

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Implantação do Balanced Scorecard em uma
empresa de serviços

Armando Marchesan Neto

Santa Bárbara d'Oeste
2002

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE
PRODUÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

**Implantação do Balanced Scorecard em uma
empresa de serviços**

Armando Marchesan Neto

Orientador: Prof. Dr. José A. A. Salles

Santa Bárbara d'Oeste

2002

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE
PRODUÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

**Implantação do Balanced Scorecard em uma
empresa de serviços**

Armando Marchesan Neto

Orientador: Prof. Dr. José A. A. Salles

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Santa Bárbara d'Oeste

2002

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS.....	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT.....	XIV
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVO	3
1.2. JUSTIFICATIVA.....	4
1.3. METODOLOGIA	5
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	8
2.1. ORIGENS DA ESTRATÉGIA	8
2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	10
2.2.1. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	11
2.3. ESTRATÉGIA DAS UNIDADES DE NEGÓCIO.....	12
2.4. ESTRATÉGIA FUNCIONAL.....	15
2.5. ALGUNS ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS.....	16
3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.1. LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
3.2. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
3.3. INDICADORES DE DESEMPENHO EMERGENTES	43
3.4. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO SMART	48
3.5. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO PMQ	49
3.6. O BALANCED SCORECARD	53
3.6.1. INTRODUÇÃO.....	53
3.6.2. O BSC COMO UM SISTEMA GERENCIAL.....	54
3.6.3. A ESTRUTURA DO BSC	59
3.6.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA	60
3.6.3.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE	62
3.6.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	65
3.6.3.4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	70
3.7. INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA.....	74
3.8. AS BARREIRAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	77
3.9. ALINHAMENTO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ATRAVÉS DO BSC.....	80
3.10. VINCULANDO METAS, RECURSOS E ORÇAMENTOS AO BSC	85
3.11. FEEDBACK E O PROCESSO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO	87

4.	APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	90
4.1.	A EMPRESA	90
4.2.	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA UTILIZANDO COMO BASE O 4º CRITÉRIO DO PNQ	91
4.2.1.	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	91
4.2.2.	DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	95
4.2.3.	DIAGNÓSTICO DA ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO	97
4.2.4.	CONCLUSÃO DO DIAGNÓSTICO	98
4.3	A IMPLANTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA	99
4.3.1.	O PROCESSO DE REVISÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA	100
4.3.2.	OS OBJETIVOS DO PROJETO	104
4.3.3.	OS PARTICIPANTES DO PROJETO	105
4.3.4.	AS ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO BSC NA EMPRESA	105
4.3.4.1.	DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES	105
4.3.4.2.	O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	108
4.3.4.3.	A ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES	110
4.3.4.4.	IDENTIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES ENTRE OS INDICADORES	122
4.3.4.5.	A ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	127
4.3.4.6.	ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC	129
4.3.4.6.1.	DIFICULDADES	130
4.3.4.6.2.	BENEFÍCIOS	133
5.	CONCLUSÕES	135
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
	ANEXO I	141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASP	ACTIVE SERVER PAGES
BSC	BALANCED SCORECARD
CMV	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA
EBITDA	EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION
EFQM	EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
ERP	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
EVA	ECONOMIC ADDED VALUE
FPNQ	FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
IIS	INTERNET INFORMATION SERVER
PMQ	PERFORMANCE MEASUREMENT QUESTIONNAIRE
PNQ	PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
ROI	RETORNO SOBRE INVESTIMENTO
ROL	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
SMART	STRATEGIC MEASUREMENT ANALYSIS AND REPORT TECHNIQUE
SMED	SINGLE MINUTE EXCHANGE OF DIES
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TQM	TOTAL QUALITY MANAGEMENT
5W2H	WHAT, WHY, WHERE, WHO, WHEN, HOW AND HOW

MUCH

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 – SMART	48
FIGURA 3.2 – O SISTEMA PMQ.....	52
FIGURA 3.3 – CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA	54
FIGURA 3.4 – BSC COMO SISTEMA GERENCIAL	55
FIGURA 3.5 – FASES DE CRESCIMENTO X TEMAS ESTRATÉGICOS.....	62
FIGURA 3.6 – INCORPORAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO	66
FIGURA 3.7 – RELAÇÃO INDICADORES ESSENCIAIS X VETORES DE DESEMPENHO.....	72
FIGURA 3.8 – BARREIRAS DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	79
FIGURA 3.9 – DESDOBRAMENTO DO BSC.....	83
FIGURA 3.10 – SISTEMAS DE RECOMPENSA	84
FIGURA 4.1 – ESQUEMA DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	101
FIGURA 4.2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA	106
FIGURA 4.3 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC	129

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARAÇÃO ENTRE SISTEMAS TRADICIONAIS E ATUAIS.....	42
TABELA 4.1 – DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	109
TABELA 4.2 – INDICADORES DE RESULTADO DE FINANÇAS.....	113
TABELA 4.3 – INDICADORES DE RESULTADO DE CLIENTES	113
TABELA 4.4 – INDICADORES DE RESULTADO DE PROCESSOS INTERNOS.....	114
TABELA 4.5 – INDICADORES DE RESULTADO DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	115
TABELA 4.6 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE FINANÇAS	117
TABELA 4.7 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE CLIENTES	118
TABELA 4.8 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE PROCESSOS INTERNOS.....	120
TABELA 4.9 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	121
TABELA 4.10 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE FINANÇAS	123
TABELA 4.11 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE CLIENTES.....	124
TABELA 4.12 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS	125
TABELA 4.13 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	126

MARCHESAN, Armando Neto. *Sistemas de Avaliação de Desempenho: implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de serviços.* 2002. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.**

RESUMO

Tradicionalmente, a maioria das empresas avalia sua performance utilizando-se basicamente de indicadores financeiros, desconsiderando os demais fatores envolvidos na sua gestão, que atualmente podem ser tão importantes quanto suas finanças, tais como a satisfação de seus Clientes, a eficiência de seus Processos e o grau de Aprendizado e Crescimento de seus colaboradores. O presente estudo demonstra e analisa a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa de serviços, baseado na metodologia do Balanced Scorecard. Este sistema estabelece uma relação entre as estratégias adotadas pela empresa e os indicadores de performance mais apropriados para monitorarem as iniciativas empregadas na busca de tais estratégias. Para tanto, buscou-se validar o planejamento estratégico existente

na empresa, identificando sua missão, visão e estratégias adotadas, pois este planejamento é a base para a implantação de um scorecard. Após a identificação dos objetivos estratégicos e fatores chave de sucesso para cada perspectiva do scorecard, buscou-se também selecionar os indicadores de resultados de cada perspectiva proposta e os indicadores de tendência para cada fator chave. Finalmente são discutidos os resultados da aplicação da metodologia em empresas de serviços tanto sob a ótica acadêmica quanto empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard; Sistemas de Avaliação de Desempenho; Indicadores de Desempenho.

MARCHESAN, Armando Neto. *Sistemas de Avaliação de Desempenho: implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de serviços.* 2002. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d’Oeste.**

ABSTRACT

Traditionally, the most of the companies evaluate their performance by using essentially financial indicators, not considering the other factors involved in their management. Actually, these other factors can be as important as the finance aspect like client satisfaction, process efficiency and employee development. This study shows and analyses the implementation of a Performance Measurement System in a services company, based on the Balanced Scorecard. This system establishes a relation among the company’s strategies and the more appropriate performance indicators to watch the actions to put into operation those strategies. Therefore, the strategic company’s planning was validated, identifying their mission, vision and the applied strategies, for the reason that this planning is the base of a scorecard implementation. After the

identification of the strategic objectives and success key factors for each scorecard perspective, the lagging and leading indicators were also selected. Finally, the results of this study were discussed such as toward the academics view as the business view.

KEY WORDS: Balanced Scorecard; Performance Measurement System; Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

No último século, foram constatadas grandes mudanças e quebras de diversos paradigmas no que tange aos sistemas econômicos e produtivos. Logo nos primeiros anos teve início uma revolução na maneira de se administrar a produção, que foi introduzida na indústria automobilística por Henry Ford.

Ford criou e consolidou o conceito de produção em massa e da linha de montagem, estabelecendo produtos padronizados e tarefas repetitivas na manufatura, conseguindo um aumento de produtividade da mão-de-obra sem precedentes. Seu modelo espalhou-se rapidamente por todos os tipos de indústrias, e predominou até o final da década de 60.

A partir daquele momento, com uma intensificação no comércio internacional, o modelo empregado pela corrente *fordista* passa a ser questionado, principalmente devido às modificações constatadas nos sistemas produtivos japoneses.

A produção em massa e a manutenção de grandes estoques dão lugar à filosofia adotada pioneiramente pela *Toyota*, com a implantação de programas de qualidade e conceitos até hoje utilizados, como o *Just in Time* e os sistemas de troca rápida de ferramenta, entre eles o *Single Minute Exchange of Dies* (SMED) (BLACK, 1991).

Simultaneamente às mudanças tecnológicas e de gestão da produção iniciadas na década de 70, surge a necessidade de se encarar a competição baseada em decisões de cunho estratégico, que despertou a formulação de modelos de estratégia empresarial alinhada às estratégias funcionais (VANALLE, 1995).

Atualmente sabe-se que o processo de globalização dos mercados encontra-se em estágio avançado e é conhecido e aceito amplamente, tornando seus efeitos inevitáveis, não só para países que têm suas políticas

baseadas na corrente do *neoliberalismo*, que hoje são a grande maioria, mas também aos demais países que defendem regimes de economia mais fechada.

Os efeitos desta abertura econômica para os setores produtivos são facilmente percebidos pelo aumento da competitividade internacional e pela busca de padrões de qualidade e produtividade cada vez mais elevados, assim como pela mudança no perfil do mercado consumidor.

No caso do Brasil, segundo COUTINHO *et al.* (1995), esses efeitos foram maximizados devido a três principais fatores. Primeiramente à *forma de geração do parque industrial brasileiro*, que seguiu o chamado modelo de substituições das importações onde toda capacidade tecnológica adquirida tinha como objetivo a produção propriamente dita, não tendo nenhum suporte para inovação e racionalização dos meios utilizados. Em segundo lugar à *crescente instabilidade macroeconômica e aceleração inflacionária*, que resultaram em retração de investimentos, comprovado pelo período entre 1980 a 1992, onde as indústrias de bens de capital e bens de consumo duráveis tiveram uma queda na produção de 44% e 8% respectivamente, enquanto a indústrias de transformação registrou uma redução de 7,4%, totalizando-se um índice negativo de 21,2% na oferta de emprego industrial. Finalmente à *defasagem tecnológica da indústria brasileira e o lento desenvolvimento do setor terciário* evidenciados por constatações como, equipamentos ultrapassados tecnologicamente, falta de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, atraso no sistema de Gestão da Qualidade, falta de relacionamento na cadeia produtiva, baixa flexibilidade, baixo índice de inovação e lançamentos de produtos, baixa produtividade, baixa participação do setor terciário no PIB comparado aos países desenvolvidos.

Esse contexto de adversidades no qual o Brasil está inserido desde o início da década de 90, apesar de não registrar hoje índice inflacionário preocupante e comparável ao da época, reforça a importância da adoção de Estratégias Empresariais sólidas que possam guiar as empresas na consolidação de seus grandes objetivos.

Com o aprimoramento e a difusão dos modelos de Estratégias Empresariais nas últimas três décadas, surgem os Sistemas de Avaliação de Desempenho, que a grosso modo servem para mensurar a eficácia da estratégia adotada, e a eficiência do processo de gestão empresarial.

Portanto, nesse contexto de constantes mudanças e deficiências estruturais no ambiente produtivo brasileiro, no qual a estratégia empresarial torna-se vital para o sucesso de uma organização à longo prazo, faz-se necessário o acompanhamento desse processo, que se dá através da estruturação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Global, tema central desta pesquisa

1.1 OBJETIVO

Esta pesquisa propõe-se a estudar o processo de implantação do sistema gerencial e de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard* (BSC), em uma empresa de serviços do ramo de entretenimento. Busca-se identificar as dificuldades na implantação desse sistema, determinar suas vantagens e desvantagens, e analisar sua eficiência em fornecer informações precisas e valiosas às empresas, no processo de tomada de decisão e na aplicação efetiva da estratégia empresarial.

Para o êxito do desenvolvimento desta pesquisa, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Discutir a necessidade de alinhamento entre os indicadores de desempenho e os objetivos estratégicos;
- Realizar um diagnóstico da empresa em questão através do 4º Critério de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade;

- Definir um conjunto de medidas ou indicadores de desempenho para a empresa em questão, baseando-se no BSC;
- Analisar criticamente o processo de definição desses indicadores, bem como o próprio BSC;
- Apontar perspectivas decorrentes deste trabalho, tanto sob uma ótica acadêmica quanto à continuidade do processo na empresa em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme descrito anteriormente, devido ao ambiente volátil e metamórfico dos últimos anos no meio empresarial, o processo de tomada de decisão no nível estratégico das organizações deve ser amparado por medidas capazes de traduzir a tendência do desempenho dessas organizações a partir de diferentes prismas ou perspectivas. Para isso, faz-se necessária a estruturação lógica dessas medidas. Assim, a importância desta pesquisa pode ser desdobrada tanto na ótica acadêmica quanto na empresarial.

No campo acadêmico, com o mapeamento detalhado das dificuldades no processo de implantação, poder-se-á pesquisar futuras metodologias capazes de minimizarem os efeitos dessas dificuldades, ou até mesmo eliminá-las, além de gerar subsídios práticos para análise do modelo de gestão proposto. Ressalta-se que este modelo vem sendo crescentemente apresentado nos meios acadêmicos e que é a base de construção da arquitetura dos indicadores de desempenho proposto pelo Comitê Temático de

Desempenho Global, liderado pela Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2000).

Já no campo empresarial, com o estudo de caso realizado e seus resultados apresentados, os administradores poderão colher subsídios no sentido de implantar um modelo de gestão de performance eficaz, maximizando os benefícios delineados nesta pesquisa e executando atividades que agreguem valor ao processo de implantação de tais sistemas.

Adicionalmente, a importância deste trabalho pode ser enfatizada pela especificidade da indústria em questão, que no caso do Brasil encontra-se ainda na fase embrionária de projetos semelhantes, mas que apresenta grande potencial de crescimento em todo o mundo. Segundo a IAAPA (Associação Internacional de Parques e Atrações), em 1999 o setor de entretenimento do Estados Unidos movimentou cerca de 350 bilhões de dólares, sendo 14 bilhões advindos de parques temáticos, os quais crescem anualmente à uma taxa de 6%, ou seja, aproximadamente o dobro do crescimento registrado no mesmo período do mercado consumidor americano. Ainda na década de 90, a IAAPA apontou um crescimento mundial de 82% na visitação à parques, passando de 300 para 545 milhões de pessoas por ano. Já no Brasil, esta indústria movimentou cerca de 300 milhões de dólares em 1999, onde a projeção mais pessimista da IAAPA aponta para um mercado consumidor potencial de 2,4 bilhões de dólares por ano a partir de 2004.

Além do estágio atual de desenvolvimento desta indústria no Brasil e do potencial de crescimento estimado que estimulam a elaboração de trabalhos na área, outro fato relevante levantado através da ADIBRA (Associação

Brasileira de Empresas de Parques de Diversão) é o pioneirismo da implantação do BSC neste ramo.

1.3 METODOLOGIA

Considerando o tipo de estudo, o problema identificado e os objetivos estabelecidos, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa. Segundo GODOY (1995), existe uma grande diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, porém algumas características são comuns a todos eles, dentre elas destaca-se que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, além desta modalidade de pesquisa ser basicamente descritiva. Assim, inicialmente este trabalho apóia-se numa revisão bibliográfica sobre Estratégias Empresariais e sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho, bem como num estudo de caso, que é desenvolvido através de pesquisa-ação. Esta opção se deve em função do autor deste trabalho ser o principal responsável pela implementação do sistema BSC na própria empresa objeto de análise. Este contexto é observado por GODOY (1995), onde se recomenda esta metodologia quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, e também pelo enfoque exploratório e descritivo adotado onde o pesquisador deverá estar aberto às descobertas do estudo, características essas encontradas nesta pesquisa. Ainda, YIN (2001) destaca este tipo de pesquisa como sendo um estudo de caso em uma modalidade especial denominada “Observação participante”, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas pelo contrário, “assume uma variedade de funções e pode, de fato, participar dos eventos estudados”.

Assim, após um estudo mais geral, buscou-se identificar a missão, visão e estratégias adotadas pela organização, pois é a base para a construção de um *scorecard*. Identificaram-se as perspectivas a serem adotadas pela organização e em seguida selecionaram-se os indicadores de resultados e de tendências das perspectivas propostas. Uma vez identificados os indicadores de resultados e de tendência, buscou-se estabelecer um encadeamento entre os mesmos, demonstrando claramente a relação de causa e efeito existente. Finalmente é feita uma análise crítica tanto da implantação quanto do próprio BSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que:

- Este primeiro capítulo traz uma contextualização do ambiente em que o trabalho se insere, bem como os objetivos do mesmo;
- O segundo capítulo apresenta uma revisão literária sobre Estratégia Empresarial e Indicadores de Desempenho;
- Já o terceiro capítulo, apresenta a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho e as principais metodologias utilizadas, dentre elas o *Balanced Scorecard*, tema central deste trabalho;
- O quarto capítulo demonstra a aplicação e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em uma empresa do setor de serviços;
- O quinto e último capítulo apresenta as conclusões do trabalho.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Neste capítulo será apresentada uma revisão literária sobre Estratégia e Indicadores de Desempenho, a fim de nivelar os conceitos posteriormente discutidos na elaboração do Balanced Scorecard, haja vista que o desenho e o desdobramento da estratégia são as bases para todo o processo de seleção dos indicadores de desempenho.

2.1 ORIGENS DA ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é de origem grega e deriva de *strategos*, que significa “estritamente general”, podendo ser traduzida em “a arte de ser general”.

O conceito de estratégia “é relativamente novo para a literatura em Administração” e nasce com o desenvolvimento militar (ANSOFF apud PIRES, 1995), tendo sua importância nessa área ressaltada com a célebre frase do então presidente norte-americano Abraham Lincoln: “*Quando o estrategista erra, o soldado morre*”.

HENDERSON (1989), remete-se aos estudos de biologia para dissertar sobre estratégia. Segundo ele, o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, define a importância da estratégia para uma empresa, principalmente no contexto competitivo que se presencia atualmente e discorre:

“Em 1934, o professor G.F. Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como o “pai da biologia matemática“, publicou os resultados de um conjunto de experiências nas quais colocava colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes. Se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Se fosse da mesma espécie, não conseguiam. Essa observação conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir”.

Assim HENDERSON (1989), conclui que cada empresa precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. Isto é possível devido à variedade, pois, “quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie (empresa) uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores – e mais acirrada a competição”. A sobrevivência neste ambiente é ditada pela estratégia adotada. Para este autor estratégia é a busca “deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Segundo PIRES (1995), “ainda não existe uma definição de estratégia que seja universalmente aceita”, resultando em várias definições, mas que de certo modo são convergentes ou complementares. Uma das primeiras definições sobre estratégia que foi aceita por uma gama maior de autores, é dada por SKINNER (1969), onde o autor define que estratégia é um “conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa procura adquirir vantagens em relação a seus concorrentes”.

Para OHMAE (1985), a estratégia “é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes”. Esta visão relacionada ao mercado também é compartilhada por OLIVEIRA (1991) para quem estratégia “é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação”. Ainda, ressalta que "estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”.

Para PORTER (1992), a estratégia genericamente é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado. Este autor tem significativa importância atualmente, e suas considerações serão apresentadas ao longo deste capítulo.

GIANESI e CORRÊA (1994) descrevem estratégia, "como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização", enquanto para o Comitê Temático de Desempenho Global, da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade, estratégia é “um conjunto de posicionamentos que definem a forma de atuação de uma organização em longo prazo” (FPNQ, 2000).

De acordo com WHEELWRIGHT apud SALLES (1998) existe uma escala hierárquica na formulação e no entendimento das estratégias, sendo essa escala composta por: estratégias corporativas, estratégias das unidades de negócios e estratégias funcionais, cuja classificação será abordada a seguir.

2.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Segundo PORTER (1987), a estratégia corporativa refere-se a duas questões diferentes: de que negócios a organização deve participar e como a matriz deve gerenciar as filiais, hoje conhecidas como unidades de negócios. Ainda, afirma que a estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios.

WHEELWRIGHT apud PIRES (1995) utiliza uma definição semelhante à de Porter onde a estratégia corporativa define de quais negócios a corporação irá participar e, por omissão, aqueles em que ela não irá participar, assim como a aquisição e alocação de recursos corporativos para cada um dos negócios.

Para OLIVEIRA (1991), a estratégia corporativa corresponde à ação que a empresa vai adotar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e propósitos.

A estratégia corporativa, quando bem elaborada, irá refletir a missão e visão da empresa. Também determinará todo o fluxo de recursos dentro da organização, interagindo assim, com cada unidade de negócio (SALLES, 1998).

Ainda, segundo PORTER (1987) existem duas premissas básicas para o sucesso da estratégia corporativa, são elas:

- A competição deve ocorrer no nível da Unidade de Negócios, ou seja, a Corporação não compete e sim suas Unidades. Para que a estratégia corporativa não falhe, ela deve se preocupar primeiramente com o sucesso de cada Unidade de Negócios;
- A diversificação inevitavelmente adiciona custos e restrições às Unidades de Negócios, os quais podem ser reduzidos, mas não totalmente eliminados.

2.2.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Assim como existem várias definições sobre estratégia e sua aplicação, existem vários modelos de formulação de estratégia. Uns mais conhecidos e aceitos do que outros, como por exemplo, o defendido por PORTER (1985), mas nenhum aceito e aplicado universal e incondicionalmente.

PORTER (1992) define sete passos principais para a escolha da estratégia corporativa, são eles:

- Fazer a identificação do inter-relacionamento entre as Unidades de Negócios já existentes;
- Selecionar o negócio que servirá como base para a estratégia corporativa;
- Criar mecanismos de organização horizontal para facilitar o inter-relacionamento ao redor do negócio base, criando assim um alicerce para a futura diversificação;
- Procurar oportunidades de diversificação que permitam dividir atividades;
- Procurar diversificar através da transferência de habilidades, caso as possibilidades para a divisão de atividades sejam limitadas ou estejam esgotadas;
- Procurar uma estratégia de reestruturação, caso isso se adeqüe às habilidades da administração ou nenhuma boa oportunidade exista para forçar um inter-relacionamento dentro da corporação;
- Pagar dividendos tais que os acionistas possam ser os administradores do *portfolio*.

Deve-se observar, no entanto a inexistência de um modelo padrão capaz de se adequar à realidade de todas as empresas, como atentam GOOLD e CAMPBELL (1987) sobre formulação de estratégia citando que “cada modelo se aplica somente a uma empresa e num determinado momento”.

2.3 ESTRATÉGIA DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS

As Unidades de Negócios, ou *Business Unit* são representadas geralmente por uma empresa, que por sua vez é uma divisão da corporação. Em grandes corporações, principalmente as mais diversificadas, uma Unidade de Negócios pode ser representada até por uma linha de produto.

