FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Fernanda Jussara Pereira de Santana

BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE PORTE MÉDIO

NATAL
2008

FARN

FERNANDA JUSSARA PEREIRA DE SANTANA

BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE PORTE MÉDIO

Monografia do Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Recursos Humanos

Orientador:
Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.

Natal
2008

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Santana, Fernanda Jussara Pereira de
Balanced Scorecard e mapas estratégicos: proposta de construção e validação em uma indústria de médio porte / Fernanda Jussara Pereira de Santana. – Natal: FARN, 2008.
90 f.

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo (Dra.)
Monografia (Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. *Balanced* Scorecard – Monografia. 3. Indicadores de Desempenho– Monografia. 4. Mapas Estratégicos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC CDU 65.012.2

RB: 31.688
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M0001022
15/12/08
65.012.2
S223b
2008
ex.01

FARN

FERNANDA JUSSARA PEREIRA DE SANTANA

BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS: PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE POLPAS DE FRUTAS

Monografia do Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 10,0 ( ) não obtendo aprovação, em 09 de 11 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.
Orientador

Prof.: Patrícia Weber
Membro Examinador

FARN

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram e que *juntamente comigo continuam nesta longa caminhada*, fazendo tudo com sentimento de perfeição, afinal de contas como diz o Dalai Lama: "Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ONTEM e o outro AMANHÃ, portanto HOJE é o dia certo ACREDITAR, FAZER e, principalmente, VIVER".

FARN

AGRADECIMENTOS

Á Deus Pai, pois ele toma as nossas responsabilidades nos guiando pela forte mão, e agradeço também aos nossos professores e amigos que acreditaram e contribuíram bastante, pois viver cada momento não é um conceito misterioso. Todos nós fizemos isso alguma vez. O segredo para alcançar um objetivo é aproveitar cada momento, participar completamente e não perder nada. Até em momentos de estresse, apreciar cada segundo é a melhor chance de crescer com mais força e inteligência.

FARN

RESUMO

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90, constituindo-se num novo sistema de gestões estratégicas, baseadas em indicadores financeiros e não-financeiros vinculados à estratégia organizacional. Eles desenvolveram, a partir de estudos realizados junto a grandes empresas norte-americanas, o *Balanced Scorecard,* dentro do qual vinculam-se os diversos indicadores financeiros e não-financeiros aos objetivos estratégicos das organizações, divididos em quatro perspectivas de avaliação: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. Posteriormente o sistema possibilitou novas aplicações, até ser considerado um Sistema de Gestão Estratégica. Esse trabalho apresenta uma metodologia de elaboração de *Balanced Scorecard* especificamente para unidades de negócios, partindo da proposta de Kaplan e Norton como base, porém acrescentando outras contribuições que facilitam o processo de implantação que vem em seqüência. O presente trabalho objetiva propor um mapa estratégico, baseado na metodologia do Balanced Scorecard, para uma indústria de porte médio do ramo de Polpas de frutas. São descritos os principais conceitos relacionados com o assunto, enfatizando, planejamento estratégico e Balanced Scorecard. Nessa nova forma de gerenciamento, destaca-se como instrumento da maior importância, a construção do mapa estratégico elaborado a partir da missão, visão, estratégias, objetivos e perspectivas levantadas na organização, que possuam abrangência e coerência compatíveis com a atualidade e que permitam, sobretudo, considerar a importância crescente dos valores intangíveis frente aos tradicionais valores físicos.

Palavras chave: Indicadores de Desempenho;
Mapas Estratégicos;
Balanced Scorecard.

FARN

ABSTRACT

The Balanced Scorecard was developed by Robert Kaplan and David Norton in the beginning of the 90's, as a new system of strategic management, based in financial and non-financial indicators and linked to the organizational strategy. The Balanced Scorecard was developed based on studies performed with great North American companies, linking the diverse non-financial and financial indicators to the strategic objectives of the organizations. This process is divided in four perspectives of evaluation: Financial, of the Clients, of the Internal Processes and of the Training and Growth. Subsequently, new applications were enabled in the system, until it was considered a Strategic Management System. This work presents a methodology for Balanced Scorecard elaboration specifically for business units, based on Kaplan and Norton's proposal; however, it brings other contributions which facilitate the implementation process which comes in sequence. The objective of this work is to propose a strategic map, based on the Balanced Scorecard methodology, for a medium size industry of fruits pulps branch. The main concepts related to the matter are described, with emphasis to strategic planning and Balanced Scorecard. In this new way of management, it is highlighted, as a tool of biggest importance, the construction of the strategic map that must be elaborated from the mission, vision, strategies, objective and perspectives raised in the organization, which possess reaching and coherence compatible with the present time and that permit, especially, consider the growing importance of the intangible values facing the traditional physical values.

Keywords: Performance Indicators;
Strategic Maps;
Balanced Scorecard.

FARN

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 10.

1.1 OBJETIVOS..... 12.

1.1.1 Objetivos gerais..... 12.

1.1.2 Objetivos específicos..... 12.

1.2 JUSTIFICATIVAS..... 13.

2 REVISÃO DA LITERATURA 15.

2.1 BALANCED SCORECARD..... 15.

2.2 CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS..... 16.

2.3 PERSPECTIVAS DO BSC ..... 17.

2.4 CARACTERÍSTICAS DAS PERSPECTIVAS..... 18.

2.5 O BSC E A GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 21.

2.6 ELABORAÇÃO DO BSC..... 22.

2.7 AMBIENTE DE APLICAÇÃO..... 24.

2.8 METODOLOGIA PROPOSTA..... 25.

3 MAPAS ESTRATÉGICOS..... 35.

3.1 ELABORAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO..... 35.

3.2 AJUSTANDO O MAPA ESTRATÉGICO Á ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO..... 37.

4 CASOS DE USO DO BALANCED SCORECARD..... 40.

4.1 SETOR PRIVADO..... 40.

4.1.1 CASO SIEMENS..... 40.

4.1.2 CASO SHELL BRASIL..... 41.

4.1.3 CASO OXITENO..... 42.

4.1.4 CASO HOSPITAL 9 DE JULHO/SP..... 42.

4.1.5 SETOR PÚBLICO..... 43.

4.1.6 CASO EMBRAPA..... 47.

4.1.7 CASO BANCO DO BRASIL..... 48.

4.1.8 ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS..... 49.

4.1.9 CASO PARCEIROS VOLUNTÁRIOS..... 50.

5 METODOLOGIA.....51.

5.1 TIPO DE PESQUISA.....51.
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....51.
5.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DA DOS..... 51.
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS ..... 53.
6 ANÁLISE DOS DADOS..... 54.
7 CONSIDERAÇÕES..... 77.
8 CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÃO..... 84.
9 REFERÊNCIAS..... 86.
10 APÊNDICES..... 90.

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, vem se difundindo o conceito de Balanced Scorecard, destinado a medir e melhorar o desempenho das unidades de negócios. Este método, baseado em quatro perspectivas (financeira; do cliente; dos processos de negócios internos; e de aprendizagem e crescimento) permite um diagnóstico equilibrado do desempenho operacional e estratégico de uma empresa e indicam quais são os motores que irão impulsionar o seu futuro.

O método permite, detalhadamente, que os gerentes observem a empresa sob quatro perspectivas importantes: como os clientes vêem a empresa; em que a empresa deve ser melhorada; como continuar aperfeiçoando e agregando valor; e como os acionistas vêem a empresa (perspectiva financeira). Além de oferecer aos gestores ampla visão no âmbito dessas quatro perspectivas, o sistema minimiza a sobrecarga de informação limitando a quantidade de medições utilizadas. O Balanced Scorecard obriga os gerentes a se concentrarem em um conjunto bem definido de medições, efetivamente relacionados a questões críticas e importantes.

Ainda que algumas empresas utilizem este método somente para medir o desempenho, muitos gerentes começaram a incorporá-lo a seus processos de planejamento e orçamento. Utilizado deste modo, o Scorecard ajuda os gestores a alinhar suas unidades de negócios e também seus recursos financeiros e físicos à estratégia global da companhia.

Radünz (2002) cita que as organizações estão voltadas para a valorização de ativos intangíveis, que permitem que a empresa esteja ligada diretamente ao cliente, traduzindo as necessidades, segmentando novos mercados e clientes, preocupando-se com serviços pré e pós-venda, inovando, minimizando custos e aumentando a qualidade do produto, ou seja, estão voltadas aos fatores operacionais ligados e adaptados ao novo ambiente. Por isso, precisa-se de um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados, sendo a ferramenta mais indicada para isso o *Balanced Scorecard*.

Esta Pesquisa tem o intuito de propor um mapa estratégico, baseado na metodologia do Balanced Scorecard, para uma indústria de porte médio do ramo de Polpas de frutas.

A Nordeste Fruit foi fundada em 1995, com a finalidade de industrializar e comercializar polpas de frutas tropicais, atendendo mais de 100 clientes dos mais diversos setores, garantindo a ótima qualidade de seus produtos, com intuito de levar aos clientes o sabor da fruta fresca a qualquer época do ano.

Durante todo esse tempo, a Nordeste Fruit vem investindo na sua modernização, buscando novos processos de fabricação contando com a colaboração de profissionais qualificados e funcionários treinados e capacitados, trabalhando dentro das boas Práticas de Fabricação, e atualmente conta com aproximadamente 89 funcionários.A empresa opera com frota própria, e atualmente possui três sócios diretores que desempenham funções executivas, além de dois gerentes, sendo um na área operacional e o outro na área administrativo financeira.

A Missão é continuar oferecendo produtos de boa qualidade e a preços compatíveis com o mercado, para atrair sempre novos clientes e de todos os perfis, superando os níveis de exigência dos mesmos e do mercado.Ser líder em nosso seguimento, produzindo as polpas com qualidade e segurança.

Visa à satisfação total do cliente mantendo o padrão de qualidade e identidade do produto garantindo a fidelização do mesmo a marca.

A Nordeste Fruit vem trabalhando dentro das normas legisladas pela Vigilância Sanitária e pelo Ministério da Agricultura, onde se pode citar as Boas Práticas de Fabricação garantindo a segurança do cliente em relação às condições higiênico-sanitários em que o produto foi processado.

Atualmente, a empresa possui estratégias formalizadas, porém nem sempre essas estratégias são reconhecidas por parte da equipe de gestores e colaboradores, impactando assim na falta de acompanhamento no cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos, Ou seja, como a maior parte dos colaborados trabalham diretamente no desenvolvimento de atividades operacionais e como eles não participaram do desenvolvimento das estratégias organizacionais, nem sempre eles

relacionam os motivos da realização de determinadas tarefas ao cumprimento de ações estabelecidas pelos gestores de negócios.

Diante da exposição de motivos apresentada, os dados extraídos da Você S/A (2007) e Veja (2006) evidenciam pontos de vistas divergentes, destacando que: "70% das empresas não relacionam incentivos da gerência com estratégia; 95% não entendem a estratégia da empresa; 80% dos departamentos de RH carecem de planejamento estratégico para alinhar seus programas com a estratégia da empresa", entende-se, desta forma que, o conhecimento do Balanced Scorecard é fundamental para uma empresa.Desse modo, diante do paradoxo das visões apresentadas, o presente trabalho tem intuito de responder as seguintes questões de pesquisa:

- O que a empresa entende por Balanced Scorecard?
- Como é feita a avaliação de desempenho no contexto da gestão da indústria?
- O que é avaliado tem algum significado para a gestão da indústria?
- Até que ponto os tradicionais métodos de planejamento estratégico evidenciam o giro operacional do negócio?
- As atuais estratégias respondem às novas exigências do cenário econômico, havendo compromisso com resultados?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, para otimização da tomada de decisões para uma indústria de porte médio.

1.1.2 Objetivos específicos

Já os objetivos específicos do trabalho, foram assim definidos:

- Unificar o nível de conhecimento em relação ao BSC;

FARN

-Identificar e ressaltar a importância da formulação das estratégias;

-Pesquisar e levantar as perspectivas existentes em relação ao *Balanced Scorecard* na empresa;

-Apresentar um mapa estratégico baseado nas estratégias e perspectivas.

1.2 Justificativa

Diante de todos os desafios existentes no mundo moderno (concorrência em escala Mundial, serviços de alta qualidade e de baixos custos e a exigente busca pela eficiência no oferecimento de novos serviços e novas características de produtos), começamos a questionar até que ponto os indicadores de desempenho financeiro utilizados fornecem informações necessárias à tomada de decisões gerenciais.

O *Balanced Scorecard é uma ferramenta que possibilita aos* executivos monitorar o desempenho das organizações de forma integrada, ao mesclar indicadores de resultado e de tendência. Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o BSC evoluiu e hoje já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão.

Nove em cada dez empresas falham ao executar sua estratégia. Um dos motivos para essa taxa tão alta é apontado por um recente estudo da revista Você S/A (2007) que "indica que 68% das organizações pesquisadas não possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle".

A revista *E-Manager* (2007) mostrou que o Transporte aéreo Gol, conseguiu superar os concorrentes através da excelência operacional. Os vôos estão sempre 100% lotados e a pontualidade dos aviões é quase britânica. Eles conseguem custo baixo para operar, pois têm mais clientes por avião e menos aviões operando. A diferenciação tem que ser buscada de alguma forma seja pelo preço baixo ou pela qualidade do produto.

"Assim como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta". (KAPLAN; NORTON 1997).

Pesquisa da *Bain & Co.* (empresa de consultoria) sobre as práticas de gestão das grandes empresas indica que atualmente nos EUA 50% das empresas da lista das

1.000 maiores empresas divulgadas pela revista *Exame (2001)* estão usando o *Balanced Scorecard*. Na Europa, tal percentual oscila entre 40 e 45% (KAPLAN E NORTON, 2000).

Esta proposta de estudo se faz plausível, pois corresponde aos estudos iniciais sobre as tendências da empresa este modelo de gestão. Averiguar as estratégias adotadas por estes gestores é importante para que haja um aprofundamento no estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BALANCED SCORECARD

Na opinião de Martins (1998), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto à respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre o negócio dela. O sistema de informação de gestão torna possíveis diagnósticos, estratégias e decisões e também destaca a necessidade da informação preditiva *para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro* desejado e, dessa forma, será possível atingir a melhoria com êxito maior.

Os métodos de avaliação de desempenho empresarial apoiados apenas nos indicadores financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades e não contemplam os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo.

Considerando as mudanças ocorridas ao longo dos anos no contexto empresarial, os métodos existentes de avaliação do desempenho baseados apenas em indicadores *contábeis e financeiros vêm-se tornando gradativamente insuficientes*. A medição de desempenho, somente pelos indicadores financeiros, prejudica a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro.A avaliação de desempenho baseada somente em indicadores financeiros não é mais suficiente para mostrar um bom desempenho em face do surgimento de um mercado mais competitivo.

Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho, os pesquisadores Kaplan e Norton (1997) reuniram-se com representantes de dezenas de organizações de *manufaturas e serviços, desde a indústria pesada até a alta* tecnologia. Um dos participantes estava utilizando um Scorecard corporativo que continha, além de medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, a qualidade e ciclo de processo de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. As discussões em grupo conduziram a uma ampliação do Scorecard que foi denominada Balanced Scorecard (BSC). Tal ferramenta é baseada na representação equilibrada das medidas financeiras

e operacionais organizadas com base em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

A idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton. O que eles trouxeram de novo foi à estruturação do sistema de avaliação em torno de quatro perspectivas, as relações de causa e efeito entre os indicadores e uma demonstração de como esses indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.

Então, o BSC é um sistema de gestão que motiva um grande avanço na performance, leva uma empresa ou unidade de negócio a se voltar tanto para a consecução de resultados no presente quanto para a criação de valor no futuro.O Balanced Scorecard mostra como a empresa deve se desempenhar para uma melhor tomada de decisão e montar estratégias para melhorar e estabelecer um equilíbrio entre medidas de resultado.A empresa avalia a performance a partir de quatro perspectivas: (financeira, clientes, operações internas e inovação e aprimoramento ou aprendizado e crescimento), formando um quadro equilibrado de indicadores que é um sistema que ajuda a empresa a selecionar e alocar as estratégias que permitem criar valor futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2 CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS

Segundo Costa. (2001,p.11), um balanced Scorecard deve possuir algumas características fundamentais, conforme destaca a figura 1 a seguir:

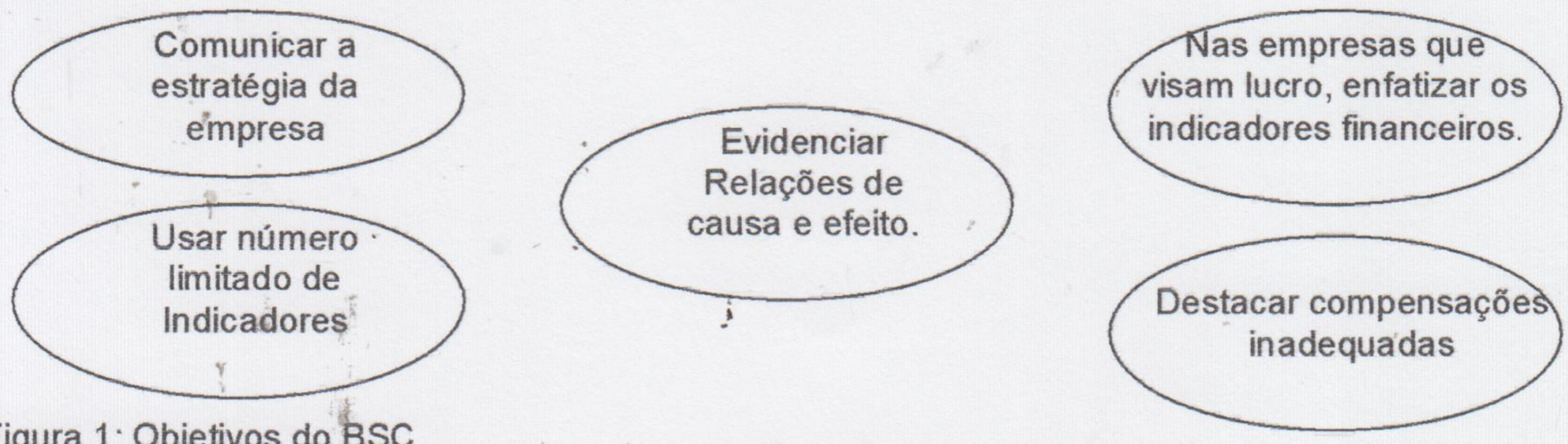


Figura 1: Objetivos do BSC
Fonte: Costa (2001).

FARN

4. Inovação e aprimoramento (ou aprendizado e crescimento) - Como podemos continuar a aumentar e a criar valor, principalmente no que se refere à capacitação dos colaboradores, à motivação e ao ritmo de aperfeiçoamento dos processos existentes? Quais são as vantagens?

1. Viabiliza a implementação da estratégia ao traduzi-la em medidas e metas.
2. Ajuda a focar toda a organização naquilo que deve ser feito para gerar uma performance excepcional.
3. Atua como programa de integração.
4. Ajuda através de medidas todos os níveis (colaboradores, gerentes, operadores) a ter uma visão do aumento de eficácia da organização.
5. Propicia uma visão abrangente de conjunto, diferentemente da departamental.

Por que as empresas precisam de um quadro equilibrado de indicadores?

1. Nenhuma medida ou conjunto de medidas, por si só "é capaz de orientar e motivar adequadamente as ações atuais" necessárias para impulsionar a performance no futuro.
2. Os resultados financeiros registram a performance do passado" não sendo adequados para prever ou impulsionar a performance do futuro..
3. Há necessidade equilibrar a performance de curto e longo prazo (as presentes destroem valores futuros - há necessidade de otimizar as oportunidades de crescimento).
4. As empresas devem ligar seus objetivos estratégicos a um conjunto de medidas operacionais.

2.4 CARACTERÍSTICAS DAS PERSPECTIVAS

A perspectiva **financeira** avalia a lucratividade da estratégia. Indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução contribuem para a melhoria do resultado financeiro. A finalidade principal dessa perspectiva é a de satisfazer as necessidades dos acionistas. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*, por isso, qualquer medida

selecionada para fazer parte do BSC ao final deve culminar com a melhoria do desempenho financeiro.Os indicadores podem ser separados em três grupos, conforme Costa (2001,p.13) apresenta na figura a seguir :

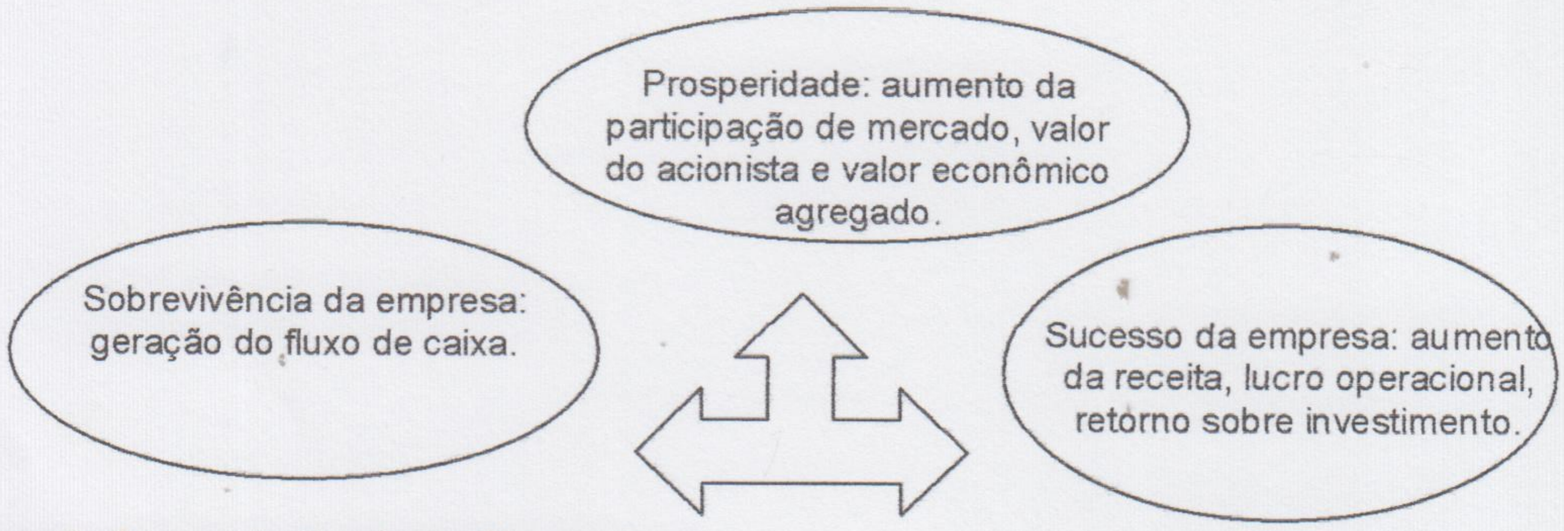


Figura 3: Grupos Indicadores Financeiros
Fonte: Costa. (2001,p.13).

