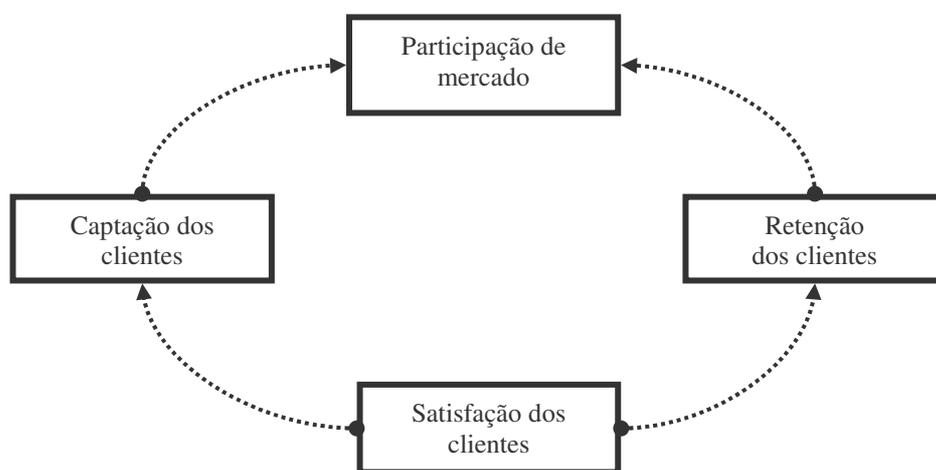


Figura 2.4 – A Perspectiva dos clientes. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

- Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- Retenção de clientes: controla a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

- Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;

- Participação de mercado: reflete a proporção de negócios em determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).

2.4.3.3 Perspectiva dos Processos internos

Nessa perspectiva, a organização identifica quais os processos críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. É comum desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva após formular os objetivos e medidas das perspectivas anteriores, pois permite que a empresa focalize as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

O BSC, ao contrário de outros sistemas que focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios, faz com que os requisitos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. No novo cenário criado pelo BSC, foi incorporado aos processos internos o processo de inovação (ver fig. 2.5). No processo de inovação a organização pesquisa as necessidades emergentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.

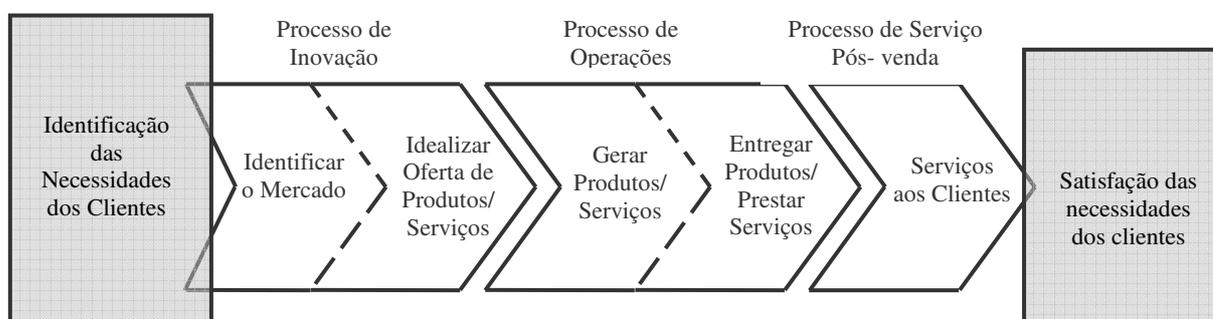


Figura 2.5 – A Perspectiva dos Processos Internos. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A identificação das características de custo, qualidade, tempo e desempenho, que caracteriza o processo de operações, continua sendo importante, a fim de que os produtos e serviços sejam superiores aos da concorrência, mas passa a ser apenas mais um componente de toda a cadeia de valores.

Para fechar a cadeia de valores, temos o processo de serviço pós-venda, que permite às empresas oferecerem aspectos importantes de serviço após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente.

2.4.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva trata da infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a serem realizadas no longo prazo, a qual se origina de três fontes principais (ver figura 2.6):

- capital humano: caracteriza-se pelas habilidades, talento e know-how dos funcionários para sustentar a estratégia;
- capital da informação: capacidade dos sistemas de informação para apoiar a estratégia;
- capital organizacional: motivação dos funcionários, empowerment.

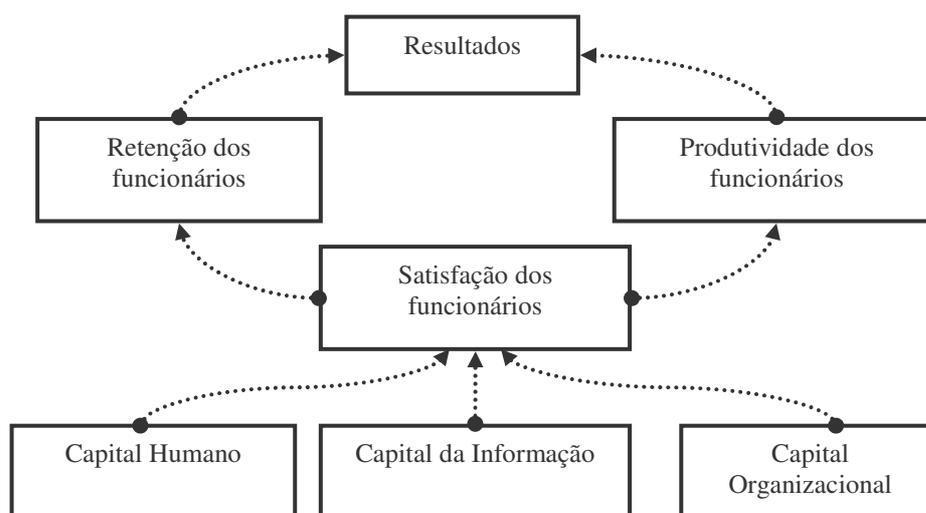


Figura 2.6 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento. Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Um desempenho de qualidade exige que se faça um esforço para capacitar os funcionários. A força física foi substituída pela capacidade de pensar, emitir opiniões, melhorar continuamente a organização. Para isso é preciso que tenha sempre processos de reciclagens e treinamentos em vários setores, para que atinjam os resultados traçados pela organização.