Em PIRES (1995), tem-se as seguintes definições para a estratégia das Unidades de Negócios:

- É o escopo e limites de cada negócio e suas ligações com a estratégia corporativa;
- Forma a base na qual a Unidade de Negócios irá obter e manter uma vantagem competitiva no mercado;

Em suma, este segundo nível estratégico irá definir o mix de produtos/mercados em que a unidade competirá e por consequência, a forma de obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Com relação à obtenção de vantagens competitivas o modelo de Porter define formas básicas para se obterem estas vantagens, e seriam:

a) Liderança através do **Custo**:

Essa estratégia implica o estabelecimento de uma vantagem através do custo total e condições de ditar os preços

dos produtos para a média da indústria, conseguindo mesmo com preços inferiores uma margem melhor que a dos concorrentes. A única ressalva que se faz com relação à esta estratégia, é a necessidade de manter-se uma capacidade de diferenciação mínima o suficiente para não se distanciar dos concorrentes.

b) Estratégia baseada na **Diferenciação**:

Diferentemente da estratégia de custo, que apóia-se somente em um atributo, a estratégia de diferenciação pode se apoiar em vários elementos, tais como: nível superior de qualidade, prazo de entrega, atendimento, serviço pós-venda. Com a adoção desta estratégia a empresa busca uma posição singular na cadeia produtiva, que lhe permitirá uma prática de preços superiores aos dos concorrentes.

c) Estratégia de **Enfoque**:

Basicamente esta estratégia irá definir o segmento de mercado em que a Unidade de Negócios pretende atingir, obtendo uma vantagem em relação aos seus concorrentes que atuam de forma mais generalizada. O segmento de mercado escolhido pela Unidade irá reconhecê-la através do menor custo ou produtos mais adequados e/ou específicos para este segmento. Para o sucesso desta estratégia, é fundamental que a Unidade de Negócios opte por segmentos de mercado onde a participação generalizada de seus concorrentes deixe espaços a serem preenchidos.

Mesmo com adoção de uma dessas estratégias, a Unidade de Negócios sofrerá alguma pressão em cada uma delas. Como explicitado a

seguir, PORTER (1992) destaca os riscos envolvidos na adoção de cada estratégia:

a) Riscos da liderança no **Custo**:

- Imitação pelos competidores;
- Mudanças de processo e tecnologias;
- Bases de custo perecíveis;
- Competidores com estratégia de enfoque;
- *Delay* para mudanças no produto ou estratégia devido à atenção dispensada aos custos.

b) Riscos envolvidos na **Diferenciação**:

- Imitação pelos competidores;
- Diminuição da importância dada pelos compradores na diferenciação;
- Diferencial considerável de custo para concorrentes com estratégia baseada justamente em menor custo, inviabilizando a diferenciação.

c) Riscos envolvidos no **Enfoque**:

- Imitação pelos competidores;
- Desaparecimento da demanda do segmento especificado pela Unidade;
- Eliminação das vantagens de se trabalhar com enfoque restrito em relação à competidores que adotem enfoque amplo.

PORTER (1992) afirma ainda que “empresas que não se enquadram em nenhuma dessas estratégias estão no meio termo, estando fadadas ao insucesso”.

2.4 ESTRATÉGIA FUNCIONAL

As estratégias funcionais têm como principal objetivo viabilizar a estratégia de Negócios, estando posicionadas para a obtenção de vantagens em relação aos seus concorrentes.

O conteúdo de uma estratégia funcional deve demonstrar como cada função da empresa, Marketing, Finanças, Manufatura e outras, irá apoiar uma vantagem competitiva e irá se integrar com as demais funções. É a perfeita integração operacional deste conjunto de estratégias que irá garantir que a estratégia da corporação seja atingida com êxito na Unidade de Negócios.

2.5 ALGUNS ASPECTOS CONTEMPORÂNEOS

Atualmente, com as profundas mudanças no comportamento organizacional provocadas principalmente pelo aumento da velocidade de transações comerciais de todos os tipos, possibilitada pela intensificação do uso da Internet no cotidiano das empresas, pode-se até questionar a importância e validade da elaboração de uma estratégia contra os bruscos movimentos das corporações num curtíssimo espaço de tempo. A partir deste ponto de vista, algumas empresas podem até optar pelo abandono de qualquer esforço para se estruturar uma estratégia empresarial de longo prazo, focando suas energias no seu *modus operandi*.

De forma contrária à esta corrente de pensamento que vem surgindo entre muitos dirigentes de grandes conglomerados, PORTER (2001) defende a continuidade de um processo convencional e estruturado de definição de estratégia, como era feito anteriormente ao aumento da velocidade de tomada de decisões e advento da Internet. Porter discorre sobre sete principais pontos de reflexão, como segue:

1. Estratégia x velocidade: A última década não foi propícia para estratégia. As empresas deram crédito a um número extraordinário de idéias errôneas ou simplistas sobre o significado da competição. As estratégias adotadas contemplavam apenas a fabricação de produtos com maior qualidade e menor custo, ou seja: aprimoramento dos métodos de trabalho. Isto não é estratégia e sim melhoria operacional. Segundo este autor a distorção do conceito de estratégia ocorreu por três motivos:

- A dificuldade de entendimento e elaboração de estratégias nas décadas de 70 e 80;
- Na mesma época, ascensão do Japão através de modelo que não dava importância à estratégia, e sim apenas a fabricação de produtos com qualidade superior e custo menor aos concorrentes;
- O terceiro motivo deve-se ao fato da afirmação que “em um mundo em mutação, não se deve ter mesmo nenhuma estratégia”.

2. Estratégia x eficiência: Existe uma distinção fundamental entre estratégia e eficiência operacional. Estratégia tem a ver com

escolha, com o equilíbrio das opções conflitantes dela decorrentes. Eficiência operacional não está ligada à escolhas, e sim ao que é bom para todos, e que todas as empresas deveriam estar fazendo. A eficiência operacional não produz vantagens duradouras. A essência da estratégia consiste em fixar limites para aquilo que se está tentando fazer. A empresa sem estratégia tenta de tudo. A ênfase na eficiência operacional cria uma tendência de competição mutuamente destrutiva.

3. Estratégia x tecnologia: As tecnologias mudam, a estratégia não. Os princípios subjacentes à estratégia são permanentes, não importando o ritmo das mudanças. Quer a empresa esteja na Web, quer não, sua lucratividade ainda é determinada pela estrutura de sua indústria. Uma boa estratégia começa com um bom objetivo. O único objetivo capaz de dar sustentação a uma estratégia sadia é uma lucratividade maior. A estratégia deve ter continuidade, não se pode reinventá-la a cada passo. Ela tem a ver com o valor básico que empresa deseja passar para seus clientes, bem como o tipo de cliente que ela deseja atingir. É nesse momento que a continuidade deve ser ainda mais forte.
4. Estratégia x mudanças: O tempo de duração das coisas diminui. Portanto, pôr em funcionamento uma estratégia ficou um pouco mais complicado. Hoje, ainda é preciso definir de que maneira a empresa pretende se distinguir das demais. Sabe-se, contudo, que a mera escolha de um conjunto de possibilidades não servirá de proteção nenhuma a menos que a empresa esteja se nutrindo constantemente de todos os meios possíveis para aperfeiçoar sua capacidade de produção. Por isso é grande o grau de dificuldade de manutenção de uma estratégia. Por um lado, as empresas têm

que dar continuidade a estratégia. Por outro, precisam também aprender a melhorar sempre. O fato a ser entendido é que a continuidade da direção estratégica e a melhoria contínua são eventos totalmente coerentes. As empresas com uma estratégia definida se tornarão capazes de absorverem as mudanças com uma maior velocidade.

5. Pontos de inflexão: Há uma armadilha na questão da continuidade da estratégia que é a seguinte: às vezes, o ambiente ou as necessidades dos clientes muda de maneira tão significativa que a continuidade simplesmente não funciona mais. Acontece que esses pontos de inflexão são muito raros. Alguns autores classificam a Internet como uma tecnologia desestabilizadora e que transformaria uma indústria depois da outra. Porém, seu potencial desestabilizador não afetou todas as partes da cadeia de valores. Em muitos casos, a tecnologia da Web funciona mais como uma forma complementar às tecnologias tradicionais. As empresas estão utilizando a Internet para alavancar uma estratégia já existente.
6. Estratégia x complexidade: Devido a complexidade das mudanças, alguns executivos passam a utilizar métodos empíricos para encontrarem a estratégia certa. Trata-se basicamente de uma sucessão de experimentos incrementais. Esse método dificilmente funciona, porque a essência da estratégia consiste em escolher, trabalhar os conflitos próprios da opção feita e equacionar as duas coisas. Assim, não se deve desistir de uma estratégia devido à sua complexidade. Com o passar do tempo, a estratégia torna-se mais clara à todos.
7. As grandes estratégias: A questão principal em torno de estratégia neste momento, é necessidade de um guardião para administrar os conflitos gerados pela escolha e

implementação de uma estratégia. Milhares de idéias surgem nas empresas diariamente – por intermédio dos funcionários que contribuem com sugestões, dos clientes que solicitam algo diferente, dos fornecedores que tentam vender o seu produto. É um input muito grande de informações, só que 99% delas não condizem com a estratégia da empresa. Daí a necessidade de um líder capaz de restringir os movimentos da empresa na direção estratégica, e proporcionar ao mundo, ou ao menos ao seu segmento, algo de novo.

Com esses argumentos, Porter, que é considerado já há algum tempo um dos principais autores sobre o assunto, enfatiza a importância da manutenção da estratégia mesmo num ambiente altamente volátil, como se encontra atualmente, sem contudo descartar as dificuldades inerentes ao processo de formulação, implementação e continuidade da estratégia.

Para contribuir com a continuidade das estratégias adotadas pelas empresas, através de informações eficientes e capazes de relacionarem suas ações realizadas com seu planejamento estratégico, surgiram os sistemas de avaliação de desempenho, tema do capítulo seguinte.

3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o aprimoramento e a difusão dos modelos de Estratégias Empresariais nas últimas três décadas, ganham importância os processos de gerenciamento da performance, que por sua vez, utilizam-se de sistemas de avaliação de desempenho, que de modo genérico servem para mensurar a efetividade da estratégia adotada e do processo de gestão empresarial.

Os sistemas de avaliação de desempenho são basicamente constituídos de indicadores ou medidas de desempenho. Para SLACK et al. (1997), medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho é presumido como derivado de ações tomadas pela administração da organização em questão.

Para HRONEC (1994) os indicadores de desempenho são sinais vitais da organização e eles qualificam e quantificam o modo como as atividades ou "outputs" de um processo atingem suas metas.

Pode-se considerar que os primeiros sistemas de avaliação de desempenho surgiram no início de 1900, através do aprimoramento da contabilidade de custos, com a finalidade de se emitir relatórios financeiros para a comunidade externa. Basicamente, esses primeiros sistemas tratavam de produtos com ciclo de vida na maturidade, produção em massa e avanço tecnológico estagnado.

Contudo, segundo JOHNSON apud NEELY (1999), a gestão através destes sistemas de avaliação, por ele apelidado de “gerenciamento por controle remoto”, somente tornou-se popular após 1950, sendo que antes disso, os gerentes utilizavam indicadores unicamente para planejar e não controlar.

Desde então, os sistemas de avaliação têm sofrido várias alterações, acompanhando a evolução natural das empresas e suas formas de gestão. Esses sistemas, conforme WISNER e FAWCETT (1991), constituem uma das áreas das empresas mais afetada nos últimos 20 anos pela globalização, pois, com a tendência de todas as empresas intensificarem a pressão competitiva através de vantagens estratégicas distintas, a necessidade de se desenvolver tais sistemas de avaliação que liguem a estratégia às decisões operacionais aumentou consideravelmente.

Este fato também foi constatado há mais de três décadas por SKINNER (1969), onde o autor ressalta que, devido à não percepção do dinamismo do mercado, incluindo a aceleração da competição internacional, mudanças tecnológicas na produção e em sistemas de informação, e mudanças sociais na força de trabalho, os sistemas de avaliação ficaram desatualizados, e os conceitos de gestão ultrapassados por focarem em eficiência e não em estratégia.

3.1 LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a introdução de qualquer modelo de gestão ou mesmo uma linha de produto inovadora em qualquer organização, os obstáculos são muitos, não

só técnicos, mas também culturais. Particularmente para introdução de sistemas de avaliação de desempenho, esses obstáculos parecem ser ainda maiores, pois o mesmo estará medindo muitas vezes a performance de uma equipe ou até mesmo de uma pessoa. Assim, as dificuldades em se transmitir os reais benefícios para a organização na introdução desses sistemas, ficam maiores devido à diversos paradigmas em vigor.

Conforme SINK e TUTTLE (1993), existem vários paradigmas estabelecidos nas empresas relacionados com a questão da medição de desempenho, e na sua maioria representam uma barreira à melhoria da performance, dentre eles pode-se destacar:

- a) “A medição é ameaçadora”. Este paradigma foi criado possivelmente por uma distorção freqüente na utilização de um determinado sistema de avaliação nas organizações, onde o mesmo serviu de base para decisões de mudança drástica no estilo gerencial ou até mesmo como pano fundo para mudança na estrutura organizacional. Assim, qualquer tipo de medição, caso o objetivo não esteja muito claro à todos os envolvidos, irá gerar desconforto e insegurança aos avaliados.
- b) “A precisão é essencial à medição útil”. Este paradigma tem maior influência em empresas com nível de burocratização elevado e em empresas que lidam basicamente com setor técnico. Confundem-se os sistemas de avaliação de desempenho com medidas laboratoriais de controle estatístico e sistemas de medidas de controle da qualidade, onde ambos tem como objetivo básico a garantia das características do produto afim da manutenção da qualidade e seus atributos. Já os sistemas de avaliação de desempenho, não precisam

necessariamente ter tamanha precisão, pois, seu objetivo é de macro avaliar o percurso que a empresa tem percorrido em busca da consolidação de sua estratégia. Na verdade, segundo os autores acima citados, “se a organização insiste em desenvolver medidas precisas, provavelmente jamais conseguirá dar os primeiros passos na trilha da medição de performance”.

- c) “Enfoque em um único indicador”. Equivocadamente, algumas organizações concentram esforços na busca da identificação de um indicador “final”, capaz de medir por completo a organização. Isto é praticamente impossível devido à complexidade de cada organização e seu plano estratégico, que geralmente são compostos por inúmeras variáveis. Indicadores únicos certamente levam as empresas à decisões precipitadas e contrárias à estratégia adotada.
- d) “Ênfase excessiva em produtividade da mão-de-obra”. Historicamente, as empresas fabris têm buscado de forma contínua a redução no custo de mão-de-obra. Atualmente, em determinadas cadeias produtivas, esses custos tornaram-se insignificantes, porém, a atenção dada à esta medida nos sistemas de avaliação sempre se mostram superdimensionada. Faz-se necessário migrar os fatores específicos de avaliação da mão-de-obra, para fatores mais globais, capazes de avaliarem outros *inputs* do processo, tais como materiais, pesquisa e informação.
- e) “As medidas subjetivas não são confiáveis”. Com a evolução das organizações, houve um aumento significativo na prestação de serviços e uso da capacidade intelectual dessas organizações, surgindo assim, a necessidade de se medirem dimensões menos objetivas da performance, tais como, a moral dos funcionários, a satisfação dos clientes e o nível de

conhecimento da empresa. Este paradigma faz com que haja uma falsa verdade, onde medidas subjetivas não são confiáveis. Hoje, a utilização de conceitos multidisciplinares e técnicas específicas nas empresas já está bem desenvolvida, propiciando a quebra deste paradigma.

- f) “Os padrões funcionam como teto para a performance”. Para a análise dos indicadores de desempenho contidos no sistema de avaliação de uma determinada empresa, é necessário a adoção de referências, externas ou internas. Essas referências são geralmente denominadas padrões ou metas, que atualmente são estabelecidas através do conhecido processo de *benchmarking*. Ocorre que, após o estabelecimento dessas referências, cria-se psicologicamente um teto para a melhoria contínua da performance, gerando conforto ao se atingir tais referências, sendo este fato prejudicial para a organização.

Conforme descrito anteriormente, historicamente os indicadores de desempenho surgiram de sistemas contábeis, o que faz até hoje, na maioria das empresas, prevalecerem os indicadores de caráter financeiro, que certamente falham ao guiar a empresa na busca de seus objetivos. Segundo NEELY (1999), as principais falhas de sistemas de avaliação que concentram-se em medidas financeiras são:

- Criam a síndrome do “curto-prazo”;
- Não focam na estratégia e falham ao prover informações sobre qualidade, flexibilidade e resposta ao mercado;

- Forçam apenas a otimização local de recursos, não agindo ou até mesmo prejudicando no desempenho global da organização;
- Guiam as gerências na busca da minimização da variação de padrões estabelecidos, ao invés da melhoria contínua;
- Falham na geração de informações sobre tendências do mercado, desejos dos consumidores e performance dos competidores.

Outra crítica feita por este autor, é que essas medidas tradicionais são temporalmente errôneas, como por exemplo, *volume de vendas*, que reporta o que ocorreu nas últimas semanas, meses e anos, sem contudo fornecer à gerência uma previsão do que irá acontecer nos próximos períodos.

GHALAYINI e NOBLE (1996), classificam as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho em duas categorias: 1) Limitações Gerais; 2) Limitações de Medidas Tradicionais Específicas. Ambas categorias mostram que, atualmente, os sistemas tradicionais têm um campo muito restrito de aplicação devido às características da competição global.

A primeira categoria definida por GHALAYINI e NOBLE (1996) reúne oito principais constatações de diversos autores sobre o assunto, como apresentado abaixo:

- a) Sistemas tradicionais de gestão contábil. A limitação mais significativa dos sistemas de avaliação é que os mesmos são baseados nos sistemas de gestão contábil que “foram inicialmente desenvolvidos para atribuírem os custos totais de operação à empresas têxteis, estradas de ferro, minas de ferro e lojas de revenda de produtos específicos”. Tem-se que neste período o custo de mão-de-obra era o maior *driver* de custo que

os sistemas contábeis enfatizavam, sendo que os demais custos eram alocados como *overhead*. Entretanto, atualmente os custos de mão-de-obra dificilmente ultrapassam 12% enquanto o *overhead* chega em média até 55% em uma operação industrial. Sendo assim, as alocações feitas anteriormente com base no custo de mão-de-obra perderam sua validade.

- b) Medidas ultrapassadas. Com a adoção de sistemas de avaliação baseados em sistemas contábeis, tem-se uma dificuldade de se tomar decisões em tempo real, uma vez que a grande maioria das medidas financeiras é consolidada com base no mês anterior, sendo apenas a leitura de um resultado de decisões passadas. Assim, tais indicadores são pouco úteis para auxiliar a gerência tomar decisões com um grau de certeza elevado.
- c) Estratégia Corporativa. Os sistemas tradicionais de avaliação não incorporaram a adoção de estratégias corporativas, que atualmente não são focadas única e exclusivamente na perspectiva de finanças.
- d) Facilidade de utilização. Os sistemas tradicionais tendem a traduzir todos os indicadores de desempenho em termos financeiros. Isto acarreta dois problemas: 1) alguns indicadores são de difícil transformação para moeda corrente (satisfação do cliente e qualidade do produto); 2) Os responsáveis pelas demais áreas de uma empresa (marketing, produção e recursos humanos) geralmente acham os relatórios financeiros complicados para interpretação, provocando muitas vezes aversão aos mesmos. Portanto, as medidas financeiras tradicionais são praticamente ignoradas, não tendo nenhuma aplicação prática.
- e) Pouca flexibilidade. Devido aos formatos pré definidos de relatórios contábeis financeiros, os sistemas tradicionais

dificilmente conseguirão suprir todas as necessidades de informação dos diversos departamentos de uma empresa, que por sua vez, tem diferentes prioridades e características. Assim, o que é importante para um departamento pode não ser para outro e vice-versa, contudo ambos terão acesso às mesmas informações, muitas vezes inválidas.

- f) Despesas de manutenção. Geralmente, a atualização de dados em sistemas tradicionais de avaliação representa um custo elevado à empresa, uma vez que para a consolidação de uma determinada medida gasta-se muito tempo coletando-se informações passadas. Esta situação é agravada quando a empresa não possui algum sistema informatizado e integrado de gestão, os então denominados ERP (*Enterprise Resource Planning*).
- g) Melhoria Contínua. Os sistemas tradicionais utilizam apenas referências financeiras para o estabelecimento de metas ou padrões. Ocorre que muitas vezes, esses padrões podem estar sendo superados por uma determinada empresa, contudo esta mesma empresa pode estar destruindo valor a longo prazo, além de não se preocupar com a implantação de um processo de melhoria contínua.
- h) Nova forma de gestão. Devido ao alto nível de exigência dos consumidores em termos de qualidade, prazo de entrega e custo, as medidas financeiras tradicionais dificilmente conseguem demonstrar o desempenho da empresa nestas áreas, sendo mais uma vez, ignoradas na gestão diária do negócio.

A segunda categoria definida por GHALAYINI e NOBLE (1996) trata das *Limitações de Medidas Tradicionais Específicas*, que consideram uma

pequena evolução dos sistemas tradicionais, adicionando três “novos” indicadores de desempenho, como segue:

a) Produtividade. Nota-se três diferentes classes de limitação envolvendo a produtividade. A primeira identifica a problemática de se medir a produtividade parcial, onde se afirma que há uma tendência em dar ênfase à um determinado *input* e negligenciar outros. A segunda classe refere-se à avaliação da produtividade agregada, que inversamente à primeira classe, preocupa-se com todos os *inputs* do sistema produtivo, que por sua vez são muito distintos entre si, sendo alguns desses *inputs* intangíveis. Esta sistemática de avaliação tomará muito tempo dos responsáveis e envolverá custos elevados na modelagem do sistema, além de ser considerada muito complexa para o entendimento da eficiência e motivação da equipe. Finalmente, a terceira classe baseia-se nas constatações de Skinner e é denominada como o “paradoxo da produtividade”. Este autor aponta as desvantagens em concentrar-se plenamente na medição e melhoria da produtividade. Isto pois considera que a produtividade medida nas empresas, relaciona-se mais freqüentemente com o custo da mão-de-obra, que hoje já não é o principal fator de custo dos produtos. Além disso, a excessiva concentração em apenas um indicador, e no caso produtividade, faz com que a empresa perca a habilidade de otimizar globalmente suas operações e maximizar resultados.

b) Custo. Similarmente às questões envolvidas na medição da produtividade, uma concentração elevada nos indicadores de custo, poderão trazer problemas à longo prazo para a organização. Isto se dá basicamente, devido às mudanças na demanda feita pelos consumidores, onde custo baixo é apenas mais um dos diversos fatores de vantagem competitiva nos mercados atuais. Outro problema identificado é a necessidade

dos indicadores relacionarem-se com a estratégia adotada, neste caso, a estratégia deveria ser a de *Menor Custo*, caso contrário o problema seria agravado ainda mais.

- c) Lucro. Nesta classe é observada a problemática de se assumir que determinada empresa é eficiente nas suas operações e que consegue gerar valor à longo prazo simplesmente pelo fato de se ter um resultado financeiro positivo em um determinado período. Ainda, a medição do lucro apenas revela se há ou não problemas financeiros na companhia, sem contudo identificar a causa desta anomalia.

Para SALLES (1998), a maioria dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho não fornece informações necessárias para que as empresas possam tomar suas decisões no sentido de se estabelecer uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes. Ainda, afirma que mesmo as novas variações de sistemas de gestão de resultados, como o custeio por atividade, por serem ainda focados nas questões financeiras, dificilmente conseguem fornecer informações relevantes, como por exemplo, para o envolvimento de funcionários na implementação de inovações.

Adicionalmente, DIXON (1990) declara que: “a principal falha dos sistemas de medida de desempenho é sua incapacidade em focalizar a atenção para os custos indiretos e para o desenvolvimento pessoal”.

Conforme apresentado, são muitas as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho que se baseiam estritamente em indicadores financeiros. Esta percepção tornou-se mais difundida a partir dos anos 90,

quando tanto a área acadêmica, através principalmente do conhecido “Manifesto da Avaliação de Desempenho” de Bob Eccles, como o setor produtivo, reconheceram as falhas dos sistemas tradicionais e a necessidade eminente de se redesenhar os processos e sistemas de avaliação.