A perspectiva do **cliente** identifica os segmentos de mercado visados e as medidas de *êxito da empresa nesse segmento. No caso de a companhia* querer monitorar, por exemplo, seus objetivos em termos de crescimento de mercado, poderá utilizar indicadores como fatia de mercado, número de novos clientes e satisfação dos consumidores.Encontramos ainda a possibilidade de alinhar as medidas essenciais de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os segmentos específicos de mercados e clientes, como também a possibilidade de identificação das principais tendências do mercado, permitindo que a organização desenvolva produtos e/ou serviços de valor para os seus clientes. Essas propostas de valor (*produtos e/ou serviços) são os vetores, os indicadores de tendências*, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Para KAPLAN;NORTON,(1997, p.72), "essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito",conforme mostramos abaixo na figura 4.



Figura 4: A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p.72).

Esclarecemos que, para que exista uma força máxima da congruência dessas cinco medidas, é importante que as entidades selecionem os segmentos específicos de clientes ou mercado, direcionando dessa forma para grupos específicos de clientes com os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

Já a capacidade da empresa de inovar, melhorar, aprender e se superar, relaciona-se diretamente com a maximização do valor da empresa. Com isso, na perspectiva do **aprendizado e crescimento** (ou inovação e aprimoramento) identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Essa perspectiva identifica as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Por essa perspectiva, o BSC identifica qual a infra-estrutura necessária para a empresa crescer e melhorar no longo prazo. Para tanto, as empresas devem investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação, e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Quadro 1 – Aprendizado e crescimento

➢ Nível de satisfação dos funcionários.
➢ Retenção ou rotatividade dos funcionários.
➢ Lucratividade por funcionários.
➢ Capacitação e treinamentos dos funcionários.
➢ Porcentagem de vendas oriundas de produtos novos.
➢ Participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Quadro 1: Aprendizado e crescimento
Fonte: Kaplan; Norton (1997).

Com relação à perspectiva dos **processos internos**, esta focaliza as operações internas que contribuem tanto com a perspectiva dos clientes (pela criação de valor para eles), como com a perspectiva financeira (pelo aumento da riqueza dos acionistas). É evidente que as medidas baseadas em clientes são importantes. Todavia devem ser correspondidas em termos de outros indicadores internos sobre o que a empresa deve fazer para atender às expectativas dos consumidores dos seus produtos cujas medidas provém dos processos do negócio que tem maior impacto na satisfação da clientela, ou seja, os processos que são os direcionadores de valor. Por essa perspectiva, o BSC proporciona aos executivos a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência. (KAPLAN: NORTON,1997,p.76).

2.5 O BSC E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Hernandes; Cruz; Falcão (2000, p.3). " gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria,organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos". Essas atividades são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas.Como o conhecimento é orientado á ação, a gestão do conhecimento deve

promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Na opinião de Arveson (citado por CRUZ;FALCÃO;HERNANDES), deve-se contratar as pessoas certas,treiná-las,motivá-las e orientá-las corretamente, bem como torna o processo de aprendizado contínuo.A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo,* gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Estes por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. A melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento.

2.6 ELABORAÇÃO DO BALANCED

Compreende-se como Elaboração aqui todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem o Balanced Scorecard: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. O planejamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do Balanced Scorecard também faz parte das atividades incluídas nesta etapa.

A elaboração do *Balanced Scorecard* compreende a eleição, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, de uma relação de objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance (figura 5).

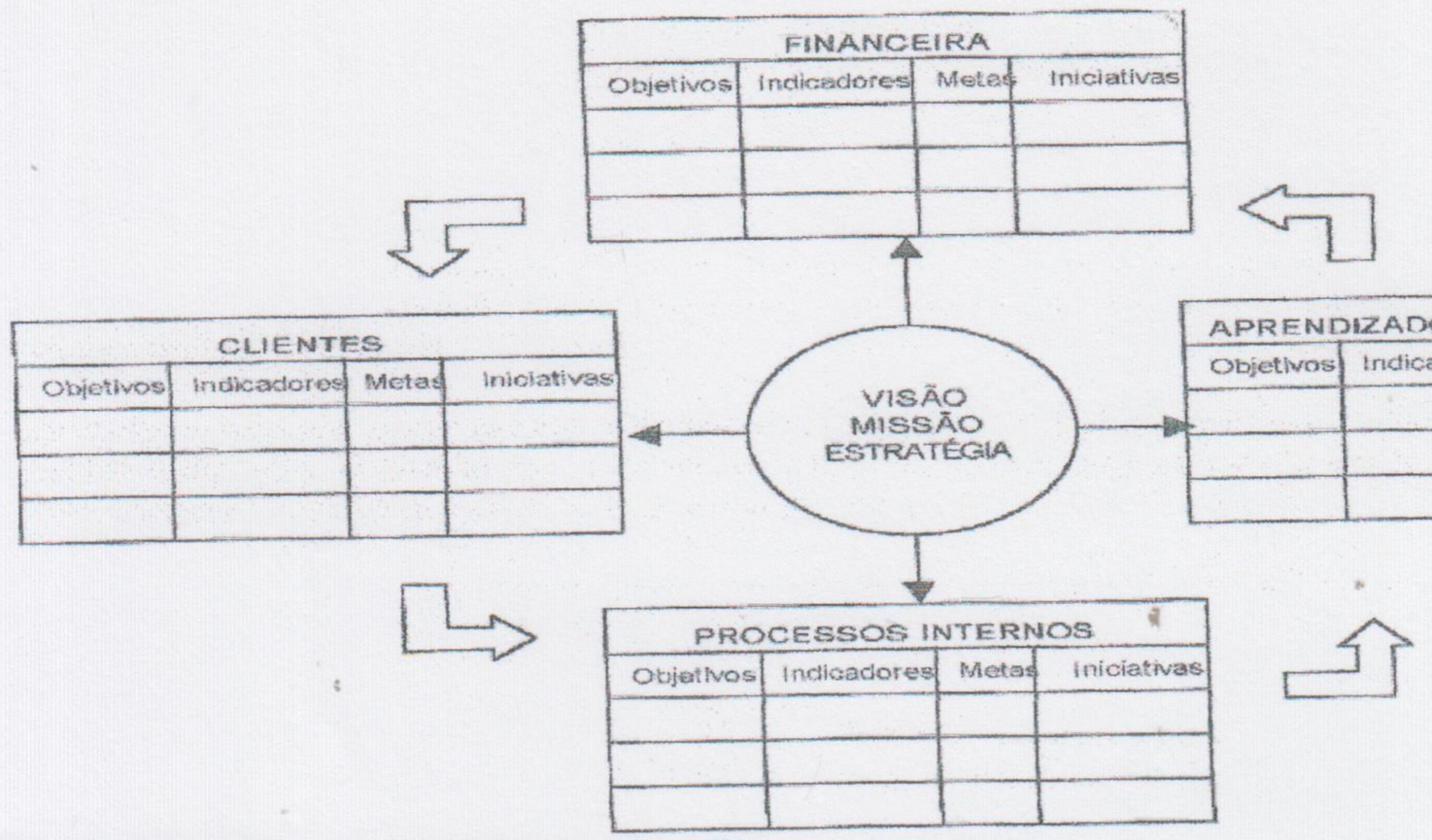


Figura 5: O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão
Fonte: Kaplan;Norton (1997, p.204)

A partir de sua implantação, o programa passa por reavaliações periódicas que culminam com os processos de revisão estratégica, o alinhamento de programas em andamento e a adequação das atividades de comunicação, recompensas e orçamento da empresa (figura 6).

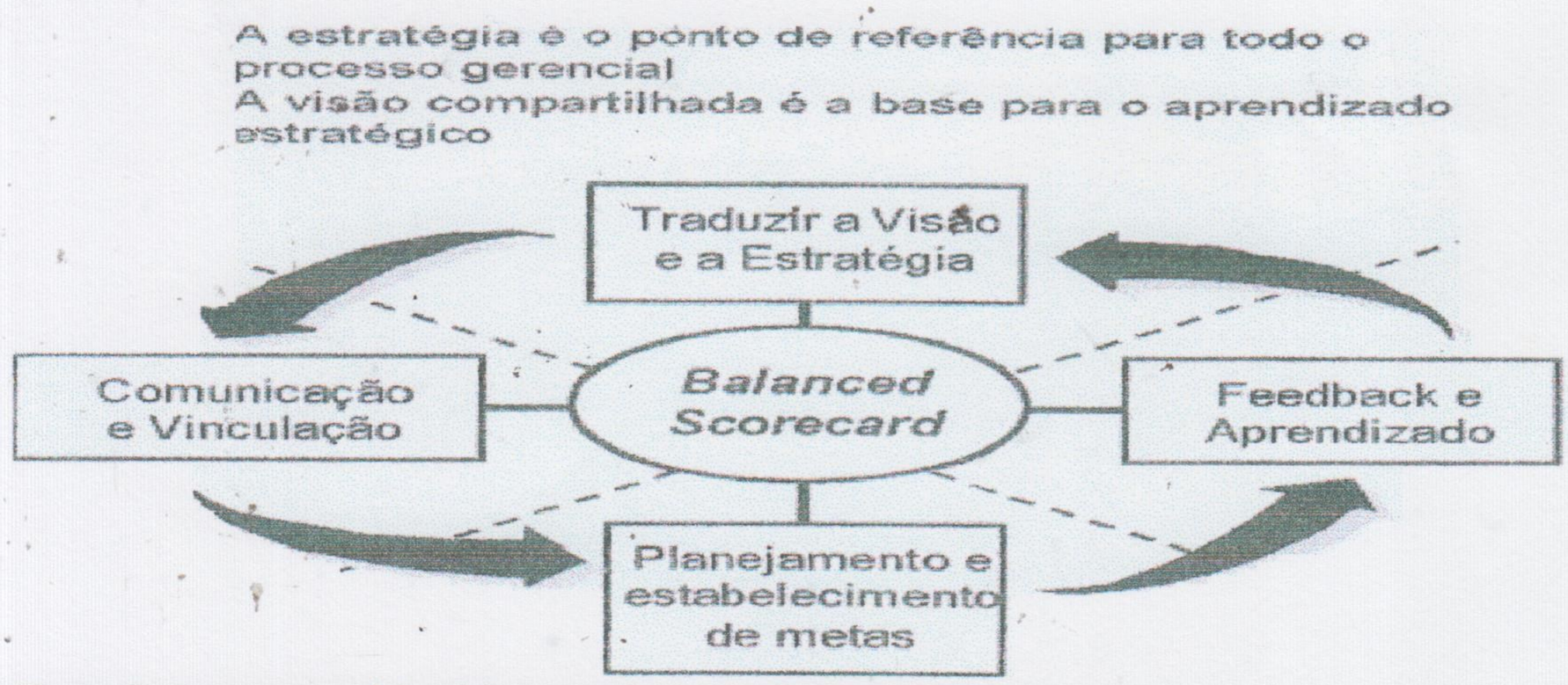


Figura 6. O processo de revisão estratégica do *Balanced Scorecard*
Fonte: Kaplan e Norton (1997,p.205)

O processo de elaboração de um Balanced Scorecard deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

Considera-se que a etapa de Elaboração requer como estradas as definições de Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia, e serve de antecessora ao processo de Implantação, realizado em seqüência (figura 7).

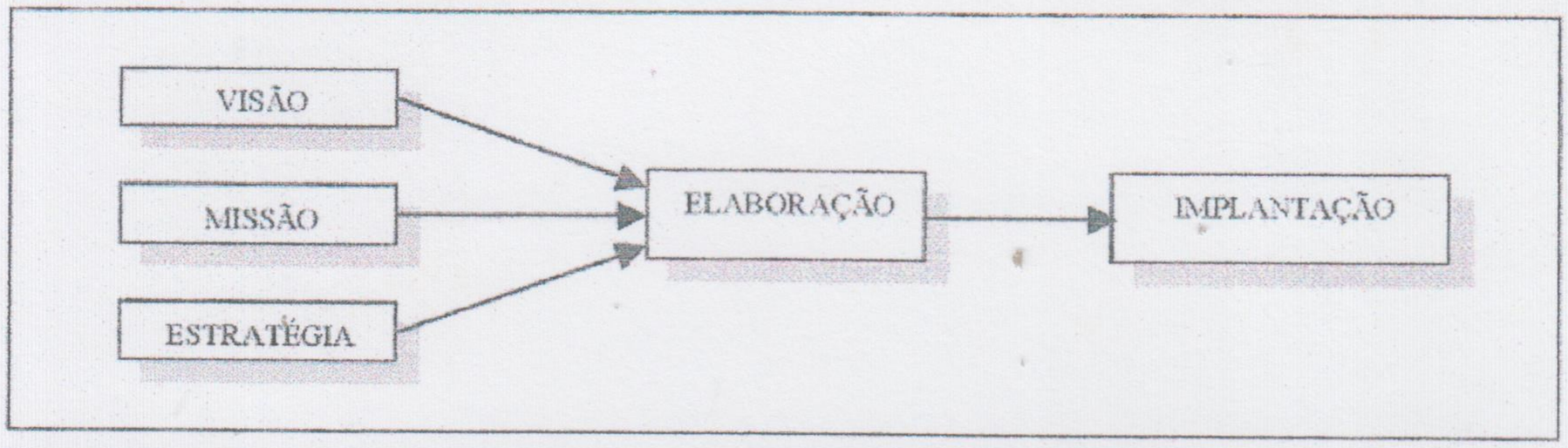


Figura 7. Seqüência de etapas para a incorporação do *Balanced Scorecard:*
Fonte: Kaplan e Norton (1997,p.208)

A Implantação corresponde ao planejamento e execução de todo o processo Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica, programando as etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínua previsto por Kaplan e Norton.

2.7 O AMBIENTE DE APLICAÇÃO

O Balanced Scorecard, conforme a definição de Kaplan e Norton (1997,p.220) é aplicado principalmente a unidades organizacionais como a do nível III da figura 8.

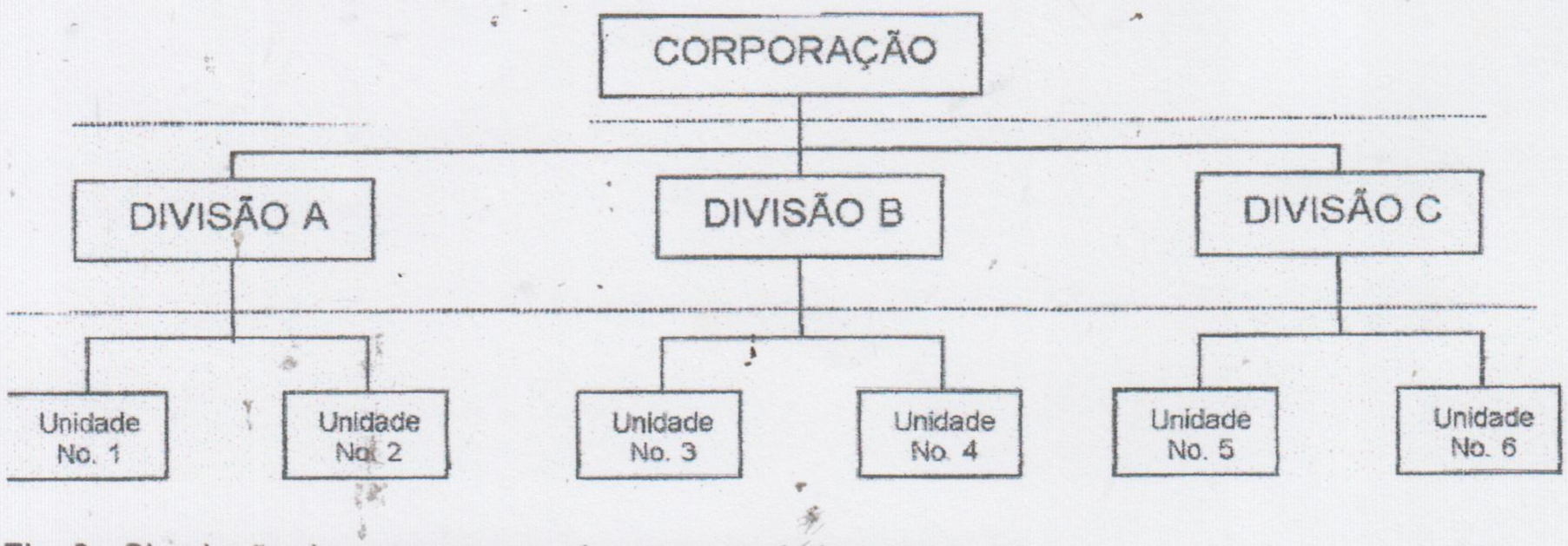


Fig. 8 - Simulação de organograma de uma grande incorporação
Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997,p.220)

Legenda:

Nível I:CORPORAÇÃO
Nível II: Divisão A,B,C
Nível III: Unidades

Uma unidade organizacional seja ela uma Unidade de Negócios, Divisão ou a própria Corporação elabora seu Balanced Scorecard a partir da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997,p.224), uma Unidade de Negócios adequada para se implantar o Balanced Scorecard deve possuir uma:

> cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro.

2.8 A METODOLOGIA PROPOSTA

Basicamente todas as referências sobre a elaboração de *Balanced Scorecard* caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações.

O ponto de partida do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão. Dentro do processo de elaboração, estas definições são naturalmente reavaliadas.

Em seguida definem-se as perspectivas, sendo que geralmente correspondem aos quatro focos propostos por Kaplan e Norton (1997): Perspectivas Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios.

Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.

A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o Balanced Scorécard é um processo contínuo.

A figura 9 ilustra essa seqüência de definições durante o processo de elaboração.

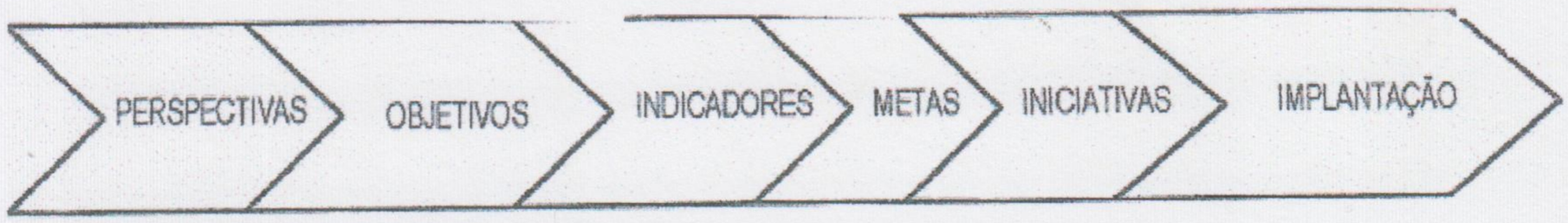


Figura 9: Seqüência de definições na elaboração do Balanced Scorecard:
Fonte: Kaplan; Norton (1997,p.235)

1) Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão

2) Elaboração;

3) Preparação da implantação

O quadro 2 resume os passos a serem tomados em cada estágio da elaboração:

Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão	1) Definir a UN e identificar suas características 2) Estabelecer o consenso entre a alta administração
Elaboração	3) Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos 4) Estabelecer indicadores 5) Obter consenso sobre o BSC preliminar e formular metas de superação 6) Formular planos de ação
Preparação para implantação	7)Aprovação final 8)Implantação progressiva

Quadro 2: Passos para estágio de elaboração.
Fonte: Kaplan; Norton (1997).

O processo exige a participação de um "facilitador", que é uma pessoa encarregada de coordenar e programar os eventos necessários à elaboração e implantação posterior do sistema. O facilitador preferencialmente deve ser um profissional existente no quadro da organização, mas pode também ser um profissional externo a organização.

Descrevem-se a seguir os passos necessários aos processos de elaboração:

1) Identificar as características da unidade de negócios

O facilitador deverá preparar material básico sobre o Balanced Scorecard, incluindo documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da unidade. Devem ser divulgadas informações sobre tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Este material deve ser fornecido a cada alto executivo da unidade de negócios, a fim de preparar uma entrevista que se seguirá, onde o facilitador deverá atingir os seguintes objetivos:

a) quanto à formulação do Balanced Scorecard:

- Comunicar o conceito do BSC, responder às dúvidas sobre o sistema;
- Induzir o pensamento quanto a tradução de diretrizes corporativas em objetivos estratégicos e indicadores do Balanced Scorecard para a unidade;
- Conhecer melhor as preocupações dos envolvidos em relação ao desenvolvimento e à implantação do Balanced Scorecard ;
- Identificar conflitos potenciais entre os participantes.

b) quanto ao reconhecimento das características da unidade:

- Conhecer as metas locais estabelecidas;
- Identificar os temas primordiais da unidade;
- Identificar as relações com outras unidades da corporação, de forma a orientar o processo de construção do Balanced Scorecard, sob pena de a UN desenvolver objetivos e indicadores que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou da corporação;
- Perceber de que forma as pessoas interpretam as características e a situação da unidade naquele instante.

Os resultados devem propiciar bases para o estabelecimento de um amplo consenso sobre as características e necessidades da unidade de negócios. Concorda-se aqui com a opinião de Kaplan;Norton (1997, p.245), de que "a identificação de relações unidade/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente".

O facilitador também deverá documentar as entrevistas e relatar as opiniões que emergem, propondo reflexões a respeito da discussão que se seguirá.

2) Estabelecer consenso entre a alta administração

FARN

Após o facilitador ter publicado as diferentes interpretações quanto aos aspectos referentes à unidade, ele promove um seminário com a alta administração visando unificar o pensamento do comando da empresa.

Através de debates entre os participantes, procura-se estabelecer um consenso em relação a um fator primordial para a elaboração de um balanced scorecard: a *interpretação comum em relação ás características da empresa, incluindo a Visão*, a Declaração de Missão e a Estratégica. Essa unificação de pensamento gerencial é fundamental para que todos os esforços no processo de elaboração estejam convergindo numa única direção.

O facilitador deverá documentar e divulgar as conclusos alcançadas, e estimular os participantes a se prepararem para a próxima etapa, que é a de construção propriamente dita do Balanced Scorecard.

Ao final deste passo, conclui-se o estágio de "conhecimento da organização e preparação do processo de discussão" Kaplan;Norton (1997, p.246).

3) Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos

O grupo composto pela alta administração reúne-se agora com a finalidade de definir as perspectivas e os objetivos estratégicos, e iniciar a discussão dos indicadores preliminares por perspectiva. As atividades a seguir devem ser realizadas através de debates com todo o grupo.

Inicialmente deve-se, a partir da estratégia estabelecida, definir as *perspectivas* para o *Balanced Scorecard.* Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outras. Segundo Campos (1998;58) *"a escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas".* Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, Kaplan ; Norton (1997,p.251) dizem que *"os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um Balanced Scorecard desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios".* Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas serão consideradas dependerá do contexto em que o sistema organizacional está incluído.

Estabelecidas as perspectivas, o grupo deve indicar *objetivos estratégicos* relacionados com cada uma destas, definidos a partir da estratégia formulada. Nesse

FARN

O facilitador promoverá reuniões com subgrupos eleitos no último seminário, compostos pelos membros da alta administração, por representantes de níveis gerenciais inferiores e por líderes de opinião representativos dentro da unidade.

Cada subgrupo será responsável pelo desenvolvimento de indicadores relacionados com uma das perspectivas.

Os subgrupos devem trabalhar em seqüência, fazendo com que os indicadores da 2ª perspectiva analisada sejam relacionados com os objetivos e indicadores da 1ª, e assim por diante (figura 10).

Considerando-se que sejam utilizadas as quatro perspectivas de Kaplan;Norton (1997), as atividades devem se desenvolver primeiramente na perspectiva Financeira, posteriormente na de Clientes, em seguida na de processos Internos e por último na de Aprendizagem e Crescimento.