Outro ponto a ser destacado para ter um bom desempenho de qualidade é que os funcionários tenham sempre ao alcance informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa, dos processos internos e das conseqüências financeiras de suas decisões.

Assim como é importante ter funcionários competentes, bem informados sobre tudo que se passa na organização, é necessário que o ambiente seja o mais favorável a exercer as atividades. É imprescindível que tenham liberdade para decidir ou agir e que sejam motivados continuamente para agir no melhor interesse da empresa. Um importante aliado nessa tarefa

de motivar é o empowerment, cuja idéia é fazer com que o funcionário tenha liberdade para tomar a decisão que achar melhor para a sua atividade.

2.4.4. Integração das Medidas do BSC à Estratégia

O grande desafio de uma organização é motivar os executivos e os funcionários a implementar a estratégia através de um sistema de mensuração. A empresa que consegue tal feito tem muito mais chance de atingir os objetivos e as metas traçadas. O BSC é uma ferramenta bastante apropriada a esta finalidade, pois transmite a estratégia a partir de dados a respeito das medidas financeiras e não-financeiras.

Alguns dos motivos que fazem do BSC um importante aliado à estratégia são:

- descreve toda a visão de futuro da organização para todos os níveis;
- visualiza os pontos críticos. Se os objetivos e pontos certos forem identificados, se a implementação será bem-sucedida;
- mostra aos funcionários como podem contribuir para o sucesso da organização a partir de um modelo capaz de mostrar toda a estratégia.

Um importante princípio que permite ao BSC integrar-se à estratégia da organização é o da Relação de Causa e Efeito. Segundo Kaplan e Norton (1997), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito”. Os autores continuam, “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos nas várias perspectivas, para que essas possam ser gerenciadas e validadas”.

O conjunto das medidas de resultados (indicadores de ocorrência) e os vetores de desempenho (indicadores de tendência) são interdependentes. Sem os vetores de desempenho, as medidas de resultado não informam como os resultados são alcançados e nem se a implementação da estratégia será bem sucedida. Da mesma forma, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado mostram apenas uma melhoria operacional na organização, mas não mostram se tais melhorias traduzem o desenvolvimento do negócio. “Um bom BSC deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da organização”, completam Kaplan e Norton (1997).

2.4.5 Mapa estratégico

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico “explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do BSC transforma-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão

a essas consequências. Descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, ou seja, em resultados financeiros”.

O mapa estratégico segue uma lógica das perspectivas apresentadas (ver figura 2.7).