NEELY (1999), questiona o porque da demora desta constatação pelas partes interessadas, e o porque da revolução dos sistemas de avaliação acontecer neste momento, assim como o aumento significativo do interesse das pessoas por estes sistemas. Para o entendimento destas questões, o autor sugere sete principais razões para a evolução dar-se neste ritmo, são elas:

1) A mudança da natureza do trabalho

Certamente uma das principais mudanças que auxiliaram a evidenciar a obsolescência dos sistemas tradicionais de avaliação foi a redução da participação dos custos de mão-de-obra no custo total dos produtos. Esta mudança fez com que as alocações de custos feitas desde dos anos 50, onde nesta época o custo de mão-de-obra representava até 50% dos custos dos produtos, se tornassem inválidas, pois a partir dos anos 80, o custo de mão-de-obra foi reduzido em média à menos de 10% dos custos totais. Assim, o efeito de se alocar custos indiretos a partir do custo de pessoal tornou-se o pior possível, principalmente quando se avalia a tomada de decisão gerencial baseada em tais sistemas tradicionais.

2) O aumento da competição

Desde o início do fenômeno da globalização que não se tem mais dúvidas sobre o constante aumento da competição global. Todos os setores da economia estão sob forte pressão em termos de redução de custo e aumento do valor dos produtos destinados à seus clientes.

Estas mudanças no nível de competição estabelecido entre as empresas provocaram alguns impactos nos sistemas de avaliação de desempenho. Primeiramente, a maioria das organizações busca diferenciar-se de seus concorrentes em aspectos não mais financeiros, tais como qualidade em serviço, inovação e customização. Competir em aspectos não-financeiros requer uma série de informações jamais necessárias anteriormente, basicamente informações que revelem o quão bem as atividades da empresa estão sendo feitas em termos das novas dimensões citadas. Assim, se uma determinada empresa tem como estratégia competir baseada na inovação, avaliar seu ritmo de inovação e poder compará-lo com o de seus concorrentes tornam-se essenciais. Este tipo de informação os sistemas tradicionais não fornecem, forçando assim que os mesmos sejam revisados.

Outro impacto observado pelo aumento da competição, é a tendência nas empresas globais de redução drástica do custo de pessoal, o então denominado *downsizing*. Predominantemente, as metas de *downsizing* são atingidas através da eliminação da média gerência, o que obriga a empresa a capacitar os funcionários remanescentes do nível hierárquico imediatamente abaixo da extinta gerência. Este processo também é conhecido como *empowerment*. Para que o *empowerment* se realize também são necessárias informações jamais requisitadas, que agora servirão para comunicar à todos a estratégia da empresa e seu

desempenho, uma vez que a decisão de muitos processos estão concentrados nas mãos de funcionários que pouco conheciam os objetivos e os clientes da empresa. Portanto, uma nova utilidade se aplicará aos sistemas de avaliação de desempenho, o de comunicação interna e informação do que é relevante à empresa.

3) Iniciativas específicas de melhoria

Em resposta ao aumento da competitividade, floresceram nas empresas inúmeras iniciativas de melhoria de performance. Dentre as mais citadas e conhecidas, tem-se a Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Produção Enxuta (Lean Production). Independentemente do nome ou da origem da técnica, todas elas buscam o aperfeiçoamento contínuo das operações, e para isso, são necessários indicadores de desempenho capazes de monitorarem tais processos de melhoria.

Nota-se novamente, que as empresas passaram a fase onde se preocupavam exclusivamente com custo, iniciando uma nova fase onde se destaca o valor dos produtos e serviços oferecidos. Assim, essas empresas têm que continuamente buscarem melhorias operacionais para fornecerem à seus clientes produtos e serviços com valor superior ao já disponível. Para a concretização deste ciclo de melhoria e permanência no mercado, inúmeras técnicas de gestão e programas de qualidade terão que ser implantados, necessitando na maioria das vezes de uma atualização do sistema de avaliação existente.

4) Prêmios nacionais e internacionais da Qualidade

Em reconhecimento às melhorias obtidas no desempenho dos negócios por muitas organizações, foram criados diversos prêmios nacionais e internacionais da qualidade. Uns dos primeiros desses prêmios foi estabelecido no Japão em 1950, e foi denominado Prêmio Deming, em homenagem à Given W. Edwards Deming, uns dos principais autores sobre o assunto e pensadores que influenciaram o país no pós-guerra. Juntamente com o Prêmio Baldrige e o EFQM (European Foudation for Quality Management), formam os principais prêmios internacionais. No Brasil, destaca-se o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). Todos esses prêmios influenciaram positivamente as organizações participantes, uma vez que analisam profundamente o funcionamento dessas organizações, possibilitando a detecção de possíveis falhas e incongruências gerenciais. Geralmente, estas incongruências relacionam-se com sistemas tradicionais de avaliação, uma vez que os mesmos não fornecem informações úteis à análise dos processos de melhoria, uns dos principais focos de pontuação dos prêmios citados. Como exemplo, destaca-se o 4º Critério do PNQ, referente ao Ciclo 2000, sobre os aspectos de Informação e Análise. Assim, as empresas têm duas alternativas: ignorarem a evidência de inadequação de seus sistemas ou agirem sobre eles. Este último caso tem contribuído significativamente para a evolução dos sistemas de avaliação.

5) Mudança das características organizacionais

Recentemente, a crítica exaustiva sobre os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, juntamente com as

mudanças bruscas sobre o grau de comprometimento do corpo gerencial das empresas e suas responsabilidades, contribuiu para a popularização dos conceitos sobre novos sistemas de avaliação e sua necessidade de implantação. Duas áreas foram mais afetadas por esta dinâmica. Primeiro, a gestão da Contabilidade, que atualmente busca uma participação mais ativa no que se diz respeito ao processo de informação existente na empresa. Isto ocorre principalmente em países da Europa, onde associações profissionais de contadores chegam a promoverem encontros e seminários para reforçar a importância de novos sistemas de avaliação de desempenho que não se baseiam exclusivamente em medidas financeiras.

A segunda área mais atingida pela revolução das formas de avaliação de performance foi a de Recursos Humanos, aumentando a responsabilidade desta área sobre o sucesso da utilização de sistemas de avaliação (RH), onde enfatizam-se três principais razões:

- O estabelecimento de metas, avaliação, *feedback*, e recompensa (política de bônus), são comuns aos sistemas de avaliação e às funções de RH;
- O RH é o maior encarregado de vincular indicadores de desempenho à sistemas de remuneração variável;
- Devido aos processos de *downsizing*, o RH utiliza o sistema de avaliação de desempenho para melhorar a comunicação interna e motivar as demais áreas da empresa.

6) Mudança na demanda externa

Atualmente as empresas estão expostas à uma imensa variedade de demanda externa, onde cada tipo de demanda irá requerer um sistema atualizado de avaliação de desempenho para possibilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos preestabelecidos, além de em alguns casos comunicar as partes interessadas - acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Apesar desta variedade na demanda, espera-se que o valor do produto/serviço disponibilizado seja elevado o suficiente para conquistar e manter os clientes. Esta é uma das principais razões pela qual o indicador de *satisfação do cliente* sempre faz parte dos sistemas de avaliação atuais.

Além de dar atenção às necessidades dos clientes, esses sistemas também procuram atender às necessidades dos investidores, que também se alteraram profundamente nos últimos tempos. A comunidade investidora não somente analisa dados contábeis e financeiros, como costumava ser. Hoje, ela também analisa dimensões relacionadas aos funcionários da companhia, meio ambiente e mercado consumidor.

7) A força da tecnologia da informação

O último indicador que evidencia a revolução dos sistemas de avaliação de desempenho é a impressionante força da tecnologia da informação (TI) sobre os processos industriais. A TI proporcionou não só uma extrema facilidade de armazenagem e análise de dados, como também a possibilidade de revisão detalhada desses dados e uma possível subsequente ação. Atualmente, em setores como o varejo, estuda-se o comportamento dos clientes e

conseqüentemente as vendas, em tempo real, proporcionando indicadores de desempenho que revelam o caminho para o processo de tomada de decisão.

A TI também foi influenciada pela necessidade crescente de obter-se informações relevantes ao sucesso das empresas, sendo que a maioria dos sistemas informatizados de gestão empresarial, os ERP's, hoje comercializados, oferecem recursos para a implantação e manutenção de sistemas de avaliação de desempenho.

3.2 Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Para a maioria dos autores citados anteriormente as empresas devem adotar sistemas de avaliação que sejam consistentes com a estratégia competitiva de longo prazo, e com as expectativas dos clientes.

Neste cenário de intensa e contínua mudança tecnológica e cultural, surgem muitas definições a cerca dos sistemas ideais de avaliação, onde seus respectivos autores buscam uma metodologia que supere o distanciamento entre o planejamento estratégico e as decisões operacionais das organizações, levando em consideração as mais diversas variáveis do setor que estas organizações estão inseridas.

Atualmente, os indicadores de desempenho, além de monitorarem as atividades relacionadas aos processos internos de uma organização, podem também situar esta organização em seu mercado de atuação, estabelecendo uma comparação entre suas concorrentes. VOKURKA e FLIEDNER (1995) defendem que indicadores de desempenho devem ser medidas que forneçam

informações que vão ao encontro das expectativas dos clientes e dos objetivos estratégicos.

GHALAYINI e NOBLE (1996), por sua vez, citam que os indicadores de desempenho devem ser usados para avaliar, controlar e melhorar os processos produtivos, a fim de garantir que as empresas atinjam suas metas e objetivos.

Adicionalmente, PADOVEZE apud WANDERLEI e DE MEIRA (1999) considera que indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias.

Para WANDERLEI e DE MEIRA (1999), basicamente existem dois tipos de indicadores: os absolutos e os relativos, ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa, enquanto volume de vendas é um indicador absoluto não financeiro.

Já indicadores relativos, ou índices, são o resultado da comparação de duas medidas. A utilização de índices para a medição do desempenho dos negócios não é nova, como por exemplo, o Custo da Mercadoria Vendida / Receita Líquida e Despesas de Pesquisa e Desenvolvimento / Faturamento.

Assim como várias ferramentas de gestão, os indicadores de desempenho têm evoluído ao longo do tempo, e principalmente ganharam destaque nas décadas de 80 e 90. GHALAYINI e NOBLE (1996) consideram que a evolução das medidas de desempenho tem duas fases. A primeira foi iniciada em 1880 e tem sua duração prolongada até o início dos anos 80, tendo sido enfatizadas todas as medidas de caráter financeiro, tais como lucro, retorno sobre investimento e produtividade. A segunda fase iniciada no final dos anos 80, já como resultado de todas as mudanças vividas neste período no mercado mundial, a então denominada globalização, passou a dar ênfase também em medidas capazes

de avaliar as prioridades estratégicas, prioridades essas definidas pelo tempo de entrega, qualidade e flexibilidade e outras. Assim, teve início a utilização de indicadores como satisfação do cliente, número de entregas no tempo, taxa de garantias efetuadas dentre outras.

Portanto, têm-se duas fases muito distintas, onde se considera que a segunda ainda está no começo e terá uma importância maior à gestão contemporânea nas empresas do que vem tendo, conforme NEELY (1999) que destaca que a avaliação de desempenho está no centro das atenções do gerenciamento moderno.

Define-se tais sistemas de avaliação de desempenho como um conjunto de indicadores de desempenho com utilização que segue uma determinada rotina de coleta e análise de dados, sendo uma parte integral do controle da administração. O sistema de avaliação irá refletir os objetivos da organização e descrever o quanto os processos internos atendem as variáveis competitivas do setor, tais como custo, flexibilidade e qualidade.

Segundo SINK e TUTTLE (1993) o gerenciamento do desempenho é definido por:

- Criar visões do estado futuro que se almeja;
- Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de fazer a organização caminhar rumo ao estado almejado, principalmente em termos de níveis de performance;

- Projetar, desenvolver e implantar sistemas de avaliação que informarão à empresa se a mesma está caminhando na direção que pretendia.

Para VOKURKA e FLIEDNER (1995), os sistemas de avaliação devem existir para responderem à duas questões: “As coisas certas estão sendo feitas ?” “As coisas estão sendo bem feitas ?”. Posição semelhante é defendida por HACKER e BROTHERTON (1998), ressaltam que um efetivo sistema de avaliação deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

Para RICHARDSON e GORDON (1980), os sistemas de avaliação de desempenho devem ser capazes de acompanhar a empresa e os ciclos de vida de seus produtos, assim como mudanças estratégicas. Adicionalmente, os autores definem oito áreas que requerem avaliação de performance: produtividade, custo, qualidade, entregas, flexibilidade, introdução de novos produtos, introdução de novos processos e serviços.

Ainda num dos primeiros trabalhos sobre o assunto, KAPLAN (1983), lista critérios de importância para diferentes áreas de medição de desempenho, sendo: em primeiro lugar qualidade, seguida de estoques, produtividade e introdução de novos produtos. Também ressalta que a avaliação de desempenho irá nortear o processo de decisão de investimento de capital,

onde os indicadores devem considerar o valor econômico gerado em longo prazo do que puro e simplesmente o retorno sobre investimento (ROI).

GLOBERSON (1985) sugere que alguns passos deveriam ser seguidos para a adoção de um sistema de avaliação efetivo:

- Selecionar indicadores de desempenho derivados da estratégia da empresa;
- Desenvolver indicadores claramente definidos e mensuráveis;
- Relacionar esses indicadores com as dimensões competitivas que são críticas para o sucesso da empresa.

Para FORTUIN (1988), que adota a mesma linha do autor acima citado, acrescenta que os sistemas de avaliação ainda devem:

- Prover um rápido *feedback*;
- Prover informação;
- Ser precisos – ser exato sobre o que se está medindo;
- Ser objetivos – não se basearem em opiniões.

GOLDRATT e FOX (1991), descrevem como contraproducentes indicadores tradicionais de eficiência que enfatizam a taxa de utilização de máquina. Sendo assim, recomendam indicadores que correlacionam o “chão de fábrica” diretamente com lucro líquido.

Para MEYER (1994), um sistema ideal de avaliação de desempenho deve ser desenvolvido com a premissa de ajudar diferentes times da empresa a suplantarem dois principais obstáculos relacionados à eficiência:

- A junção de diferentes áreas da empresa para a geração de informação que promovam a excelência;
- O estabelecimento do mais alto nível de conhecimento a diferentes membros da empresa de diversas áreas para que os mesmos “falem uma só língua”.

Ainda, este autor declara enfático que “tentar gerenciar uma equipe sem um bom e simples sistema de avaliação, é como tentar pilotar um carro sem painel de bordo”.

LYNCH e CROSS apud VOKURKA e FLIEDNER (1995), definem que atributos de bons sistemas de avaliação incluem a necessidade de ajudar gerentes e trabalhadores à:

- Ligarem operações com objetivos estratégicos;
- Integrarem informações financeiras e não-financeiras;
- Medirem o que for importante aos clientes;
- Motivarem a operação a exceder as expectativas dos clientes;
- Identificarem e eliminarem desperdício;
- Redirecionarem o foco da empresa de sistemas burocráticos rígidos para sistemas horizontais e mais reacionários;

- Acelerarem o aprendizado organizacional e construir um consenso para mudanças quando as expectativas dos clientes forem outras e/ou forem efetuadas alterações estratégicas;
- Traduzirem “flexibilidade” em indicadores específicos

Para LEA e PARKER apud NEELY *et al.* (1997), além dos indicadores de desempenho terem que ser transparentes, os mesmos devem:

- Ser de fácil entendimento;
- Ter impacto visual;
- Ser focados na melhoria e não na variação do processo;
- Ser acessíveis à todos os funcionários.

De forma didática, NANNI *et al.* apud NEELY *et al.* (1997), usam a analogia de um termostato para explicar como a avaliação de desempenho deve ser parte do processo de *feedback*, referenciando a operação à um valor específico.

STAINER e STAINER (1998) consideram que não há um mecanismo universal que constitua uma metodologia de desenvolvimento de sistemas de avaliação aplicáveis em todos os contextos. Esses autores sugerem que tal desenvolvimento se dê baseado em cinco fatores comuns para o estabelecimento da melhor prática de avaliação:

- Conhecimento no que se está tentando fazer, direcionados pela estratégia corporativa;

- Adoção de indicadores financeiros e não-financeiros;
- Estabelecimento de medidas comparativas através da prática de *benchmarking*;
- Reportar regularmente os resultados, promovendo conhecimento e ação;
- Dirigir o sistema a partir da alta gestão – *top down*.

Tais autores reforçam a importância de constantemente a empresa obrigar-se à responder três perguntas: “Quando medir?”, “Onde medir?”, e “Como medir?”. Isto porque, se a avaliação é feita de forma muito freqüente, ela irá consumir muito recursos, principalmente tempo, e tornar-se contraproducente.

Adicionalmente, GHALAYINI e NOBLE (1996), resumem as principais diferenças entre os sistemas tradicionais de avaliação e os sistemas mais evoluídos de acordo com a Tabela 1.

TABELA 1. COMPARAÇÃO ENTRE SISTEMAS TRADICIONAIS E ATUAIS

Sistemas Tradicionais de Avaliação	Sistemas Não-tradicionais de Avaliação
Baseado em sistemas obsoletos de contabilidade	Baseado na estratégia da empresa
Predominância de indicadores financeiros	Predominância de indicadores não-financeiros
Projetado para a média e alta gerência	Projetado para todos os funcionários
Indicadores de períodos passados (semana, mês)	Indicadores em tempo real
Muito complexo e confuso	Simple e de fácil utilização
Negligenciado no “chão-de-fábrica”	Freqüentemente usado no chão-de-fábrica
Formato fixo	Formato adaptável

Não varia entre unidades	Varia de acordo com a estratégia de unidade
Não mudam ao longo do tempo	Variam ao longo do tempo (necessidade)
Objetivam monitorar o desempenho	Objetivam melhorar o desempenho
Inadequados para JIT, TQM e OPT	Adequado à maioria das formas de gestão
Encobrem a melhoria contínua	Auxiliam à melhoria contínua

FONTE: GHALAYINI E NOBLE (1996)

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO EMERGENTES

Após a constatação da necessidade de atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, muito tem se discutido sobre o novo padrão de indicadores, verificando que os mesmos devem possuir as seguintes características segundo KAPLAN e NORTON (1992):

- Relacionamento direto com a estratégia da empresa;
- Mensurar outras dimensões além da financeira, podendo assim, serem úteis para a tomada de decisões diárias;
- Ser o mais simples possível, tanto na coleta quanto na interpretação dos dados;

- Fornecer subsídios para a melhoria e não apenas registrar um índice de controle;
- Ser flexível ao longo do tempo, acompanhando as necessidades do mercado.

Considerando estas características, juntamente com todas as modificações no contexto das relações comerciais e com a revolução social dos últimos anos, principalmente relacionada à utilização e difusão da informação, algumas categorias de indicadores começam a destacarem-se e tornarem-se comuns aos diversos sistemas de avaliação de desempenho. As principais categorias desses indicadores, segundo WISNER e FAWCETT (1991) e GHALAYINI e NOBLE (1996), relacionam-se com:

- a) Tempo/Flexibilidade. Ultimamente, a literatura relacionada à avaliação de desempenho tem destacado o indicador *tempo* como sendo uns dos mais importantes indicadores para que as empresas mantenham-se capazes de competir no mercado mundial. As vantagens de se medir, controlar e reduzir o *tempo* das inúmeras atividades de uma determinada empresa são: redução dos custos, melhoria de resposta às necessidades dos clientes, aumento da produtividade, redução de riscos uma vez que a dependência em projeções/previsões é reduzida, aumento da participação de mercado e lucro. Outro fator que faz do indicador *tempo* uns dos mais importantes, é que o mesmo é direcionador (*driver*) de melhorias nas dimensões de custo e qualidade, pois para se reduzir o tempo de uma determinada atividade, será necessário atacar problemas tais como, re-trabalho, parada de máquinas, tamanho de lote e desperdício,

que no caso são fundamentais para o aumento da qualidade e redução do custo.

Os sistemas que enfatizam o *tempo* como um componente importante para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, podem gerar benefícios para as empresas, principalmente quando se medem as seguintes quatro áreas e seus respectivos indicadores:

- Desenvolvimento de Novos Produtos: tempo da idéia ao lançamento do produto e taxa de lançamento de novos produtos.
- Tomada de decisões: tempo do ciclo de decisão e tempo de espera por decisão.
- Produção: tempo de estoque e tempo de ciclo de produção.
- Atendimento ao cliente: tempo de resposta, tempo de entrega e tempo de reconhecimento de uma nova necessidade ao seu atendimento.

b) Qualidade. Apenas recentemente a qualidade foi definida como uma prioridade competitiva, e conseqüentemente uma área de relativa importância para a avaliação de desempenho. Anteriormente, qualidade era definida apenas pela ótica da indústria, ou seja, bastava-se apenas produzir os produtos em conformidade com requisitos estabelecidos no projeto. Atualmente, o principal responsável por avaliar a qualidade dos produtos e serviços é o cliente, sendo assim, sua satisfação

passou a ser o componente mais importante na competição dos mercados. Com esta evolução, gerou-se uma crescente necessidade por medidas capazes de monitorar a percepção do cliente em relação a qualidade e suas dimensões, conforme definição de GARVIN apud PIRES (1996), como:

- Desempenho: característica operacional do produto em sua função primária;
- Características: refere-se a composição básica do produto, desde materiais ao seu design, atributos pelo qual o mesmo será diferenciado de seus concorrentes;
- Confiabilidade: define o grau de confiança depositado no desempenho de um produto e a possibilidade de mal funcionamento ou até mesmo uma quebra não esperada;
- Conformidade: reflete o conceito mais tradicional da qualidade, ou seja, a relação entre o produto final e seu padrão estabelecido em projeto;
- Durabilidade: relaciona-se ao ciclo de vida do produto, principalmente com a questão econômica;
- Assistência técnica: reflete o desempenho do atendimento à qualquer tipo de anomalia apresentada por um determinado produto;
- Estética: refere-se a reação inicial quando da exposição de um novo produto ao mercado;

- Imagem: também conhecida como *qualidade percebida*, é uma das mais subjetivas dimensões, refletindo a imagem que o produto tem no mercado.

Com o papel mais estratégico assumido pela qualidade, a ênfase em indicadores de desempenho nesta área aumentou, sendo que WISNER e FAWCETT (1991) citam alguns dos indicadores mais utilizados nesta área:

- % de redução de defeitos;
- % de redução nos custos de desperdício;
- % de garantias efetuadas;
- % de redução de parada de máquina;
- % de redução entre o tempo de detecção de defeito e sua correção;
- índice de satisfação do cliente;
- nº de não conformidades e reclamações;
- nº de melhorias efetuadas.

c) Inovação. Esta área tem significativa importância para todas as empresas independentemente de sua estratégia, seja ela no custo ou na diferenciação. Para ambos os casos, a inovação será um processo crítico na gestão da empresa, haja vista, a concorrência mundial e a velocidade das mudanças. Nos trabalhos de WISNER e FAWCETT (1991), são destacados os

seguintes indicadores de desempenho para a avaliação da competência da empresa em inovar:

- % de faturamento destinado à pesquisa e desenvolvimento;
- % do crescimento do número de lançamentos (novos produtos);
- % do faturamento proveniente de novos produtos;
- % de novos produtos classificados como item A, baseado na Classificação ABC.

Neste contexto de contínua evolução dos sistemas e medidas de avaliação de desempenho, surgem novas metodologias para a arquitetura e implementação de tais sistemas nas indústrias. Três importantes metodologias serão apresentadas a seguir.