Como regra geral, a seqüência escolhida deve obedecer à hierarquia presente no diagrama causa-efeito a ser construído posteriormente.

Todas as idéias são utilizadas no processo de escolha de indicadores. No final dos debates, elegem-se indicadores prioritários e ordenam-se os mesmos por ordem de relevância e possibilidade de monitoramento. Deve-se considerar" conforme Kaplan; Norton (2001) que um Balanced Scorecard necessita de indicadores de tendência e de ocorrência.

Segundo Campos (1998,p.70),

> o grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo.

Os indicadores devem ser refinadamente descritos, e também se deve identificar as fontes de informação necessárias para sua obtenção.

5) Obter consenso sobre o Balanced Sorecard preliminar formular metas de superação

Todos os membros dos subgrupos reúnem-se em um outro seminário conjunto, a fim de analisar todas as definições até o momento tomadas: perspectivas, objetivos e indicadores.

A partir deste momento, é recomendável que o facilitador não conduza diretamente os trabalhos, de forma a que os envolvidos apropriem-se do processo e naturalmente se comprometam com o Balanced Scorecard em elaboração.

Deve-se debater os indicadores entre todo o grupo, verificando as relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas, e buscar o consenso em relação ao *Balanced Scorecard preliminar desenvolvido*.

O grupo deverá agora estipular metas de superação para cada indicador eleito. Essas metas devem ser definidas através de um mútuo comprometimento entre os participantes, visando unificar os esforços gerenciais vindouros.

Ainda nesta etapa deve-se eleger um grupo de projeto, que irá supervisionar a elaboração de planos de ação e atuar de forma permanente a partir da implantação do programa.

Os membros do grupo de projeto devem representar as diversas áreas da empresa (*informação, financeira, técnica,...*), *de forma a poderem contribuir* na resolução de qualquer definição relacionada a seu domínio.

Devem ser definidos nessa etapa também, os Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's), que desenvolverão os planos de ação para o alcance das metas de superação, para o planejamento da integração das iniciativas com os bancos de dados, e no projeto dos meios de divulgação do programa.

6) Formular planos de ação, projetar sistemas de informação de divulgação.

Utilizamos o conceito de Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's) apresentado por Campos (1998).

Os TTA's são responsáveis por desenvolver as iniciativas para se atingir as metas de superação, através da criação de Planos de Ação específicos.

Cada TTA possui um "patrocinador" (normalmente um gerente ou supervisor) indicado pelo executivo principal, que responde pelo progresso do trabalho. O patrocinador, por sua vez, indica um especialista-líder para coordenar os trabalhos e indicar outros especialistas para o grupo.

Os membros dos TTA's definem suas atividades, suas funções, seus planos e seus cronogramas de trabalho, *ou seja, têm poder de decisão sobre como executar* as atribuições que lhes cabem.

Um modelo proposto de plano de ação poderia indicar respostas às sete perguntas. Campos (1998,p.114) apresentou da seguinte forma:

O QUÊ ? Iniciativas e descrição da tarefa
QUEM? Responsável pelo plano (patrocinador do TTA)
QUANDO? Datas planejadas
PORQUÊ? Dados históricos e observações
ONDE? Área ou processo impactados
COMO? Itens do plano de ação
QUANTO? Custo planejado e real até a data analisada.

Segundo Campos (1998,p.114),

> as respostas às sete indagações [...] devem ser a forma de construir um raciocínio básico e lógico para transformar a Visão e a Missão da empresa em ações estratégicas devidamente orientadas e, ainda, para avaliar e aprimorar constantemente se o processo de implantação dessas ações está de fato atendendo às necessidades, aos planos e aos orçamentos previamente estabelecidos.

Cada plano de ação deve indicar a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações.

Deve-se também constituir TTA's voltados a planejar os meios de comunicação para a divulgação do processo dentro da unidade, e outro voltado à adaptação dos sistemas de informação às necessidades do sistema.

Conclui-se aqui o estágio de "Elaboração"

7) Aprovação final

A alta administração e o grupo de projeto reúnem-se para o consenso e aprovação final do Balanced Scorecard desenvolvido, incluindo os planos de ação propostos pelos Times de Trabalho Autodirigido.

O seminário também deverá programar a implantação progressiva dos planos de ação propostos, confirmando responsabilidades e cronogramas, e o alinhamento dos programas em andamento às características do Balanced Scorecard, fazendo com que os sistemas gerenciais se adaptem gradativamente à nova sistemática adotada.

Pode-se também programar o desdobramento do Balanced Scorecard agora em escala departamental e individual. No entanto, sugere-se que seja realizado apenas após a sedimentação da nova filosofia no pensamento gerencial.

8) Implantação progressiva

Este modelo de implantação foi resumido do texto de Campos (1998), e deve ser *adaptado conforme a estrutura da unidade de negócios em que for implantada.*

Os TTA 's utilizam o modelo de Ciclo de Deming (PDCA) - ilustrado na figura 7 - para primeiro implementar as tarefas dos planos de ação, e posteriormente para efetuar revisões periódicas de acompanhamento e desdobramento das ações corretivas.

Planejar (Plan):Desenvolvimento dos planos de ação. Ao se encerrar esta etapa, o patrocinador e o líder do TTA podem apresentar um Plano de ação para aprovação pela equipe de projeto.

Desenvolver (Do): Corresponde a implantação das iniciativas previstas no Plano de Ação. Deve-se *preparar os membros do TTA que irão implementar as ações* planejadas. Estes membros e outros selecionados deverão atuar como multiplicadores do processo do Balanced Scorecard.

Crítica (Check): Consiste em reuniões periódicas de acompanhamento dos trabalhos. Estas reuniões caracterizam-se pela análise crítica do processo e pela comparação dos resultados obtidos com os desejados e planejados.

Ação (Act): Utilizar as ações decorrentes da analise crítica a fim de planejar ações visando à melhoria dos resultados apresentados no período e providenciar dados para revisões a nível tático e estratégico.

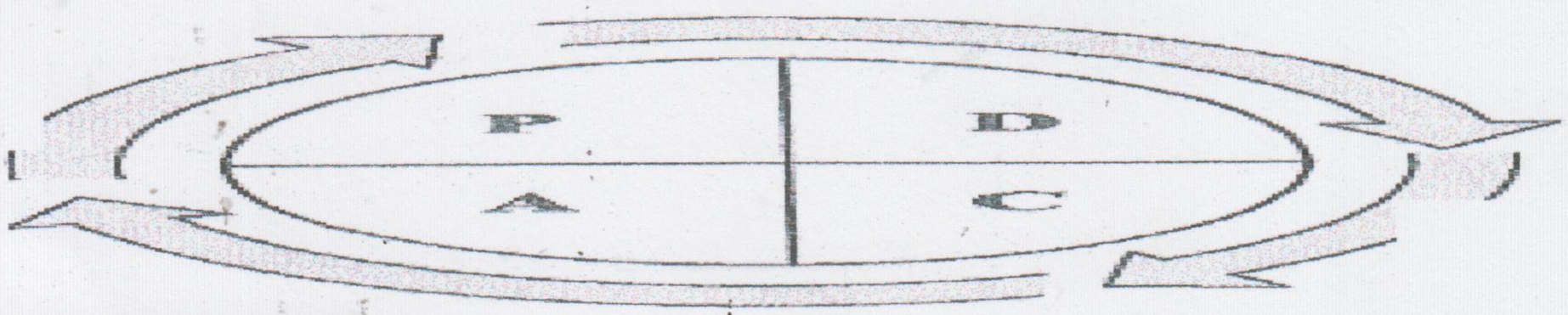


Figura 11: O ciclo PDCA
Fonte:Campos (1998.)

Como se pode verificar, este ciclo é naturalmente aplicado em nível operacional. Este processo de *circuito fechado cumpre uma etapa muito importante na continuidade* do programa, pois ele supre os níveis gerenciais de informações para alimentar discussões a níveis tático e organizacional (feedback estratégico).

Sobre este modelo, Campos (1998,p.122) diz que "num processo contínuo de desdobramento e acompanhamento, a metodologia permite que se faça o gerenciamento das atividades e se fechem os giros do PDCA de modo integrado e coerente nos vários níveis da organização ".

O quadro 3 mostra os passos tomados nesta metodologia, indicando o meio *utilizado e os participantes de cada um.*

ATIVIDADE	FORMA	QUEM
1) Definir a UN e identificar suas características	Entrevista	F, AA
2) Estabelecer o consenso entre a alta administração	Seminário	F, AA
3)Estabeleceras perspectivas e os objetivos estratégicos	Seminário	F, AA
4) Estabelecer indicadores	Subgrupos	A,AA,NGI/LO
5) Obter consenso sobre BSC preliminar e traçar metas	Seminário	A,AA,,NGI/LO
6) Formular planos de ação	Seminários	GP,TTA´S
7) Aprovação final	Reuniões	A,AA
8) Implantação progressiva	Seminário	

Quadro 3: Etapas de elaboração do Balanced Socorecard
Fonte:Campos (1998.)

Legenda:

F = facilitador
AA = alta administração (inclui GP)
GP = grupo de projeto
NGI/LO = supervisores de área e líderes de opinião
TTA´s = times de trabalho autodirigido

O Balanced Scorecard deverá ser implantado imediatamente à Elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa. Kaplan;Norton (1992,p.322) recomendam que esteja implantado em 60 dias. Campos (1998,p.144) diz que em pequenas companhias o projeto pode ser completado em 6 meses, enquanto que em uma corporação vários anos podem ser necessários.

3 MAPAS ESTRATÉGICOS DO BALANCED SCORECARD

Com o *Balanced Scorecard* nasceram os mapas estratégicos, uma ferramenta que auxilia no direcionamento dos passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos finais. Cinco princípios gerenciais podem ser seguidos para orientação à estratégia (KAPLAN;NORTON, 2004,p.50):

a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
b) alinhar a organização à estratégia;
c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
d) converter a estratégia em processo contínuo e;
e) mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

Assimiladas as perspectivas do *Balanced Scorecard* e as questões inerentes a cada uma delas; definidos os objetivos da empresa e as medidas para alcançá-los; e entendidos os cinco princípios para a orientação à estratégia, constrói-se facilmente um mapa estratégico, considerando-se que o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico devem contar a história da estratégia da empresa: a história que a diferencia dos demais concorrentes.

3.1 Elaboração de um Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicitando quais medidas são necessárias ao alcance de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o monitoramento da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas.

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os acionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam esse valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

A infra-estrutura para a elaboração de um mapa estratégico é apresentada na Figura 12 abaixo:

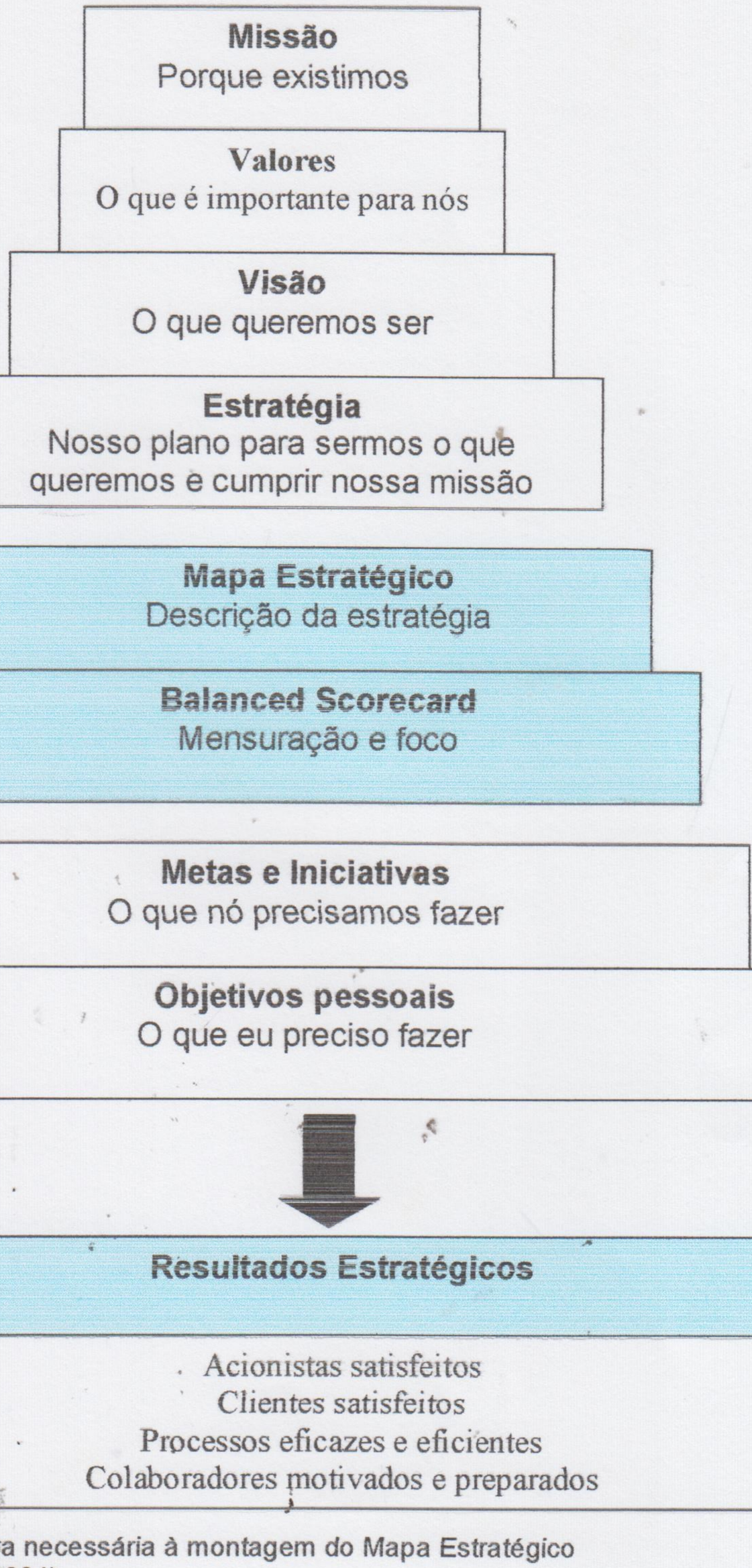


Figura 12: Infra-estrutura necessária à montagem do Mapa Estratégico
Fonte:Kaplan;Norton, (2004)

A Figura 12 acima demonstra os passos a serem seguidos por uma organização que deseja implantar mudanças com o uso do *Balanced Scorecard*. Numa primeira fase, a entidade precisa saber qual sua missão, o porque de sua existência, para quê

FARN

foi criada; em seguida definir o que é importante para si; depois o que pretende ser no futuro a longo prazo; por fim, a estratégia, isto é, de que forma pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criada.

O mapa estratégico aparece na segunda fase, quando a estratégia será descrita detalhadamente, para cada setor envolvido. O *Balanced Scorecard* aparece como sistema de mensuração, selecionando indicadores focados na estratégia. Numa terceira fase, as metas e iniciativas de cada setor são definidas, identificando-se as relações de causa e efeito, e atribuindo-se responsabilidades, eventualmente até mesmo as individuais.

Na fase final, encontram-se os resultados estratégicos propostos e efetivamente esperados, lembrando que o sucesso desta fase está ligado ao alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa, estando implícito que a comunicação da estratégia deve ter sido feita com clareza, de forma que ela seja entendida como tarefa de todos e que é um processo contínuo.

3.2 Ajustando o Mapa Estratégico á Estratégia da Organização

Michael E. Porter, do *Institute for Strategy and Competitiveness*, argumenta:

> O encaixe estratégico entre muitas atividades é fundamental para gerar e sustentar a vantagem competitiva, uma vez que é mais difícil para os concorrentes enfrentar um conjunto de atividades entrelaçadas, do que simplesmente imitar determinadas abordagens da força de vendas, emular novas tecnologias de processo, replicar algumas características dos produtos, etc.. Posições baseadas em sistemas de atividades são mais sustentáveis que as construídas sobre atividades individuais (PORTER apud KAPLAN;NORTON, 2004,p.53).

Com esta afirmação compreendida, inicia-se a construção de um mapa estratégico básico, ajustando-o à estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* se inicia com uma descrição da estratégia, que é o Mapá Estratégico. O mapa estratégico é um conjunto de relações de causa e efeito.

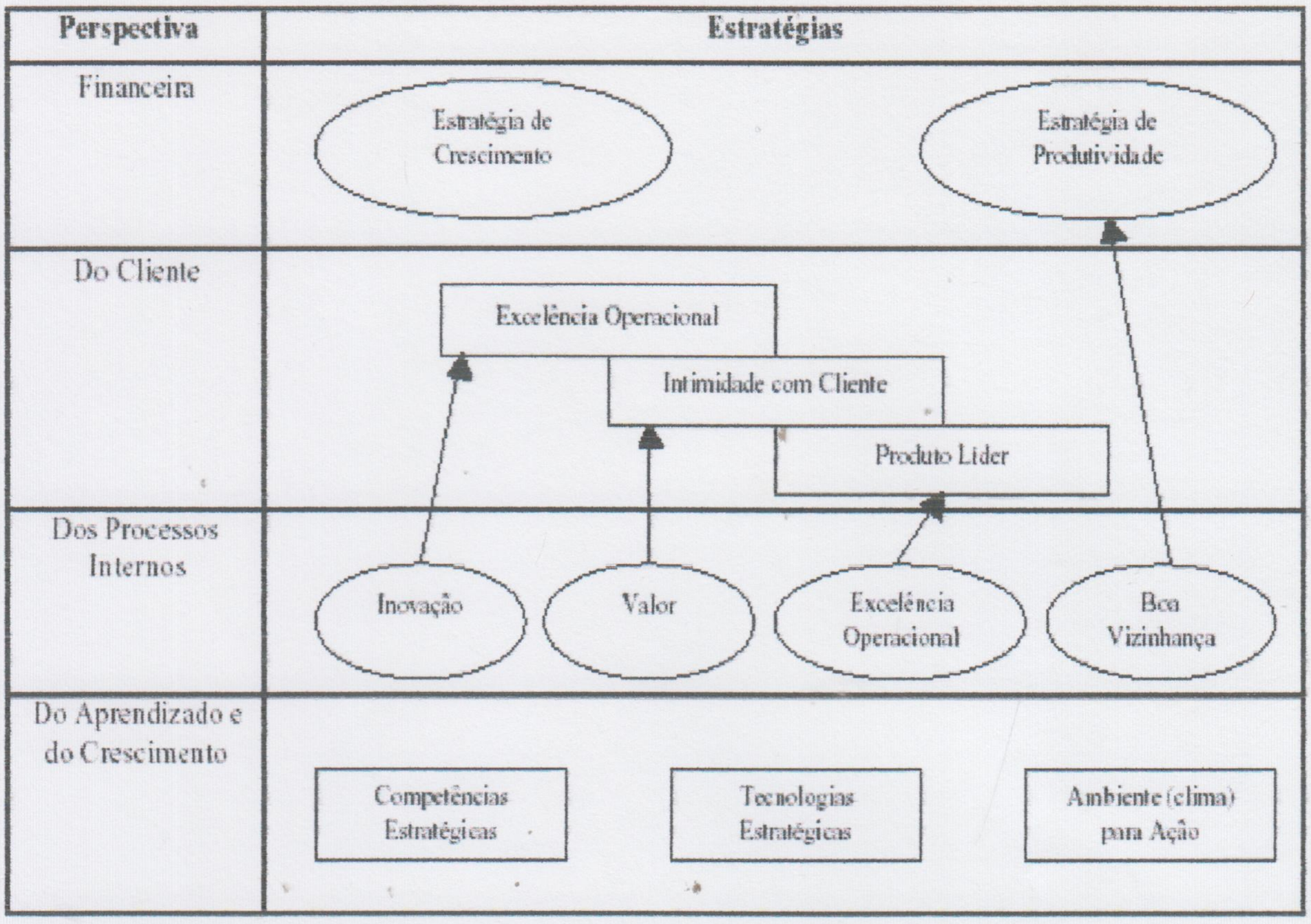


Figura 13: Estrutura de um Mapa Estratégico básico para organizações do setor privado .
Fonte: Kaplan;Norton (2004).

A Figura 13, acima, representa um mapa estratégico básico para as organizações do setor privado. Entretanto, ele pode ser facilmente adaptado, tanto para empresas dos mais diversos ramos de atividades, como para o setor público e entidades sem fins lucrativos.

O esquema nos mostra, ainda, como proceder na construção de um mapa estratégico. Iniciado (o mapa estratégico) pela estratégia financeira, verifica-se que esta é uma combinação de duas estratégias: uma de crescimento e outra de produtividade. A estratégia de crescimento é direcionada por uma proposta exclusiva de valor para o cliente, com base em excelência operacional, seja estratégia de preço baixo e alta qualidade; de relacionamento íntimo; ou ainda de inovação de produtos; cada uma delas implica na importância que será dada a coisas diferentes - um conjunto de regras específicas para se atingir cada objetivo.

No nível dos Processos Internos, identificam-se esses conjuntos de regras. Há um conjunto para se atingir a excelência operacional; outro para se atingir um melhor e mais íntimo relacionamento com o cliente; outro para ser o líder de mercado; também há um conjunto de regras para administrar o relacionamento com as agências reguladoras e a própria comunidade de trabalho.

O nível quatro apresenta as competências e tecnologias necessárias, bem como o clima que a organização requer para executar sua estratégia.

4 *CASOS DE USO DO BALANCED SCORECARD*

Nas páginas que se seguem, alguns casos de implantação de *Balanced Scorecard* serão apresentados, *englobando informações sobre o porque da implantação* desse sistema de gestão, como foi implantado e os resultados dessa iniciativa.

4.1 SETOR PRIVADO

Da literatura disponível sobre o assunto, verifica-se que o *Balanced Scorecard* tem sido aplicado nos *mais diversos tipos de organizações do setor privado*, o que enriquece sobremaneira as técnicas de gestão originais. Algumas empresas que inovaram na área de gestão da estratégia com o *Balanced Scorecard* foram: *American Diabetes Association; Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA; Boston Lyric Opera; Fulton Country School System;Tata Auto Plastics; Teach for America; Thomson Financial; Thornton Oil; Volvofinans,University of California - Berkeley Administrative Services, Shell International* (Kaplan;Norton, 1997).

No Brasil, estima-se que seja utilizado por cerca de 40 das 500 maiores empresas do país, entre elas: *Shell Brasil; Siemens; Oxiteno; Aracruz Celulose S/A*; Companhia Suzano de Papel e Celulose S/A; Grupo Gerdau; Interchange Serviços S/A; Unibanco; Ernst & Young; Natura Cosméticos; Alcoa, etc. (Hospital 9 de Julho, 2004).

4.1.1 Caso Siemens

A Siemens ICM Mobile trabalha com soluções em telefonia móvel, um ramo em expansão e altamente competitivo. *Utiliza tanto o Balanced Scorecard* como o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) na implementação de sua estratégia. A alta administração desejava conectar suas diretrizes estratégicas à rotina operacional e selecionou o *Balanced Scorecard*, integrando-o ao GPD e ao Seis Sigma, e em um ano, a Siemens conseguiu: a) alinhar sua estratégia da alta administração até o chão de fábrica; b) tornar a execução da estratégia uma tarefa de todos; c) aumentar em 76% suas vendas; e d) em 127% seus lucros (REDI, 2003).