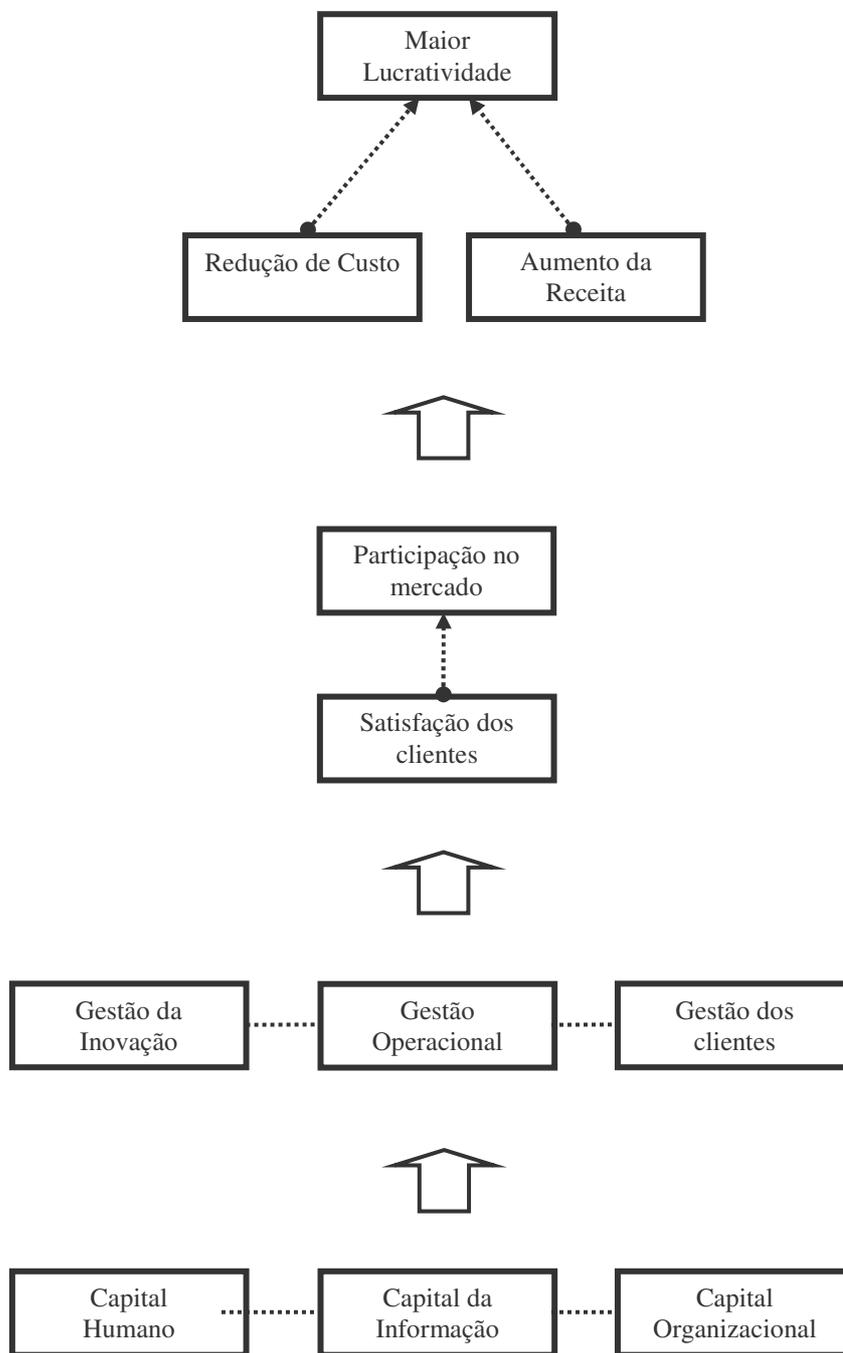


Figura 2.7 – Perspectivas formando o Mapa Estratégico. Fonte: Kaplan e Norton (2004)

2.4.6 Implantação do BSC

Kaplan e Norton (1997) orientam que, antes de iniciar o processo de implantação, a organização deve tomar duas providências: é preciso que se obtenha o consenso da alta

administração sobre os objetivos estratégicos relacionados à adoção do instrumento; definir o líder do processo, isto é, a pessoa que o viabilizará, geralmente um alto executivo da empresa.

Após essa primeira fase, a implantação do BSC deve seguir várias etapas para montar sua estrutura. Essas etapas podem ser vistas na figura 2.8.

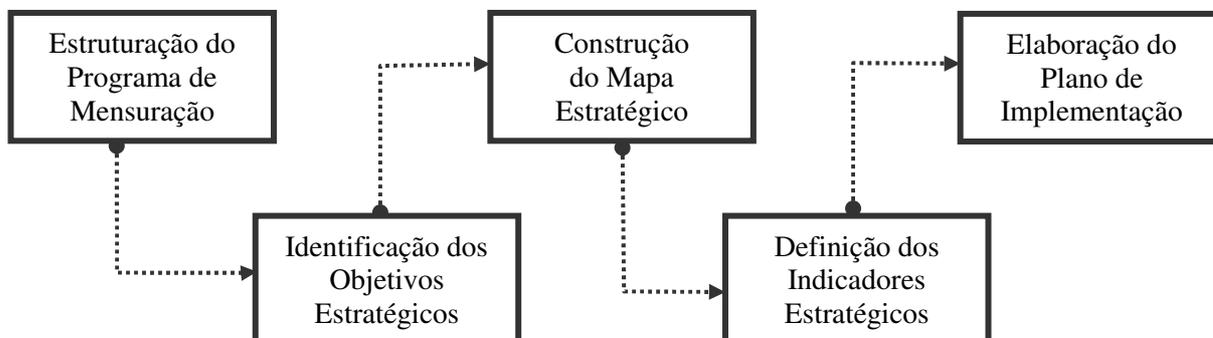


Figura 2.8 – Lógica de Implantação do BSC. Fonte: Kaplan e Norton (2004). Adaptad

Na primeira etapa, é preciso que se defina, dependendo do porte e características da empresa, quais unidades de negócios serão avaliadas. E devem ser analisados os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades a que está suscetível no ambiente em que esteja relacionado.

Na segunda etapa será feita, inicialmente, entrevistas com cada participante do processo de implementação sobre os objetivos estratégicos, alinhados à visão e missão da empresa. Os objetivos serão discutidos em workshops e definidos em número de três ou quatro.

Na terceira etapa, para a elaboração do mapa estratégico da empresa, alguns procedimentos devem ser seguidos, como:

- análise dos documentos do planejamento estratégico e comparação com a missão e a visão definidas pela empresa;
- capacitação das pessoas atuantes do projeto;
- entrevistas com os líderes do projeto.

Na próxima etapa serão definidos os indicadores de desempenho, que irão evidenciar a intenção que a empresa tem com o BSC e descobrir as fontes de informação necessárias e como utilizá-las. Outro workshop será o responsável por elaborar um documento que transmita a todos os funcionários as intenções e o conteúdo do BSC.

E finalmente, na última etapa, após muitas reuniões, deve ser desenvolvido um plano com os gestores envolvidos, de forma que seja finalizada a implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da empresa.

2.5 Considerações Finais

A teoria vista neste capítulo tem o objetivo de apresentar os conceitos existentes na literatura que serão abordados no estudo. Foi feita uma apresentação de conceitos como estratégia, planejamento e logística antes de entrar na parte principal do trabalho, o Balanced Scorecard.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo constam a apresentação da empresa, a descrição do problema e o estudo de caso em questão, que foi elaborado a partir de etapas já descritas anteriormente na metodologia.

3.1 Descrição da empresa

Fundada em 2001, a Nordeste Embalagens, com sede em Recife, no bairro da Torre, iniciou suas atividades terceirizando a fabricação de sacos para lixo e bobinas plásticas de material reciclado de polipropileno em unidades situadas em Jaboatão dos Guararapes e Caruaru fornecendo consultoria para o setor e garantindo a compra de produções de algumas fábricas periféricas que possuíam a qualidade desejada.

O escritório da Nordeste Embalagens fica localizado no bairro da Torre. Anexo ao escritório existe um pequeno galpão, onde são colocados sacos plásticos. Na mesma rua da sede, a NE Embalagens possui um galpão de cerca de 1300 metros quadrados para estocagem de produtos maiores.