3.4 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO SMART

O sistema **SMART** tem seu nome originado das iniciais de seu nome completo em inglês: “Strategic Measurement Analysis and Report Technique”. Segundo GHALAYINI E NOBLE (1996) este sistema foi desenvolvido pelos Laboratórios Wang em decorrência de sua insatisfação com as medidas de desempenho tradicionais, tais como, grau de utilização, eficiência, produtividade e outras medidas financeiras. Seu objetivo principal é o desenvolvimento de um sistema de controle gerencial com indicadores de desempenho projetados para delinear e sustentar o sucesso da empresa. O **SMART** pode ser esquematicamente representado por uma pirâmide de quatro níveis de objetivos e medidas de desempenho, conforme mostrado na figura



3.1.

FIGURA 3.1 – O Sistema SMART

FONTE: ADAPTADO DE GHALAYINI E NOBLE (1996)

No topo da pirâmide está a estratégia ou visão da organização. Neste nível, a gestão consiste na definição dos negócios que serão desenvolvidos em cada unidade e na apropriação de recursos para a operação destas unidades. No segundo nível da pirâmide são definidos os objetivos de cada unidade no que tange os aspectos financeiros e de participação de mercado. No terceiro nível são definidos os objetivos operacionais e as prioridades competitivas mais tangíveis e voltadas para a satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Por fim, no quarto nível, os departamentos e unidades de trabalho traduzem a satisfação do cliente, a flexibilidade e a produtividade em critérios operacionais específicos, tais como: qualidade, tempo de processo, entrega e custo. Estas medidas de desempenho operacional se constituem assim, na base da pirâmide de desempenho, sendo as responsáveis pelo êxito da estratégia da organização.

3.5 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO PMQ

Desenvolvido por DIXON *et al.* (1990), o **PMQ** cuja sigla corresponde às iniciais em inglês de “Performance Measurement Questionnaire”, tem como objetivo principal fornecer uma ferramenta aos dirigentes de uma organização capaz de identificar as necessidades de melhorias, bem como um

conjunto de medidas de desempenho que apoiem a implantação dessas melhorias e as monitorem ao longo do tempo.

Neste sistema, tem-se o desenvolvimento de um questionário focado nas prioridades competitivas e no sistema atual de medidas de desempenho, traçando-se então as áreas de melhorias relacionadas a um conjunto de medidas apropriadas que foram enfatizadas pelo seu grau de importância para o resultado da organização. Este questionário é aplicado e analisado, sendo daí extraído os principais argumentos para a definição de um novo sistema de avaliação de desempenho moldado à necessidade específica da organização naquele momento.

O questionário do **PMQ** consiste em quatro partes. A primeira refere-se aos dados gerais que serão utilizados para classificar os entrevistados durante sua aplicação. A segunda parte, avalia as prioridades competitivas da empresa e o sistema de avaliação de desempenho para cada uma das denominadas áreas de melhoria. O entrevistado registra à esquerda do questionário, numa escala de um a sete, a importância a longo prazo de se promover melhorias numa determinada área da empresa situada na posição central do questionário. Também numa escala de um a sete, à direita do questionário, o entrevistado identifica o grau de inibição ou de suporte que as medidas de desempenho representam para a efetuação da melhoria. Similarmente a parte acima descrita, a terceira parte do **PMQ**, focaliza no centro do questionário os fatores de desempenho, tentando relacioná-los com o grau de importância e ênfase dados pela empresa. Estas duas partes, II e III, são apresentadas na figura 3.2. Finalmente, a quarta parte do questionário solicita do entrevistado sugestões de indicadores de desempenho que melhor avaliariam seu próprio desempenho.

Em experiências verificadas por Dixon, o **PMQ** consome em média 30 minutos para ser respondido. A melhor forma de aplicação sugerida pelo autor, é de formação de grupos de aproximadamente 20 pessoas, escolhidas aleatoriamente pela empresa.

O **PMQ** permite quatro diferentes análises através do uso de regras de estatística, verificando-se:

- o **alinhamento** entre ações, estratégias e fatores de desempenho;
- a **congruência** entre o grau de importância e o nível de apoio referente às áreas de melhoria;
- o **consenso** com o objetivo de contrastar as percepções entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos;
- a **confusão** para determinar a extensão do consenso de opiniões em cada área de melhoria e para cada fator de desempenho.

Após a aplicação do questionário e da análise estatística, sugere-se a realização de uma reunião com os respondentes e a alta gerência da empresa para as conclusões do trabalho. Geralmente, a reunião deve ser iniciada para discussão do grau de alinhamento dos respondentes com a estratégia declarada pela empresa. Em seguida, deve-se analisar o sistema atual de indicadores juntamente com as ações e objetivos mais recentes. Nesta etapa da reunião, deverão ser constatados os indicadores que precisam ser acrescentados no sistema. Finalmente, deverá existir uma revisão de cada área de melhoria citada no questionário para o alinhamento de suas respectivas ações e objetivos com a estratégia corporativa.

Os principais benefícios advindos da aplicação do **PMQ** são citados a seguir:

- Constatação do grau de alinhamento da gerência com a missão e a estratégia da empresa;

- Verificação da coerência entre os indicadores de desempenho existentes e as reais necessidades da empresa;
- Possibilidade de focalizar as áreas mais necessitadas de melhorias;
- Implantação de um novo sistema de indicadores baseado na demanda real da empresa.

QUESTIONÁRIO DE MEDIDAS DE PERFORMANCE																	
De acordo com a									Os indicadores de								
respectiva área, qual seria									desempenho existentes								
necessidade de melhorias			ÁREAS DE MELHORIAS						suportam as melhorias								
a longo prazo ?									requeridas?								
<i>Nenhuma</i>			>>>>			<i>Muita</i>			<i>Inibe</i>			>>>>			<i>Suporta</i>		
1 2 3 4 5 6 7			Segurança do trabalho						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Segurança dos Visitantes						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Manutenção de Rides						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade em serviços						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade de atendimento						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Custos						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade de mão de obra						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Eficiência de Publicidade & Propaganda						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade do processo de Vendas						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade do Pós-Venda						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Qualidade de Pós-Atendimento (SAC)						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Acuracidade da Previsão de Visitação						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Serviço de Atendimento ao Visitante						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Automação						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Banco de dados estatísticos						1 2 3 4 5 6 7								
QUESTIONÁRIO DE MEDIDAS DE PERFORMANCE																	
De acordo com o									Na sua opinião, qual								
respectivo indicador de									a importância dada pela								
performance, qual seria a			INDICADORES DE PERFORMANCE						empresa ao respectivo								
importância de monitorá-lo									indicador de performance?								
para o sucesso do negócio ?																	
<i>Pouca</i>			>>>>			<i>Muita</i>			<i>Pouca</i>			>>>>			<i>Muita</i>		
1 2 3 4 5 6 7			Taxa de crescimento de vendas						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Taxa de crescimento de vendas por produto						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Porcentagem de pré-venda						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Índice de retorno de escolas/empresas						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Índice de satisfação dos clientes						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Porcentagem de manifestações						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Porcentagem de erro no orçamento (área)						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Erro de previsão de visitação (%)						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Despesas administrativas						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Custo de mão-de-obra						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			EBTIDA						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Margem de contribuição						1 2 3 4 5 6 7								
1 2 3 4 5 6 7			Nº de paradas técnicas (Rides)						1 2 3 4 5 6 7								

FIGURA 3.2 – O SISTEMA PMQ

FONTE: ADAPTADO DE DIXON (1990)

3.6O BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido em um projeto inicialmente intitulado de “Measuring Performance in the Organization of the Future” e foi patrocinado pela empresa de consultoria KPMG, através de sua unidade de pesquisa, o Instituto Nolan Norton. O projeto teve início em 1990 e contou com a coordenação de David Norton e Robert Kaplan, hoje considerados responsáveis pela metodologia e autores de diversos livros sobre o assunto. Neste trabalho manter-se-á o nome inicial *Balanced Scorecard* devido a grande difusão já atingida do nome original tanto no meio acadêmico quanto empresarial.

3.6.1 INTRODUÇÃO

Conforme citado anteriormente o **BSC** originou-se de um projeto que objetivava estudar novas metodologias de avaliação de desempenho, uma vez que era unânime entre os envolvidos em tal projeto a constatação da obsolescência das medidas de desempenho existentes na época. Assim, numa tentativa inicial, algumas medidas foram adicionadas às medidas financeiras tradicionais. Tais medidas eram derivadas da visão e da estratégia da empresa e tentavam prever o desempenho futuro. Com a efetivação dessas medidas, o sistema de indicadores passou a focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do **BSC** e irão fornecer a missão da empresa em cada uma das áreas contempladas de modo que se mantenha um único objetivo, o de consolidação da estratégia adotada, conforme ilustrado na figura 3.3.

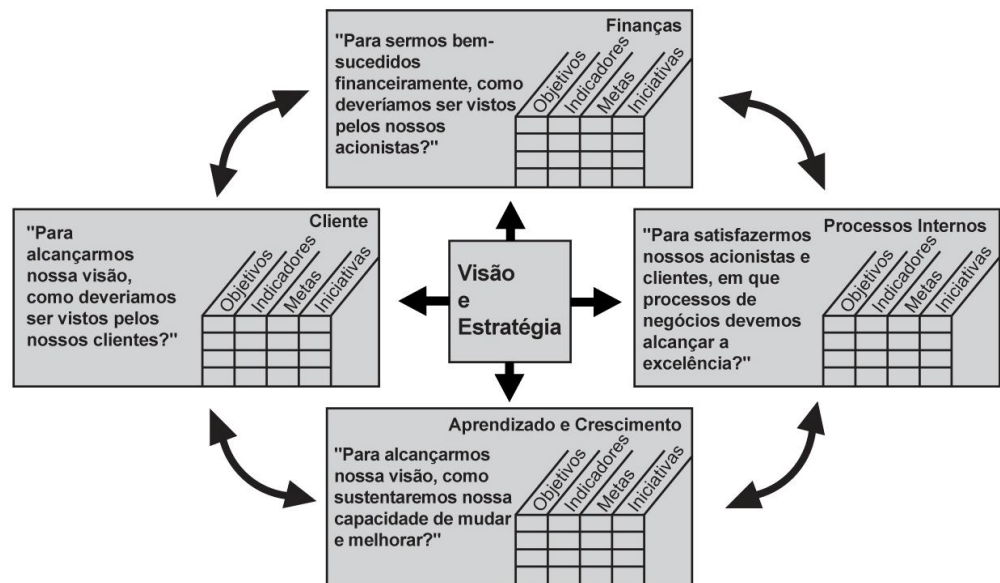


FIGURA 3.3 – CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

3.6.2 O BSC COMO UM SISTEMA GERENCIAL

Apesar de muitas empresas já possuírem medidas financeiras e não-financeiras, tais medidas têm a finalidade apenas de dar *feedback* tático e controlar ações de curto prazo, sem contudo buscar um equilíbrio entre as partes interessadas (acionistas, clientes, funcionários e comunidade) e mais importante, alinhar a estratégia da empresa entre os diferentes níveis hierárquicos. Geralmente, quando usadas de forma desagregadas, as medidas financeiras servem unicamente para sintetizarem os resultados de períodos passados de diferentes unidades, enquanto as medidas não-financeiras fornecem apenas subsídios para a melhoria isolada de algumas operações, que no caso não impactarão o desempenho global da organização.

As medidas de desempenho utilizadas no **BSC** não se limitam a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não-financeiras, pois derivam de um processo de formulação *top-down* direcionado pela estratégia da empresa,

onde irão desdobrar tal estratégia em objetivos e medidas tangíveis. Ainda, conforme HEPWORTH (1998), essas medidas representam o equilíbrio entre o ambiente externo e interno e consideram fatores abstratos e intangíveis, fatores esses não necessariamente considerados por outros sistemas até então e tampouco valorizados.

Com o domínio da aplicação do **BSC**, muitas empresas passaram a utilizá-lo não só como um sistema de avaliação de desempenho mas principalmente como um sistema gerencial estratégico capaz de gerir o negócio a longo prazo, abordando os processos críticos descritos na figura 3.4.

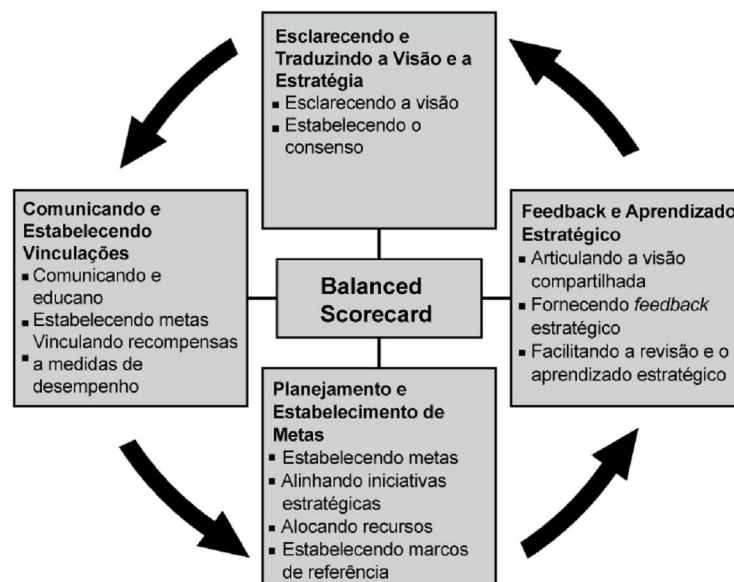


FIGURA 3.4 – BSC COMO SISTEMA GERENCIAL

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

a) Esclarecer e traduzir a Visão e a Estratégia

O início do processo de implantação de um *scorecard* é disparado pelo trabalho da alta direção da empresa para a tradução de sua estratégia em objetivos específicos.

Na primeira perspectiva, a *financeira*, recomenda-se a priorização da receita e crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de caixa. Esta perspectiva geralmente é mais fácil e clara para toda a administração, pois o retorno sobre o investimento e as expectativas dos acionistas são amplamente divulgados através da direção, além de muitas vezes serem pré estabelecidos em algum tipo de contrato financeiro.

A segunda perspectiva, a do *cliente*, deve esclarecer todos os aspectos referentes ao cliente-alvo, uma vez que se observa uma tendência de declaração de auto conhecimento profundo sobre suas necessidades, expectativas, poder aquisitivo e outros, quando na verdade geralmente não existe uma coerência entre diferentes membros da companhia sobre o verdadeiro cliente, tornado-se assim, uma etapa delicada no processo de implantação do **BSC**.

Após o estabelecimento de metas financeiras e do cliente, a empresa deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Mesmo com indicadores não-financeiros, os sistemas tradicionais de avaliação sempre focavam os processos de qualidade, custo e ciclos (tempo de processo), já o **BSC** foca nos processos críticos para a melhoria de desempenho das duas perspectivas anteriores, ou seja, melhorias para os acionistas e clientes. Não se restringindo aos processos de qualidade, custos e ciclo, o **BSC** permite criar uma rotina de inovação de processos, resultando em novas e melhoradas práticas de gestão do negócio.

Finalmente, a última perspectiva apontada pelo **BSC**, a do *aprendizado e crescimento*, consegue apontar as áreas e os motivos da

necessidade de investimentos significativos em pessoal, sistemas e procedimentos.

Conforme constatado por KAPLAN e NORTON (1997), este processo inicial de definições básicas sobre a “personalidade” da empresa é talvez um dos mais importantes na implantação do **BSC**, e sempre dificultado pela história funcional dos executivos e pela cultura desta empresa. Em ambos os casos, há uma tendência em focalizar-se ao longo do tempo, sendo que os executivos costumam construir suas carreiras dentro de uma mesma área funcional, enquanto o setor que a empresa está inserida também converge para uma área funcional específica. Por exemplo, uma indústria de petróleo tende a ser dominada pelos aspectos de tecnologia e custos, em detrimento do marketing. O contrário ocorre numa indústria de bens de consumo. Apesar do **BSC** evidenciar essas lacunas de integração e homogeneidade, seu desenvolvimento pode contribuir para a solução do problema.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos

Este processo torna-se vital para a gestão do negócio, uma vez que o acúmulo de conhecimento e o estabelecimento de processos de melhorias, só serão factíveis a partir do compartilhamento de informações estratégicas à todos os níveis hierárquicos da empresa, independentemente da forma de comunicação, seja ela por jornais internos, murais, vídeos ou correio eletrônico. Esta comunicação servirá para mostrar a todos os funcionários quais os objetivos críticos que devem ser alcançados para o sucesso da estratégia adotada.

Nota-se que algumas empresas tentam facilitar a comunicação até os níveis hierárquicos mais baixos existentes em sua estrutura através do desdobramento das medidas estratégicas que compõe o **BSC** em medidas operacionais específicas da unidade ou até mesmo de uma estação de trabalho. Espera-se com isso que ações locais permaneçam alinhadas com fatores globais de sucesso da empresa.

O resultado final do processo de comunicação e associação dos objetivos é que todos os funcionários da organização tenham adquirido um claro entendimento das metas de longo prazo de sua divisão, assim como das ações necessárias para alcançá-las.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

KAPLAN e NORTON (1997) sugerem a implantação do **BSC** principalmente quando se busca uma indução para a mudança organizacional, pois as metas a serem estabelecidas deverão ser desafiadoras e representar uma descontinuidade no desempenho da empresa, a ponto de que, se atingidas, transformarão completamente a empresa.

Depois de definidas e alinhadas as medidas de desempenho irão propiciar um ambiente mais favorável para a busca de novos patamares de performance operacional, tendo condições de melhorar em aspectos como qualidade, custo e inovação. Além disso, com o desenvolvimento dessas medidas, será possível interagir o processo de planejamento estratégico ao processo de elaboração de orçamento, uma ferramenta importante para o alcance das metas financeiras.

Ainda, os autores destacam que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a organização:

- Quantifique os resultados pretendidos em longo prazo;
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- Estabeleça referências de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do **BSC**.

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

O quarto processo crítico de gestão do **BSC** é alimentado pelo três processos citados acima, sendo uns mais importantes devido a não linearidade e instabilidade das estratégias nos dias de hoje, tornando-se essencial o processo de aprendizado para o correto redirecionamento das ações. Atualmente, os dirigentes das organizações precisam receber *feedback* sobre as estratégias mais complexas, principalmente porque as mesmas tiveram suas validades encurtadas.

Com a adequada construção do **BSC** espera-se garantir a explicitação das estratégias operacionais da empresa. Com as relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo o grau de correlação entre as medidas do **BSC**, as revisões periódicas dos objetivos estratégicos e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses. Assim, se caso houver o cumprimento das metas dos vetores de desempenho, mas o fato esperado não tiver sido alcançado, certamente a teoria implícita na estratégia não se faria mais válida.

Esta constatação irá desencadear o processo de revisão de estratégia e planos de ação, questionando as condições atuais do mercado, as propostas de valor oferecidas aos clientes, o comportamento dos concorrentes e a capacidade interna. Segundo os autores do **BSC**, os processos de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação são fundamentais para implantação bem sucedida da estratégia empresarial.

3.6.3 A ESTRUTURA DO BSC

Conforme citado anteriormente, o **BSC** é formado por quatro perspectivas que tem o propósito de equilibrar os objetivos de curto e longo

prazo, os resultados almejados, e as medidas concretas e as medidas subjetivas. Sua estrutura é detalhada a seguir.

3.6.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira é mantida pelo **BSC** com o objetivo de sintetizar as conseqüências econômicas das ações consumadas. As medidas de desempenho contidas nesta perspectiva indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão impactando na melhoria dos resultados financeiros. Normalmente os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade. Utiliza-se com freqüência o lucro operacional ou o valor econômico agregado, no padrão norte-americano chamados de *Ebitda* e *EVA* respectivamente, ou ainda o retorno sobre o capital empregado como medidas da perspectiva financeira. Independentemente do indicador selecionado, o mesmo deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia; e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas. Para o cumprimento destes dois papéis é necessário que a empresa consiga alinhar suas estratégias ao momento situação que vive em sua curva de ciclo de vida. Apesar da teoria sobre estratégia empresarial sugerir várias táticas que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo de vendas à saída de alguns segmentos de mercado, KAPLAN e NORTON (1997) consideram apenas três fases no ciclo de vida das empresas para simplificar a categorização dos objetivos financeiros, são elas: crescimento, sustentação e colheita. Para cada fase os objetivos e medidas de desempenho se diferenciarão entre si, atendendo à cada necessidade específica.

Na fase de *crescimento*, para aproveitar o potencial do aumento de participação de seus produtos/serviços no mercado, a empresa provavelmente terá que comprometer um volume de recursos considerável a fim de construir e

ampliar instalações; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas; e desenvolver o relacionamento com clientes. Tais empresas que se encontram nesta fase, podem até operar com fluxo de caixa negativo e baixo índice de retorno sobre capital empregado. Assim, o objetivo global financeiro será os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados.

Para as empresas situadas na fase de *sustentação*, existe ainda a possibilidade de grandes investimentos, porém já se espera a obtenção de excelentes taxa de retorno sobre o capital investido. Geralmente, os investimentos serão direcionados à possíveis fatores geradores de estrangulamento e à melhoria contínua. O principal objetivo financeiro estabelecido nesta fase relaciona-se com lucratividade, sendo que os indicadores de receita operacional, margem bruta e retorno sobre capital são os mais utilizados.

Ao atingir-se a maturidade em seu ciclo de vida, a empresa entra na fase de *colheita* de seus resultados. Nestas empresas, grandes investimentos são dificilmente justificados – apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades. Os objetivos financeiros estão relacionados com o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Portanto, os objetivos financeiros para as empresas em cada uma dessas três fases são bastante diferentes, o que exigirá, no início do estabelecimento da estratégia de finanças, a definição sobre qual categoria a empresa se encaixa.

Todavia, ressalta-se que independentemente da fase em que empresa se encontra, três temas financeiros poderão nortear a estratégia empresarial: crescimento e mix de receita; redução dos custos/melhoria de produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. A relação desses temas com as fases de crescimento, assim como os principais indicadores de desempenho capazes de monitorarem esta relação, são mostrados na figura 3.5.

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

FIGURA 3.5 – FASES DE CRESCIMENTO X TEMAS ESTRATÉGICOS
FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

Assim, com a determinação da respectiva fase no ciclo de vida de uma empresa e a adoção dos temas estratégicos para o gerenciamento dos objetivos financeiros, espera-se que o **BSC** permita tornar os objetivos explícitos à toda a organização, proporcionando o início do alinhamento estratégico e o cumprimento das expectativas.

3.6.3.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Na perspectiva do cliente, o **BSC** permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios atua, bem como as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Esta perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação e retenção de cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

Ainda nesta perspectiva, deverão ser incluídas medidas específicas da proposta de valor que a empresa pretende oferecer aos clientes de tais segmentos. Com as medidas contidas nesta perspectiva, os gerentes de unidades negócios conseguirão articular suas estratégias de mercado de modo a proporcionarem maiores lucros futuros.

Apesar da necessidade de customização das medidas de desempenho para cada empresa e principalmente para cada segmento-alvo de atuação desta empresa, cinco medidas genéricas provavelmente sempre farão parte de um **BSC**, como apresentado a seguir:

a) Participação de Mercado

Medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. Além de monitorar o próprio desempenho, a empresa conseguirá avaliar o desempenho de seus concorrentes, e partir daí gerar planos de ação para possíveis oportunidades de ganho.

Depois de selecionar segmentos específicos de clientes, as empresas podem adotar uma segunda medida de participação de mercado: a participação total na conta de negócios desses clientes. Isto indicaria o quão importante a empresa é para a cadeia de fornecimento de seu cliente, possíveis alavancas de aumento de participação, além de mostrar uma fotografia de como anda a sua competitividade no segmento que esta empresa decidiu dominar.

b) Retenção de Clientes

É claro que uma das principais formas de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos-alvo é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. Adicionalmente ao possível aumento de receita proveniente deste segmento, a retenção de clientes reduz significativamente os custos de marketing relacionados à captação de novos clientes.