Os painéis *Balanced Scorecard* foram construídos no nível das Unidades de Negócio (em torno de 29000), e realizado em *workshops,* o que durou entre 3 e 4 meses.

As etapas utilizadas, da formulação até a implementação da estratégia, foram (REDI, 2003):

1 – Análise da situação atual e diagnóstico do negócio;

2 – Desenvolvimento da estratégia;

3 – Operacionalização da estratégia;

4 – Operação.

David Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, resume como os diversos mecanismos atuam juntos na Siemens:

> A Siemens usa o *Balanced Scorecard* exatamente no topo da organização para esclarecer as prioridades estratégicas, este é o processo 1. O processo 2 é o cascateamento, onde usa a abordagem *catchball* para descer (a estratégia) e personalizar (as metas e ações). E, por fim, o processo 3 é o Seis Sigma, que basicamente identifica [...] as iniciativas que serão realizadas para fazer isto acontecer [...], e o que a Siemens fez foi deixar de confundir as pessoas com 3, 4 ou 5 processos e colocar tudo sob um único nome e operacionalizar isto em um único programa...poderoso" (NORTON apud REDI, 2003,p.60).

4.1.2 Caso Shell Brasil

A Shell Brasil produz e comercializa produtos de petróleo, incluindo atividades de refino, produção de lubrificantes, venda no varejo e vendas comerciais (para firmas). O Balanced Scorecard da Shell Brasil possui cinco perspectivas (MONTEIRO;CASTRO;PROCHNIK, 2003):

- resultados econômicos (em vez de "financeiro"),
- pessoas (em vez de "aprendizado e crescimento"),
- clientes,
- ações-chave (em vez de "processo internos"), e
- desenvolvimento sustentável.

A relevância das questões ambientais e sociais, na gestão da Shell, é muito grande.Em particular, o desenvolvimento sustentável é à base das relações de causalidade propostas pelos pesquisadores. Alguns grupos de funcionários, como o pessoal de vendas, resistiram à idéia de que seu trabalho tem influência na questão

FARN

ambiental. Mas, agora, eles têm que preencher uma planilha sobre a situação dos postos (um *checklist*). A planilha procura verificar se o posto é uma operação segura, perguntando questões sobre a coleta do óleo usado, descarte de resíduos, limpeza da caixa reparadora, existência de fios desencapados, etc... Atualmente, o sistema está implantado e sua filosofia é bem aceita pelos funcionários (MONTEIRO;CASTRO;PROCHNIK, 2003).

4.1.3 Caso Oxiteno

A Oxiteno é uma das maiores companhias químicas do país, com atuação no mercado interno e externo A receita líquida da Oxiteno, em 2002, atingiu 956 milhões de reais. Em pesquisa e desenvolvimento a empresa aloca cerca de 2% da receita anual. As vendas são feitas pela sua rede de distribuidores autorizados [Soares Júnior, 2004].

O objetivo da implementação do *Balanced Scorecard* foi criar um novo direcionamento dentro da companhia, que pudesse focar os esforços em ações estratégicas para maximizar o resultado econômico gerado pela molécula de eteno em toda sua cadeia de valor. A implantação do *Balanced Scorecard* deu-se da seguinte maneira (SOARES JÚNIOR;PROCHNIK, 2004):

a) Etapa 0 ou pré etapa: planejamento e capacitação;

b) Etapa I: definição dos objetivos e construção do mapa de relacionamentos.

c) Etapa II: definição dos indicadores chave de desempenho.

d) Etapa III: definição de metas.

e) Etapa IV: priorização das iniciativas estratégicas.

f) Etapa V: comunicação.

A implementação do *Balanced Scorecard* na Oxiteno é recente, entretanto a criação de riqueza promovida pela empresa, desde então, não deixa dúvidas quanto ao seu sucesso.

4.1.4 Caso Hospital 9 de Julho/SP

O Hospital 9 de Julho foi o primeiro dentre as instituições de saúde brasileiras a implantar o *Balanced Scorecard*, iniciando os trabalhos no final de 2002, com a realização de um Diagnóstico Estratégico para mapear a visão da entidade perante médicos, pacientes, funcionários, convênios e fornecedores [Hospital 9 de Julho, 2004].

A segunda etapa foi o Direcionamento Estratégico, para elaborar as diretrizes estratégicas principais, a de diferenciação, visão de futuro e a missão do Hospital. A terceira etapa foi a construção do Mapa Estratégico, através do desdobramento do Direcionamento em estratégias, com a definição dos objetivos, fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho para monitorar a execução. Quarta etapa: Planos de Ação, com metas de desempenho para cada área, orçamentos, etc. Quinta etapa: implantar e refinar o *Balanced Scorecard*.

Foram criadas 18 estratégias, implementados por 18 grupos de trabalho. Para cada estratégia, diversos indicadores de desempenho avaliam periodicamente o impacto das ações e o alcance dos objetivos propostos.

O *Balanced Scorecard* do Hospital 9 de Julho já se transformou em *benchmark* do segmento de saúde, (HOSPITALAR, 2004) tanto que conquistou a certificação Acreditação Hospitalar Plena (nível 2), concedida pela Organização Nacional de Acreditação (ONA).

O sistema brasileiro de acreditação é dividido em 3 níveis:

1 - Acreditação: identifica que a instituição preenche os requisitos básicos de qualidade assistencial e segurança para o paciente;

2 - Acreditação Plena: *caracteriza a adoção do planejamento na organização; e*

3 - Acreditação com Excelência: demonstra que a instituição está dentro dos padrões de excelência, utilizando indicadores para avaliação de resultados à melhoria dos processos.

Para atingir o nível desejado, é necessário que todas as áreas da instituição tenham atingido o mesmo estágio, e isso foi possível através da utilização do *Balanced Scorecard*.

4.1.5 Setor Público

FARN

No setor público mundial há alguns exemplos de implantação e sucesso do *Balanced Scorecard*: *Economic Development Administration (U.S. Department of Commerce); U.K. Ministry of Defense; United States Army*; o Estado de Washington, a Organização das Nações Unidas - ONU; etc. [Kaplan & Norton, 2004].

Alguns casos são dignos de citação, como o da Real Polícia Montada Canadense (RCMP) e o da *Administração de Desenvolvimento Econômico* (EDA) do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, uma vez que são instituições do setor público, cujas missões estão sendo cumpridas com, no mínimo, o sucesso almejado, além de terem conquistado um bom desempenho perante o público beneficiário - seus clientes em potencial.

No primeiro caso, a RCMP presta serviços de polícia a municipalidades locais províncias, territórios e ao país como um todo. Através de um mapa estratégico desenvolvido para coordenar e alinhar suas diversas iniciativas (do policiamento comunitário ao apoio à luta contra o terrorismo, coordenada internacionalmente), tornou operacional a missão de 'promover a segurança de lares e comunidades'. (KAPLAN; NORTON, 2004). O mapa estratégico da Real Polícia Montada Canadense está representado na figura 14 abaixo.

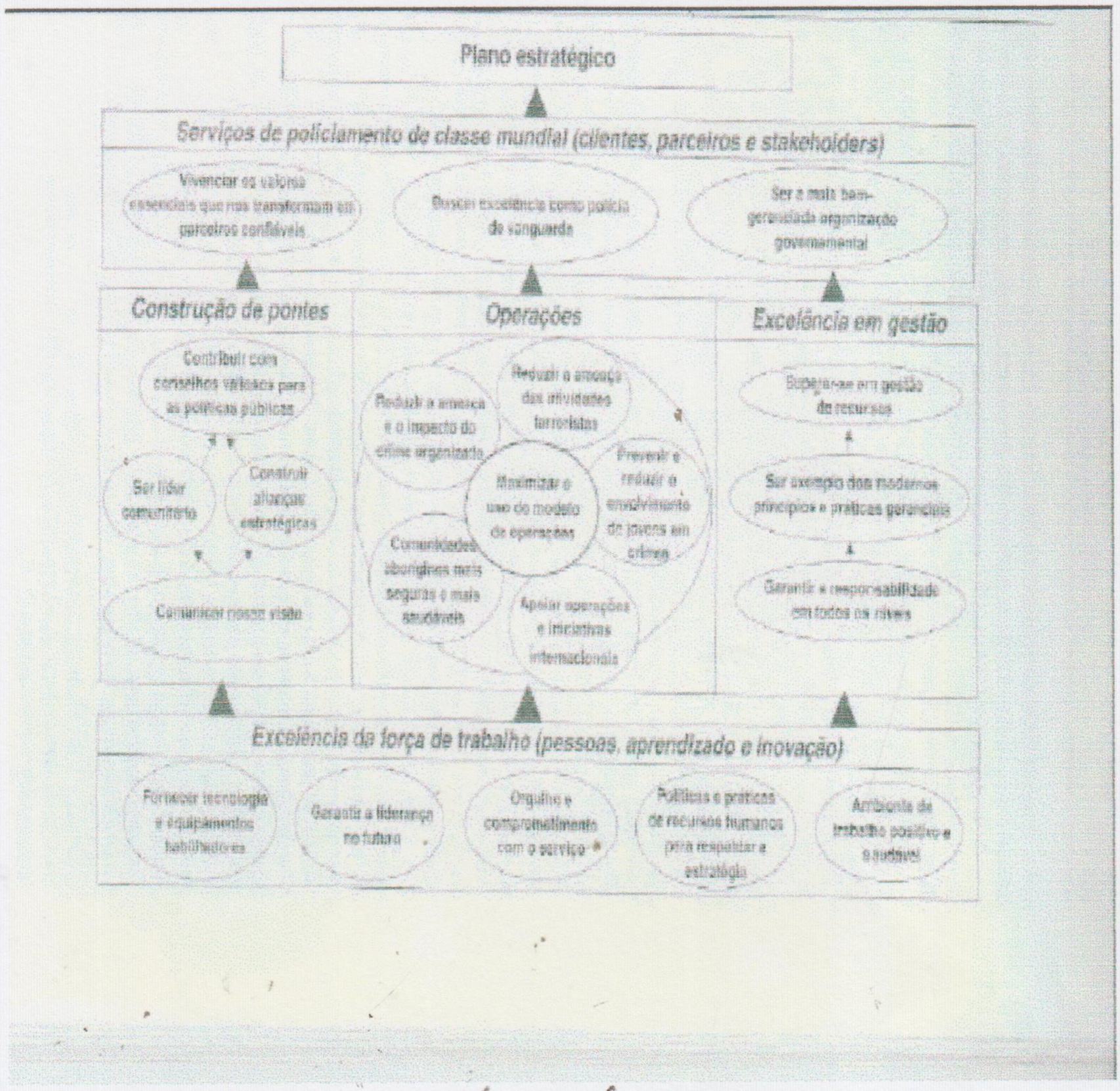


Figura 14: Mapa Estratégico da Real Polícia Montada Canadense (RCMP)
Fonte: Kaplan;Norton, 2004)

No segundo caso, a EDA estimula a atividade econômica em comunidades americanas pobres. Foi desenvolvido um mapa estratégico para reavivar o órgão público que se encontrava desmoralizado e com mau desempenho. A clareza e o foco da nova estratégia ajudou a EDA a converter-se em agência governamental eficiente e eficaz, que agora atinge ou supera as suas metas de criação de emprego e de incentivo a investimentos do setor privado. (KAPLAN;NORTON, 2004). O mapa estratégico da Administração de Desenvolvimento Econômico (EDA) do Departamento de Comércio dos Estados Unidos está representado na Figura 15 abaixo.

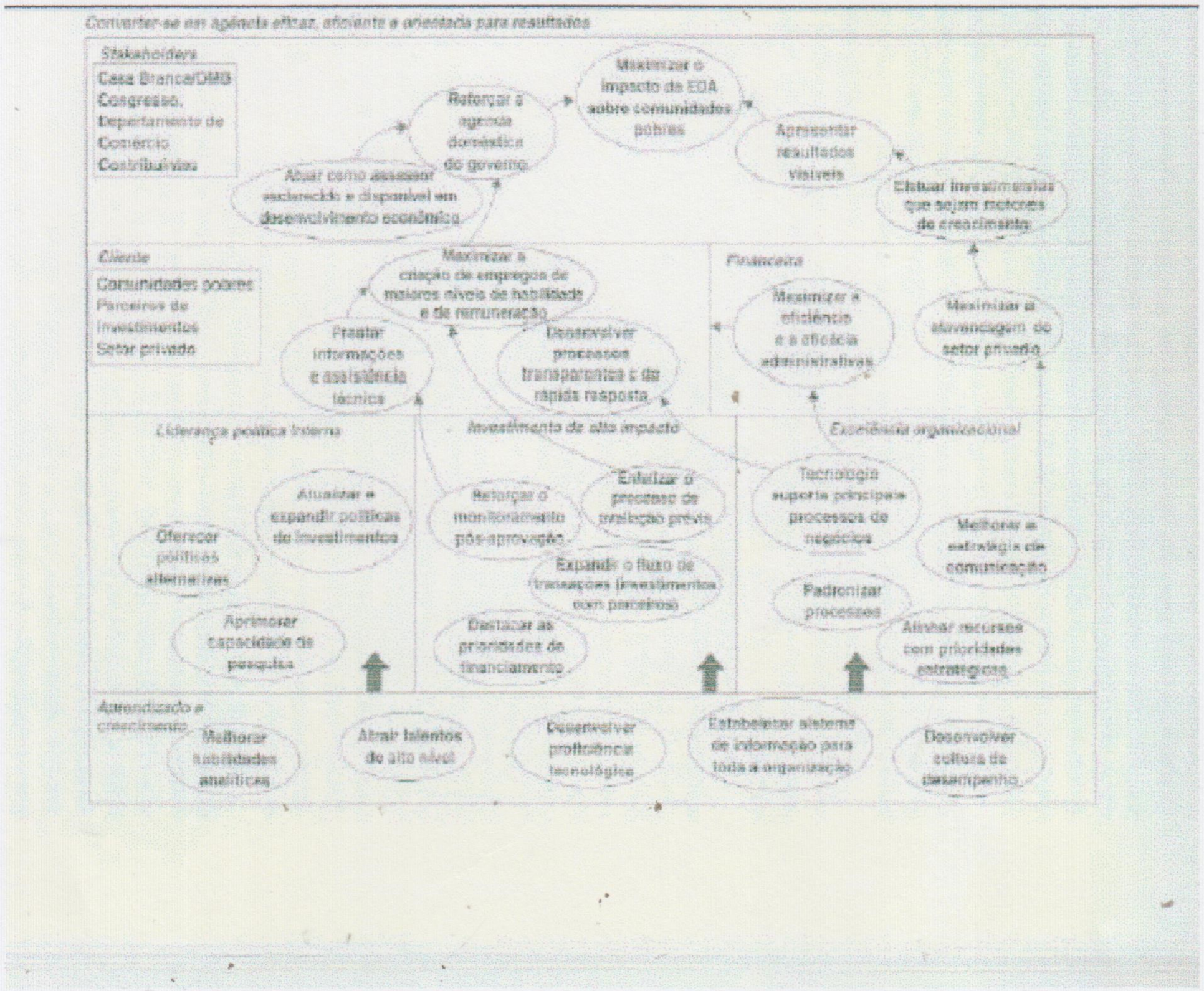


Figura 15: Mapa Estratégico da Administração de Desenvolvimento Econômico (EDA) do Departamento de Comércio dos Estado Unidos .
Fonte:(Kaplan;Norton, 2004)

No Brasil, muitas empresas aderiram ao *Balanced Scorecard*, entre elas o Banco do Brasil S/A; Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A (Eletrosul); Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Hospital 9 de Julho (SP); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO); Prefeitura Municipal de Curitiba/PR; Imprensa Oficial; e outras.

4.1.6 Caso Embrapa

Em março de 1999, a Embrapa recebeu, como demanda do Conselho de Administração, *os seguintes itens: - elaborar uma forma de avaliar e comunicar a performance* da empresa, permitindo a avaliação de sua capacidade de responder ao mercado e medir os benefícios sociais, econômicos e ambientais que a empresa vem provendo no setor de agronegócio. - alto grau de complexidade da estrutura organizacional e a cultura da Organização, não facilitavam a visualização das diretrizes e metas dos Planos Estratégicos da Empresa, dificultando o redirecionamento de cada empregado no sentido de transformar suas rotinas naturais em ações estratégicas para cumprir a missão e visão da Embrapa, como forma de solucionar o fato de que este cenário, *além de não promover ações e reações estratégicas, não oferecia informações* à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração sobre como direcionar esforços internos, habilidades institucionais e recursos recebidos do Tesouro Nacional para resultados tangíveis e perceptíveis aos clientes prioritários (governo federal, os agentes financiadores, agentes de fomento à pesquisa, a classe política e os empresários setor do agronegócio) (ARAÚJO,2000).

A utilização da metodologia *Balanced Scorecard*, de forma participativa, mostrou a necessidade de se introduzir mudanças que vão desde o plano organizacional até o nível de atuação individual. *Para a sua operacionalização, os aspectos mais relevantes* de mudança foram:

- Gerência participativa.
- Mudança de foco do negócio para resultados estratégicos orientados para o mercado.
- Estudos de mercado.
- Colaborar com o governo, em vários níveis, para formular políticas públicas (ARAÚJO,2000).

Principais resultados qualitativos obtidos :

- implantação de um conjunto de instrumentos de direcionamento estratégico que permitem perseguir uma visão clara do que pretende em um prazo pré-definido. - início do processo de trabalho em equipe com vistas à execução das estratégias, induzindo a realização de atividades interdepartamentais;

- MGE - Modelo de Gestão Estratégica propicia a um maior número de empregados participando no processo de gestão estratégica, possibilitando assim, indiretamente, a capacitação dos futuros quadros gerenciais da Empresa;
- início do processo de integração dos vários instrumentos de gestão existentes na Empresa, dentro de uma visão global e estratégica orientada pelo MGE;
- início do processo de alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais às estratégias corporativas; e
- mapeamento das habilidades estratégicas necessárias para a Empresa implantar o conceito e os princípios de "Empresa que aprende a aprender?" (*learning organization)(*ARAÚJO,2000).

Como resultados quantitativos pode-se dizer que são as próprias medidas de performance (alvos), formalizadas como compromisso entre os empregados e a gerência, em vários níveis. O impacto observado é que estão claros para todos - gerência, pesquisadores, técnicos e demais empregados da Empresa - quais são os direcionamentos estratégicos, para onde a Organização está indo, como será avaliada a cada seis meses, e como será medida a performance da Empresa e de cada empregado (ARAÚJO, 2000).

4.1.7 Caso Banco do Brasil

O Programa de Ajustes 1995-1999 alterou a trajetória e estratégia do Banco do Brasil, estabelecendo-se a missão "ser o melhor Banco do Brasil" como condição para o sucesso de ser um banco público, com forte presença no mercado. Visando a implantação de um sistema de avaliação de desempenho mais adequado aos seus funcionários, o BB implantou o sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para auxiliá-lo nesta empreitada. Com isso acabou por gerenciar com a mesma dedicação e ao mesmo tempo, as demais perspectivas apresentadas no sistema [Rezende, 2003]. Resultado da Implantação do *Balanced Scorecard*: "Recebeu o Prêmio Nacional da Gestão Pública, ciclo 2003, faixa Ouro, promovido Pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o que reflete as melhorias alcançadas no processo de gestão do risco de crédito. É um resultado inédito para uma instituição financeira pública. O

reconhecimento do BB ratifica a preocupação com a excelência de suas práticas de gestão e padrões de trabalho." (BANCO DO BRASIL, 2004)

4.1.8 Entidades Sem Fins Lucrativos

Segundo Kaplan;Norton ([2004), a aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações *sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais significantes* do conceito original, uma vez que se empenham em cumprir determinada missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média. Portanto, ainda mais do que as empresas que buscam o resultado financeiro, elas precisam de um sistema abrangente de indicadores não-financeiros e financeiros para motivar e avaliar seu desempenho.

Alguns exemplos de entidades sem fins lucrativos que implantaram o *Balanced Scorecard* são:

Boston Lyric Opera **(BLO)** - O mapa estratégico da BLO mostra como é possível medir o *desempenho organizacional, mesmo quando o resultado* é tão intangível quanto uma bela música ou uma experiência estética. A BLO adotou o *Balanced Scorecard* após um período de rápido crescimento e sucesso, para que pudesse desenvolver uma estratégia clara para o futuro e que fosse facilmente compreendida e apoiada pelo Conselho de Administração e pelos diretores artísticos. O mapa representa resultados almejados e direcionadores de desempenho para seus três principais constituintes: doadores leais é generosos, a comunidade da ópera nacional e internacional; e os residentes na área de Boston. O mapa deflagrou muitas iniciativas relacionadas à missão, oriundas do pessoal da linha de frente, promoveu melhor alinhamento entre gerência e Conselho e angariou apoio para um grande evento de ópera em Boston.(KAPLAN; NORTON, 2004)

Teach For America (TFA) - A TFA recruta professores de âmbito nacional, entre alunos de cursos de graduação de nível superior, que durante 2 anos se dedicam a lecionar em escolas públicas urbanas e rurais. Seu mapa estratégico foi desenvolvido para representar os objetivos e direcionadores de seus 2 temas principais para a mudança social desejada pelos membros: 1º) ampliar a experiência educacional dos estudantes, através do exercício do magistério durante 2 anos; 2º) influenciar a reforma da educação fundamental, mediante decisões referentes à carreira e participação em

atividades voluntárias. A TFA usou o mapa estratégico para atrair uma nova geração de doadores na sua missão, para alinhar o recrutamento de seu corpo de professores, de pessoal de apoio e de conselheiros, e também para concentra-se mais intensamente em atividades que suportam as iniciativas dos ex-alunos (KAPLAN;NORTON, 2004).

No Brasil, tem-se o caso da Parceiros Voluntários, uma organização não-governamental *que atua no Estado do Rio Grande do Sul.*

4.1.9 Caso Parceiros Voluntários

A organização não-governamental Parceiros Voluntários, fundada em 1997 por empresários gaúchos, tem como visão o desenvolvimento da cultura do voluntariado no Rio Grande do Sul. O processo consiste em Influir e Fazer, seja junto à pessoa física, jurídica, escolas, universidades, etc. (ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2004).

O planejamento estratégico foi formulado quando de sua fundação. Para dar continuidade *ao crescimento, com eficiência, adotou-se o Balanced Scorecard*, como processo de gestão que suportasse o direcionamento dos rumos estratégicos e o estabelecimento de metas de longo prazo. O principal fator crítico de sucesso foi a preservação da essência da organização, seus valores e crenças.

A Parceiros Voluntários já era referência na combinação de idealismo com profissionalismo, emoção com resultados. A missão e a Visão já eram bastante sólidas e incorporadas por todos, mas faltava clareza em relação aos caminhos críticos para o desenvolvimento da cultura do trabalho voluntário. O Mapa Estratégico foi adotado como ferramenta de *comunicação da estratégia. Hoje, a Parceiros Voluntários é* referência de profissionalismo e eficiência no Terceiro Setor.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto a sua natureza, o estudo desenvolvido segue a abordagem de uma Pesquisa Aplicada, que, conforme Silva;Menezes (2000, p. 20), "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos". Considerando-se os objetivos estabelecidos no estudo, esta se caracteriza como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (1991), esta assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. Esta linha de opção se deu em função da forma de Estudo de Caso que foi adotada para propor um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*.