A empresa pertence a um único proprietário, que atua como diretor geral e conta com 7 colaboradores organizada de acordo com o organograma da figura 3.1.

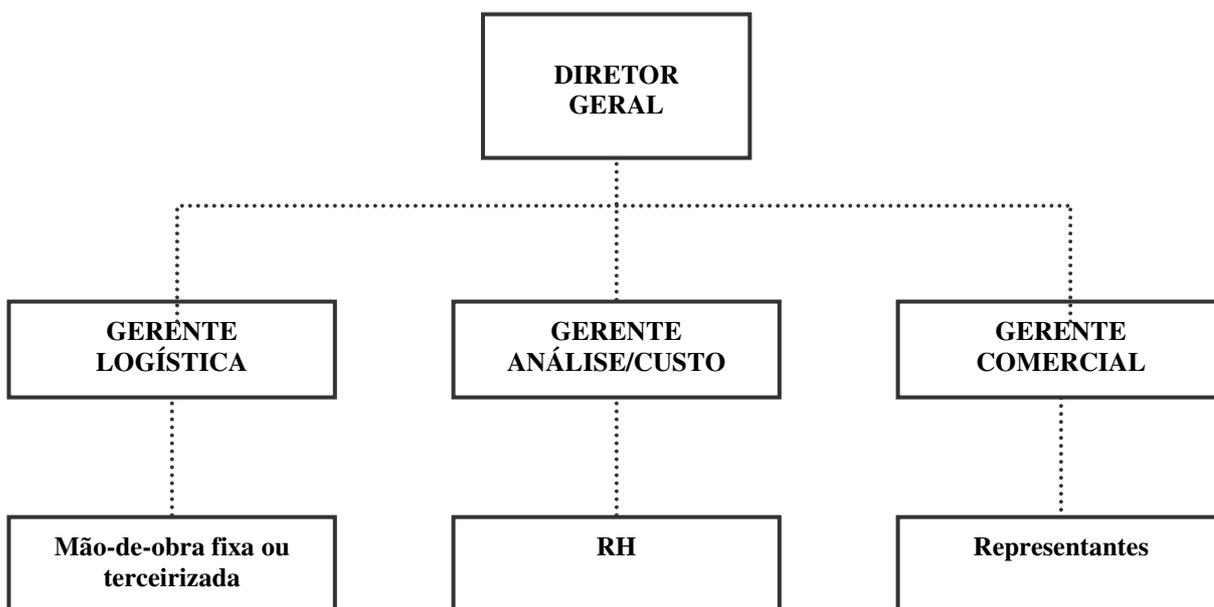


Figura 3.1 – Organograma da Nordeste Embalagens. Fonte: Autor

3.2 Descrição do problema

Com o passar do tempo, os concorrentes da Nordeste Embalagens foram adquirindo *know-how* e se unindo a outras fábricas. Vários aumentos de matéria-prima reciclada e táticas não convencionais de mercado utilizadas pelos concorrentes levaram a Nordeste Embalagens em 2004 a dois grandes dilemas: utilizar-se dos mesmos meios de fabricação da concorrência ou acoplar um elemento diferencial à empresa e ao seu produto.

Antes de tomar uma decisão por qual caminho seguir, a NE Embalagens decidiu fazer um estudo minucioso de mercado. Analisou dados do passado e comparou com o presente, coletou dados de clientes e suas sugestões. Em seis meses a empresa tinha o caminho: acoplar a sua fabricação um atacado de material de limpeza, já que vários de seus clientes sentiam a necessidade de comprar em um só lugar os sacos para lixo e os produtos de limpeza.

Mas não bastava apenas isso para se começar o novo empreendimento, a empresa voltou à pesquisa de mercado ressaltando três pontos para a maturação da ideia:

- consumo dos produtos;
- mercado consumidor com sua média de compra;
- preço praticado no mercado.

No início de 2005, a NE Embalagens, além de vender sacos para lixo e outros derivados de plástico, oferecia aproximadamente 200 itens de material de limpeza em sua primeira etapa. Devido à experiência e à qualidade de serviços foi possível, por exemplo, fornecer à grandes hospitais, fábricas, hotéis de grande porte, instituições de ensino de grande porte, navios de cruzeiros e manter contratos através de licitações com o Governo Federal, Estadual e Municipal.

Vale salientar que o sucesso desta iniciativa comercial deve-se ao fato da empresa desenvolver laços de parceria comercial com seus distribuidores e clientes finais; sendo também elemento essencial para o sucesso da operação uma forte cadeia logística integrada de compra, venda e entrega.

Hoje a empresa necessita de uma ferramenta que auxilie na comunicação da estratégia em toda a organização para se manter crescendo no mercado, modernizando as operações, aumentando o portfólio de produtos e serviços.

A implantação do BSC vem ajudar nessa tarefa de manter o nível de excelência do que é oferecido e visualizar novas perspectivas de mercado, através de indicadores de desempenho para avaliar os objetivos traçados pela empresa.

3.3 Estratégia

A empresa começou a planejar qual caminho tomar destacando o seu negócio, missão, visão e, por conseguinte, sua estratégia.

- Negócio: fabricação de embalagens plásticas em polietileno e propileno e atacado de material químico para limpeza doméstica e institucional.
- Missão: proporcionar ao cliente produtos de excelente qualidade a um preço justo.
- Visão: ser a melhor empresa do ramo de prestação de serviço no campo de embalagem e material para limpeza.
- Estratégia: Aumentar a participação no mercado através de preço estável oferecendo produtos de primeira qualidade.

Os objetivos são definidos para que se saiba qual o rumo a seguir no sentido de atingi-los, e conseqüentemente conseguir uma otimização na empresa. A partir dos objetivos, são feitos planos de ações para que toda a empresa se engaje nesse processo de desenvolvimento.