Outra forte tendência no mercado é além de manter seus clientes atuais, as empresas estão direcionando esforços para aumentarem o percentual de negócios realizados com eles, indicando um relacionamento mais intenso e o crescimento do grau de fidelidade desses clientes para com a marca.

c) Captação de Clientes

Em geral, as empresas que procuram ampliar mercados têm como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvos. O indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A captação pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos. Geralmente, as empresas também irão monitorar o custo de captação desses novos clientes.

d) Satisfação de Clientes

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação de clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada, pois pesquisas recentes citadas por KAPLAN e NORTON (1997), indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

e) Lucratividade de Clientes

O sucesso das quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que

uma empresa tenha clientes lucrativos. O sucesso de participação de mercado e um elevado índice de satisfação dos clientes são apenas um meio para a obtenção de melhores resultados financeiros. Os sistemas de custeio por atividades permitem que as empresas meçam a lucratividade individual ou agregada, isto fará com que a empresa entenda que nem todas as exigências dos clientes poderão ser atendidas com lucratividade, chegando até a necessidade de recusa de pedidos ou até à reengenharia de determinados processos para a melhoria da rentabilidade desses clientes.

3.6.3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e
- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997) as medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho.

As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes.

Contudo, a abordagem do **BSC** costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. A segunda diferença é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, conforme figura 3.5 mostrada a seguir.

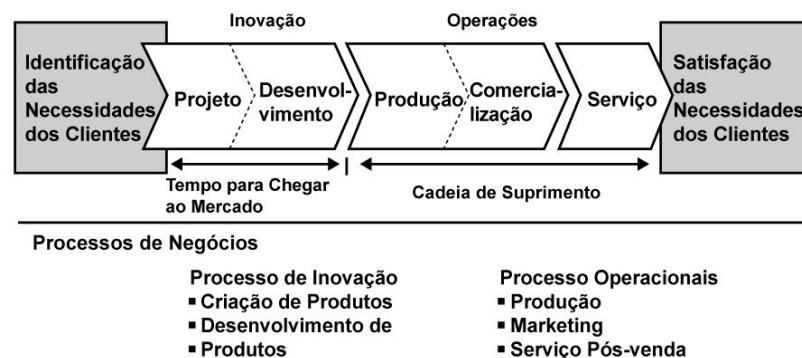


FIGURA 3.5 – INCORPORAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho focalizam os processos existentes de entrega de produtos e serviços aos clientes atuais, tentando controlar e melhorar a operação já estabelecida.

Porém, os vetores de sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Para muitas empresas, dependendo do setor de atuação, a capacidade de gerenciar com sucesso o desenvolvimento de novos produtos ou de desenvolver a habilidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o

desempenho financeiro futuro do que gerenciar operações existentes de forma eficiente.

A perspectiva dos processos internos não exigirá que os executivos dessas empresas optem por apenas um desses dois processos vitais, ao contrário, os objetivos e medidas incorporadas nela irão balancear a importância a ser dada para o ciclo de inovação e para o ciclo de operações. Além desses dois ciclos básicos dos processos internos, um terceiro ciclo ganha importância para a manutenção de clientes: o ciclo de serviço pós-venda. Esses três processos serão detalhados a seguir.

a) Processo de Inovação

Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e o desenvolvimento como processo de apoio, e não como elemento básico do processo de criação de valor. Conforme citado anteriormente, o **BSC** incorpora o processo de inovação aos processos internos, isto pois, para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros. A importância relativa do ciclo de inovação sobre o ciclo operacional torna-se especialmente clara em empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento, como no setor farmacêutico, de produtos químicos, e de software e equipamentos eletrônicos.

Os autores do **BSC** dividem o processo de inovação em duas fases. Na primeira, os gerentes realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto serviço. PRAHALAD e HAMEL (1990), descrevem este processo como a busca de “espaços vazios” e incentivam as empresas não a satisfazer clientes, mas a surpreendê-los, encontrando respostas para duas perguntas fundamentais:

1. *Que tipo de benefícios os clientes valorizarão nos produtos de amanhã ?*
2. *Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes ?*

A partir deste tipo de indagação, inicia-se a segunda fase do processo de inovação – a idealização da oferta de produtos/serviços. Nessa fase, o departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa:

- Realiza pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos que agreguem valor aos clientes;
- Realiza pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços;
- Toma iniciativa focalizada no desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado.

b) O processo de Operações

Segundo a abordagem do **BSC**, o processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento de pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

Tradicionalmente, esses processos eram monitorados por medidas financeiras, o que com o tempo deram origem a ações

totalmente disfuncionais, tais como: ocupar a mão-de-obra e as máquinas com o acúmulo de estoques não relacionados a pedidos de clientes, e mudar de fornecedores em busca de preços mais baixos, porém ignorando custos da não-qualidade (alto volume, prazo de entrega incerto e retrabalho).

Atualmente, com a influência recente da gestão da qualidade total e da competição baseada no tempo praticada pelas principais indústrias japonesas, levaram muitas empresas a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e tempo de ciclo.

c) O Serviço Pós-venda

A terceira e última fase da cadeia interna é o serviço pós-venda, que por sua vez inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. Para determinadas empresas, a paralisação de seu equipamento ou serviço acarreta enormes custos e inconvenientes para seus clientes, como por exemplo, equipamentos hospitalares e serviços de postagem rápida. Assim, o serviço de pós-venda torna-se essencial para o êxito destas empresas, acumulando investimentos significativos para prever possíveis interrupções e diminuir ao máximo o tempo de resposta à eventuais chamadas. Essa fase do processo interno poderá também utilizar indicadores de tempo, custo e qualidade.

3.6.3.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais (motivação, *empowerment* e alinhamento). Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no **BSC**, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Com o objetivo de fechar estas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do **BSC**.

Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, dos funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, bem como de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos ou voltados para clientes.

Como esta perspectiva mostra-se como a mais subjetiva das outras três e talvez a mais importante para atingir-se o total alinhamento da estratégia com as ações diárias da empresa, a mesma será desdobrada em suas três principais categorias, como segue.

a) Pessoas (capacidades dos funcionários)

KAPLAN e NORTON (1997) consideram como uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos quinze anos a transformação do papel dos funcionários. O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e as influências da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratam funcionários para executar trabalhos bem especificados e estritamente definidos pela então elite organizacional – os engenheiros e gerentes. Esses últimos eram responsáveis pela definição detalhada de rotinas e tarefas repetitivas de cada trabalhador e pela criação de padrões e sistemas de monitoração capazes de garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores.

Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para manter o sucesso organizacional, ao contrário, cada vez mais se faz necessário a implantação da melhoria contínua. As idéias que permitem melhorar continuamente os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de

frente, assim, tem-se a necessidade de se reciclar tais funcionários para que suas capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Verifica-se que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados essenciais: satisfação dos funcionários; retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. (ver figura 3.6)

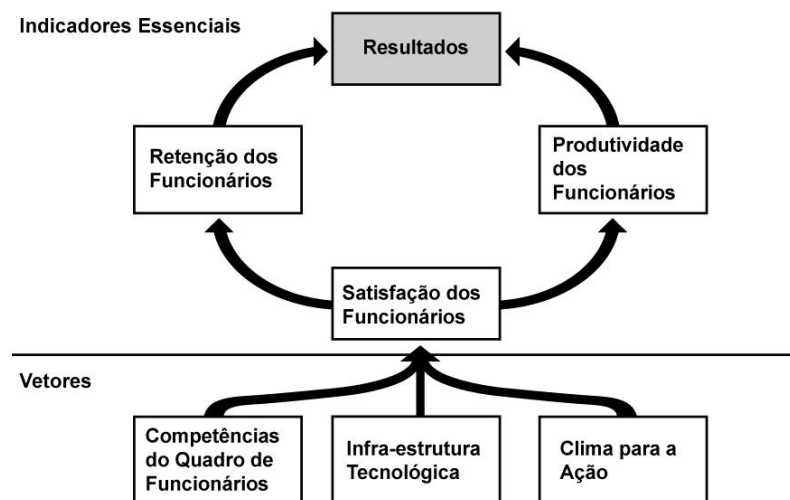


FIGURA 3.7 – RELAÇÃO INDICADORES ESSENCIAIS X VETORES DE DESEMPENHO

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

b) Sistemas de Informação

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas

perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo, precisam de excelentes informações sobre os clientes, processos internos e as consequências financeiras de suas decisões. Os funcionários envolvidos nos processos de operação necessitam de um *feedback* rápido e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue, somente assim, pode-se esperar que esses funcionários se esforcem para sustentar programas de melhorias onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e desperdícios.

Para o acompanhamento deste processo de informação, algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas, que avalia a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas. Medidas viáveis de disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a eles.

c) Procedimentos organizacionais (motivação, *empowerment* e alinhamento)

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir e agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

O resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* pode ser medido de várias maneiras, a mais simples delas é o número de sugestões por funcionários. Essa medida capta a

participação contínua dos funcionários na melhoria dos processos e pode ser reforçada com uma medida complementar, o número de sugestões implantadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas. O resultado tangível da implementação bem sucedida das sugestões de funcionários não precisa restringir-se à redução de custos e despesas. As empresas podem também procurar melhorias específicas de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes.

3.7 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

Após a análise da estrutura do **BSC**, que resumidamente apresenta indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros agrupados em quatro perspectivas, KAPLAN e NORTON (1997) levantam algumas dúvidas pertinentes:

- O que torna um **BSC** bem sucedido?
- Basta a combinação de medidas financeiras e não-financeiras?
- Como é possível elaborar um **BSC** que traduza a estratégia em medidas?

Primeiramente é necessário destacar que o objetivo de qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser o de motivar os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia de sua empresa. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de avaliação têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Portanto, o que torna um **BSC** bem sucedido é sua capacidade de transmitir a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras. Para a garantia de coesão entre as

medidas selecionadas e a estratégia da empresa, faz-se necessário observar três princípios do **BSC**, como apresentado a seguir.

a) Relações de Causa e Efeito

A estratégia de qualquer empresa baseia-se em um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. A relação de causa e efeito pode ser expressa por uma seqüência de afirmativas do tipo “Se-Então”, conforme exemplo citado por KAPLAN e NORTON (1997):

“Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão”.

Um **BSC** bem elaborado deve contar a história da estratégia da empresa através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um **BSC** deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

Ainda, HEPWORTH (1998) enfatiza que com o **BSC** bem estruturado nas relações de causa e efeito, o impacto de uma decisão de uma determinada área em outras áreas da empresa pode ser reconhecido até mesmo antes da decisão ser implementada, oferecendo uma visão estratégica mais abrangente no processo de tomada de decisão do que o oferecido anteriormente.

b) Resultados e Vetores de Desempenho

Como citado anteriormente, a maioria dos **BSC's** utiliza determinadas medidas genéricas, que em geral são medidas essenciais de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias. Para os autores do **BSC**, essas medidas genéricas tendem a ser indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho, considerados indicadores de tendência (*leading indicators*), geralmente são específicos para uma determinada empresa e refletem a singularidade da estratégia adotada.

Um bom **BSC** deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem até permitir que a empresa obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão do negócio e em um melhor desempenho financeiro.

c) Relação com os Fatores Financeiros

Atualmente, é comum nas empresas a preocupação com metas de qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment* dos funcionários. Embora possam levar a um melhor desempenho da empresa, se forem consideradas “metas-fim”, dificilmente levarão a um melhor resultado financeiro imediato. Há a necessidade de se associar melhorias operacionais a resultados econômicos.

O **BSC** deve enfatizar fortemente os resultados financeiros, como retorno sobre capital empregado ou valor econômico agregado. Muitas empresas não vinculam programas de melhorias a resultados financeiros futuros, o que certamente irá gerar uma desilusão e um descrédito quanto à esses programas, pois não será possível visualizar por completo os benefícios tangíveis de seus esforços.

Assim, KAPLAN e NORTON (1997), afirmam que “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao **BSC** devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

3.8 AS BARREIRAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uns dos principais desafios de qualquer empresa no que tange seu planejamento de longo prazo é a incoerência fundamental entre o *desenvolvimento* e a *formulação* da estratégia e sua *implementação*. O **BSC** justamente tenta fechar esta lacuna existente nas organizações, através da superação de quatro barreiras específicas identificadas por KAPLAN e NORTON (1997). Essas barreiras (ver Figura 3.7) são resumidas por:

a) Barreira nº 1: Visão e Estratégia não executáveis

A primeira barreira à implementação estratégica ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Nestes casos, há uma divergência fundamental entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações. Nas pesquisas realizadas pelos autores do **BSC** foi constatado que, embora 59% das equipes de alta administração acreditam saber como implementar a visão, apenas 7% dos gerentes de nível médio e dos funcionários da linha de frente o sabem. O **BSC** irá esclarecer as metas e identificar os vetores críticos para o sucesso estratégico.

b) Barreira nº 2: Estratégia não associada às metas

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da empresa não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Os departamentos restringem-se ao cumprimento do orçamento anual, enquanto as equipes e indivíduos concentram-se em metas locais e de curto prazo. No processo de implementação do **BSC**, haverá a comunicação clara da estratégia da empresa e, a partir daí, o alinhamento das metas de departamentos, equipes e indivíduos ao sucesso da implementação da estratégia.

c) Barreira nº 3: Estratégia não associada à alocação de Recursos

A terceira barreira à implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. Geralmente, o processo de orçamento anual das empresas não está ligado às metas estratégicas declaradas pela alta administração. O **BSC** descreve os elementos críticos de um programa que traduza estratégia em ação:

- Estabelecer metas quantificáveis de superação e de longo prazo, para as medidas do **BSC**;
- Identificar as iniciativas e recursos que permitam a realização das metas de longo prazo;
- Estabelecer referenciais de curto prazo para associar as metas de longo prazo do **BSC** às medidas dos orçamentos de curto prazo.

d) Barreira nº 4: Falta de *Feedback* Estratégico

A última barreira à implementação da estratégia é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. A maioria dos sistemas observados pelas pesquisas realizadas por KAPLAN e NORTON (1997), apenas fornecem *feedback* sobre o desempenho operacional a curto prazo, sendo ainda, que a maior parte desse *feedback* está relacionada às medidas financeiras. Adicionalmente, foi constatado que 45% das empresas pesquisadas não dedicavam nenhum tempo à avaliação dos indicadores relacionados à implementação da estratégia.

O processo de *feedback* e aprendizado estratégico baseado no **BSC** possui três ingredientes essenciais:

- Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica aos funcionários como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia;
- Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre inter-

relações entre objetivos e iniciativas estratégicas sejam testadas;

- Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho obtidos e adapta a estratégia às condições que venham a surgir.

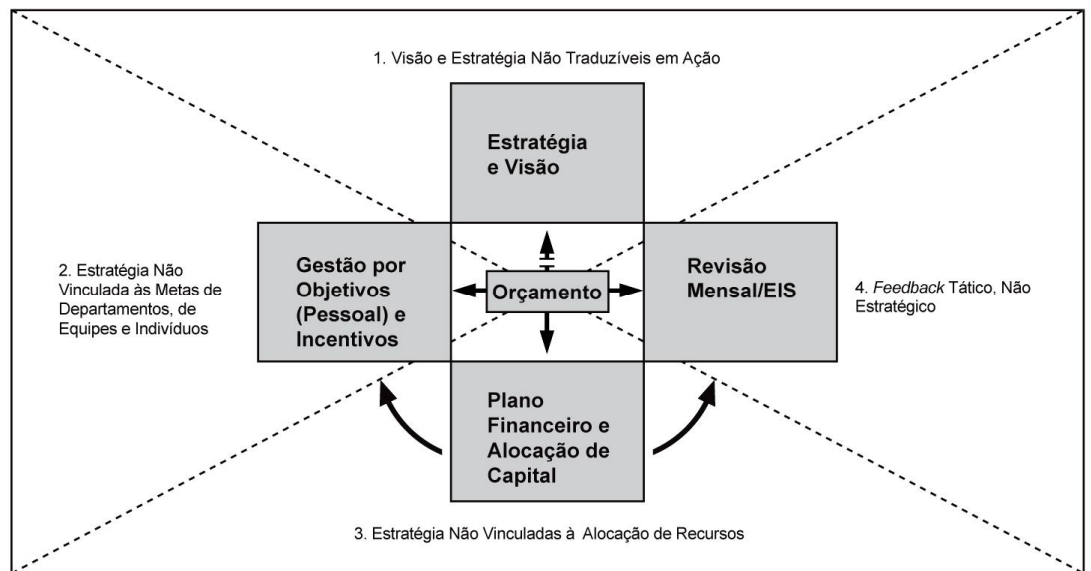


FIGURA 3.8 – BARREIRAS DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

3.9 ALINHAMENTO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ATRAVÉS DO BSC

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o desempenho global.

O desenvolvimento de um **BSC** deve começar pela equipe executiva, cuja formação e comprometimento serão essenciais para a obtenção dos benefícios do sistema. Segundo ROEST (1997), esta equipe executiva deve ter em mente “dez pontos chaves para o sucesso da implementação”:

1. Não há soluções padrão para os obstáculos de implantação: cada empresa é diferente na sua essência;
2. O apoio irrestrito da alta gerência é fundamental no processo;
3. A definição da estratégia da empresa é o principal pré-requisito para o início da implementação;
4. Recomenda-se limitar o número de objetivos estratégicos a serem considerados durante a implantação;
5. Não se deve investir muito tempo e recursos em análises prévias; testar as medidas é o melhor caminho;
6. Durante a implantação, deve-se utilizar tanto a abordagem *top-down* como a *bottom-up*;
7. Reforçar com a equipe de implantação que o **BSC** não é um software, mas sim um modelo de gestão;
8. Envolver enfaticamente todas as áreas que tem interface direta com o projeto, tais como, Contabilidade e Informática;
9. Considerar possíveis mudanças de comportamento da equipe após a escolha de medidas de performance;

10. Observar que nem todas as medidas selecionadas poderão ser mensuradas.

Após a consolidação do comprometimento da alta administração, a visão e a estratégia começarão a ser difundidas por todos os níveis.

Para facilitar o alinhamento estratégico de toda a organização, três mecanismos distintos são sugeridos:

a) Programas de Comunicação e Educação

Um pré-requisito para a implementação da estratégia é que todos os funcionários e altos executivos compreendam a visão estratégica e o comportamento necessário para que os objetivos sejam alcançados. Um programa coerente e contínuo de educação sobre os componentes da estratégia, bem como o *feedback* sobre a performance obtida, constituem a base do alinhamento organizacional. Esta comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes; é indispensável, também, que sejam periódicos.

As formas de se divulgar a implantação do **BSC** varia de empresa para empresa. Utilizam-se vídeos, folhetos, *newsletter* e reuniões como recursos iniciais para o lançamento e difusão do **BSC**. Porém, algumas organizações optam por não comunicar aos funcionários o nome da ferramenta propriamente dita, pois alegam terem sido “inundadas” nos últimos cinco a dez anos com inúmeras ferramentas de melhoria e programas de qualidade, gerando certa descrença entre os funcionários.

O lançamento do **BSC** deve respeitar as mesmas premissas de qualquer campanha de publicidade, preocupando-se em responder as seguintes perguntas:

- Quais são os objetivos da estratégia de comunicação?

- Qual o público-alvo?
- Qual a principal mensagem para cada público?
- Quais os meios de comunicação adequados?
- Qual será a duração de cada estágio da estratégia de comunicação?
- Como saber que a comunicação foi recebida?

Além de comunicar a estratégia e a performance aos funcionários da empresa, o **BSC** tem sido utilizado com frequência para o acompanhamento dos conselhos de administração, que há algum tempo está deixando de apenas analisar os resultados financeiros para também refletir sobre a estratégia.

b) Programas de Estabelecimento de Metas

A partir do momento em passa a existir um nível básico de compreensão sobre o **BSC**, todas as equipes e indivíduos da empresa deverão receber suas metas e objetivos. Os programas tradicionais de gerenciamento por objetivos ou por diretrizes devem estar conectados aos objetivos e às medidas do **BSC**. Esta etapa do processo de consolidação das medidas de nível mais baixa, ou seja, a decomposição das medidas estratégicas em medidas locais, demanda uma análise profunda nas relações de causa-efeito presentes na formulação da estratégia, tornando-se geralmente uma tarefa difícil de se realizar. Contudo, a estrutura do **BSC**, com tais relações de causa-efeito registradas durante a seleção de medidas estratégicas, pode ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de nível mais baixo, conforme exemplo mostrado na figura 3.9.

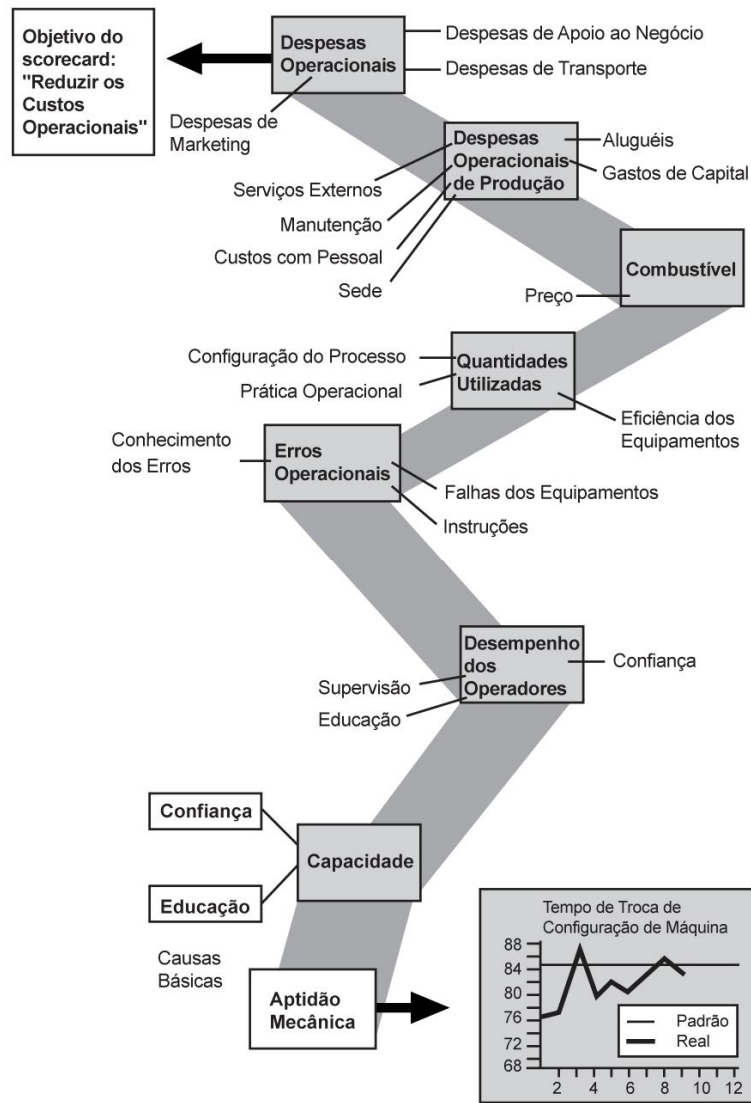


FIGURA 3.9 – DESDOBRAMENTO DO BSC

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

Desta forma, o **BSC** de uma determinada empresa pode ser traduzido num *scorecard* correspondente para os departamentos, as equipes e os funcionários de todos os níveis hierárquicos.

c) Relação com os Sistemas de Recompensa

Apesar de não ser um assunto muito discutido em todas as empresas, pois varia de acordo com cada política de Recursos Humanos, o **BSC** incentiva que o alinhamento da organização à estratégia deve ser motivado principalmente através de sistemas de incentivo e compensação. Segundo a metodologia, “a questão não é se, mas quando e como a vinculação deve ser feita”.