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Lakatos;Marconi (2001,p.108) a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum. A amostragem corresponde a uma pesquisa que não abrange toda a população, sendo, escolhido, então, uma parte representativa. A população das indústrias é vasta, portanto utilizaremos na pesquisa uma empresa específica possuindo 89 empregados dos quais selecionamos apenas 15 composto por diretores, gestores, gerentes e supervisores, a escolha deste grupo justifica-se por três motivos: a) estão diretamente relacionado com o objetivo pelo qual se pretende alcançar neste trabalho; b) pelo tipo de pesquisa aplicado, pois requer um conhecimento maior dos demais colaboradores e a grande maioria do quadro tem apenas o ensino fundamental e; c) os demais trabalham apenas seis horas corridas e no momento da aplicação do questionário eles estavam ausente. Os entrevistados serão questionados dos assuntos em estudo buscando alcançar um resultado coerente.

5.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2002) o questionário é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se *sua confecção é feita pelo pesquisador, seu preenchimento é realizado* pelo informante.

O material que foi usado na operacionalização da coleta de dados, para a elaboração da *pesquisa, será um questionário composto por 18 perguntas*, sendo que 7 são perguntas abertas e 11 são compostas por perguntas fechadas e preestabelecidas visando detectar tendências e características da população como também objetiva esclarecer da mesma sobre o tema.

A coleta dos dados primários foi feita com o auxilio de um formulário que será aplicado diretamente aos colaboradores.

Segundo Vergara (1997, p.55), "o formulário e um meio-termo entre questionário e entrevista. E apresentado por escrito, como no questionário, mas é você quem assinala as *respostas que o respondente dá oralmente*".

Para Selltiz et al (1967 apud GIL, 2002), " formulário é o nome geral usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa" .

Portanto, "o que caracteriza o formulário e o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador no momento da entrevista.

Para Roesch (1999), dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador *por meio de entrevistas, como a aplicação do questionário*, formulários, escalas, observação e testes. Por outro lado, os dados secundários, são aqueles que não são criados pelo pesquisador, ou seja, são dados já existentes que foram coletados para outros propósitos.

As informações foram pesquisadas através de livros, Internet, teses e apostilas, cujo objetivo é analisar e identificar o problema, fatos ocorridos no texto, sua pesquisa é de fonte secundária e primária.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados serão medidos quantitativamente e qualitativamente, pela aplicação de questionários *aos diretores, gestores, gerentes e supervisores, que de acordo com* Richardson (2007) diz que, a Pesquisa Quantitativa está Baseada em aspectos quantitativos para definição de estratégias.Geralmente requer amostragem do público - alvo. É feita com questionários pré-elaborados que admitam respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados. Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média e desvio – padrão, ás mais complexas, *como coeficiente de correlação, análise e regressão etc.* E a Pesquisa Qualitativa é uma técnica que visa conhecer estilo de vida, comportamento, perfil, e opiniões dos entrevistados sobre um assunto, problema, produto ou serviço.A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a seleção, codificação e tabulação dos dados, os mesmos foram analisados através de freqüências e percentuais, cujos resultados serão apresentados em tabelas e gráficos, onde buscamos evidenciar as práticas de avaliação de desempenho financeiro e não-financeiro (mesmo que se dê de uma forma não sistematizada e informal), na empresa Nordeste Fruit.

Na visita a indústria os entrevistados responderam a 18 perguntas onde delinearemos a seguir, visando à solução do problema proposto.Para análise dos dados são usadas as técnicas estatísticas apresentadas no discorrer deste trabalho. Inicialmente foi dada uma breve explicação sobre o Balanced Scorecard, sua finalidade, sua importância e utilização, e alguns dos entrevistados já conheciam tal ferramenta, mais nunca aplicaram na empresa.Quando foi explicado a finalidade da pesquisa e do que se tratava, todos foram unânimes em querer colaborar e curiosos para saber mais desta ferramenta de gestão e sua contribuição na prática para a Indústria.

Tabela 1 -Qual a missão da empresa

Função	FR	%
Continuar oferecendo produtos de boa qualidade e a preços compatíveis com o mercado	5	33%
Servir nossos clientes com produtos inovadores, competitivos e de valor.	2	13%
Superar nossas expectativas como colaboradores.	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

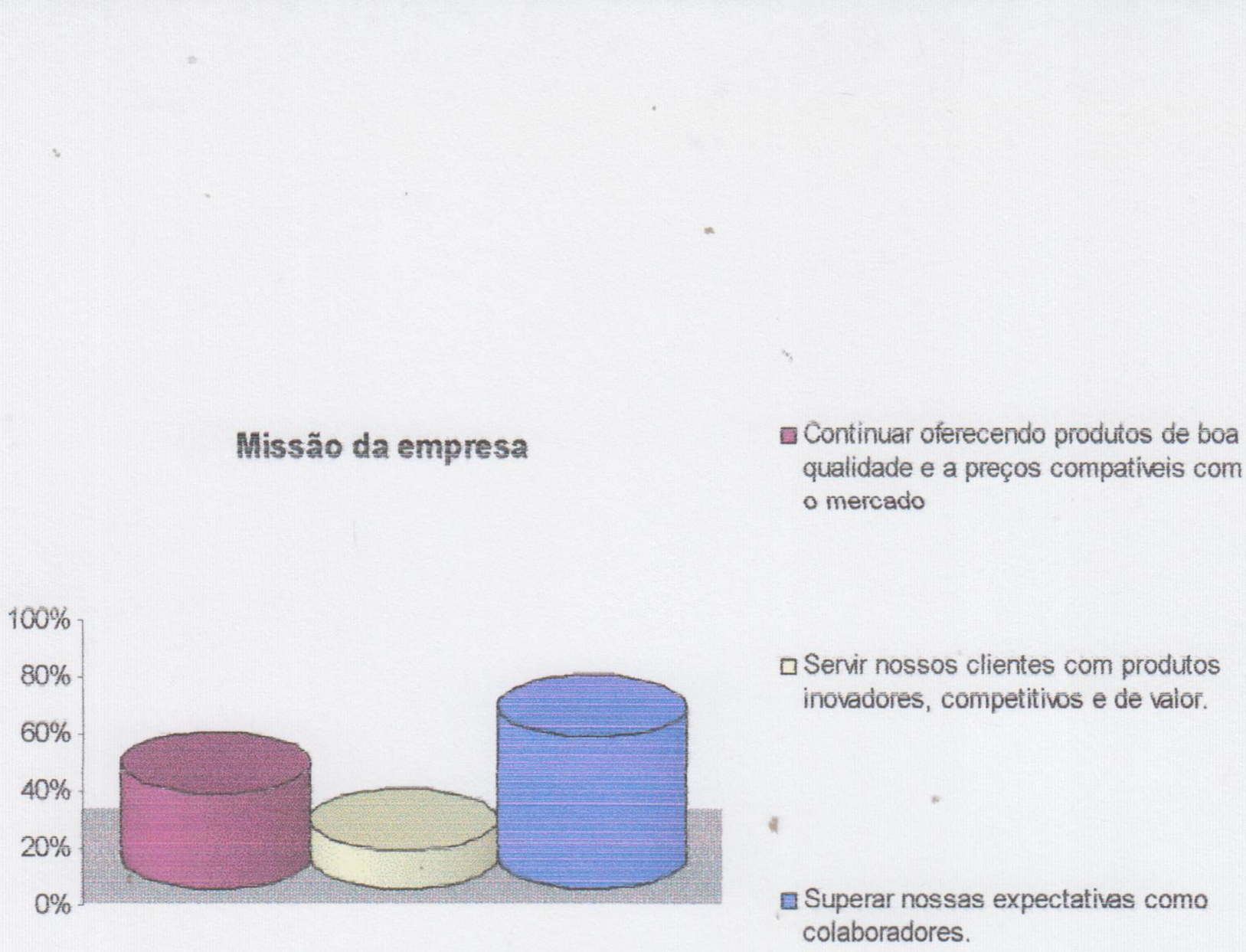


Gráfico 1- Apresentação dos resultados com relação a missão da empresa
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Ao visualizar que, 05 (33%) dos entrevistados responderam que a Missão é continuar oferecendo produtos de boa qualidade e a preços compatíveis com o mercado, para atrair sempre novos clientes e de todos os perfis, superando os níveis de exigência dos mesmos e do mercado. 02 (13%) responderam Servir nossos clientes com produtos inovadores, competitivos e de valor. E 08 (53%) responderam que acham que é Superar *nossas expectativas cómo colaboradores*, *entende-se que* os respondentes acima utilizam a definição de missão da empresa para conduzir sua gestão da mesma maneira que um enfeite no capô conduz um carro e que fica muito bem relatado por Lucas (1998, p.52) quando elé afirma que a "realidade é que a maior parte das declarações da visão e missão atualmente em uso não estão em uso", ou seja, os gestores cometem um erro crucial na sua administração, uma vez que sua declaração de missão não passa de uma frase longa que demonstra a incapacidade da gerência em pensar claramente, quem somos.

Em virtude do acima exposto acredita-se que todo ente existe para cumprir determinada razão. Nas empresas, essa razão traduz-se no desempenho econômico e só o desempenho econômico bem sucedido pode gerar lucros e outras satisfações. Sendo assim, para o questionamento acima, é preocupante que colaboradores de uma mesma empresa tenham a definição de missão de uma forma diferente. A pesquisadora

pôde observar que a missão está estampada na entrada da empresa, e que apenas os Diretores e Gerentes sabem a missão.

O aspecto que tem de ser levado em consideração é que o conhecimento da missão é condição primordial para a existência do BSC.

Tabela 2 -Traduz e esclarece a missão aos colaboradores

Função	FR	%
Sim, no início do ano	7	47%
Não	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

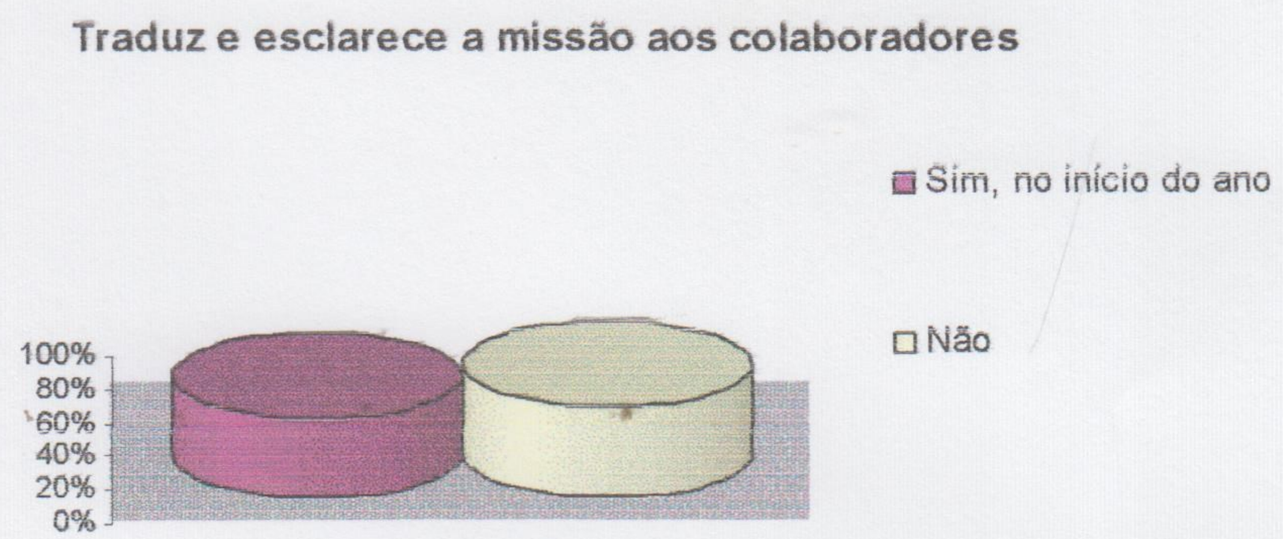


Gráfico 2- Apresentação dos resultados com relação Traduz e esclarece a missão aos colaboradores.
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Ao analisar esse questionamento, foi evidenciado que 47% responderam que sim, através de uma reunião realizada no início do ano, onde é explicada a missão da empresa e treinamentos regulares com seus gerentes e colaboradores para esclarecer e traduzir sua missão de uma forma continua, não perdendo nunca seus objetivos de curto prazo e com isso acompanhando o processo de evolução da empresa. E 53% responderam que não.

É preocupante a situação em que se encontram os 08 (53%) que responderam não esclarecer e traduzir sua missão a todos os colaboradores, em virtude de que, segundo Oliveira (2000, p.26), em 1973, Peter F. Drucker observou que a finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez esta seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas.

Em virtude do exposto, a contribuição deste questionamento se dá pela busca da implementação da estratégia que começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la, ou seja, a busca do alinhamento estratégico de cima para baixo.

Tabela 3 -Traduz e esclarece a visão e a estratégia a administração

Função	FR	%
Sim, através de quadros de avisos, internet e reuniões mensais	3	20%
A visão é está exposta nos quadros de avisos, agora as estratégias são explicadas através de reuniões mensais.	4	27%
A visão é está exposta nos quadros de avisos, mais não está claro as estratégias da empresa.	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

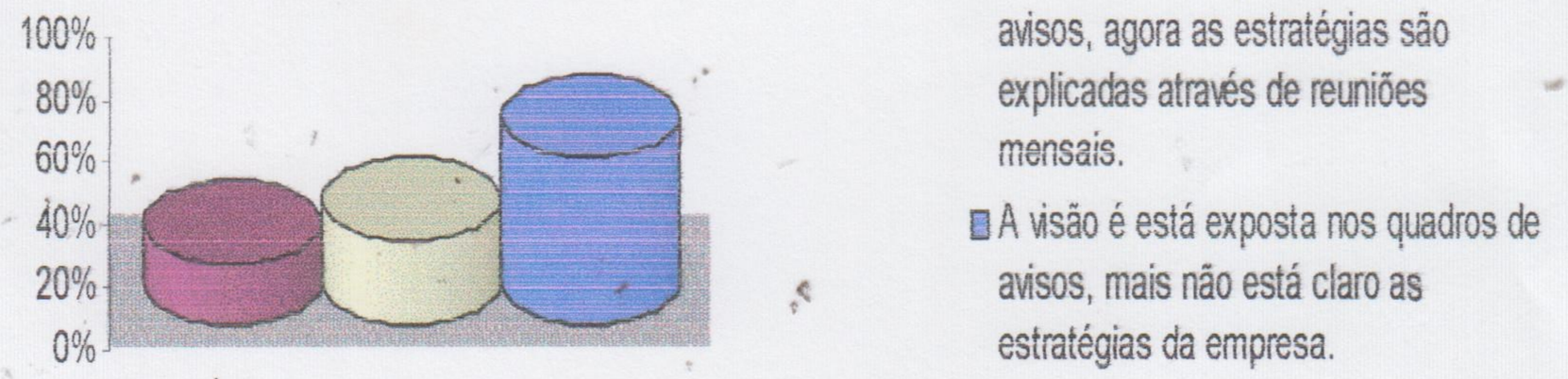


Gráfico 3- Apresentação dos resultados Traduz e esclarece a visão e a estratégia à administração e aos seus colaboradores.
Fonte: Entrevista com Empregados da *Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008*

No que se refere ao questionamento acima, 03 (20%) responderam que sim através de quadros de avisos, internet e reuniões mensais, 04 (27%) responderam que a visão está exposta nos quadros de avisos, agora as estratégias são explicadas através de reuniões mensais, e 08 (53%) responderam que a visão está exposta nos quadros de avisos, *mais não está claro as estratégias da empresa.*

Com relação aos 08 entrevistados (53%) que responderam que não esclarecem e traduzem a Visão e a Estratégia, Lucas (1998, p.56) acredita estarem se iludindo ao

pensarem que podem ir a um lugar sem saber onde ele fica, ou que a nossa visão é "implícita" (leia-se: ausente). Foi constatado que existe as estratégias que a empresa implementa, mais algumas pessoas não sabem que são estratégias, é preciso esclarecer a definição de estratégia para ajudá-los no discernimento, resumidamente, nada mais é do que esclarecer.

Tabela 4 -Objetivos e medidas estratégicas são transmitidos empresa

Função	FR	%
Sim, através de reuniões	15	100%
Não	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

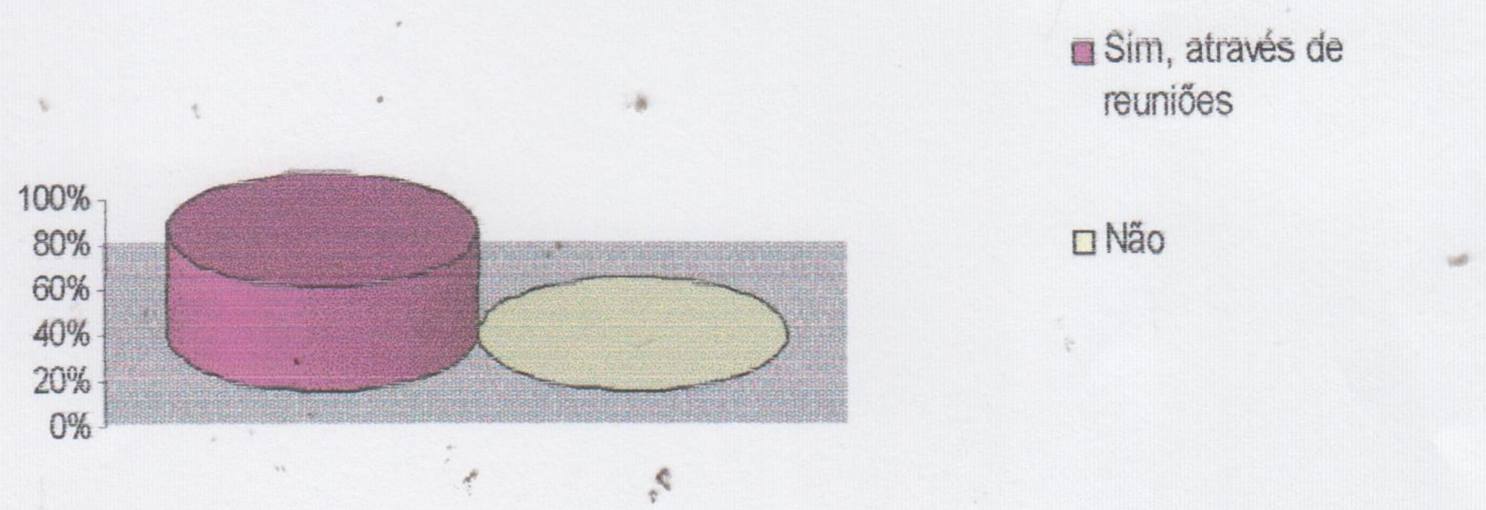


Gráfico 4- Apresentação dos resultados Objetivos e medidas estratégicas são transmitidos para empresa
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem *ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida*.

Estabelecer os objetivos e medidas estratégicas para a empresa inteira significa na verdade estabelecer e administrar a estratégia de crescimento da empresa.

Observa-se, ao questionar se os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira, que 15 (100%) responderam que sim, os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira através de reuniões mensais com toda a equipe de trabalho, uma vez que trata-se de informações estratégicas da empresa.

Tabela 5 -Prazo para atingir metas dos objetivos traçados

Função	FR	%
Longo prazo		0%
Médio prazo		0%
Curto prazo	15	100%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

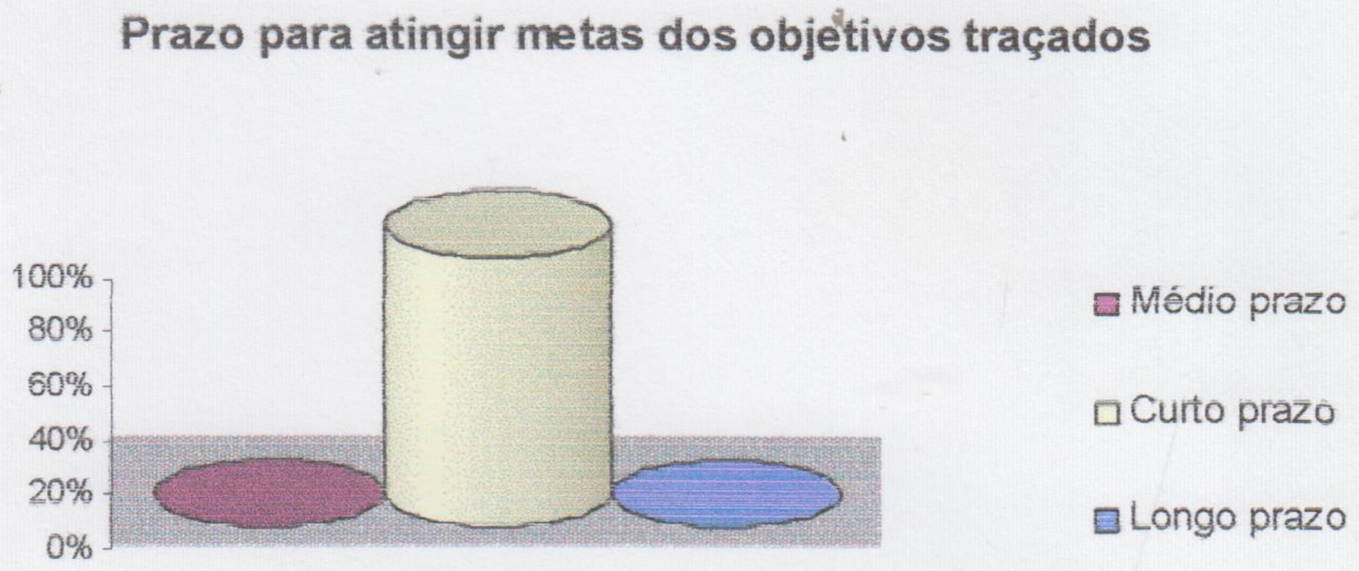


Gráfico 5- Apresentação dos resultados com relação aos prazos para atingir metas dos objetivos traçados
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Para Falcini (1995, p.32),

> No Brasil, os contadores costumam descrever os retornos sobre o investimento como de curto, médio e longo prazo. Para eles o curto prazo abrange o período inferior a um ano. O médio é de um até dois anos. e qualquer prazo de três anos acima é classificado como longo prazo. No dia a dia das empresas os gerentes também têm adotado esta mesma prática para descrever os prazos.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p.235), o "B*alanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional". Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas de três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

Em virtude do acima exposto, foi visto com preocupação, a atitude da indústria que estabelece um prazo inferior a 1 (um) ano de antecedência (Curto Prazo) para atingir as metas traçadas (demonstrado no gráfico acima onde os empregados foram unânimes em responder (100%), para ser mais preciso estabelecem 4 meses o que pode evidenciar a falta de comprometimento no planejamento estratégico, uma vez que,

para Robbins (2002, p.117), "o prazo é importante na classificação do planejamento, em virtude do efeito comprometimento".

Ou seja, quanto mais os planos atuais afetarem comprometimentos futuro, mais longo será o prazo necessário para os gerentes planejarem. Por isso, o conceito de comprometimento afirma que os planos devem avançar no futuro o suficiente para não perderem de vista os compromissos assumidos no presente. Planejar para um período muito longo ou muito curto é ineficaz.