3.3.1 Elaboração dos Objetivos Estratégicos de acordo com as Perspectivas:

3.3.1.1 Perspectiva financeira:

O maior objetivo da perspectiva financeira é aumentar o valor de retorno sobre o que foi empregado. Com esse foco, as iniciativas a serem tomadas são: a redução dos custos e o aumento da receita (ver fig. 3.2), que podem ser conseguidos da seguinte forma:

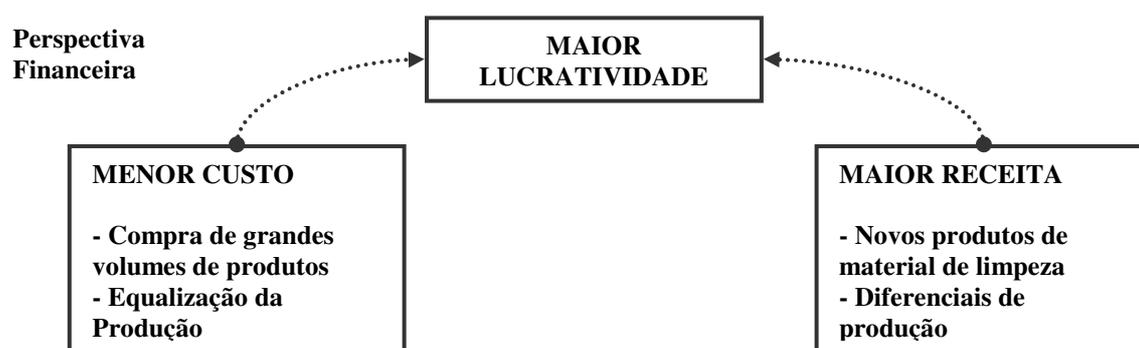


Figura 3.2 – Perspectiva Financeira da Empresa. Fonte: Autor

Redução de custo:

- compra de produtos em grandes volumes, pois a diferença de preço (custo unitário comprando em grande quantidade pelo custo unitário comprando em pequena quantidade) que a empresa ganha é maior do que o custo de estocagem;

- equalização da produção (redução de desperdício de matéria prima, da redução do tempo de extrusão e da redução do consumo de energia).

Aumento da receita:

- novos produtos inovadores de material de limpeza;
- diferenciais de produção que agregam valor ao produto.

3.3.1.2 Perspectiva dos clientes:

A meta principal dessa perspectiva é ter uma maior participação no mercado em que a organização se encontra.

Sob essa perspectiva, a NE Embalagens visa os seguintes objetivos para conseguir captar mais clientes e fazer com que os antigos continuem comprando à empresa:

- aumentar o número de produtos ofertados, analisando constantemente o que os fornecedores têm como novidade;
- fornecer ajuda técnica, elaborando treinamentos aos seus clientes sobre os novos produtos e tecnologias que auxiliem na utilização dos mesmos;
- atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos a um preço justo sem comprometer a qualidade.

A figura 3.3 ilustra os objetivos traçados para se chegar à meta principal da empresa com relação aos clientes.

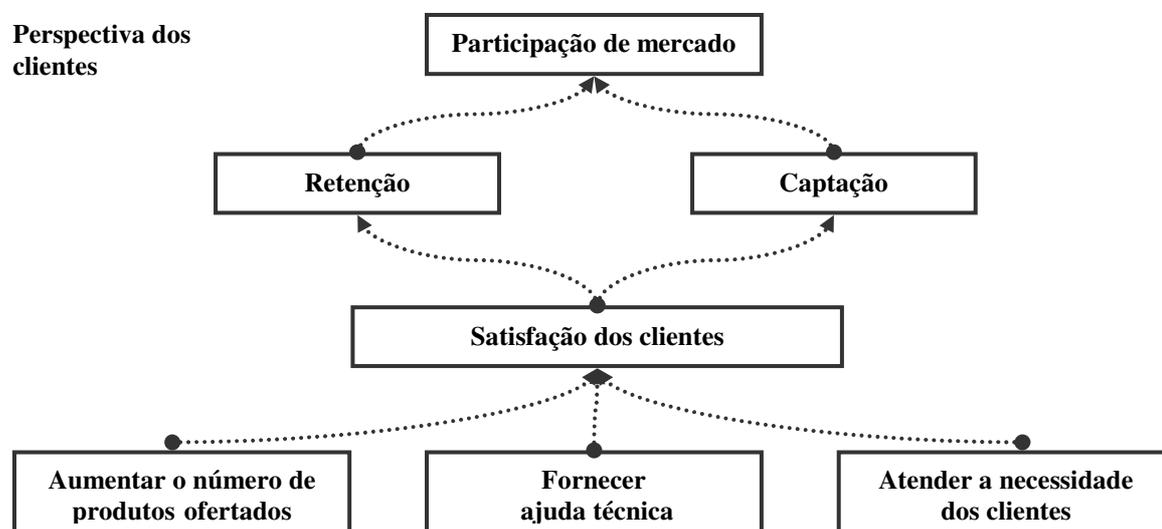


Figura 3.3 – Perspectiva dos Clientes da empresa. Fonte: Autor

3.3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Nessa perspectiva são desenvolvidas as competências internas, que estão associadas aos processos internos, que, por sua vez, estão relacionados com os processos de inovação, operacional e de serviços pós-vendas. De acordo com a maneira como os processos internos

ocorrem, o cliente estará mais ou menos satisfeito, relacionando-o à perspectiva anterior, a dos clientes.



Figura 3.4 – Perspectiva dos Processos Internos da empresa. Fonte: Autor

As áreas a serem abordadas, para atingir o objetivo final, que é a satisfação do cliente (ver fig. 3.4), são:

- Inovação: melhoria contínua dos produtos e serviços, para chegar numa excelência na qualidade, com utilização de novas máquinas para a produção e implantação de eficientes sistemas de controle de estoque e compra.