Têm-se inúmeros exemplos, como o citado por KAPLAN e NORTON (1997), de sistemas de recompensa adotados por empresa que utilizam o **BSC**, conforme figura 3.10, que mostra o esquema adotado pela Pioneer Petroleum.

Categoria	Indicador	Peso
Financeira (60%)	Margem <i>versus</i> Concorência	18,0%
	ROCE <i>versus</i> Concorência	18,0%
	Redução de Custos <i>versus</i> Plano	18,0%
	Crescimento em Novos Mercados	3,0%
	Crescimento nos Mercados Existentes	3,0%
Clientes (10%)	Participação de Mercado	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Clientes	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Revendedores	2,5%
	Lucratividade dos Revendedores	2,5%
Interna (10%)	Índice Comunitário/Ambiental	10,0%
Aprendizado e Crescimento (20%)	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Funcionários	10,0%
	Classificação de Habilidades Estratégicas	7,0%
	Disponibilidade de Informações Estratégicas	3,0%

FIGURA 3.10 – SISTEMAS DE RECOMPENSA

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997)

Obviamente, relacionar a compensação às medidas do **BSC** é interessante, uma vez que o ritmo de absorção do conceito e de conquista de resultados é muito acelerado, porém isto não elimina os riscos e dúvidas envolvidas nesta operação, como destacado a seguir:

- Os indicadores certos estão incluídos no **BSC**?
- Os dados para os indicadores selecionados são confiáveis?
- Poderia haver conseqüências involuntárias ou inesperadas quanto ao modo de se alcançar as metas?

Devido à estes fatores, algumas empresas preocupadas com essas questões e reconhecendo que a remuneração é uma alavanca muito poderosa, procuram evitar esse risco quando o **BSC** está sendo implantado pela primeira vez.

3.10 VINCULANDO METAS, RECURSOS E ORÇAMENTOS AO BSC

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), existe a necessidade de se seguir quatro passos básicos para o uso do **BSC** num processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional a longo prazo, são eles:

1) Estabelecer Metas de Superação

Para comunicar a necessidade de mudança, a empresa deve estabelecer metas para os indicadores relacionados no **BSC**, três a cinco anos a frente, que, se alcançadas, conseguirão efetivar sua

transformação e melhoria. As inter-relações de causa e efeito no **BSC** ajudarão a identificar os vetores críticos de um desempenho excepcional em medidas de desempenho importantes, principalmente nas perspectivas financeira e dos clientes.

2) Identificar as Iniciativas Estratégicas

Após o estabelecimento das metas de superação para as quatro perspectivas, os dirigentes das empresas poderão avaliar se as iniciativas atuais permitirão atingir os objetivos, ou se novas iniciativas serão necessárias. Nos dias de hoje, as empresas costumam ter uma série de iniciativas em andamento – por exemplo, reengenharia de processos, reformulação dos sistemas de custeio e gestão da qualidade total. Muitas vezes essas iniciativas estão dissociadas da busca de melhoria nos processos críticos de superação de metas estratégicas.

A partir do momento que a empresa passa a utilizar o **BSC** como um sistema gerencial, essas iniciativas diversas tendem a apontar juntas para a consecução dos objetivos. Ressalta-se, porém, que a formulação e a mobilização de iniciativas que visem à realização de metas de superação seja em grande parte um processo criativo, dependendo do grau de entendimento dos objetivos e comprometimento da equipe envolvida.

3) Identificar as Iniciativas Críticas Corporativas

Um elemento importante no processo de planejamento é a identificação das relações entre uma unidade de negócios e outras unidades da empresa e as atividades funcionais exercidas em nível corporativo. A relação com as outras unidades abre oportunidades para que a ação seja reforçada mutuamente e as melhores práticas compartilhadas.

O **BSC** serve de estrutura comum para a organização do processo de planejamento dos departamentos corporativos de apoio. Ele

permite que esses departamentos compreendam as estratégias de toda a corporação e das unidades individuais, de modo que os departamentos de apoio possam desenvolver e prestar melhores serviços, ajudando as unidades operacionais e a corporação a alcançarem seus objetivos estratégicos.

4) Alocar Recursos e Elaborar Orçamentos compatíveis à Estratégia

A maioria das empresas possui, atualmente, processos distintos e unidades organizacionais separadas para o planejamento estratégico e o orçamento operacional, o que culmina numa disparidade de planos de ação. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão.

Tradicionalmente, o processo de orçamentação anual estabelece metas detalhadas para as medidas financeiras, como vendas, despesas operacionais, margem bruta, despesas gerais, lucro líquido e outros. Esse planejamento financeiro de curto prazo continua sendo importante, mas o processo de orçamentação abrange também o desempenho de curto prazo esperado para os objetivos estratégicos das outras três perspectivas do **BSC**. Ou seja, como parte do planejamento integrado e do processo de orçamentação, a empresa deveria estabelecer metas de curto prazo para os indicadores de resultado e vetores de desempenho.

3.11 FEEDBACK E O PROCESSO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO

Nos itens anteriores descreveu-se:

- Como a estratégia de uma empresa pode ser articulada sob a forma de um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas do **BSC**;
- Como a execução da estratégia ganha em eficácia quando os recursos humanos estão comprometidos e alinhados à estratégia;
- Como as iniciativas estratégicas e recursos financeiros e físicos da organização devem estar todos vinculados à estratégia.

Essas ações são compatíveis com a formulação clara de uma estratégia e sua tradução em ação. No entanto, um elemento deve ser acrescentado para que se obtenha um sistema completo de gestão estratégica: um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes.

Encontra-se atualmente nas empresas, um processo de mudança na forma de gerir e acompanhar a implantação da estratégia. Anteriormente, na competição da era industrial, a estratégia era implantada de forma rígida e linear, tendo sua concepção baseada na hierarquia da organização, onde os altos executivos possuíam uma visão clara do destino da organização e das providências a serem tomadas para que esse destino fosse alcançado. Tratava-se de um processo de *feedback* com realimentação simples no qual os objetivos eram determinados e não mudavam.

Entretanto, as estratégias para as organizações da era da informação não podem ser tão lineares e rígidas. Os dirigentes das empresas precisam receber *feedback* sobre as estratégias mais complexas e ambientes mais turbulentos.

Para isso, os processos gerenciais criados em torno da estratégia articulada no **BSC** devem oferecer oportunidades regulares para o aprendizado com realimentação em dois níveis: através da coleta de dados sobre se a estratégia continua adequada aos novos fatos e da busca de idéias sobre novas oportunidades e direções estratégicas em todos os setores da organização.

O processo de aprendizado estratégico desenvolvido pelo **BSC** tem três pilares essenciais:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global;
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas;
3. Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

Desta forma, o **BSC** irá estimular de modo eficaz um processo de aprendizado estratégico, com realimentação voltada para dois aspectos:

1. Questionamento da viabilidade e da validade da estratégia, via relatórios de desempenho nas quatro perspectivas e análise dos dados disponíveis. Nesta etapa, busca-se a contínua adequação da estratégia frente às mudanças estruturais dos mercados;

2. Incentivo a novos processos de geração de idéias e aproveitamento de oportunidades dos diversos setores da organização.

No próximo capítulo será apresentado o estudo de caso da aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma empresa de serviços, adotando-se como modelo as principais etapas de implantação recomendadas anteriormente pelos autores desse novo sistema de avaliação de desempenho.

4. APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Neste capítulo do trabalho, serão descritos todos os aspectos pertinentes à empresa objeto de estudo e a implantação detalhada do *Balanced Scorecard* nesta empresa, desde o diagnóstico até a constatação de resultados.

4.1 A EMPRESA

A empresa situa-se na região de Campinas e atua no setor de entretenimento. A mesma faz parte de um grupo o qual divide funcionalmente as empresas em duas categorias: Divisão Outdoor e Divisão Centros Indoor.

A Divisão Outdoor possui três diferentes unidades: uma em São Paulo capital (Unidade A), outra em Pernambuco (Unidade B), e a terceira e mais representativa, cerca de 70% do faturamento da categoria, na região de Campinas (Unidade C), a qual será o foco dos estudos. A Divisão Centros Indoor possui mais de 30 pontos em diversas partes do país, geralmente localizados nas áreas de lazer de shopping centers. A empresa em estudo conta com 980 funcionários diretos, e possui um faturamento de aproximadamente 80 milhões de reais por ano.

Antes da aplicação propriamente dita do **BSC**, para efeitos didáticos e de verificação da necessidade real de implantação de tal ferramenta, que no caso facilitaria o entendimento da decisão tomada pela diretoria e, por consequência poderia resultar num maior comprometimento dos envolvidos no projeto, foi realizado um diagnóstico na empresa focalizando as questões de informação, comunicação de metas e resultados, e análise periódica de dados

para a gestão do negócio. Para tanto, utilizou-se como base os critérios estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

4.2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA UTILIZANDO COMO BASE O 4º CRITÉRIO DO PNQ

Será desenvolvido nesta parte do trabalho, um diagnóstico na empresa em questão, a fim de se analisar todos os aspectos envolvidos na implantação e utilização de sistemas de avaliação de desempenho. Para tanto, optou-se pela utilização da metodologia empregada pelos Critérios de avaliação do PNQ, mais especificamente do 4º critério abordado a seguir.

O 4º Critério de Avaliação do PNQ “examina a gestão e eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização” (FPNQ, 2000). O critério também examina como os indicadores de desempenho são desenvolvidos, integrados e correlacionados, assim como a melhoria contínua deste processo de gerenciamento da informação.

O 4º Critério avaliado pelo PNQ é subdividido em 3 partes principais descritas abaixo. A íntegra do critério constitui o ANEXO 1 deste trabalho.

- Gestão das Informações da Organização;
- Gestão das Informações Comparativas;
- Análise Crítica do Desempenho da Organização.

4.2.1 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Conforme descrito anteriormente a empresa será analisada sob o ponto de vista da seleção e utilização de indicadores e do processo de aprendizado na gestão das informações. Para o estudo deste critério, foram reunidos todos os indicadores de desempenho citados nos registros da

qualidade, analisando sua origem e importância para a medição do desempenho. Por questões didáticas resolveu-se tratar a seleção e utilização separadamente.

a) Seleção dos indicadores

A metodologia utilizada no desenvolvimento dos indicadores de desempenho para o ambiente interno até então, assemelhava-se à metodologia denominada Gerenciamento da Rotina (FALCONI, 1994). Porém, vale ressaltar que até o momento não havia um acompanhamento especializado para empregar tal metodologia, não podendo atribuir a tal metodologia nenhum tipo de falha futura que possivelmente poderia ser identificada.

A primeira etapa foi a de Mapeamento de Macro-Processos, identificando as principais atividades do negócio. Para cada atividade criou-se um roteiro de operação, especificando todas as subatividades necessárias para o desempenho da atividade mencionada. Esses roteiros são registrados e controlados pela área de qualidade.

Após o término da elaboração desses roteiros operacionais, levantou-se quais indicadores, chamados segundo a metodologia utilizada de itens de verificação, eram necessários para controlar a eficiência da execução dessas atividades. Paralelamente, foram identificados os indicadores necessários para o controle do processo, que foram denominados itens de controle.

Esses itens de controle têm um papel de mensurar o processo de forma mais global do que os itens de verificação, apesar de não representarem o desempenho global da

organização, indicadores esses requeridos pelo PNQ, uma vez que os mesmos têm seu foco em um determinado processo de uma determinada área. Mesmo assim, para efeito desta análise, serão considerados somente os itens de controle.

Consta no controle da qualidade da empresa um total de 62 itens de controle, dos quais podem ser classificados conforme segue:

I. Operacionais:

- Indicadores voltados para o controle de processos internos;
- Total de 44 indicadores.

II. Recursos Humanos:

- Indicadores que monitoram as relações com os funcionários;
- Total de 10 indicadores.

III. Clientes:

- Indicadores que monitoram a satisfação do cliente com relação ao produto/serviço oferecido;
- Total de 8 indicadores.

Nos roteiros de execução de atividades, também era detalhada a forma de obtenção dos indicadores relacionados à atividade em questão. Para cada indicador especificavam-se:

- Periodicidade da coleta;
- Responsável pela coleta;
- Forma de cálculo do indicador (fórmula);
- Local de entrada e armazenagem dos dados;

- Responsável pela análise e divulgação dos dados.

Os indicadores de desempenho financeiro estão alheios à este processo, sendo acompanhados através de demonstrativos financeiros e relatórios gerados pelo departamento. Esses indicadores não tiveram nenhuma metodologia específica de seleção, pelo contrário, são os tradicionalmente usados pela maioria das empresas de diversos setores. Assim, os mesmos, que totalizam seis indicadores, não foram considerados na análise descrita acima por fazerem parte do balanço da maioria das empresas brasileiras e por não trazerem nenhuma contribuição específica ao estudo.

b) Utilização dos indicadores

Apesar da consistência dos roteiros de obtenção e divulgação dos indicadores de desempenho da empresa, ou seja, nível de padronização das atividades envolvidas na coleta e divulgação de indicadores, constatou-se total incoerência com a prática, pois tais roteiros não eram seguidos.

Foi observado que apenas 20% dos indicadores contidos nos padrões registrados pelo sistema da qualidade eram efetivamente utilizados, ou seja, 12 indicadores eram regularmente atualizados. Oito desses indicadores relacionavam-se aos Operacionais, 2 à Recursos Humanos e 2 à Clientes. Ainda, no que tange a divulgação, apenas 5 indicadores eram acompanhados e divulgados aos gerentes das áreas e coordenadores, ou seja, apenas 8% dos indicadores da empresa eram efetivamente analisados.

Notou-se neste momento que as lideranças da empresa estavam utilizando de forma desintegrada outros

indicadores que não aqueles identificados no início do projeto de padronização. Esses indicadores eram discutidos informalmente nas reuniões de acompanhamento de desempenho entre gerentes gerais, gerentes e coordenadores.

Para o controle e acompanhamento desses dados não se utilizava nenhuma base de dados específica. Também não se constatou nenhum ambiente informatizado que agregava essas informações. Alguns departamentos criaram sistemas individuais em Access para o acompanhamento e armazenamento dos dados.

Conforme descrito anteriormente, cada indicador foi desenhado para acompanhar os processos internos, assim, sua abrangência fica respectivamente restrita à abrangência do processo.

De acordo com o último passo de avaliação desta etapa do critério do PNQ, não foi possível traçar nenhuma correlação entre os indicadores selecionados e as diretrizes da organização, excetuando-se os indicadores financeiros, que por sua atualização e acompanhamento pela alta direção demonstram comportamento inverso aos demais.

Na etapa seguinte da avaliação, conforme descrito no Anexo 1, o critério propõe o estudo do processo de aprendizagem relacionado à Gestão da Informação. Foi detectado através de pesquisa qualitativa, apoiado por um questionário desenvolvido segundo a metodologia do *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ), que além de não existir um processo definido de aprendizado, as informações são centralizadas nas pessoas que compõem a equipe, não havendo um sistema ou processo de melhoria contínua.

Sendo assim, nenhuma melhoria no processo de avaliação do desempenho ou da gestão das informações foi registrada.

4.2.2 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Para a determinação dos indicadores comparativos, que auxiliam na melhoria do desempenho global e da posição competitiva da empresa, alguns pontos podem ser destacados após o diagnóstico realizado:

- Devido ao setor de atuação, que na América do Sul tem seu desenvolvimento restrito, a empresa enfrenta dificuldades no levantamento de indicadores e resultados de concorrentes.
- É comprovado, que em decorrência à vários fatores, desde a renda média até tempo livre para lazer (*leisure time*), os índices de utilização e geração de receita da indústria de entretenimento da Europa e Estados Unidos são consideravelmente distintos dos níveis encontrados nos países em desenvolvimento, dos quais o Brasil faz parte, restringindo-se assim, o grau de comparabilidade de quase todos os indicadores de receita.
- Em menor proporção, mas com efeitos similares, os indicadores de custos perdem comparabilidade quando se analisa custo de mão-de-obra e de manutenção, pois o primeiro é distorcido pela tributação, já o segundo pelos impostos de importação uma vez que 60% das peças de reposição são importadas diretamente dos fabricantes dos equipamentos, que na maioria das vezes concentram-se na Europa.

Mesmo com as adversidades acima citadas, a empresa utilizava alguns indicadores financeiros globais, que na maioria dos casos, foram

consultados em relatórios internacionais gerados pela associação internacional do setor, como:

- Custo das Mercadorias Vendidas/Receita Líquida;
- Faturamento Per Capita;
- Custo de Pessoal/Receita Líquida.

Além dos indicadores internacionais, indicadores do setor de varejo também eram utilizados, principalmente no setor de suprimentos e gestão dos estoques.

No que se refere ao aprendizado no campo da gestão de informações comparativas, nenhum processo havia sido definido até então, sendo as medidas atualizadas conforme a publicação de novos relatórios do setor.

4.2.3 Diagnóstico da Análise Crítica do Desempenho da Organização

Conforme descrito no item 4.2.2 deste trabalho, foi investigado como se dá o processo de análise crítica do desempenho da empresa.

Pôde-se observar que com relação à primeira parte deste critério, Integração e Correlação de Indicadores, não havia nenhum padrão pré-estabelecido para a realização das atividades afim.

Já para a segunda parte, Análise Crítica do Desempenho, mesmo não providos de nenhuma ferramenta de acompanhamento estatístico, a seguinte rotina era seguida:

- Uma vez por semana a gerência geral reunia-se com os gerentes operacionais para uma avaliação geral;
- Alguns dos indicadores citados acima eram apresentados pela assessoria da gerência;

- Cada responsável pelo resultado do respectivo indicador avaliava as principais causas relacionadas;
- Após este fluxo, planos de ações por área eram gerados.
- Com as informações deste plano de ação, gerava-se um *check list* de acompanhamento, o qual era revisto a cada reunião de acompanhamento.

No que se refere ao processo de aprendizado das análises feitas sobre o desempenho da organização foram detectadas algumas deficiências:

- Todos os planos de ação gerados nas reuniões de acompanhamento não eram arquivados de forma a possibilitar a elaboração de um histórico;
- Relacionando-se as ações tomadas em resposta à análise dos indicadores, observou-se que em muitos dos casos, por falta de uma base histórica e uma correlação entre os indicadores, eram tratados os efeitos dos problemas e não a causa.

4.2.4 CONCLUSÃO DO DIAGNÓSTICO

Após a avaliação da empresa citada segundo o 4º Critério de Avaliação do PNQ, pode-se concluir que:

- A metodologia utilizada no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho global não era a mais adequada, uma vez que os indicadores focam os processos por unidade;
- Os indicadores selecionados não asseguram o acompanhamento dos processos no que tange ao apoio à

obtenção dos objetivos e metas estabelecidos, uma vez que não se teve esta preocupação;

- A utilização dos indicadores selecionados está inadequada, já que apenas 20% dos mesmos eram coletados regularmente;
- Conforme citado, nenhuma ferramenta informatizada era utilizada de forma integrada para a coleta, armazenagem e análise dos dados obtidos.

Assim, após a elaboração desse diagnóstico e das constatações acima, conseguiu-se enfatizar a necessidade de uma reestruturação na arquitetura do sistema de avaliação de desempenho, utilizando-se uma metodologia capaz de alinhar as estratégias da empresa através de todos os níveis de gestão da mesma.

A partir deste momento, a empresa, através de seu gerente de operações e autor deste trabalho, passou a prospectar várias metodologias existentes a fim de reestruturar seu sistema de avaliação de desempenho. Após esta fase inicial de análise e identificação das necessidades, optou-se pela implantação do **BSC**, principalmente pela ferramenta propiciar:

- O esclarecimento e a atualização da estratégia;
- A comunicação da estratégia a toda a organização;
- O alinhamento das metas à todos os departamentos da empresa;
- A identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- A obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

4.3 A IMPLANTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA

Para a aplicação do **BSC** na empresa em questão, foram consideradas as etapas críticas descritas por KAPLAN e NORTON (1997), que enfatizam a possibilidade de construção de um primeiro modelo através de um processo sistemático que busque o consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. Para tanto, os autores ressaltam a extrema importância do apoio e participação ativa dos altos executivos da empresa no projeto.

Ainda, conforme descrito pelos autores acima citados, deve-se iniciar a implantação do **BSC** pelo entendimento da missão da empresa e os objetivos definidos para o projeto.

4.3.1 O PROCESSO DE REVISÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Conforme citado anteriormente, o início do projeto de implantação do **BSC** se dá pelo entendimento da missão da empresa. Porém, o líder do projeto do **BSC** e autor deste trabalho, através de constatações iniciais levantadas entre os demais gerentes da empresa, identificou a necessidade de se discutir a validade da missão e visão da empresa, assim como das estratégias até então adotadas, uma vez que a grande maioria do corpo gerencial atual não havia participado da primeira formulação estratégica realizada pela empresa.

Assim, motivados pelo projeto de implantação do **BSC** a diretoria acatou a sugestão do líder do projeto e demais integrantes do grupo e optou por realizar uma revisão estratégica completa, uma vez que o último planejamento estratégico tinha sido elaborado ainda na fase do estudo de viabilidade do projeto, três anos atrás, sendo que após o início das operações muitas premissas deste primeiro planejamento foram afetadas e algumas até tornaram-se inválidas.

Desta forma, inserido no contexto de implantação do **BSC** e sendo um dos principais requisitos para o sucesso do projeto, um processo de

Formulação Estratégica foi iniciado na empresa. Este processo foi guiado por uma consultoria especializada no tema que utilizou o esquema de trabalho demonstrado na figura a seguir.

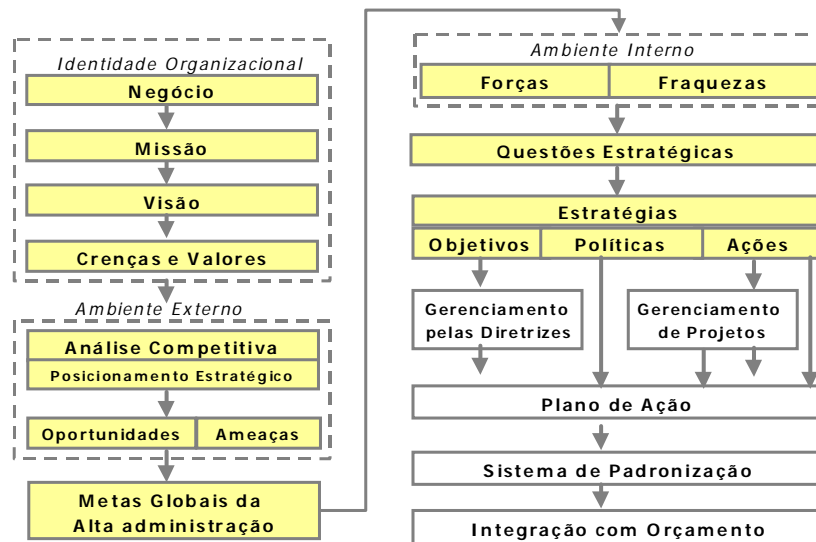


FIGURA 4.1 – Esquema de Formulação Estratégica

FONTE: Fundação Desenvolvimento Gerencial (2001)

O esquema da figura acima representa o processo através do qual a organização estabelece sua identidade organizacional, analisa seu ambiente externo e interno, atual e futuro e elabora quais serão suas ações estratégicas orientadas para o mercado.

Esta formulação estratégica teve duração inicial de um mês, com encontros de dois dias por semana envolvendo a diretoria e gerência da empresa, totalizando um grupo de 28 pessoas. Apesar da riqueza e quantidade de informações produzidas nestas reuniões, serão apresentadas no desenvolvimento deste trabalho apenas questões relevantes à implantação do BSC na empresa.