Kaplan e Norton (1997, p.235), ratificam a eficácia deste comprometimento quando dizem que:

> O *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional. Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Cabe destaque, evidenciar que, a maior parte dos executivos são bastante magnânimos ao estabelecer as metas financeiras a serem superadas, importante se faz ser bastante crítico com relação à este estabelecimento de metas, uma vez que a credibilidade das metas é freqüentemente questionada por aqueles a que caberá alcançá-las, não estabelecendo, assim, uma cultura mais eficaz na escolha de prazos para comunicação das necessidades de atendimento das metas aos objetivos traçados.

Tabela 6 -Feedback dos objetivos e medidas estratégicas atingidas.

Função	FR	%
Sim	15	100%
Não		0%
Total	0	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Feedback dos objetivos e medidas estratégicas atingidas

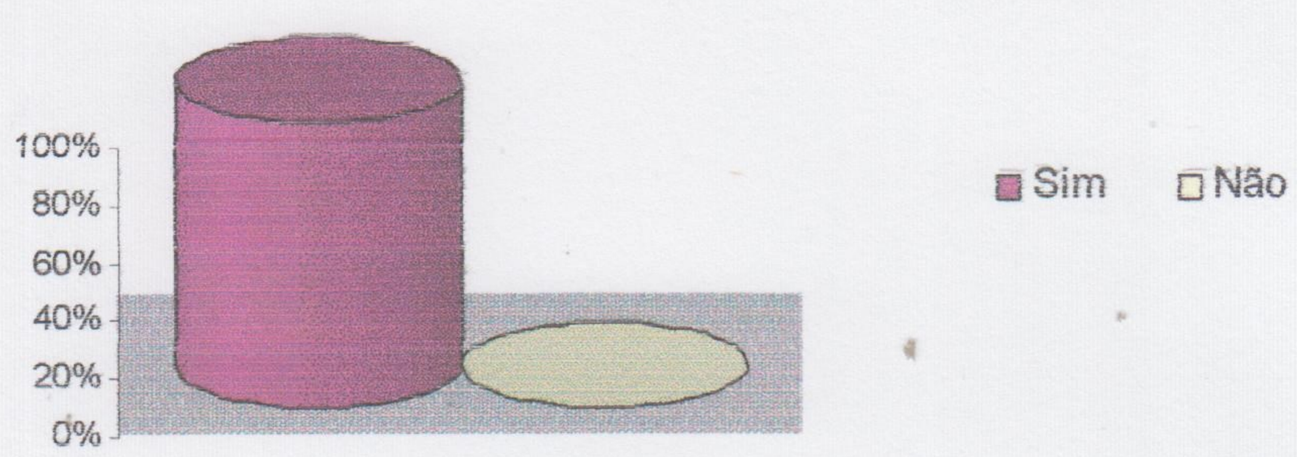


Gráfico 6- Apresentação dos resultados com relação ao Feedback dos objetivos e medidas estratégicas atingidas
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

A disposição das estratégias às metas traçadas, iniciativas e orçamentos põe a entidade em movimento. A eficiência deste movimento e a eficácia no alcançar das metas traçadas, devem ser monitoradas e orientadas para a abertura e orientado pelo feedback.

Nota-se que a indústria possue formas de obter retorno (feedback) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos, onde é respondida por 100% dos seus colaboradores.

Tabela 7 -Ações de Feedback

Função	FR	%
Reunião com apresentação de indicadores de resultados	7	47%
Reunião com avaliação dos pontos fortes e fracos	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Ações de Feedback

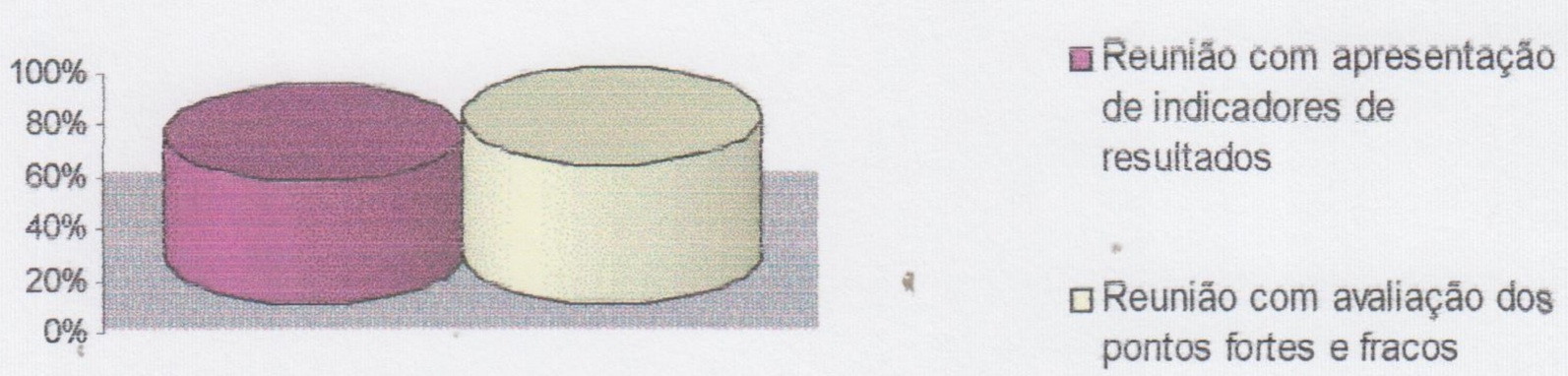


Gráfico 7- Apresentação dos resultados com relação as ações de Feedback
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Sendo muito importante para a construção de um mapa estratégico a situação encontrada na pesquisa, onde encontramos que a indústria possue alguma forma de obter retorno (feedback) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos, a mesma utiliza reuniões periódicas com os colaboradores para avaliar e discutir pontos fortes e fracos e o que precisa se melhorado, respondido por 53% dos colaboradores, como também reuniões com apresentação de resultados através de indicadores 43%. Evidenciando dessa maneira uma afirmação positiva no estabelecimento e uso do Balanced Scorecard, na indústria pesquisada.

Tabela 8 - Conhecimento e utilização do BSC

Função	FR	%
Sim,conhecem e utilizam	0	0%
Não conhecem	8	53%
Sim,conhecem e não utilizam	7	47%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Conhecimento e utilização do BSC

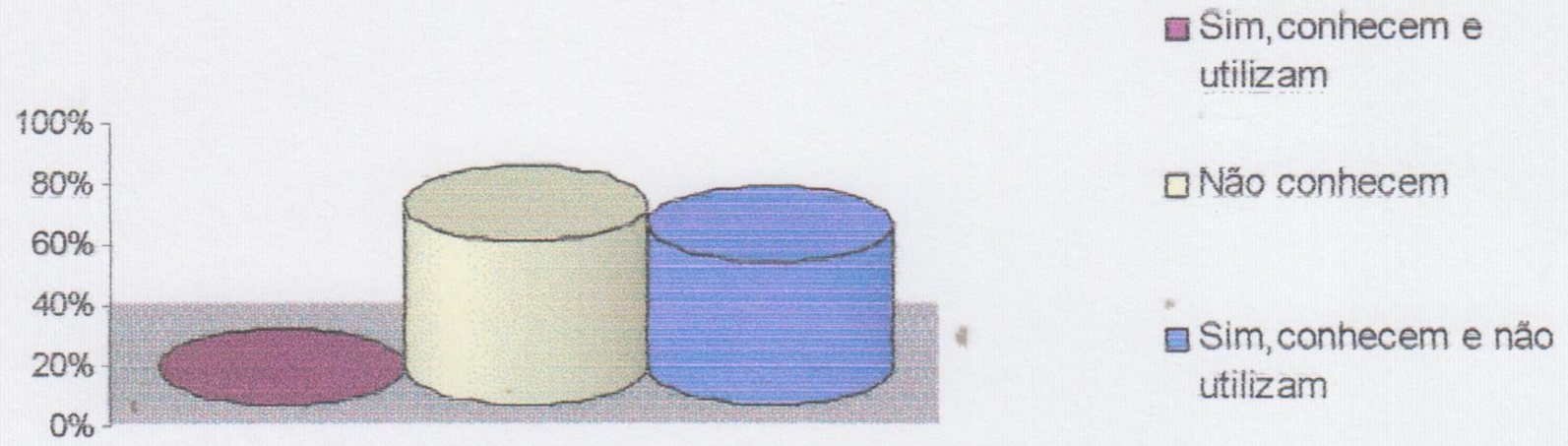


Gráfico 8- Apresentação dos resultados com relação ao conhecimento e utilização do BSC
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Observa-se neste questionamento que, 07 dos respondentes (47%) dizem conhecer, *mas não utilizar e 8 dos respondentes (53%) não conhecem. Nota-se* que existe um certo desconhecimento do que vem a ser Balanced Scorecard, uma vez que 53% responderam que não conhecem este tipo de ferramenta. O que reflete, de certa forma, uma deficiência de conhecimento teórico e empírico sobre a avaliação de desempenho, evidenciando indicadores financeiros complementados por indicadores não-financeiros. O que não é de todo mal, pois 07 (47)% que conhecem mas não utilizam este conceito, bem como relatado pelos gestores, gerentes e diretores que o conhecimento adquirido foi fruto das pós-graduações realizadas e congressos onde os mesmos participaram, *o que facilitará na proposta do nosso objetivo.*

Tabela 9 -Avaliação do desempenho financeiro da empresa

Função	FR	%
Sim	15	100%
Não	0	0%
Outros	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

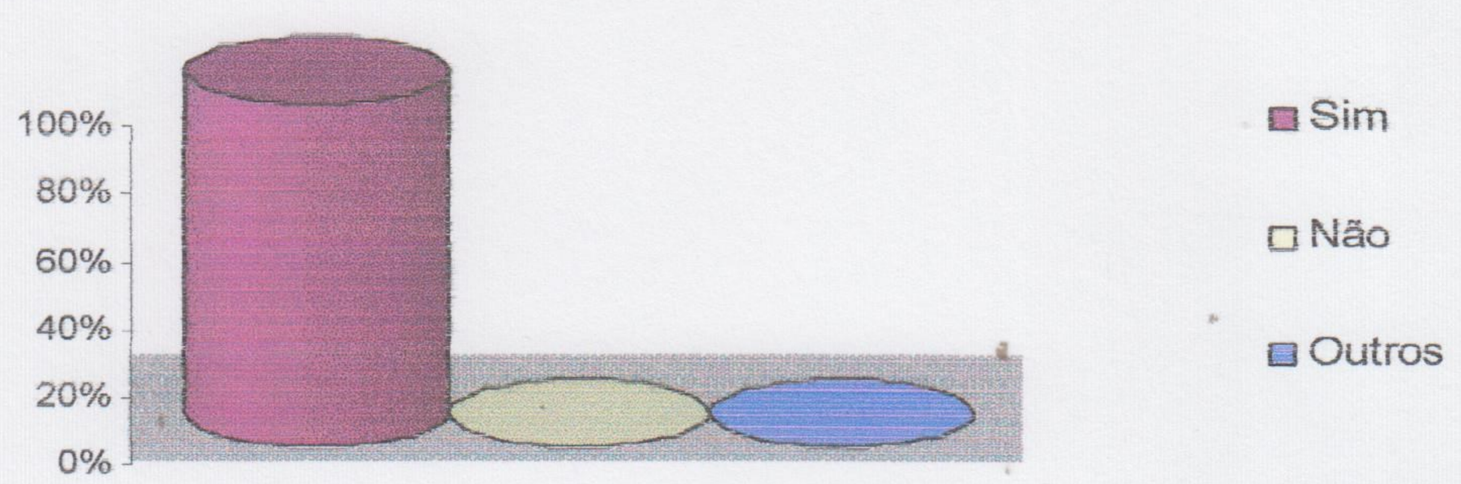


Gráfico 9- Apresentação dos resultados com relação à Avaliação do desempenho financeiro da empresa.
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

No que se tange à avaliação de desempenho financeiro, verifica-se uma completa tendência (100%) de utilização deste tipo de avaliação na indústria pesquisada, onde a mesma utiliza alguma maneira de avaliação de desempenho na sua gestão, que será explicada no gráfico seguinte.

Tabela 10 –Na gestão financeira leva em consideração

Função	FR	%
Somente o lucro	12	80%
O lucro e o Risco	3	20%
Nenhum dos dois	0	0%
Outros	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

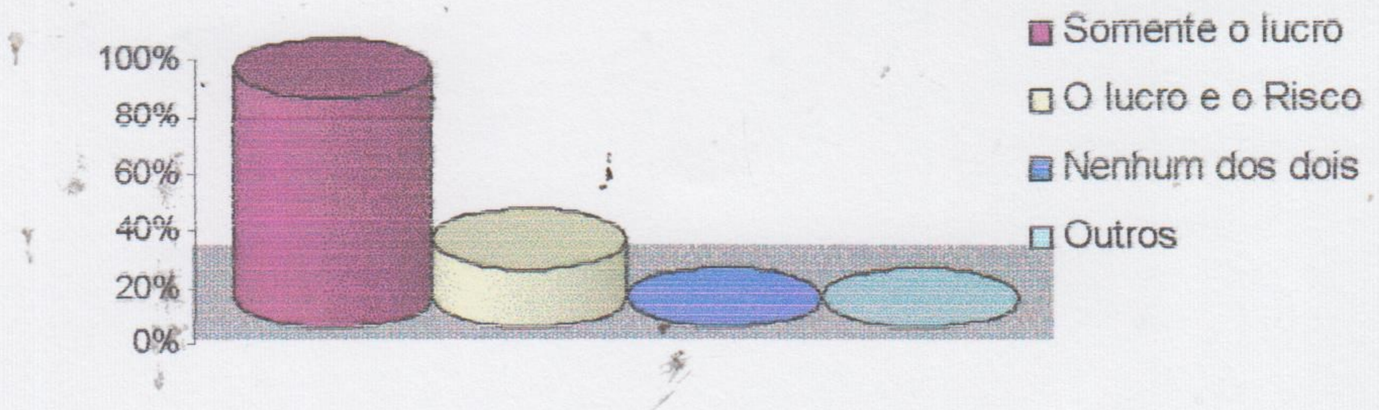


Gráfico 10- Apresentação dos resultados com relação Na gestão financeira leva em consideração.
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

A questão que agora abordaremos é se o lucro serve como padrão para avaliar estratégias alternativas e medir o desempenho subseqüente, sendo consistente com o objetivo da geração de valor para o acionista. Em outras palavras é se o lucro pode ser usado para medir com confiança a mudança no real valor presente da empresa.

Neste sentido, é certo afirmar que, se as decisões da gestão financeira da *indústria devem sempre ser baseadas em função do lucro, mas levando em* consideração as condições de incerteza (risco).

Ao analisar este questionamento, observa-se que 80% ao avaliarem sua gestão financeira, levam em consideração somente o lucro, o que mostra uma atitude tradicionalista. Ao passo que 20% levam em consideração o lucro e o risco. Isto é uma preocupação externada apenas pelos Diretores da indústria, e que demonstra, dessa forma, um perfil insatisfatório principalmente dos gestores e gerentes (que fazem parte do quadro executivo) preocupados, apenas com lucro, não levando em consideração as condições de incerteza (risco) *na geração de valor para a entidade e evidenciando uma* das premissas do Balanced Scorecard, onde Kaplan;Norton (1997, p.53) dizem que 'a gestão eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados ao crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento".

Tabela 11 - Medidas Utilizadas p/ avaliar Desempenho Não Financeiro dos Clientes

Função	FR	%
% de Participação de Mercado	5	33%
%Captação de Clientes	2	13%
%Satisfação de Clientes	8	53%
%Não Utiliza	0	0%
%Outros	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008



Gráfico 11- Apresentação dos resultados com relação à Medidas utilizadas para avaliar Desempenho Não Financeiro dos Clientes.
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Ao questionar sobre quais as medidas que a indústria utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes, levamos sempre em consideração a existência de um o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, sendo comum a todos os tipos de empresa e incluindo indicadores essenciais, como: participação de mercado, captação, satisfação e etc.

Para Kaplan;Norton (1997, p.72), "essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito".

É importante esclarecer que, para que exista uma força máxima dessas medidas, importante se faz que, elas devam ser direcionadas para grupos específicos de clientes com os quais a empresa espera obter seu maior crescimento e lucratividade, podendo desta forma selecionar segmentos específicos de clientes ou mercado.

Ao conhecermos a existências dessas medidas básicas, passaremos a destacar teoricamente cada uma delas.

A participação de mercado e de conta, reflete o percentual de negócios num determinado mercado em relação aos concorrentes, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Passa a ser um indicador simples de ser utilizado quando o grupo de clientes ou segmento de mercado seja conhecido pela empresa. A

forma que se pode obter conhecimento das estimativas do tamanho total do mercado é a utilização levantamentos estatísticos feitos por grupos setoriais, associações comerciais e órgãos do governo (federal, estadual e municipal).

Nas empresas, os gestores ao pensarem em atendimento as necessidades dos clientes, estão evidenciando o indicativo de captação de clientes, uma vez que tanto a retenção *quanto a captação são determinadas pelo atendimento às necessidades* dos clientes e que segundo Kaplan;Norton (1997, p.74) define que "a captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, podendo ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes".

Os indicadores de satisfação de clientes medem o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor e são na verdade quem melhor fornecem feedback sobre o desempenho da empresa. *Kaplan;Norton (1997, p.74) avisam que,*

> a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada" e vão mais além quando falam que "pesquisas recentes evidenciam que somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

Com relação a pesquisas de satisfação de clientes, foi sentido na aplicação dos formulários *a utilização em geral de duas técnicas: entrevistas com clientes por telefone* quando da solicitação dos pedidos e visitas pessoais aos clientes quando da entrega do produto (principalmente para grupos específicos de clientes com os quais a empresa espera obter seu maior crescimento e lucratividade). Informação confirmada por Kaplan ;Norton (1997, p.75) quando mostram a importância e o uso das pesquisas de satisfação dos clientes, onde constituem-se numa das áreas mais ativas para as empresas de pesquisa de mercado, pois, somente nos Estados Unidos, esse tipo de serviço fatura anualmente algo na ordem de US$ 200 milhões e um crescimento anual de 25%.

Para um uso completo e correto os gestores das empresas devem fazer uso da seleção dos objetivos e medidas em três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com grupos específicos de clientes para os quais a empresa espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

Ao analisar este questionamento, foi visto que existe avaliação de desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes na totalidade da população e com relação à preferência de qual técnica se utiliza, existe uma certa pulverização, mas, existe uma preferência de uso, pois temos 13%, 33% e 53% utilizando sempre indicadores de participação, satisfação capacitação de clientes.

A *pesquisadora não deixou de observar também as diferentes respostas* dadas a este questionamento como também aos demais, levando em consideração que os colaboradores são da mesma empresa, e que as normas e procedimentos são iguais para ambos, porém em resumo, estas três medidas de fato são utilizadas na empresa.

Tabela 12 - Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Organizacional

Função	FR	%
Sim, através de capacitação e treinamento para empregados	7	47%
Porcentagem de vendas oriundas de produtos novos.	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

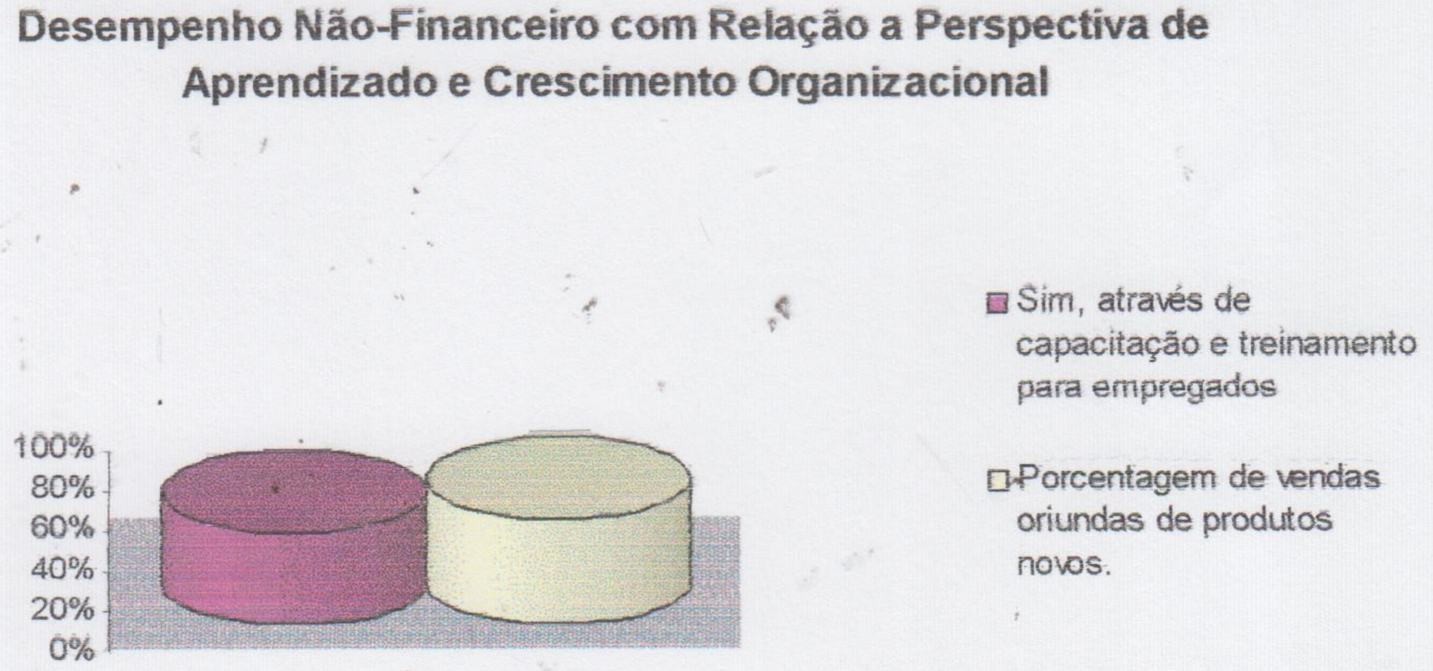


Gráfico 12- Apresentação dos resultados ao Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva De Aprendizado e Crescimento Organizacional.
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Para esta perspectiva do Balanced Scorecard – Aprendizado e Crescimento – Kaplan;Norton (1997, p.131) defendem que "os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional". Os objetivos da perspectiva

de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Ao falar de aprendizado e crescimento de uma empresa, gostaria de deixar claro que estamos falando da capacidade de seus colaboradores, da capacidade dos sistemas de informação e processos organizacionais (envolvendo a motivação, e *alinhamento*).

Com relação às capacidades dos funcionários, verifica-se três medidas essenciais:

satisfação (objetiva reconhecer que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são considerados nos dias atuais altamente importantes, funcionários satisfeitos são uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente), retenção (evidencia o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo, onde *funcionários antigos e leais guardam valores da empresa*) e produtividade dos funcionários (mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos).

A capacidade dos sistemas de informação é uma ferramenta que serve para que os funcionários desempenhem com eficácia no atual ambiente competitivo, utilizando informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Demonstra-se, *neste questionamento, que a indústria na sua totalidade* utiliza algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, onde, 07 dos respondentes (47%) utilizam somente de indicadores que evidenciam a capacitação e treinamentos aos seus funcionários, 08 dos respondentes (53%) utilizam porcentagem de vendas oriundas de produtos novos, mais que em 2 linhas gerais, são utilizados de fato os dois indicadores.