- Operacional: Otimizar a logística e a cadeia de suprimentos, e a produção. Esses objetivos são consequências da intensificação do aprendizado organizacional e do fortalecimento da TI da organização.

- Pós-venda: prestar todo o atendimento necessário ao cliente, dando garantias aos produtos (fazer reparos ou trocando se necessário).

3.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Nessa perspectiva é identificada a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a serem realizadas no longo prazo, a qual se origina de três fontes principais (ver fig. 3.5): colaboradores, TI e interação.

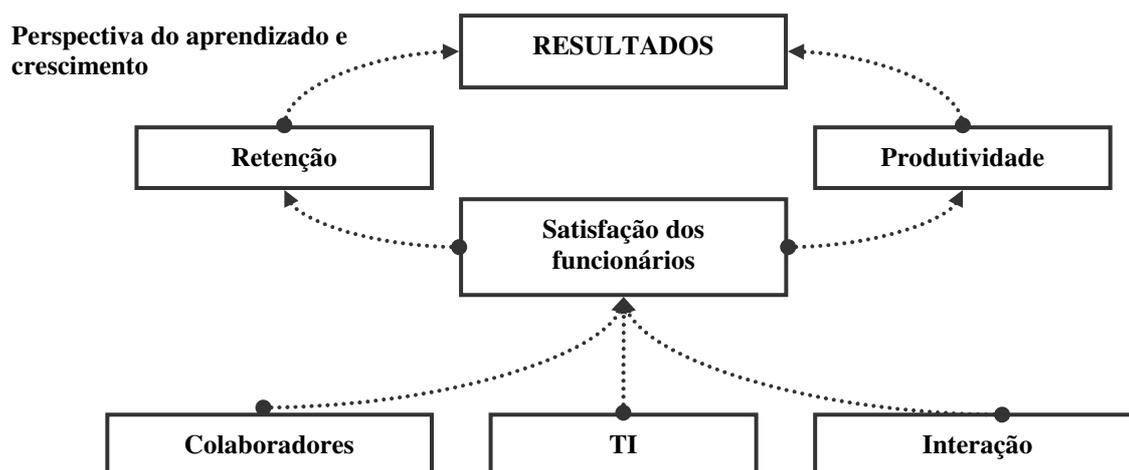


Figura 3.5 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da empresa. Fonte: Autor

Colaboradores: dar treinamento aos funcionários em suas áreas de atuação e fazer cursos de aperfeiçoamento regularmente.

TI: estar em constante busca de novos sistemas de informação, implementando novos softwares.

Interação: através de reuniões produtivas com conteúdo prático e objetivo, incentivar os funcionários a apontarem os pontos negativos que o prejudiquem em suas funções e pontos positivos que possam o impulsionar ainda mais em sua função e com isso a conclusão satisfatória dos objetivos. Mostrar ao funcionário que ele tem autonomia para decidir qual a melhor maneira para alcançar o resultado na sua função ou dar sugestões para melhorar o desempenho da empresa.

3.3.2 Elaboração de Mapa Estratégico

O mapa estratégico da empresa (ver fig. 3.6) fornece um modelo que mostra a relação de causa e efeitos dos objetivos estratégicos das perspectivas apresentadas.

Como se vê no mapa, a base de toda a estratégia é a perspectiva do aprendizado e crescimento. Essa perspectiva é a principal causa do sucesso nas operações, pois dá ênfase ao conhecimento do funcionário, bem como suas habilidades, e aos sistemas e ferramentas utilizadas por eles. Tudo isso leva à satisfação no trabalho.

A satisfação dos funcionários reflete no desenvolvimento dos processos internos. Os processos de inovação e o pós-venda completam essa fase dos processos internos e levam à satisfação dos clientes, que tem como objetivo uma maior participação do mercado, através de medidas que captem e retenha novos clientes, e fazendo que eles tenham uma maior lucratividade.

No último estágio temos como principal meta levar a empresa a ter uma maior lucratividade com redução de custos e aumento da receita.