Conforme indicado pela figura acima, a formulação estratégica iniciou-se pela discussão da *Identidade Organizacional*, que tem como objetivo principal determinar quais espaços na sociedade a empresa deseja ocupar e qual a sua razão de existir. Estas questões tomaram os dois dias iniciais do trabalho e para a tomada de decisão foram utilizados vários levantamentos feitos com clientes e não-clientes nos últimos dois anos. O resultado inicial foi a reformulação da missão e visão da empresa. A nova missão estabelecida pelos integrantes da reunião é de “*Possibilitar às pessoas uma experiência inesquecível de encantamento, emoção e a oportunidade de brincar aprendendo*”. Ainda, ressalta-se que o compromisso da organização é com o cliente, sua emoção e sua segurança, sempre atendendo-os com respeito e qualidade a fim de surpreendê-los.

A visão da empresa, fruto de seu processo de planejamento estratégico, é de “*Ser o melhor centro de entretenimento da América Latina, percebido como inesquecível pelos visitantes, motivo de orgulho para os funcionários e atrativo para investidores*”.

Após a nova definição da *Identidade Organizacional*, partiu-se para a análise do *Ambiente Externo*, que tem como objetivo determinar possíveis interferências externas, que na maioria das vezes estão fora do controle da empresa e geralmente afeta seu nível de sucesso. A partir destas informações, determinou-se o posicionamento estratégico da empresa frente aos desafios externos. Para tanto, esta análise competitiva foi realizada com base no modelo das cinco forças competitivas de PORTER (1992), segundo quem em um dado setor a competição depende destas cinco forças básicas:

- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha dos compradores;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Rivalidade dos concorrentes.

O resultado desta etapa pode ser resumido por uma matriz denominada “Alvo Estratégico x Vantagem Competitiva”, também definida por PORTER (1992), e pela análise das Oportunidades e Ameaças. Esses resultados não serão apresentados por se tratarem de uma apresentação explícita da empresa e seus concorrentes.

Com relação ao *Ambiente Interno*, após análise do novo posicionamento estratégico e dos processos internos atuais, foi elaborado um estudo sobre as Forças e Fraquezas da operação para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Após esta fase inicial de Formulação Estratégica, chegou-se ao ponto crítico do processo: a definição das questões estratégicas ou *Estratégias Genéricas*, conforme nomenclatura adotada pela empresa. Essas *Estratégias Genéricas* foram definidas com base nos dados levantados até em então. Três *Estratégias Genéricas* foram definidas para o período de 2002-2006, como segue:

1. Consolidar o modelo de gestão com foco na excelência;
2. Desenvolver e coordenar novos empreendimentos e parcerias com novos entrantes para a criação de um complexo turístico;
3. Ampliar penetração no mercado atual e expandir penetração para novos mercados.

Em função destas estratégias genéricas, foram estabelecidas as estratégias específicas, que no caso suportavam a consolidação das estratégias citadas. Ao todo, foram elaboradas dezessete estratégias específicas, definidas em Objetivos, Políticas e Ações, sendo cada uma delas atribuída a um responsável com prazo determinado para implementação da mesma.

Todo esse processo de *Formulação Estratégica* realizado pela empresa foi de suma importância para a implantação do **BSC**, facilitando o

desenvolvimento das etapas de *consenso dos objetivos estratégicos* e de *escolha e elaboração dos indicadores*, etapas essas que são apresentadas no decorrer do trabalho.

4.3.2 OS OBJETIVOS DO PROJETO

O primeiro passo após a decisão de implantação do **BSC** em uma determinada empresa, é estabelecer os objetivos do projeto, esclarecendo o que se espera após tê-lo implantado. Diversos exemplos são citados em KAPLAN e NORTON (1997), dentre eles destacam-se:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão estratégica;
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer metas estratégicas;
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.

Os objetivos da implantação do **BSC** na empresa em análise foram estabelecidos pela alta administração cerca de um mês antes do início do projeto, e são:

- Esclarecer os objetivos estratégicos da empresa em cada perspectiva;
- Desdobrar as iniciativas estratégicas para todos os departamentos a fim de consolidar a estratégia traçada;
- Avaliar a performance da empresa através de indicadores de desempenho adequados, no sentido de superação das metas

estabelecidas e por consequência atendimento aos objetivos estratégicos.

4.3.3 OS PARTICIPANTES DO PROJETO

Depois de alcançado o consenso em relação aos objetivos do **BSC**, a organização deverá selecionar a pessoa que atuará como arquiteto ou líder do projeto. Este líder tem como principais atribuições durante o programa de implantação orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir a disponibilidade de documentos, e manter o processo dentro dos prazos estabelecidos. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), as empresas costumam indicar membros da alta gerência ou até mesmo consultores externos para desempenharem esta tarefa.

Para empresa estudada, foi definido como líder do projeto o gerente de operações da unidade, autor deste trabalho e responsável pela apresentação desta ferramenta à diretoria; e como principais participantes – diretor superintendente, gerentes gerais (Operações, Marketing, Recursos Humanos, Vendas e Financeiro) e todos os gerentes de departamentos. Assim, a equipe inicial responsável pela implantação do programa era constituída de quinze pessoas.

4.3.4 AS ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO BSC NA EMPRESA

Toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do **BSC**. Entretanto, KAPLAN e NORTON (1997), sugerem um plano típico e sistemático para a criação do *scorecard*, que contempla quatro etapas, que no caso foram adotadas na prática para o projeto da empresa em questão. Essas etapas são discutidas a seguir.

4.3.4.1 DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES

O grupo responsável deve definir a unidade de negócios à qual se aplicará o **BSC**. A maioria das corporações é bastante diversificada, e a construção do primeiro **BSC** funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, conforme enfatizado por KAPLAN e NORTON (1997), de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Ainda esta unidade deverá ter seus próprios clientes e produtos.

A empresa em estudo contempla todos esses pré-requisitos, sendo ainda a principal unidade da divisão *Outdoor* (Unidade C), conforme mostra a figura 4.2 a seguir.

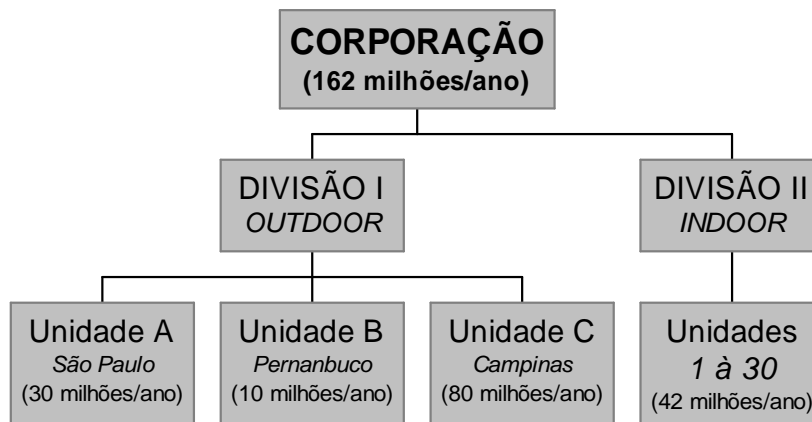


FIGURA 4.2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Definida e selecionada a unidade, deve-se iniciar uma análise do relacionamento da mesma com as demais unidades, além da estrutura divisional e corporativa. Nesta fase do programa, identificaram-se três principais componentes a serem considerados:

a) Os objetivos financeiros estabelecidos para unidade

Dois principais fatores são considerados pela corporação com relação ao desempenho financeiro da Unidade C. Primeiramente, o *Crescimento da Receita*, por se tratar de um empreendimento recém inaugurado, e portanto tem sua curva do ciclo de vida na fase I – Lançamento. Este fator é considerado muito importante, pois sustenta todos os resultados esperados projetados quando da execução do plano de negócios. Para o ano seguinte ao início do projeto do **BSC**, projetou-se um crescimento de 33% da receita com base no realizado do ano corrente.

O segundo fator relacionado aos objetivos financeiros, era o da *Lucratividade*, que pelo padrão adotado pela corporação era medido através do *Ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*. Estabeleceu-se como meta um *Ebitda* de 30% sobre a receita líquida.

b) Os temas corporativos primordiais

Esses temas relacionam-se com os mais diversos tópicos sobre a gestão da unidade, e são priorizados pela corporação. No caso da Unidade C, observou-se a cobrança pela manutenção dos padrões de segurança já exercidos há algum tempo pelas unidades mais antigas e pela coerência da política comercial na tentativa de se evitar a canibalização entre as unidades. Os demais tópicos estratégicos eram estabelecidos pela diretoria da própria Unidade C, por se tratar do negócio mais importante da corporação.

c) Relações com outras unidades

Nesta fase buscou-se identificar todas as relações diretas com as demais unidades do grupo que poderiam resultar numa otimização de atividades e numa maior sinergia da corporação.

Três principais ações neste sentido foram constatadas: primeiro foi a unificação da equipe de vendas da Unidade A com a Unidade C, que no caso observou-se não só uma redução nas despesas, mas principalmente um melhor aproveitamento dos recursos e a preservação dos *targets* de clientes preestabelecidos pela estratégia de marketing, que por sua vez são distintos; segundo a aplicação conjunta de ferramentas de gestão, tais como padrões de dimensionamento, planejamento, execução e controle, sistemas de treinamento e tecnologia de informação, e outras, adaptando-se a realidade de cada unidade. Por último, observou-se uma sinergia na captação de parceiros estratégicos, que geralmente patrocinavam eventos e promoções, forneciam seus produtos com exclusividade, além da exposição de marca.

Assim, com a identificação das relações unidade/corporação, foi possível constatar que certas limitações e oportunidades tornaram-se visíveis, facilitando o desdobramento dos objetivos estratégicos da unidade.

4.3.4.2 O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A primeira tarefa executada nesta fase foi a de preparar o material básico sobre o *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a missão, a visão e a estratégia da unidade, que no caso foram redefinidos conforme citado anteriormente. Consecutivamente, este material foi distribuído à toda equipe envolvida no projeto, que a partir daí passou a ser entrevistada pelo líder do projeto. Essa entrevista individual teve como objetivo principal eliminar as dúvidas iniciais sobre o conceito do **BSC** e esclarecer como este programa se traduziria em medidas de desempenho, além de registrar as primeiras impressões dos envolvidos sobre a validade do projeto.

Já a segunda tarefa, síntese das entrevistas, objetivou destacar questões importantes relacionadas a implantação da ferramenta e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas, que serviriam de base para uma primeira reunião entre a equipe.

Esta primeira reunião da equipe objetivava dar início ao processo de geração do **BSC** e seguiu os seguintes procedimentos:

- Cada uma das quatro perspectivas foi abordada de forma seqüencial;
- Todos os objetivos coletados através das entrevistas individuais foram apresentados e discutidos;
- Por consenso, foram escolhidos os principais objetivos dentro de cada perspectiva;
- Os principais objetivos escolhidos passaram por um teste de consistência com as estratégias genéricas e específicas citadas no item 4.3.1. Os objetivos que não tinham relação com

tais estratégias passaram por uma nova análise e alguns acabaram eliminados.

- Após a reunião, o líder do projeto sintetizou todas as conclusões, já contendo os objetivos escolhidos para cada perspectiva, conforme apresentado na tabela 4.1 a seguir.

TABELA 4.1 – DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	PERSPECTIVAS			
	FINANÇAS	CLIENTES	PROCESSOS INTERNOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Aumentar a receita bruta de vendas	Satisfazer 90% dos clientes	Obter excelência em serviços	Reduzir turnover de funcionários
	Maximizar as receitas internas	Gerar retorno de visita (repeat) em 40% dos clientes	Reduzir o custo operacional	Obter 90% de satisfação interna
	Atingir um Ebtida de 30% sobre a ROL	Atingir anualmente 30% de novos clientes	Maximizar alternativas de interação com clientes	Incrementar níveis de capacitação dos funcionários
	Reduzir CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)	Aumentar a penetração no target estabelecido		Aumentar o grau de aderência dos funcionários à Missão da empresa

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

4.3.4.3 A ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

A partir deste ponto, dividiu-se a equipe em quatro subgrupos para continuação dos trabalhos. Cada grupo tornou-se responsável por uma *Perspectiva* e tinha como objetivo:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop*;
- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do **BSC**. Ainda, tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o **BSC** é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Assim, como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos, sem contudo, pré-definir uma quantidade específica de indicadores. Entretanto, para os indicadores de resultado, KAPLAN e NORTON (1997), sugerem as seguintes medidas como sendo essenciais de qualquer **BSC**:

- a) Indicadores Financeiros essenciais
 - Retorno sobre investimento;
 - Lucratividade;
 - Aumento da receita;
 - Produtividade da redução de custos.
- b) Indicadores essenciais de Clientes
 - Participação de mercado;
 - Aquisição de clientes;

- Retenção de clientes;
- Lucratividade por cliente;
- Satisfação de clientes.

c) Indicadores de Aprendizado e Crescimento essenciais

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção de funcionários;
- Lucratividade por funcionário.

Já os indicadores de tendência, conforme descrito no capítulo três, geralmente são específicos para uma determinada empresa e refletem a singularidade da estratégia adotada. O resultado prático final dos subgrupos para cada perspectiva foi expresso através de:

- Uma lista de objetivos para cada perspectiva, conforme tabela 4.1 já apresentada;
- Uma descrição dos indicadores de resultado para cada objetivo;
- Uma descrição dos fatores chave de sucesso para cada objetivo e seus respectivos indicadores de tendência;
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- Um modelo gráfico de como os indicadores de resultado se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Quando esses resultados foram alcançados, que na prática consumiram quatro semanas para o término das atividades dos quatro subgrupos, o segundo *workshop* foi agendado com os seguintes objetivos:

- Apresentação e discussão dos resultados obtidos na fase anterior por cada subgrupo;
- Estabelecimento do consenso geral da equipe em relação aos indicadores propostos por cada subgrupo;
- Início da elaboração do plano de implementação dos indicadores selecionados;

Devido ao número de participantes e ao número de objetivos e indicadores propostos para cada perspectiva, que no caso aumentavam a complexidade das atividades a serem cumpridas e a dificuldade de se estabelecer um consenso da equipe, esta fase do trabalho foi extremamente desgastante. Inicialmente, tinha-se como previsão realizar este segundo *workshop* em dois dias consecutivos, porém o mesmo consumiu cerca de doze dias de trabalho espaçados em dois meses. Além da própria complexidade desta etapa, a disponibilidade de agenda dos participantes também acabou por interferir no cronograma inicial.

Após a realização deste segundo *workshop*, o líder do projeto consolidou todos os dados e foram subdivididos em:

- Indicadores de resultado - para cada objetivo determinou-se os indicadores de resultados que melhor expressam a intenção do objetivo, conforme apresentado nas tabelas 4.2 à 4.5;

- Fatores chaves e indicadores de tendência - descrição dos fatores chave de sucesso para cada objetivo e seus respectivos indicadores de tendência, conforme tabelas 4.6 à 4.9.

TABELA 4.2 – INDICADORES DE RESULTADO DE FINANÇAS

Objetivos Estratégicos	FINANÇAS			
	Aumentar a receita bruta de vendas	Maximizar as receitas internas	Atingir um Ebitda de 30% sobre a ROL	Reduzir CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)
INDICADORES de RESULTADO	Faturamento	Per capita interno	Ebitda	CMV
	Per capita total	% de participação na receita	Ebitda/ROL	CMV/ROL
	Attendance (clientes)			

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Embora nem todos os indicadores acima descritos para a perspectiva Finanças fossem utilizados pela empresa, não se observou nenhuma dificuldade durante o estabelecimento dos mesmos, uma vez que o efeito do atingimento do objetivo estratégico é de fácil entendimento. Como por exemplo, para se observar o *Aumento da receita bruta de vendas* é necessário medir o *Faturamento* e assim sucessivamente.

TABELA 4.3 – INDICADORES DE RESULTADO DE CLIENTES

Objetivos Estratégicos	CLIENTES			
	Satisfazer 90% dos clientes	Gerar retorno de visita (repeat) em 40% dos clientes	Atingir anualmente 30% de novos clientes	Aumentar a penetração no target estabelecido
INDICADORES de RESULTADO	% Clientes satisfeitos	Taxa de retorno	% de novos clientes (Trial)	% de penetração no target
		Nº de visitas por ano / visitante		

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Semelhantemente à definição dos indicadores de resultado de *Finanças*, não se observou dificuldade nas definições e no consenso dos indicadores acima mencionados para a perspectiva *Clientes*. Contudo, uma dificuldade pode ser constatada na etapa de se descrever a forma de coleta de tais indicadores, uma vez que na maioria deles haveria necessidade de realizar pesquisas de mercado.

Para a efetivação dos indicadores apresentados foi necessário primeiro verificar a viabilidade de se levantar tais informações com institutos especializados, e só então foi possível incluí-los no plano de implementação. Também vale ressaltar que a importância do levantamento dessas informações foi questionada por parte da equipe do projeto devido ao alto custo de obtenção de dados. Após o entendimento da necessidade estratégica de manutenção de tais indicadores, aprovou-se a contratação de uma empresa habilitada para tal levantamento.

TABELA 4.4 – INDICADORES DE RESULTADO DE PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	PROCESSOS INTERNOS		
	Obter excelência em serviços	Reduzir o custo operacional	Maximizar alternativas de interação com clientes
INDICADORES de RESULTADO	Nº de reclamações / visitante	% Custo operacional / receita líquida	% de atrações interativas
	% de padronização	Custo Operacional / visitante	% de público atingido
	Nº de elogios / visitante		

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Para a definição dos indicadores da perspectiva de *Processos Internos*, notou-se uma dificuldade para o entendimento do efeito dos objetivos estratégicos “*Obter excelência em serviços*” e “*Maximizar alternativas de interação com clientes*”. Assim, constatou-se uma certa insegurança da equipe na escolha dos indicadores mais apropriados, principalmente para o segundo objetivo citado.

Para o primeiro objetivo definido, a grande incerteza do grupo era quanto à confiabilidade e representatividade dos indicadores “*Nº de reclamações/visitante*” e “*Nº de elogios/visitante*”, isto por se tratar de uma manifestação espontânea do público, o que poderia distorcer a realidade. Contudo, o grupo decidiu manter tais indicadores e compará-los freqüentemente ao indicador levantado pelo instituto de pesquisa - % de

clientes satisfeitos por um período experimental, por se tratar de uma fonte confiável, e após isto ratificar ou não a decisão. Já para o segundo objetivo citado, “*Maximizar alternativas de interação com clientes*”, a dificuldade se dava na forma de coleta de tais indicadores, pois seria totalmente manual.

TABELA 4.5 – INDICADORES DE RESULTADO DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos Estratégicos	APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
	Reduzir turnover de funcionários	Obter 90% de satisfação interna	Incrementar níveis de capacitação dos funcionários	Aumentar o grau de aderência dos funcionários à Missão da empresa
INDICADORES de RESULTADO	% Turnover de funcionários	Índice de satisfação interna	Índice de cumprimento da matriz de capacitação	Nº de sugestões relacionadas à missão
			% de funcionários capacitados nos padrões	% de visitantes encantados

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

A perspectiva de *Aprendizado e Crescimento* certamente foi a mais complexa de ser trabalhada, tanto na definição dos objetivos estratégicos quanto na seleção dos indicadores de resultado.

Uma primeira constatação deste fato já se dá pela própria dificuldade de entendimento do nome desta perspectiva. Diferentes pontos de vistas sobre esta perspectiva foram apresentados durante o *workshop*. Para facilitar o desenvolvimento dos trabalhos nesta fase, o líder do projeto apresentou

exemplos de *scorecards* de outras empresas para esta perspectiva, além de reforçar o referencial teórico adotado.

Contudo, decidiu-se que a tabela 4.5 apresentada acima, deveria ser revista pelo grupo após seis meses de implantação do projeto através da busca de referências práticas de empresas brasileiras.

TABELA 4.6 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE FINANÇAS

Objetivos Estratégicos	FINANÇAS			
	Aumentar a receita bruta de vendas	Maximizar as receitas internas	Atingir um Ebtida de 30% sobre a ROL	Reduzir CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)
Fatores Chave de Sucesso	Aumento do índice de visitação (volume)	Funcionários capacitados para a venda sugestiva	Realização da receita projetada	Melhoria das condições de compra (margem)
	Melhora do preço médio de venda	Aumento do nº de produtos por venda	Adequação dos custos fixos e variáveis conforme demanda	Redução do nível de desperdício
	Aumento da receita de patrocínio	Aumento ticket médio		Eliminação dos ajustes de inventário (desvios)
		Capacidade de atendimento		
Indicadores de Tendência	% de crescimento de visitação	Venda / visitante	% de realização de receita diária	% Margem de entrada
	% de evolução de receita	Produto / venda	% redução de custos orçados	% Margem final por loja
	Preço médio de venda	Receita / produto	% de evolução de Ebtida por visitante	% desperdício / receita
	% de receita de novos patrocinadores	% de satisfação no atendimento		% ajuste / cmv
		Receita / funcionário		

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Conforme a própria definição dos objetivos estratégicos e indicadores de resultado para a perspectiva *Finanças*, não se observou nenhuma dificuldade acentuada durante a definição dos fatores chave de sucesso e indicadores de tendência para esta perspectiva. Ainda, notou-se que os participantes que exerciam funções que tinham uma relação com o assunto tratado, já coletavam esporadicamente alguns dos indicadores selecionados.

TABELA 4.7 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE CLIENTES

Objetivos Estratégicos	CLIENTES			
	Satisfazer 90% dos clientes	Gerar retorno de visita (repeat) em 40% dos clientes	Atingir anualmente 30% de novos clientes	Aumentar a penetração no target estabelecido
Fatores Chave de Sucesso	Redução dos tempos de fila	Aumento do índice de satisfação	Entendimento do perfil do "não-cliente"	Rompimento de fatores inibidores de experimentação
	Melhoria de atendimento	Grau de Fidelização dos clientes	Campanhas específicas para geração de Trial	Esforço concentrado de vendas
Indicadores de Tendência	Tempo de fila / visitante	Nº médio de visitas / ano	% de evolução do trial	% de evolução de visitantes do target
	UE (Unidades de Entretenimento por hora)	% de clientes fidelizados	% de retorno por ação promocional (redemption)	% de resposta à novas campanhas
	Índice diário de satisfação			% de intenção de visita

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Devido à natureza do serviço prestado pela Unidade C, que basicamente resume-se em entretenimento e lazer, que no caso são produtos intangíveis e fornecidos ao longo do tempo de permanência do cliente na unidade, observou-se uma grande correlação com a perspectiva de *Processos Internos*. Este fato aumentou a complexidade das atividades desenvolvidas nesta fase da

discussão, uma vez que quase simultaneamente foram discutidas as duas perspectivas citadas. Ressalta-se que esta identificação da correlação existente entre tais perspectivas ficou pouco evidenciada durante a definição dos objetivos estratégicos e seleção dos indicadores de resultado. Conforme constatações do autor e líder do projeto, este fato se deu principalmente devido aos diferentes graus de abstração dos assuntos. Na primeira etapa, definição dos objetivos e indicadores de resultado, as discussões eram mais estratégicas e, portanto não tratavam de detalhes da experiência do cliente durante a prestação do serviço, o que no caso envolve profundamente o *modus operandi* da unidade.

Com o estabelecimento dos indicadores de tendência apresentados acima, devido à amplitude e importância dos mesmos ao negócio da Unidade C, assim como evidenciado na própria Missão e Visão da empresa, o comportamento da equipe de marketing da empresa sofreu grande modificação, uma vez que tais indicadores eram consultados constantemente para a tomada de decisão. Além disto, passou-se a utilizar tais indicadores na criação de novas campanhas, justamente para a superação dos fatores chave identificados nesta perspectiva. O nível de detalhe de informação sobre os clientes da unidade C antes do projeto do **BSC** era bastante precário, conforme identificado no diagnóstico apresentado no início deste capítulo.