Tabela 13 -Indicador utilizado pela empresa p/ avaliar o Desempenho Não Financeiro

Função	FR	%
Dos Clientes	7	47%
Financeiros	8	53%
Processos Internos	0	0%
Aprendizado e Crescimento	0	0%
Ou Todos	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

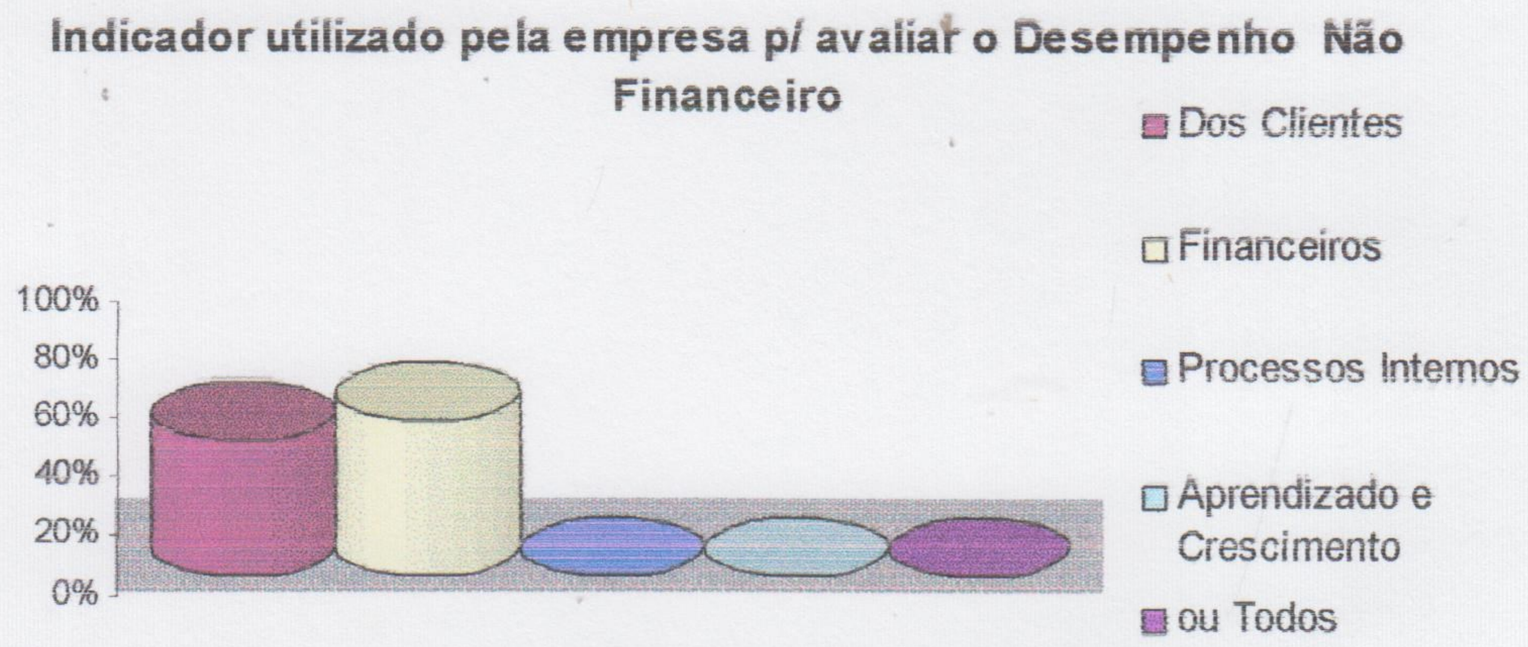


Gráfico 13- Apresentação dos resultados com relação ao Indicador utilizado pela empresa p/ avaliar o Desempenho Não Financeiro
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Ao questionar sobre qual indicador a indústria utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro, (47%) responderam clientes e (53%) responderam Financeiros, os respondentes justificaram que no caso de a companhia querer monitorar, por exemplo, seus objetivos em termos de crescimento de mercado, poderá utilizar *indicadores dos clientes"como fatia de mercado que também por este indicador* permitindo que a empresa desenvolva produtos de valor para os seus clientes.

Tabela 14 -Indicador utilizado p/ avaliar a Perspectiva dos Processos Internos

Função	FR	%
Medidas de Tempo de Espera	8	53%
Medidas da qualidade do Processo	7	47%
Medidade de Custo dos Processos	0	0%
Não Utiliza	0	0%
Parcialmente	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

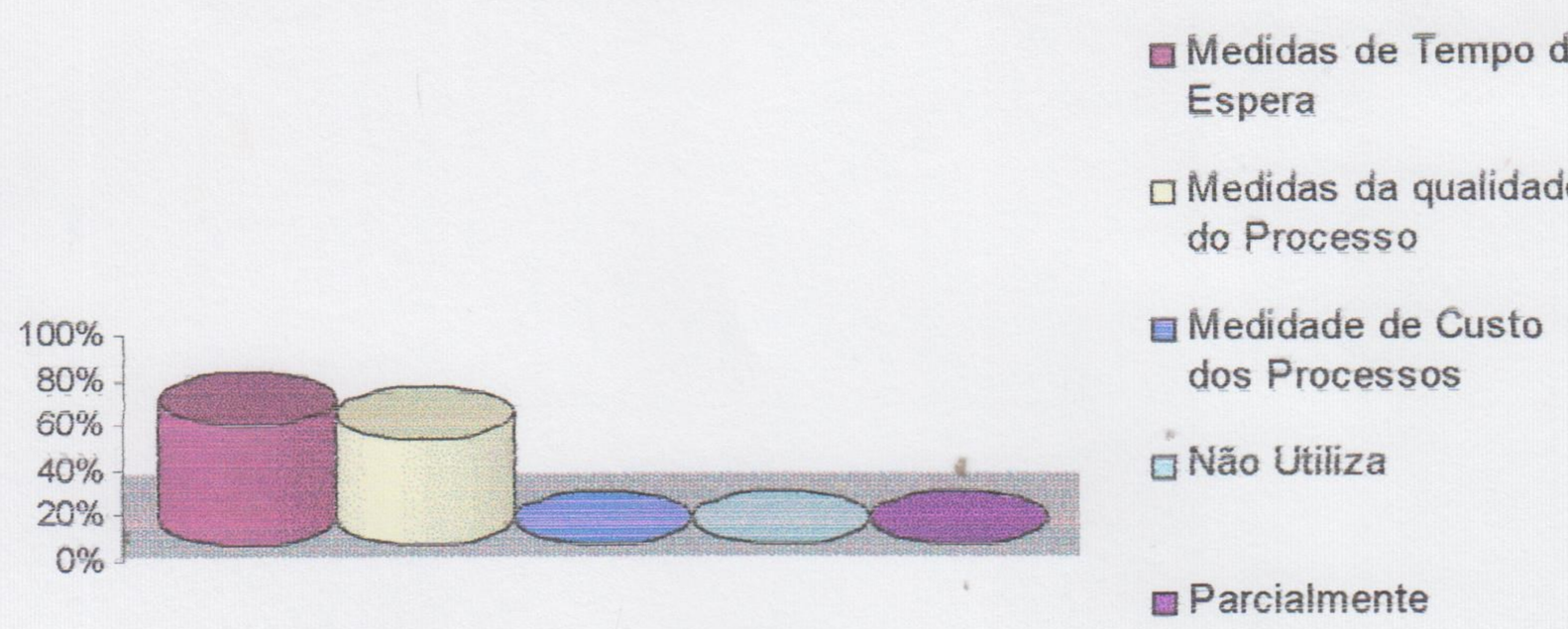


Gráfico 14- Apresentação dos resultados com relação ao Indicador utilizado p/ avaliar a Perspectiva dos Processos Internos
Fonte: Entrevista com Empregados da *Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008*

Ao questionar, qual indicador a indústria utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação à perspectiva dos processos internos, procurei identificar, os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e administradores.

Dessa forma, Kaplan;Norton (1997, p.97) recomendam que "os empresários definam *uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com* o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda".

Em face do acima exposto, entende-se o processo de inovação como sendo o processo propriamente dito da criação de valor, em que as empresas identificam e desenvolvem novos mercados/clientes e apuram as necessidades prementes de seus clientes existentes. O processo de prosseguimento das operações, nada mais é que o recebimento, processamento e entrega dos produtos e serviços, importante se faz a entrega *eficiente, regular e pontual dos produtos fabricados e serviços prestados aos* clientes. Sobre o serviço pós-venda, podemos dizer que é a fase final da cadeia de valor, onde integram serviços como garantia (correção de defeitos), conserto e devolução do(s) produto(s) ou serviço(s) por parte do cliente quando for o caso.

Kaplan; Norton (1997, p.122) ao complementar os processos internos que fazem parte da cadeia de valor interna das empresas, apresentam indicadores para melhor identificar seus processos, são eles:

- Medidas de tempo de espera, onde se valoriza o tempo transcorrido entre o momento em que é feito o pedido até o momento em que o serviço solicitado é totalmente prestado. *Na indústria evidenciamos um serviço onde podemos indicar* medidas de tempo de espera (53%) - Pedido do produto pelos clientes por telefone até a entrega do produto aos mesmos (neste meio termo, ainda fazem uma pesquisa de satisfação), que se bem controlados permitem que clientes valiosos não esperem tanto pela entrega do produto;

- Medidas da qualidade do processo, Uma medida da qualidade do processo, particularmente, muito difundida é o Total quality management, para explicarmos o que vem a ser, recorremos a Bain & Company que descreve como, uma aproximação sistemática, *que une as exigências de desempenho do cliente com relação aos* produtos e serviços com suas especificações. A TQM aponta então para a produção das especificações com defeitos zero. Isto cria um ciclo virtuoso da melhoria contínua que impulsiona a produção, satisfação de clientes e lucratividade.

Sempre direcionando para o ambiente estudado, visualizamos estes indicadores da qualidade dos processos (47%): Índice de insatisfação com o Atendimento, Desperdício, Perdas, Retrabalho - informações imprecisas, solicitação não atendida e serviço pós-venda (devoluções); e

- Medidas do Custo dos Processos, *Kaplan;Norton (1997) ao apresentarem indicadores* para melhor identificar seus processos na cadeia de valor interna da empresa, complementam com a utilização da análise de custos baseados em atividades no intuito de evidenciar o custo do processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo oferecem informações importantes para a caracterização do custo-benefício dos processos importantes na cadeia de valor da empresa. Observa-se que, esta medida não foi citada, haja vista o grau de importância que a mesma tem, pois mede qualidade e tempo .

Perfil dos respondentes

Esta parte do questionário tem como principal objetivo conhecer o perfil dos respondentes. *Desse modo foram utilizados como instrumento as variáveis sobre*: o cargo, sexo, faixa etária e escolaridade.

Com relação à distribuição do cargo conforme pode ser visualizado no gráfico 15, 3 (20%) são os Diretores e donos da indústria, 2 (13%) são gerentes operacional e financeiro, 2 (13%) são gestores do departamento operacional e financeiro nesta mesma linha e 8 (53%) *são supervisores distribuídos nas áreas de vendas. Conforme* pode ser visualizado no gráfico 16 com relação à distribuição da escolaridade, 53% tem o nível médio e 47% tem o nível superior. Percebe-se assim que somente o quadro de executivos tem o nível superior, mais os mesmos dão oportunidades de treinamento e capacitação com ajuda de custo relacionado à graduação.

Com relação à distribuição do sexo dos respondentes, conforme pode ser visualizado no gráfico 17, o maior resultado são do sexo masculino, ou seja, 87%, enquanto que 13% deles são do sexo feminino.

No que diz respeito à faixa etária dos entrevistados, de acordo com o gráfico 18, na sua distribuição, 53% deles estão situados na faixa etária de 25 a 30 anos, 27% estão na faixa etária entre 35 e 40, 20% são os colaboradores de idade entre 40 a 45 anos.

Entende-se assim que, entre os entrevistados a maior parte deles podem ser considerados jovens, uma vez que 53% deles são pessoas que possuem até 30 anos.

Tabela 15 -Perfil dos respondentes – Cargo

Função	FR	%
Diretor	3	20%
Gerente	2	13%
Gestor	2	13%
Supervisor	8	53%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Perfil dos Respondentes - Cargo

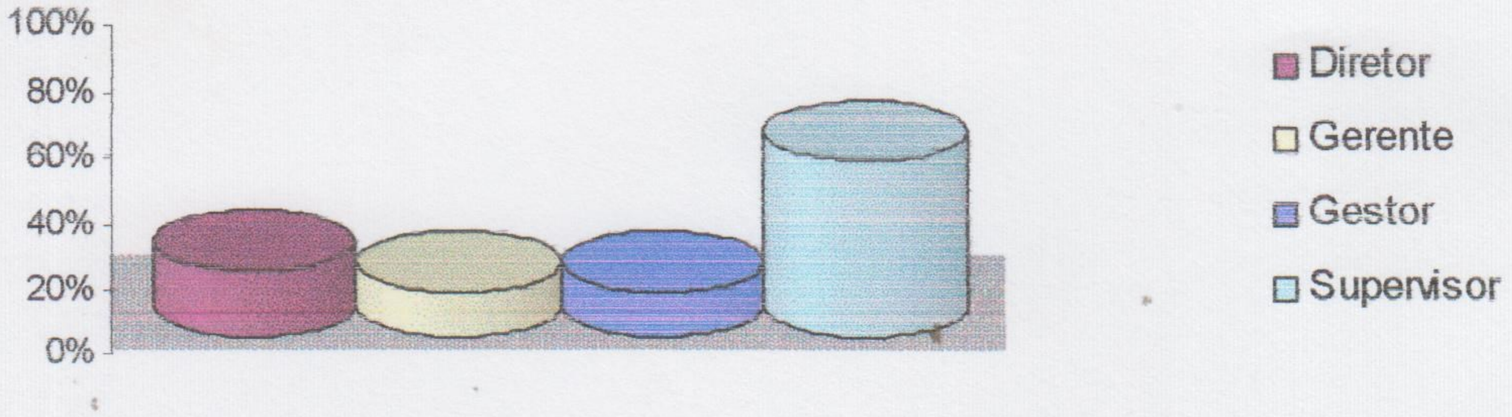


Gráfico 15- Apresentação dos resultados com relação ao Perfil dos respondentes - Cargo
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Tabela 16 –Escolaridade

Função	FR	%
Nível médio	8	53%
Superior incompleto	0	0%
Superior completo	7	47%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Escolaridade

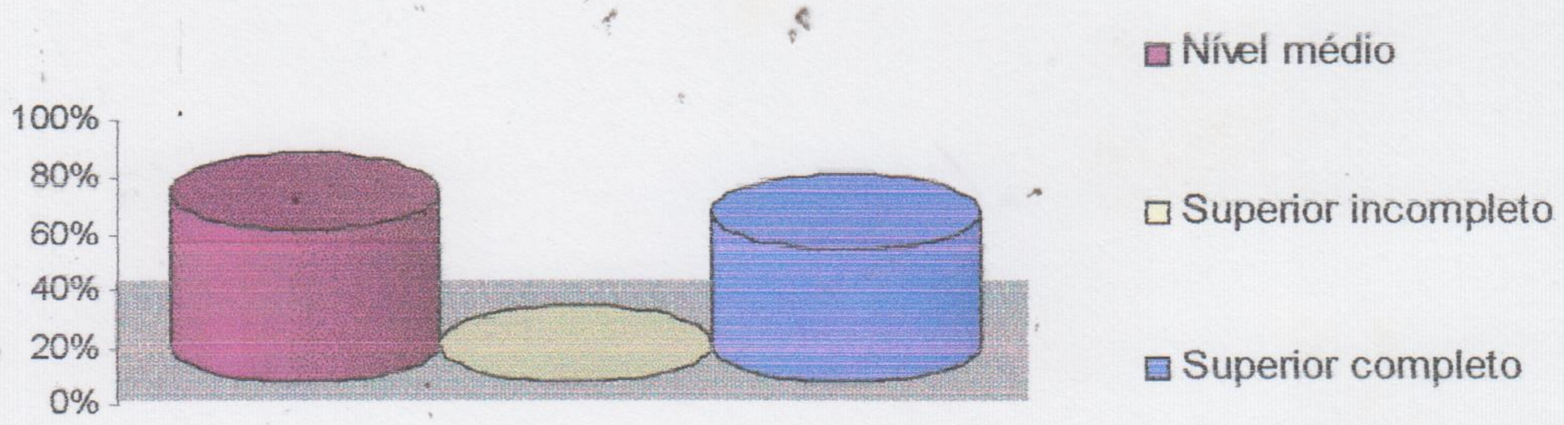


Gráfico 16- Apresentação dos resultados com relação ao Perfil dos respondentes - Escolaridade
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Tabela 17 -Sexo

Função	FR	%
Feminino	2	13%
Masculino	13	87%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

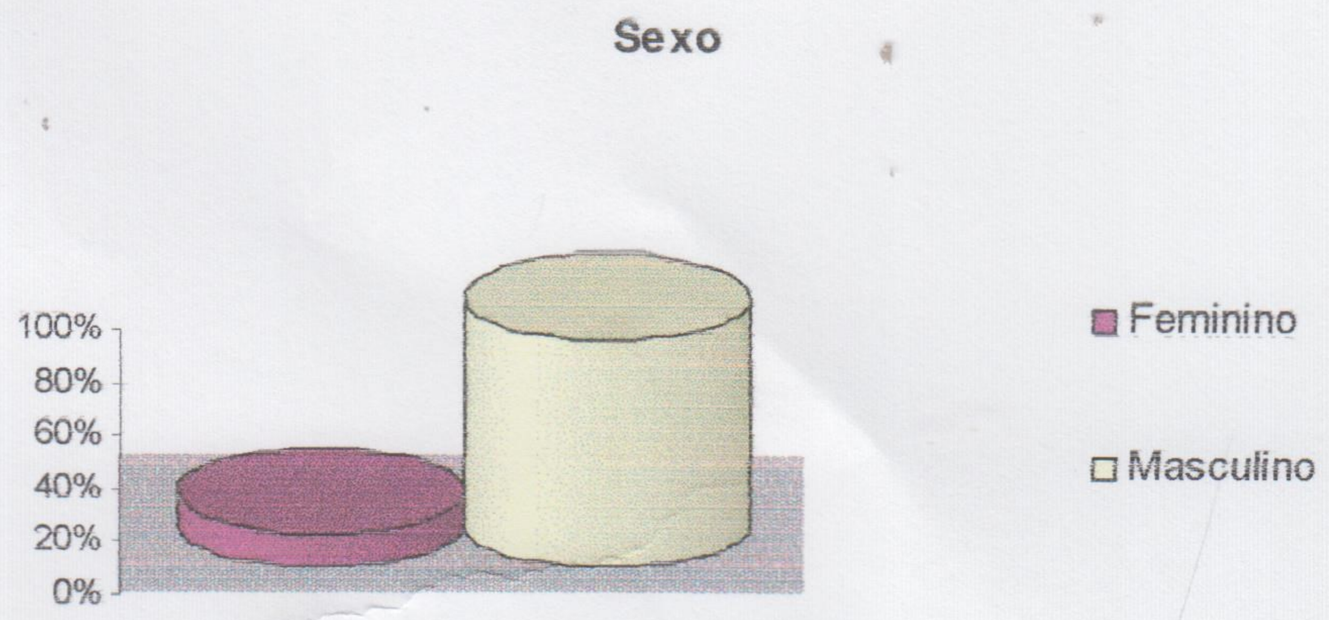


Gráfico 17- Apresentação dos resultados com relação ao Perfil dos respondentes - Sexo
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

Tabela 18 -Faixa Etária

Função	FR	%
Entre 20 e 25	0	0%
Entre 25 e 30	8	53%
Entre 30 e 35	0	0%
Entre 35 e 40	4	27%
Entre 40 e 45	3	20%
Entre 45 e 50	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

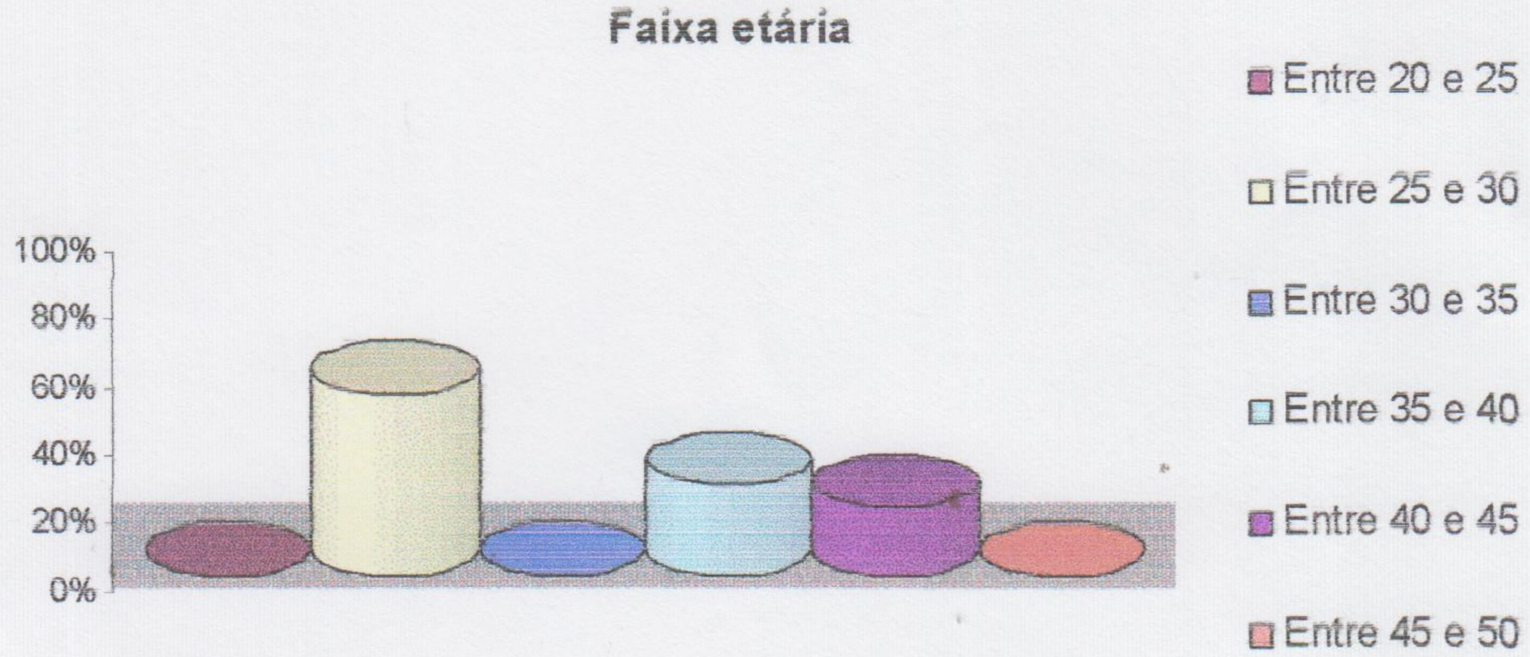


Gráfico 18- Apresentação dos resultados com relação ao Perfil dos respondentes – Faixa etária
Fonte: Entrevista com Empregados da Indústria Nordeste Fruit em Natal/RN-2008

7 CONSIDERAÇÕES

Este estudo tem como objetivo Desenvolver um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, para otimização da tomada de decisões para uma indústria de porte médio.