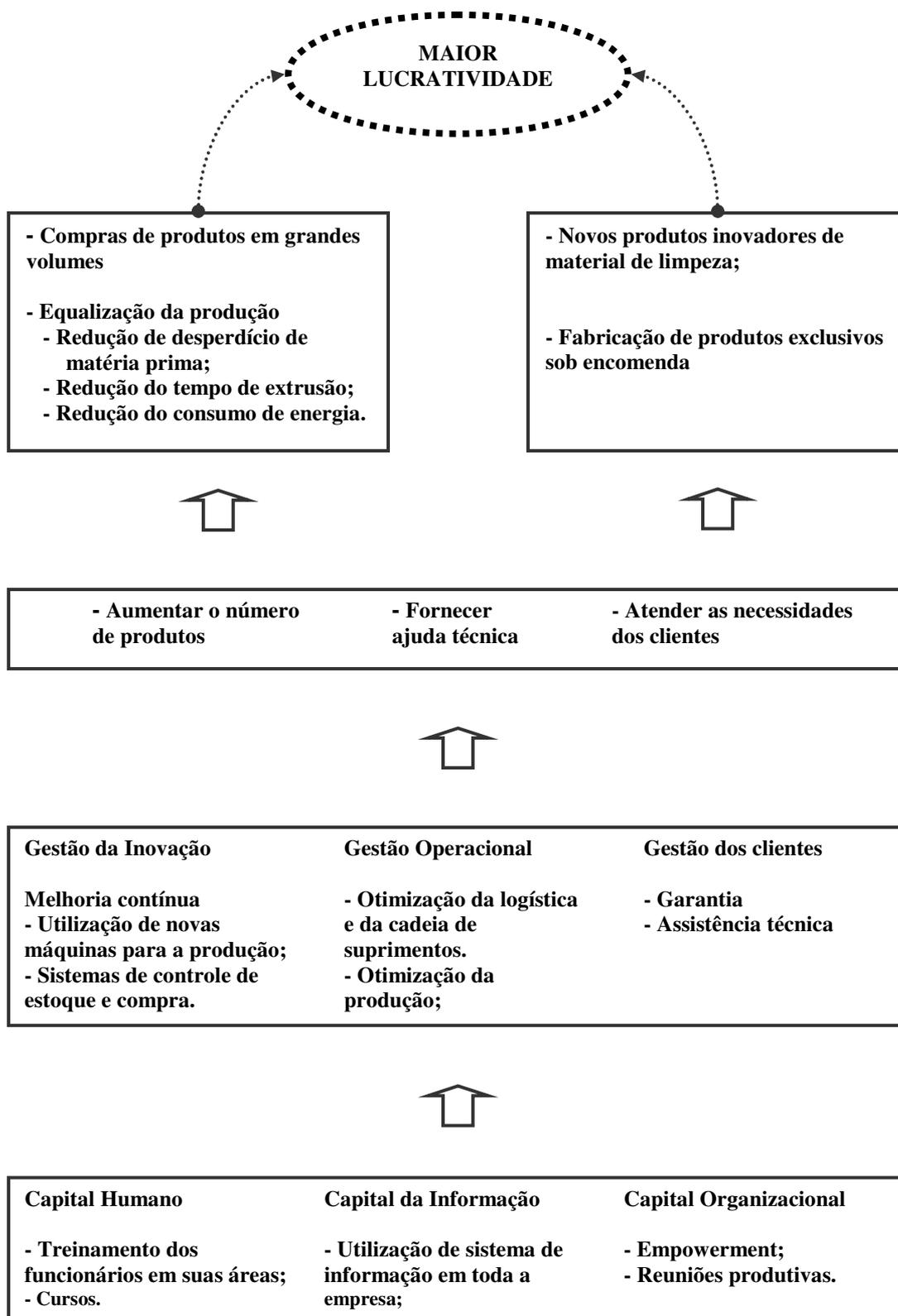


Figura 3.6 - Mapa Estratégico da empresa. Fonte: Autor

3.3.3 Elaboração dos Indicadores de Desempenho

Em cada perspectiva existem vários objetivos estratégicos para atingir as metas traçadas. E para avaliar e medir tais objetivos define-se indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho devem ser acompanhados periodicamente, com intervalos de tempo curto, de forma que possam atuar de forma imediata sobre as causas dos problemas que aconteçam, assim como estabelecer uma melhoria contínua.

A tabela 3.1 Mostra os objetivos de cada perspectiva e seus respectivos indicadores e suas medidas.

Tabela 3.1 – Objetivos e Indicadores de Desempenho. Fonte: Autor

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA	MEDIDA
Perspectiva financeira	Redução dos custos	Custo	Despesa da empresa	Reais
	Aumento da receita	Receita	Faturamento da empresa	Reais
Perspectiva dos clientes	Aumentar o número de produtos ofertados	Produtos oferecidos	Número de produtos oferecidos	Unidades
	Fornecer ajuda técnica	Índice de solicitações de ajuda	Quantidade de solicitações atendidas / quantidade total de solicitações	%
	Atender as necessidades dos clientes	Índice de solicitações de compras atendidas	Quantidade de compras atendidas / número total de compras feitas	%
Perspectiva dos processos internos	Melhoria contínua	Feedback dos clientes	Número de criticas feitas pelos clientes	Unidades
	Otimização da Produção	Índice de retrabalho na emissão dos pedidos	Quantidade de pedidos que retornam / quantidade total de pedidos	%
	Otimização da logística e da cadeia de suprimentos	Índice de custos com logística	Custos com logística / custos totais	%
	Assistência ao cliente	Índice de produtos com defeitos	Quantidade de produtos com defeitos / número total de produtos vendidos	%
Perspectiva do aprendizado e crescimento	Treinamento dos funcionários	Número de treinamentos	Número de eventos de treinamento no ano	Unidades por ano
	Cursos para os funcionários	Número de cursos	Número cursos no ano	Unidades por ano
	Constante busca de novos sistemas de informação	Implementação de novos softwares	Número de softwares implantados	Unidades
	Reuniões produtivas	Número de reuniões	Número de reuniões por mês	Unidades por mês
	Empowerment	Número de iniciativas	Número de iniciativas por funcionário	Unidades por funcionário

3.4 Análise do processo de implantação

O BSC consegue se diferenciar de outras ferramentas mais tradicionais de avaliação de desempenho porque amplia a definição de indicadores, e não se limita apenas nos resultados financeiros. O BSC enfatiza os indicadores financeiros e os não-financeiros para todos os níveis da organização. Além disso, devido ao processo de implementação do BSC, onde há a discussão da missão, da visão e da estratégia dentro dos valores organizacionais, consegue-se estabelecer a relação entre a medida obtida e a ação a ser tomada para a consecução de uma melhoria organizacional.

A implantação de um sistema que auxilie na gestão empresarial, como é o caso do BSC, pode trazer vários benefícios: explicitação dos principais processos; melhoria no processo de execução da estratégia; gerenciamento de ativos intangíveis; consenso da empresa para os clientes-alvo e o segmento em que a empresa deve atuar; mostrar a importância de se investir nos funcionários, nos sistemas de informação e nos processos organizacionais.