O seu desenvolvimento teve caráter exploratório, realizando-se a partir das questões orientadoras evidenciadas no discorrer do texto.

- **O que a empresa entende por Balanced Scorecard?**

Em resposta a este questionamento, evidenciamos no item 8 que apenas os gestores gerentes e diretores conhecem o BSC, conhecimento adquirido nas pós-graduações realizadas e congressos onde os mesmos participaram, por outro lado, os supervisores *nunca ouviram falar em tal ferramenta de gestão de desempenho*.

- Como é feita a avaliação de desempenho no contexto da gestão da indústria?

É fato a existência de avaliação de desempenho no contexto da indústria. Premissa que fica comprovada por meio das repostas encontradas nas questões 09,10,11,12,13 e 14 onde mostra que da população pesquisada, 100% responderam que utilizam de alguma forma a avaliação de desempenho , arremate obtido a partir da questão 10 que mostra que, 80% dos entrevistados levam em consideração apenas o lucro, *utilizando avaliação de desempenho não-financeiro nas demais questões*, o que demonstra a existência de avaliação de desempenho financeiro e não-financeiro no contexto da indústria.

- O que é avaliado tem algum significado para a gestão da indústria?

Apesar das divergências nas respostas por falta de esclarecimento por parte do quadro executivo aos demais colaboradores e até entre eles mesmos, percebe-se que os entrevistados têm procurado desenvolver mecanismos de avaliação de desempenho, onde a partir da mensuração das informações, possam desenvolver vantagem competitiva relevante *no processo da criação de valor*, evidenciada nas questões 12 onde 47% se preocupa com capacitação e treinamento para empregados e 53% Porcentagem de vendas oriundas de produtos novos e nas questões 13 e 14.

FARN

- Até que ponto os tradicionais métodos de planejamento estratégico evidenciam o giro operacional do negócio?

Em virtude da forte utilização do Lucro Contábil, como indicador financeiro, fica em parte prejudicada a visualização do giro operacional do negócio, uma vez que já justificamos o porquê das limitações e falhas deste indicador no item 10.

Dessa forma, o indicador utilizado não mostra sobremaneira o giro operacional do negócio no presente e no futuro, mas unicamente no passado, o que serve apenas para cumprimento de obrigações fiscais.

- As atuais estratégias respondem às novas exigências do cenário econômico, havendo compromisso com resultados?

Em resposta às novas exigências do cenário econômico, encontramos no referencial teórico que nos modelos de avaliação de desempenho identificados na atualidade, 4 mencionam a palavra estratégia na definição do objetivo do sistema de medição *como também utilizam o uso de medidas não-financeiras, como sugere o* Balanced Scorecard, obviamente que precisa ser melhorado esclarecido e traduzido para os demais colaboradores,como também as atuais estratégias deverão ser revistas e algumas novas implementadas, pois algumas comprometem os resultados da empresa na concepção da pesquisadora.

Nesse sentido, evidenciamos na indústria pesquisada, a existência de avaliação de desempenho utilizando indicadores variados como: lucro contábil missão, visão, medidas estratégicas, feedback, risco, crescimento, retenção/captação/satisfação e lucratividade de clientes, *medidas de tempo e espera, Medidas da qualidade do* Processo e capacidades dos funcionários.

Foi definido como objetivo geral deste trabalho, Desenvolver um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, para otimização da tomada de decisões para uma indústria de porte médio.

Já os objetivos específicos do trabalho, foram assim definidos:

a) Unificar o nível de conhecimento em relação ao BSC;

b) Identificar e ressaltar a importância da formulação das estratégias;

c) Pesquisar e levantar as perspectivas existentes em relação ao *Balanced Scorecard* na empresa;

d) Apresentar um mapa estratégico baseado nas estratégias e perspectivas.

Nesse sentido, a pesquisa revela os seguintes resultados:

a) Evidências *na população pesquisada dá existência de 47% dos pesquisados* que conhecem, mas não utilizam o Balanced Scorecard, 53% dos pesquisados que não conhecem o Balanced Scorecard.

b) Que 100% da população pesquisada, os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira através de reuniões mensais com toda a equipe de trabalho, uma vez que trata-se de informações estratégicas da empresa, e 100% dos pesquisados encontramos a existência de alguma forma de feedback de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos;

c) Que foi *identificado perspectivas existentes em relação ao Balanced Scorecard* na empresa tais como: desempenho financeiro, foi encontrado que 100% da empresa pesquisada, utiliza alguma forma de avaliação para evidenciar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidas levando em consideração o lucro contábil (80%); Para a avaliação de desempenho não-financeiro com relação ao seus clientes, encontramos que os entrevistados, fazem uso das seguintes medidas: percentual de participação de mercado 33%, captação de clientes 13%, satisfação de clientes 53%; Na avaliação de desempenho não-financeiro com relação à perspectiva dos processos internos, encontramos que os entrevistados, fazem uso dos seguintes indicadores: medidas de tempo e espera 53%, medidas da qualidade do processo 47%; e ao avaliarmos a utilização de algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional dos entrevistados encontramos que existe a total utilização de indicadores como: que 47% e 53% dos entrevistados, leva em consideração a capacitação e treinamento para empregados e Porcentagem de vendas oriundas de produtos novos

d) Apresentado logo abaixo.

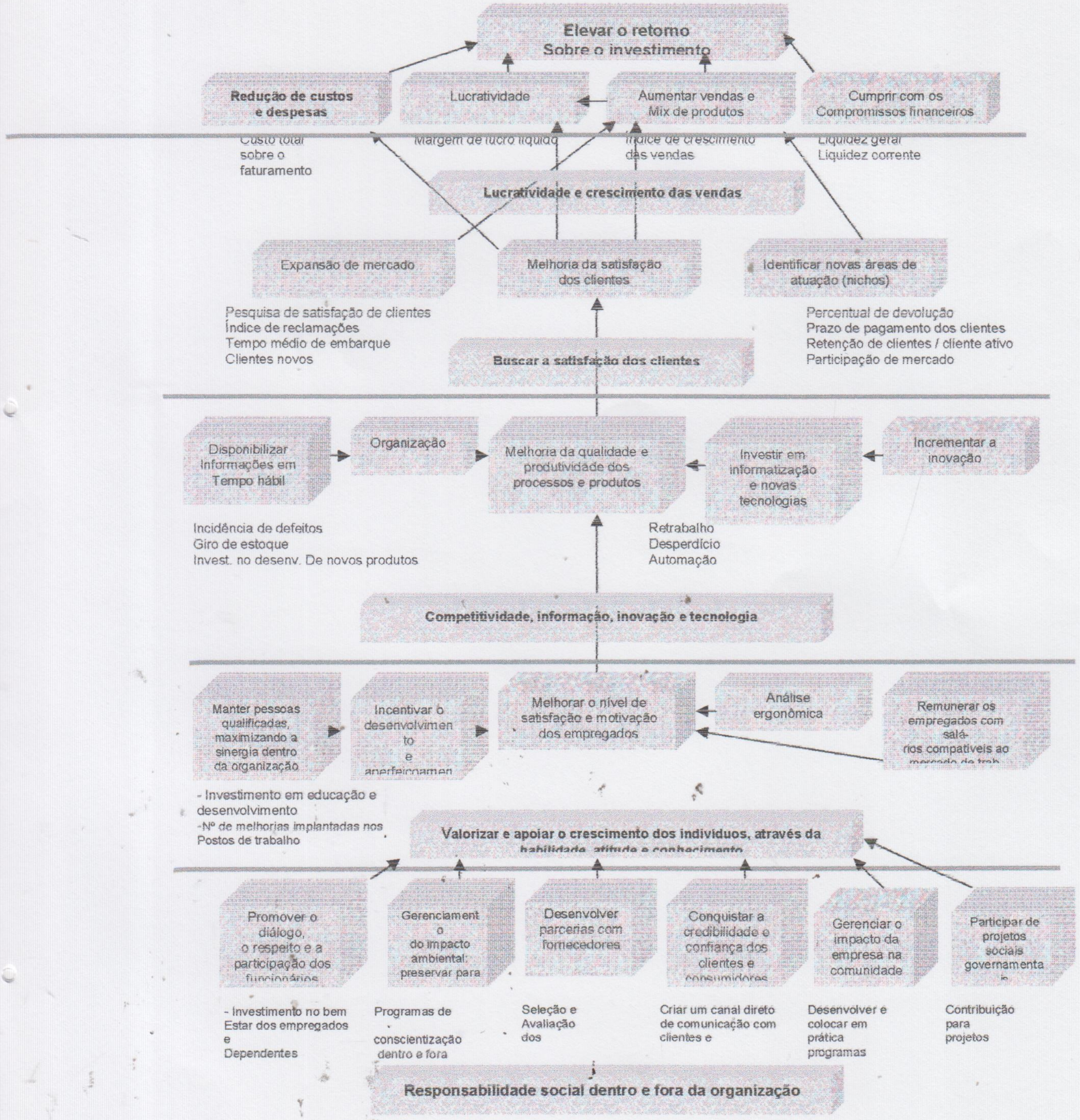


Figura 16: Mapa estratégico proposto para a empresa
Fonte: (Adaptado de Kaplan e Norton, 2000)

Ao visualizar o mapa proposto, verificamos que, para elevar o retorno sobre investimento (perspectiva financeira) no item lucratividade e crescimento em vendas é preciso:

- reduzir custos e despesas, pois o objetivo da redução do mesmo, é a melhoria de produtividade referindo –se a iniciativas no sentido de baixar custos diretos de produtos, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios;
- lucratividade (sustentação);
- aumentar vendas e mix de produtos onde Kaplan e Norton (1997, p.54) diz que, o mix de receita - referem-se à aplicação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços, e
- cumprir com os compromissos financeiros, através dos índices de liquidez geral e corrente que visam a medir, através da relação de valores afins, a folga financeira da empresa.

Buscar satisfação do cliente (perspectiva de cliente), nada mais é do que já existe dentro da indústria precisando apenas ser organizado e alinhado com o quadro executivo e os demais colaboradores. A indústria já trabalha com estes indicadores o qual foi evidenciado nas análises anteriormente citadas no texto, onde a mesma busca a melhoria contínua dos seus produtos e a satisfação dos clientes, afinal de contas, clientes satisfeitos são uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço.

Competitividade, informação, inovação e tecnologia (perspectiva dos processos internos), são indispensáveis para eliminar o retrabalho, disperdício e melhorar a automação. É necessário e primordial investir cada vez em sistemas da informação. Na industria, ainda existem alguns trabalhos feitos manualmente, como exemplo, a empresa tem a pesquisa de satisfação no ato da solicitação do produto feito por telefone, não existe um formulário padrão com as devidas perguntas, e todas as respostas dadas pelos clientes são anotadas em papéis para posteriormente serem

repassadas para o computador, onde para algumas empresas de grande porte, existem até sites de pesquisa de satisfação do cliente e enquetes.

As indústrias estão expostas a um ambiente de alta competitividade, e a Nordeste têm procurado investir e desenvolver mecanismos de inovação, onde a partir da mensuração das informações, possam desenvolver vantagem competitiva relevante nos processos e produtos para criação de valor.Valorizar e apoiar o crescimento dos indivíduos, através da habilidade, atitude e conhecimento (perspectiva do aprendizado e crescimento). Existem alguns indicadores citados nas respostas dadas ao questionário (Perspectiva De Aprendizado e Crescimento Organizacional) que corroboram com este item do mapa, onde existe treinamento e capacitação para os funcionários.

Outro item é com relação a ergonomia no trabalho, onde o seu principal objetivo para um posto de trabalho é o estudo integrado de uma situação de trabalho, tendo como finalidade melhorar as condições de trabalho a nível da segurança, da saúde e da competitividade nesse mesmo posto de trabalho. A melhoria da compatibilidade obtida depois de uma intervenção ergonômica resulta numa maior produtividade, quer diretamente, graças ao aumento da produção por hora de trabalho, quer através da diminuição dos custos resultantes dos tempos não produtivos, dos desperdícios de materiais e matérias primas, dos estragos nos equipamentos, quer ainda através do melhoramento do ambiente psicológico de trabalho, com importantes reflexos na diminuição do absentismo e no aumento da motivação para o trabalho. Não só estimula o bem estar físico e moral dos trabalhadores como também pode poupar dinheiro á empresa, reduzindo custos relativos ás compensações aos trabalhadores por absenteísmo e doenças resultantes de más posturas entre outros.

A dinâmica nas organizações vem mudando muito nos últimos anos, tanto que mudou o relacionamento do funcionário com a empresa. "Hoje não há mais comprometimento e sim envolvimento, o funcionário opta por trabalhar em determinada empresa porque se sente envolvido com o trabalho e faz o que gosta". E como motivar as pessoas?

A motivação pode ser feita com pequenas atitudes, sem grandes orçamentos ou ações de grande porte. A motivação começa com alguns computadores com acesso à

internet instalados na indústria, remuneração, compatível com o mercado de trabalho, treinamento e desenvolvimento dos talentos aliado à estratégia do negócio e etc.Uma empresa que trata com dignidade seus empregados cria um ambiente interno mais saudável e atrai e mantém empregados qualificados e motivados;

Hoje quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não podemos *simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo*, devemos lembrar que a remuneração deve ir de encontro aos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, os profissionais que queremos reter ou atrair do mercado.

Ter Responsabilidade Social (perspectiva de responsabilidade social) é basicamente pensar nas pessoas e no meio ambiente antes de agir – ou agir sempre considerando se aquilo que se pretende fazer vai ou não impactar as pessoas e o meio ambiente de maneira construtiva" (INSTITUTO ETHOS 2007).

Apoiar o *desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente*. Investir no bem estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicação transparente, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes, desenvolver e colocar em práticos programas sociais locais, desenvolver novas parcerias com fornecedores e etc.

Ter Qualidade de Vida no trabalho é essencial, pois a QVT é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

8 CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÃO

O trabalho propôs um mapa estratégico utilizando o Balanced Scorecard, para alcançar a melhoria na qualidade dos produtos/serviços e vantagens competitivas, pois com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e principalmente da concorrência, este sistema constitui-se em um importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos e externos da organização.

Enfim, o trabalho visa contribuir para a aplicação de um sistema de gestão estratégica, a ser implantada em organizações que queiram adotar um gerenciamento integrado às estratégias da organização, com o foco no mercado, nos ativos tangíveis e intangíveis, e com flexibilidade para mudar suas estratégias à medida que sinta as alterações nos seus indicadores.

O mapa Estratégico é apenas um meio para a empresa melhorar continuamente, porém, para que seus resultados sejam positivos e auxiliem efetivamente no gerenciamento, é recomendável que os envolvidos terão que se comprometer com ele e estarem dispostos a envolver-se efetivamente na busca dessas melhorias, não esquecendo obviamente de todo o processo descrito no texto e respostas evidenciadas de acordo com ás perguntas do questionário.

Em virtude do que foi exposto e resolvendo o problema de pesquisa proposto, os dados encontrados na indústria, evidenciam que o procedimento de avaliação de desempenho financeiro/econômico no contexto assemelha-se de alguma forma ao Balanced Scorecard, mesmo que isso não se dê integralmente de forma deliberada e proposital, porém o aspecto que tem de ser levado em consideração é que o conhecimento da missão é condição primordial para a existência do mapa, recomenda-se então como ponto de partida do processo, uma reunião com a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão.

Em seguida definem-se as perspectivas já existentes com a criação de outras novas, e logo após, são alinhados os indicadores para cada objetivo estratégico e eleitos outros novos, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de

ação (iniciativas) para alcançá-las. A última etapa corresponde á manutenção do mapa, pois é um processo contínuo.

9 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marlene; *la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* In: *V CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 5*,2000, Santo Domingo, Rep. Dominicana, Resultados do Projeto de Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa, Baseado no Método *Balanced Scorecard*. Oct. 2000. 24-27.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. Dissertação (mestrado em contabilidade) - FEA/USP, São Paulo, 2003.

BANCO DO BRASIL S/A. **Banco do Brasil recebe prêmio nacional de gestão pública.** Banco do Brasil SA, 2004. Disponível em http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/si/ntcas/noticia.jsp?Noticia.codigo=126345. Aces-So em 01/11/2004.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Revista exame**, ano 35, n. 5, p. 40-51, mar. 2001.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado**: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.

CELESTINO, Maxwell C. **Contabilidade gerencial:** Um estudo sobre a ótica do Balanced Scorecard. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - UFRN/RN, Natal.2003.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial:** um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo.2003.

ERNST; YOUNG L L P. **The ernst & young guide to performance measurement for financial institutions**: methods for managing business results. New York: McGraw-Hill, 1995.

FALCINI, P. **Avaliação econômica de empresas:** técnica e prática: investimentos de risco, remuneração dos investimentos, geração de fundos de caixa, contabilidade por atividades e por fluxos de caixa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D.Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo outubro,janeiro,2000.

HOSPITAL 9 DE JULHO. **Hospital 9 de Julho é a primeira e única instituição de saúde a utilizar o *Balanced Scorecard*. (***Release para a Imprensa).* São Paulo,2004., Disponível em <http://www.h9j.com.br/imprensa_releases2.php?id=40> Acesso em 5 de outubro de 2004.

HOSPITALAR FEIRAS E CONGRESSOS. **Hospital 9 de julho conquista Acreditação hospitalar plena.** São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.hospitalar.com.br/noticias/not1353.html> Acesso em 05 out 2004.

LUCAS, J. R. **Ilusões gerenciais:** como evitar que as ilusões impeçam o sucesso de sua empresa. Trad. de Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Futura, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho:** um modelo para estruturação douso. 2. ed.São Paulo: Atlas,1998.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNIK, V., **A Mensuração do Desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o caso da Shell.** In: VII ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, FGV/USP, outubro de 2003. São Paulo.

ONG Parceiros Voluntários - Case Review. São Paulo: Symnetics e Ong Parceiros Voluntários, 2003. Disponível em http://www.symnetics.com.br/artigos/default.asp.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de informação:** um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **Mapas estratégicos** - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P., **Balanced scorecard** - A estratégia em ação. Rio de janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Trad. de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotem o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RADÜNZ, R. G. - **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados baseado na metodologia Balanced Scorecard**.*2002.* Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis.2003.

REDI, Renata; **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *Balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis,2003.

ROESCH, S. N. A. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. Colaboração de Grace Vieira Becker e Maria Ivone de MELLO. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. Trad. de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. - **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC,2000.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor, **Experiências comparadas de implantação do *Balanced scorecard* no Brasil.** Artigo apresentado no XVII Congresso Latino Americano de Estratégia, Santa Catarina, 28/30 de abril de 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

http://www.ethos.org.br

http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/cycle_time.asp

http://revistavocerh.abril.com.br/19/07/2007

http://veja.abril.com.br/artigo/exclusivo/280606

10 APÊNDICE A - Questionário

Estimados Diretores e Gerentes, sou, Fernanda Jussara Santana, aluna da pós graduação em gestão estratégica de pessoas da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do RN, solicito sua cooperação no sentido de preencher este questionário com as devidas informações, pois o mesmo tem o objetivo de levar ao conhecimento das pessoas (em especial gerentes ou gestores da indústria) o Balanced Scorecard como fonte de informação, sua necessidade dentro da sociedade de hoje, sua evolução e a responsabilidade dos gerentes ou gestores nas tomadas de decisões e implantações de estratégias.

1.QUAL A MISSÃO DA EMPRESA?

2.A EMPRESA ESCLARECE E TRADUZ SUA MISSÃO AOS COLABORADORES?

( ) SIM ( ) NÃO

EXPLIQUE COMO FUNCIONA.

3. A EMPRESA ESCLARECE E TRADUZ A VISÃO E A ESTRATÉGIA A TODA SUA ADMINISTRAÇÃO E AOS SEUS COLABORADORES? COMENTE COMO FUNCIONA.

4. OS OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS SÃO TRANSMITIDOS À EMPRESA INTEIRA? EXPLIQUE SOBRE O ASSUNTO.

5. QUAL O PRAZO QUE A EMPRESA ESTABELECE PARA ATINGIR AS METAS DOS OBJETIVOS TRAÇADOS?

( ) LONGO PRAZO ( ) MÉDIO PRAZO ( ) CURTO PRAZO

6. A EMPRESA POSSUI ALGUMA FORMA DE OBTER RETORNO (FEEDBACK) DE INFORMAÇÕES, SE OS OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS ESTÃO SENDO ATINGIDOS?

( ) SIM ( ) NÃO

7. COMENTE QUE TIPOS DE AÇOES DE FEEDBACK DAS INFORMAÇOES SÃO REALIZADAS E COMO FUNCIONA

_____

_____

_____

8.OS GESTORES OU GERENTES DA EMPRESA CONHECEM E UTILIZAM O CONCEITO DE *BALANCED SCORECARD?*

9.OS GESTORES OU GERENTES AVALIAM DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) Outros: Especificar_____

10. O QUE A EMPRESA LEVA EM CONSIDERAÇÃO AO AVALIAR SUA GESTÃO FINANCEIRA?

( ) Somente o Lucro
( ) O Lucro e o Risco
( ) Nenhum dos dois
( ) Outros: Especificar _____

11. QUAIS AS MEDIDAS QUE A EMPRESA UTILIZA PARA AVALIAR SEU DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO COM RELAÇÃO AOS SEUS CLIENTES?

( ) % de Participação de Mercado (reflete o percentual de negócios num determinado mercado em relação aos concorrentes (com relação a clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)

( ) Captação de Clientes (mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios)

( ) Satisfação de Clientes (mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor)

( ) Não utiliza

( ) Outras: Especificar _____

12. A EMPRESA UTILIZA ALGUM INDICADOR NÃO-FINANCEIRO QUE EVIDENCIE OS OBJETIVOS E MEDIDAS NO SENTIDO DE ORIENTAR O APRENDIZADO E O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL?

13.QUAL INDICADOR A EMPRESA UTILIZA PARA AVALIAR SEU DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO.

( ) Dos clientes
( ) Financeiros
( ) Processos internos
( ) Aprendizado e crescimento
( ) ou todos

14. QUAL INDICADOR A EMPRESA UTILIZA PARA AVALIAR SEU DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO COM RELAÇÃO À PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS?
(poderá ser escolhida mais de uma opção)

( )Medidas de tempo de espera (, Atendimento, Serviços e etc.)
( )Medidas da qualidade do processo (Índice de insatisfação com o Atendimento, Desperdício/perdas, Retrabalho – informações imprecisas, solicitação não atendida, serviço pós-venda)
( ) Medidas do Custo dos Processos (Custeio por atividades)
( ) Não utiliza
( ) Parcialmente, citar quais:_____

PERFIL DOS RESPONDENTES.

15.O SR.(a) ( ) OCUPA UM CARGO:

( ) Gerente

( ) Gestor

( ) Supervisor

16.ESCOLARIDADE

( ) Nível médio

( ) Nível superior incompleto

( ) Nível superior completo

17.SEXO

( ) Feminino ( ) Masculino

FAIXA ETÁRIA

( ) Entre 20 e 25 anos

( ) Entre 25 e 30 anos

( ) Entre 30 e 35 anos

( ) Entre 35 e 40 anos

( ) Entre 40 e 45 anos

( ) Entre 45 e 50 anos

18.ESTADO CIVIL

( ) casado

( ) solteiro

( ) divorciado