A estruturação do BSC em pequenas empresas será eficiente, eficaz e efetivo se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. A agilidade da empresa atuando em conjunto com as variáveis do seu ambiente será a melhor forma de se minimizar a possibilidade de que as mudanças se transformem em surpresa. Uma ferramenta flexível como o BSC permitirá à empresa se beneficiar de oportunidades e se prevenir de ameaças reais ou potenciais.

Mas o BSC pode apresentar algumas desvantagens e influenciar em tomada de decisões erradas por parte da empresa. Algumas desvantagens são: definir um grande número de objetivos e indicadores; definição de medidas e ações inadequadas; conflito entre gerentes e diretor; medir é mais fácil que implementar; centralização e entrega das informações.

A empresa tem que estar ciente que o BSC necessita de mudança e não existe uma solução padrão para todos os problemas, as medidas e ações empregadas devem ser adequadas à estratégia e visão do todo.

O BSC pode gerar resultados que não sejam satisfatórios à empresa, mas que não deve ser encarado como algo negativo, e sim como uma possibilidade de melhorias, servindo de alerta para que a administração desenvolva um maior comprometimento, principalmente na fase de definição do grupo de trabalho, bem como seu adequado treinamento. Assim como os resultados positivos não devem fazer com que as pessoas comprometidas se acomodem, ou seja, é preciso que se busque sempre a melhoria contínua para os processos.

O BSC será um facilitador na compreensão da estratégia da empresa, e não pode ser encarado como um sistema que garantirá o sucesso da empresa. O que irá fazer com que a

empresa tenha sucesso será a capacidade de análise, concepção e empreendedorismo da alta administração.

3.5 Considerações finais

Este capítulo apresentou o processo de implantação do BSC em uma pequena empresa do ramo de embalagens plásticas e uma análise desse processo. Em primeiro momento foi apresentado a empresa e a descrição do problema.

Foi destacado em seguida o negócio, a missão, a visão e a estratégia da empresa. Com base nessas informações foram definidos os objetivos estratégicos, que foram discriminados em todas as perspectivas.

A partir da definição dos objetivos estratégicos foi feito um mapa estratégico para uma melhor visualização de toda a estratégia. Depois de definidos os objetivos e feito o mapa, foram elaborados os indicadores de desempenho de acordo com cada um dos objetivos traçados.

Por último, foi feita uma análise do processo, mostrando as vantagens e desvantagens do BSC à empresa.

Dessa forma este capítulo dá artifícios à empresa para medir e acompanhar seu desenvolvimento, criando assim metas a serem acompanhadas.

4 - CONCLUSÃO

4.1 - Benefícios da pesquisa

À proporção que as empresas se dedicam a atingir seus objetivos e metas, indicadores de desempenho são utilizados para avaliar os aspectos relacionados à estratégia, processos internos, rentabilidade e satisfação dos clientes e funcionários.

As pequenas empresas muitas vezes têm sua gestão comprometida por causa do amadorismo de seus donos que, na maioria das vezes, são seus administradores. Além disso, essas empresas necessitam de um maior apoio no que se refere à estratégia, à organização e ao controle de suas atividades e resultados. Todos estes fatores fazem com que a empresa necessite de um sistema de medição e gestão de desempenho. E para satisfazer essa necessidade foi utilizado o BSC como ferramenta.

Na elaboração do estudo de caso, foram identificados os objetivos estratégicos da empresa e os seus indicadores. Houve reuniões na empresa com o diretor e gerentes. Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho foram documentados através de tabelas, onde se pode observar o posicionamento da empresa em relação ao alcance de seus resultados.

Também foi elaborado um mapa estratégico para a NE Embalagens. O mapa se mostrou útil porque serviu para a visualização das relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos da empresa, proporcionando uma melhor comunicação da estratégia e do entendimento comum.

Uma grande vantagem que pequenas empresas têm em aderir a um modelo de gestão de desempenho como o BSC é o fato dos gestores visualizarem com maior facilidade os objetivos estratégicos de longo prazo do negócio. Dessa forma, é possível que o gestor tenha maior possibilidade de identificar as iniciativas que podem levar a empresa a alcançar o seu objetivo principal e acompanhá-las através da evolução de indicadores de desempenho.

De um modo geral, podemos dizer que uma pequena empresa depende, além da sua saúde financeira, da capacidade da alta administração de visualizar e atender as necessidades dos clientes e do mercado, assim como ter processos bem definidos, infra-estrutura tecnológica adequada e funcionários capazes e motivados.

4.2 Limitações do trabalho

Os dados e as informações gerados pelo estudo, e seus resultados futuros, são exclusivos desta empresa, podendo não ser aplicável à outra de setor ou porte distinto.

O intuito do estudo foi estabelecer o BSC na empresa como um sistema de apoio à gerência e mostrar a importância de um sistema para a avaliação de desempenho. O estudo explanou de forma geral as perspectivas, estabelecendo alguns objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores e montando um mapa estratégico. Mas, devido ao curto tempo do estudo, não se obteve resultados concretos, apenas definindo indicadores aos objetivos traçados para avaliações futuras.

4.3 Recomendações para futuros trabalhos

A principal proposta é se aprofundar mais nos objetivos e respectivos indicadores e obter os resultados, fazendo um paralelo com as metas traçadas, avaliando o que foi planejado se está sendo positivo para a estratégia da empresa.

Fazer novas reuniões com os diretores para obter o feedback de quão importante está sendo a ajuda do BSC para a avaliação de desempenho da empresa. Outro ponto importante é saber quais são as dificuldades encontradas na utilização do BSC, e tentar corrigi-las.

Dependendo das informações obtidas pelos gestores, recomenda-se transformar o BSC como o principal sistema gerencial da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando; Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

_____. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos inatingíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas. 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura aplicação. São Paulo: Pioneira, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 19. ed. São Paulo: Best Seller, 2005.