Vale ressaltar que antes mesmo do sistema informatizado de avaliação de desempenho da empresa estar disponível, conforme proposto pela equipe de implantação do **BSC**, os indicadores de tendência selecionados para esta

perspectiva passaram a ser coletados logo após esta etapa do projeto por uma empresa terceirizada.

TABELA 4.8 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	PROCESSOS INTERNOS		
	Obter excelência em serviços	Reduzir o custo operacional	Maximizar alternativas de interação com clientes
Fatores Chave de Sucesso	Capacitação adequada dos funcionários	Aumento da flexibilidade operacional	Estabelecimento do processo de inovação
	Cumprimento dos padrões operacionais	Variabilização dos custos conforme demanda	Aproveitamento do tempo ocioso
	Garantia da qualidade dos produtos	Aumento da produtividade	Capacitação de funcionários em atividades teatrais
	Melhoria contínua	Melhoria contínua	
Indicadores de Tendência	% de funcionários capacitados nos padrões	% de funcionários fixos / móveis	Nº de sugestões / funcionário
	% de não conformidade dos processos	% acuracidade de planejamento de visitação	% de novas atividades interativas
	% de produtos devolvidos	variação da margem bruta / variação do Ebitda	% ociosidade
	% de padrões atualizados	horas de trabalho ofertada / visitante	
	% de evolução da satisfação do cliente	nº de atualizações de padrões	

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

No processo de desenvolvimento desta etapa de identificação dos fatores chave de sucesso e seleção dos indicadores de tendência para a perspectiva dos *Processos Internos*, assim como foi notada a relação de causa e efeito com a perspectiva de *Cientes*, a mesma relação observou-se com a

perspectiva de Aprendizado e Crescimento, podendo comprovar o conteúdo da metodologia de KAPLAN e NORTON (1997) descrita no item 3.8 do capítulo anterior, quando os autores reforçam a necessidade da construção do **BSC** baseado em hipóteses de causa e efeito. Conforme citado no mesmo item, HEPWORTH (1998) enfatiza que o **BSC** irá auxiliar no processo de tomada de decisão, uma vez que o impacto de decisões de determinadas áreas da empresa sobre outras poderá ser constatado antes mesmo da decisão ser tomada. Isto pode ser evidenciado, por exemplo, por indicadores como *% de funcionários capacitados nos padrões, % de atualizações nos padrões e nº de sugestões por funcionário*. Tais indicadores relacionam-se diretamente com a perspectiva de *Aprendizado e Crescimento*.

TABELA 4.9 – INDICADORES DE TENDÊNCIA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos Estratégicos	APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
	Reduzir turnover de funcionários	Obter 90% de satisfação interna	Incrementar níveis de capacitação dos funcionários	Aumentar o grau de aderência dos funcionários à Missão da empresa
Fatores Chave de Sucesso	Seleção adequada de candidatos	Adequação do pacote de Benefícios	Conciliar jornada de trabalho à jornada de treinamento	Sistematizar meios de informação
	Processo de evolução hierárquica	Estabelecimento de planos de incentivo	Manter a equipe de treinandores motivada	Implantar canais de comunicação com funcionários
	Manutenção da atratividade do emprego	Política flexível de RH	Manutenção da matriz de capacitação	
Indicadores de Tendência	% de demissões	% de evolução de satisfação interna	Horas de treinamento / horas de trabalho	Nº de boletins informativos / mês
	% de pedidos de demissão	% de funcionários motivados	% de crescimento de funcionários certificados	Nº de palestras / mês
	% de recrutamento interno		Nº certificados / treinador	
	Salário médio / piso categoria		% de evolução da matriz de capacitação	

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

A perspectiva de *Aprendizado e Crescimento* foi a mais complexa de ser concluída. Teoricamente, conforme citado no capítulo anterior, esta perspectiva deve tentar preencher as lacunas existentes entre o desempenho das pessoas e dos sistemas para o êxito dos objetivos estratégicos estabelecidos nas demais perspectivas do **BSC**. Portanto, para facilitar o desenvolvimento desta fase, observou-se todos os objetivos estratégicos já definidos pelas outras perspectivas. Assim, por exemplo, tem-se que para atingir o objetivo de “*excelência em serviços*” contido na perspectiva dos *Processos Internos*, recomenda-se reduzir o *turnover* e *incrementar os níveis de capacitação dos*

funcionários, atividades inseridas na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

4.3.4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES ENTRE OS INDICADORES

Terminada esta fase de definição dos fatores chave de sucesso e escolha dos indicadores de tendência, iniciou-se a discussão das possíveis inter-relações existentes entre cada indicador e cada perspectiva. Assim como observado por KAPLAN e NORTON (1997) e HEPWORTH (1998), esta fase tem como objetivo identificar possíveis falhas na construção do **BSC**. Segundo esses autores, caso seja identificada pouca relação entre os indicadores de uma mesma perspectiva para diferentes objetivos e ainda, pouca ou nenhuma relação entre indicadores de uma perspectiva com os objetivos das demais, certamente o **BSC** terá pouca utilidade no processo de evolução estratégica traçado pela empresa em questão. Apesar dessas citações não se encontra nenhum grau de correlação mínimo necessário ou recomendável.

Preocupado com estas questões, o líder do projeto decidiu intensificar os esforços da equipe direcionados a esta etapa, sugerindo a construção de tabelas que demonstram o grau de correlação entre um objetivo estratégico e um determinado indicador. A construção das tabelas 4.10 a 4.13 apresentadas a seguir obedeceu a lógica de teste de hipótese do tipo “*Se-Então*” citadas no item 3.7 do capítulo anterior, e utilizaram a seguinte escala:

- Correlação Forte = 7;
- Correlação Média = 5
- Correlação Fraca = 3;
- Correlação Inexistente = 1.

TABELA 4.10 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE FINANÇAS

Objetivos Estratégicos	FINANÇAS				
		Aumentar a receita bruta de vendas	Maximizar as receitas internas	Atingir um Ebtida de 30% sobre a ROL	Reduzir CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)
INDICADORES DE RESULTADO	Faturamento	7	7	7	5
	Per capita total	7	7	7	5
	Attendance (clientes)	7	7	7	3
	Per capita interno	7	7	7	1
	% de participação na receita	3	7	5	1
	Ebitda	7	7	7	7
	Ebitda/ROL	5	5	7	7
	CMV	1	1	7	7
	CMV/ROL	1	1	7	7
INDICADORES DE TENDÊNCIA	% de crescimento de visitação	7	3	5	3
	% de evolução de receita	7	7	7	3
	Preço médio de venda	7	1	7	1
	% de receita de novos patroc.	7	1	7	3
	Venda / visitante	7	7	7	3
	Produto / venda	7	7	5	3
	Receita / produto	7	7	7	3
	% de satisfação no atendimento	5	7	5	1
	Receita / funcionário	7	7	7	1
	% de realização de receita diária	7	7	7	5
	% redução de custos orçados	1	1	7	7
	% de evolução de Ebtida por visitante	7	7	7	7
	% Margem de entrada	1	1	5	7
	% Margem final por loja	1	3	7	7
	% desperdício / receita	1	3	7	7
% ajuste / cmv	1	1	7	7	

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

TABELA 4.11 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE CLIENTES

Objetivos Estratégicos	CLIENTES				
		Satisfazer 90% dos clientes	Gerar retorno de visita (repeat) em 40% dos clientes	Atingir anualmente 30% de novos clientes	Aumentar a penetração no target estabelecido
INDICADORES DE RESULTADO	% Clientes satisfeitos	7	7	5	5
	Taxa de retorno	7	7	3	3
	Nº de visitas por ano / visitante	8	7	3	1
	% de novos clientes (Trial)	1	1	7	7
	% de penetração no target	1	1	5	7
INDICADORES DE TENDÊNCIA	Tempo de fila / visitante	7	7	3	3
	UE (Unidades de Entretenimento por hora)	7	7	1	1
	Índice diário de satisfação	7	7	3	3
	Nº médio de visitas / ano	5	7	3	1
	% de clientes fidelizados	7	7	3	3
	% de evolução do trial	1	1	7	7
	% de retorno por ação promocional (redemption)	1	1	7	7
	% de evolução de visitantes do target	1	1	7	7
	% de resposta à novas campanhas	3	3	7	7
	% de intenção de visita	7	7	7	7

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

TABELA 4.12 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	PROCESSOS INTERNOS			
		Obter excelência em serviços	Reduzir o custo operacional	Maximizar alternativas de interação com clientes
INDICADORES DE RESULTADO	Nº de reclamações / visitante	7	1	5
	% de padronização	7	5	1
	Nº de elogios / visitante	7	1	7
	% Custo oper. / rec. Líq.	7	7	1
	Custo Operacional / visitante	7	7	1
	% de atrações interativas	3	1	7
	% de público atingido	3	1	7
INDICADORES DE TENDÊNCIA	% de funcionários capacitados	7	5	5
	% de não conformidade	7	5	1
	% de produtos devolvidos	7	7	1
	% de padrões atualizados	7	3	1
	% de evol. satisfação cliente	7	1	7
	% de funcionários fixos / móveis	5	7	1
	% acuracidade de planejamento	7	7	1
	var. da M. bruta / var. do Ebitda	3	7	1
	horas de trabalho ofertada / visitante	7	7	1
	nº de atualizações de padrões	7	3	1
	Nº de sugestões / funcionário	5	5	7
	% de novas atividades interativas	3	1	7
	% ociosidade	7	7	7

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

TABELA 4.13 – CORRELAÇÃO DE INDICADORES DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos Estratégicos	APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
		Reduzir turnover de funcionários	Obter 90% de satisfação interna	Incrementar níveis de capacitação dos funcionários	Aumentar o grau de aderência dos funcionários à Missão da empresa
INDICADORES DE RESULTADO	% Turnover de funcionários	7	7	3	3
	Índice de satisfação interna	7	7	5	5
	Índice de cump. da matriz de capac.	3	3	7	3
	% de funcionários capacitados	5	5	7	5
	Nº de sugestões relac. à missão	1	7	1	7
	% de visitantes encantados	3	7	3	7
	INDICADORES DE TENDÊNCIA	% de demissões	7	1	1
% de pedidos de demissão		7	7	3	1
% de recrutamento interno		5	7	7	1
Salário médio / piso categoria		7	7	1	1
% de evolução de satisfação interna		7	7	3	5
% de funcionários motivados		7	7	3	5
Hrs de treinamento / hrs de trabalho		3	5	7	7
% de cresc. de func. certificados		3	5	7	7
Nº certificados / treinador		1	1	7	3
% de evolução da matriz de capac.		3	3	7	3
Nº de boletins informativos / mês		1	5	5	7
Nº de palestras / mês		3	5	7	7

FONTE: PROJETO BSC – UNIDADE C

Os resultados consolidados das tabelas de correlação entre os indicadores selecionados e sua respectiva perspectiva apresentadas acima, demonstram

que em 100% dos casos existe uma correlação *Forte* de um indicador com pelo menos um dos objetivos estratégicos. Ainda, na média, em mais de 68% dos casos um determinado indicador tem *Forte* correlação com dois ou mais objetivos estratégicos de sua perspectiva.

Este comportamento demonstrou-se mais acentuado na perspectiva de *Finanças* onde 84% dos casos um indicador apresentava *Forte* correlação com pelo menos dois objetivos. Já na perspectiva de *Processos* obteve-se o menor índice de correlação *Forte*, onde 60% dos indicadores apresentavam este tipo de correlação com apenas um objetivo.

Apesar de não ter sido encontrado na metodologia do **BSC**, definida por KAPLAN e NORTON (1997), um índice mínimo aceitável de correlação entre indicadores e objetivos, pode-se inferir que a correlação encontrada no projeto e apresentada acima atingiu um grau satisfatório e atende aos princípios de construção do **BSC** baseados em relações de causa e efeito.

Finalmente foram identificadas as correlações entre todos os indicadores selecionados e todos os objetivos estratégicos definidos e já apresentados anteriormente através de uma matriz “Objetivos x Indicadores (resultado e tendência)” de tamanho 15 x 78.

Através desta matriz, observou-se uma correlação *Forte* de um indicador com pelo menos um objetivo estratégico em 100% dos casos, sendo que os indicadores de *Ebtida* e *% de evolução do Ebtida por visitante* foram os que apresentaram o maior índice de correlação *Forte* com os objetivos, 100% e 93% respectivamente. Este fato acabou por demonstrar a coerência obtida

durante a construção do **BSC** uma vez que o objetivo global da empresa era o de geração de *Ebtida*. O indicador com menor índice de correlação *Forte* foi o de *% de participação na receita*, apenas uma.

4.3.4.5 A ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Na última etapa do projeto, uma nova equipe foi constituída para o desenvolvimento do plano de implementação. Esse plano inclui a maneira como os indicadores selecionados se ligam aos bancos de dados existentes e sistemas de informações disponíveis. Esta equipe foi basicamente constituída por funcionários do departamento de informática e da contabilidade. O resultado deste trabalho foi um plano de ação do formato “5w2h” (*What, Why, Where, Who, When, How and How Much*) com atividades, responsáveis e prazos determinados.

Após concluir este planejamento, o terceiro e último *workshop* foi agendado para validar os objetivos e medidas mencionados nos dois primeiros *workshops*, além de identificar as ações preliminares para alcançar as metas de superação. Ainda discutiu-se a estratégia para o lançamento do sistema de indicadores, que por sua vez estaria disponível a intranet da empresa.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), um projeto típico de introdução do **BSC** deve durar no mínimo dezesseis semanas, sendo que, nem todo esse tempo é ocupado pelo projeto, mas em grande parte é determinado pela disponibilidade dos participantes. Abaixo, na figura 4.2, apresenta-se o cronograma teórico e o

realizado na empresa, sendo que até a fase de elaboração do plano de implantação o projeto havia consumido aproximadamente oito meses.

No presente momento, o sistema de indicadores de desempenho baseado no **BSC** encontra-se em fase de desenvolvimento, sendo que 80% dos indicadores já estão disponíveis. Este sistema foi desenvolvido em linguagem ASP (*Active Server Pages*), processada a partir de um servidor web IIS (*Internet Information Server*), que por sua vez utiliza um banco de dados do *Oracle Application* e pode ser acessado via Internet Explorer.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atividade										
I. Arquitetura do programa de medição	■									
a. Escolha da Unidade	■									
b. Identificação das relações Unidade/Coporação										
II. Definição dos objetivos estratégicos		■	■							
a. Entrevistas primeira etapa		■	■	■						
b. Sessão de síntese										
c. 1º workshop										
III. Escolha dos indicadores				■	■	■	■			
a. Reuniões subgrupos				■	■	■	■			
b. 2º workshop										
IV. Elaboração do Plano de Implementação							■			
a. Desenvolvimento do plano							■			
b. 3º workshop								■		
c. Finalização do plano										
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> ■ Planejado — Real </div>										

FIGURA 4.3 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC

FONTE: PROJETO BSC - UNIDADE C

4.3.4.6 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC

Conforme mencionado no capítulo anterior, existem algumas barreiras para o processo de implantação do **BSC** em uma determinada empresa. Essas barreiras são de diversas naturezas, desde barreiras técnicas do projeto como disponibilidade de dados históricos, até barreiras políticas de diferentes departamentos da empresa em questão.

A seguir estão descritas as principais dificuldades encontradas durante o processo de implantação do **BSC** na empresa objeto de estudo.

4.3.4.6.1 DIFICULDADES

a) A real importância da Missão, Visão e Estratégia.

No início das discussões sobre o projeto de implantação do **BSC**, conforme citado no item 4.3.1, verificou-se a necessidade de se ampliar o entendimento da equipe com relação à missão, visão e as estratégias da empresa até então adotadas. Uma primeira dificuldade constatada foi a de clarificar a necessidade de se adotar uma missão e visão que fossem de fácil entendimento e factível. Observou-se que a maioria dos integrantes do projeto assumia uma postura indiferente com relação à definição destas questões uma vez que não conseguiam enxergar a real influência disto na operação da

empresa. Sendo assim, foi necessário um esforço adicional por parte do líder do projeto no sentido de conscientizar a equipe da importância desta fase no desdobramento do projeto. Para tanto, alguns exemplos de **BSC** de outras empresas foram estudados antes do início do projeto.

b) As dissonâncias entre as estratégias e a operação.

Até o início do projeto de implantação do **BSC** a empresa não utilizava nenhuma ferramenta que objetivasse coordenar o processo de implementação das estratégias até então adotadas, o que por consequência resultava na não adoção de um sistema de avaliação capaz de medir a eficiência de tais estratégias. Assim, além de não haver uma cultura de acompanhamento do planejamento estratégico, existia uma certa resistência de alguns membros da equipe quanto a real necessidade de se investir na implantação de um sistema com esta finalidade. Esta resistência foi suplantada a partir do momento que se diagnosticou que a maioria das ações e projetos que estavam em andamento nos diferentes departamentos da empresa tinha baixa relação com as estratégias declaradas pela alta direção. Esta comprovação acabou por auxiliar no aumento da adesão de alguns integrantes da equipe ao projeto, obtendo assim um dos principais subprodutos do **BSC**, o alinhamento das iniciativas operacionais com as estratégias.

c) As especificidades da metodologia.

Outra barreira encontrada durante a implantação do **BSC** estava relacionada à própria especificidade da metodologia. Exceto o diretor superintendente da empresa, nenhum outro integrante da equipe tinha conhecimento, mesmo que superficial, sobre o **BSC**. Ainda, a maioria dos estudos de caso disponíveis sobre a metodologia é de outros países, não sendo possível a comparação com outras empresas brasileiras. Esta dificuldade foi acentuada devido à especificidade da empresa em questão, que por ser pioneira na adoção desse sistema em seu setor se fez obrigada a

desenvolver indicadores inexistentes até então. Este fato acabou também por dificultar o processo de estabelecimento de metas. Em decorrência à este cenário foi possível observar os seguintes comportamentos:

- Preconceito cultural sobre a implantação de novas ferramentas de gestão;
- Baixo interesse em adquirir conhecimento sobre uma metodologia não relacionada diretamente a uma determinada área, exemplo Marketing;
- Dificuldade inicial de entendimento do conceito da ferramenta.

Essas dificuldades somente foram sanadas devido ao total apoio da alta administração, que no caso assumiu este projeto como parte da reestruturação do modelo de gestão que estava sendo implantada no momento.

d) Disponibilidade e sensibilidade da equipe.

Conforme mencionada pelos próprios autores do **BSC**, a disponibilidade da equipe em termos de horas de dedicação ao projeto é uma barreira importante a ser gerenciada.

Constatou-se essa barreira na prática durante a fase de desenvolvimento do projeto, principalmente quando haviam tarefas a serem cumpridas fora do horário de reunião. Para a resolução deste problema, o líder do projeto identificou as pessoas com maior disponibilidade e interesse e passou a concentrar as atividades *gargalo* nessas pessoas.

Outro aspecto importante é que o desenvolvimento da metodologia presume a participação intensiva dos principais responsáveis pelos diferentes departamentos da empresa. Assim, devido à complexidade das discussões de conteúdo estratégico, o rendimento da equipe costumava cair gradativamente, afetando a qualidade das decisões tomadas. Por diversas vezes, uma decisão tomada no dia anterior foi revista na reunião seguinte.

e) Complexidade do sistema.

Apesar de ser uma metodologia clara e que não exige nenhum conhecimento técnico específico, como por exemplo, estatística ou simulação, o sistema concebido acaba se tornando complexo. No estudo de caso em questão este fato se deu principalmente pelo volume de informação gerada, 79 indicadores, e pela não familiaridade com tais informações. Conforme já citado, antes da implantação desse sistema a empresa não possuía nenhum modelo definido para a coleta e análise de informação. Assim, logo após o início da utilização de alguns indicadores, houve uma “demora” para a continuidade do processo de tomada de decisão. Notou-se então, que não bastaria ter disponível tais informações. Um novo processo de apoio à tomada de decisão deveria ser estruturado.

4.3.4.6.2 BENEFÍCIOS

Durante o processo de implantação do **BSC** pôde-se identificar alguns benefícios práticos da ferramenta. Os principais estão descritos a seguir.

a) Alinhamento das iniciativas.

A questão do alinhamento estratégico, que significa a relação entre o que consta no planejamento estratégico da empresa e as iniciativas e projetos

que estão em andamento nas diferentes áreas, que no caso é uma das principais justificativas da metodologia para sua aplicação, pôde ser comprovada na prática.

Toda a arquitetura lógica dos indicadores está baseada nesta relação de alinhamento estratégico. Assim, presumindo-se que o planejamento estratégico da empresa está consistente com os possíveis cenários, a metodologia traz um benefício muito importante para empresa no sentido de guia-la ao longo das etapas de efetivação de suas respectivas estratégias.

b) Mapeamento estratégico.

Conforme citado anteriormente, com a identificação dos objetivos estratégicos e fatores chave de sucesso da empresa, é possível identificar as principais causas que afetam o desempenho da organização. Assim, torna-se mais fácil gerenciar as ações capazes de agirem sob estas causas, permitindo uma melhor performance da empresa.

Com este “mapa” de causas e efeitos que é traçado pelo **BSC** o processo de tomada de decisão torna-se mais claro e acertado.

c) Gestão equilibrada

Com a implantação do **BSC** nota-se uma mudança na postura que a empresa assume perante determinadas situações. Uma das vantagens verificadas durante esta pesquisa é justamente a percepção de uma gestão mais equilibrada, ou como o próprio nome da ferramenta sugere, balanceada. Este equilíbrio se dá devido à existência dos indicadores para as quatro perspectivas. As decisões passam a ser tomadas para o benefício do desempenho global e não local. Assim, além da área de finanças, que costumava ser o foco para qualquer decisão, outros pontos passam a ser analisados, como por exemplo, o impacto nos processos internos, o aumento do grau de satisfação do cliente, e o desenvolvimento integral dos funcionários.

d) Baixo investimento

Outra vantagem a ser considerada para a adoção do **BSC** é o baixo investimento inicial. A princípio não se faz necessário nenhuma aquisição de software ou licença para a utilização da metodologia. Os recursos utilizados durante a implantação também estão longe de inviabilizar sua implantação. Em tempo, os recursos mais utilizados no projeto são horas de treinamento e pesquisa interna da equipe designada e horas de trabalho dos responsáveis pela informática e contabilidade. Considerando-se que este sistema tem como principal função a avaliação da empresa no que tange a eficácia de suas estratégias, que por sua vez possuem um ciclo de revisão que pode durar anos, este investimento das horas da equipe fica bastante diluído e inexpressivo.

Pelos resultados obtidos nesse estudo, foi possível identificar os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho de uma empresa de serviços segundo a metodologia do *Balanced Scorecard*.

No próximo capítulo serão apresentadas a conclusão desse estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

5. CONCLUSÕES

O objetivo geral desse estudo é o de analisar a implantação do sistema de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard*, criado por KAPLAN e NORTON (1997), em uma empresa de serviços. Este objetivo geral foi atingido uma vez que além do sistema ter sido implantado, pôde-se analisar todos os aspectos envolvidos nesta implantação, possibilitando ainda destacar as dificuldades encontradas durante este processo, e os benefícios trazidos pelo mesmo.

Para se atingir o objetivo geral do trabalho, verificou-se a necessidade de se atender a algumas premissas básicas requeridas pela metodologia, tal como a existência ou elaboração do planejamento estratégico da empresa onde estejam evidenciados a Missão, a Visão e a estratégia propriamente dita, bem como a definição formal dos processos básicos da empresa, tal como previsto no referencial teórico. Essas premissas foram atendidas, sendo que o processo de implantação do **BSC** foi beneficiado devido à reformulação do planejamento estratégico ter sido adotada como pré-requisito para o êxito do projeto.

O primeiro objetivo específico almejado neste trabalho também foi atendido uma vez que se apresentou no capítulo três outros dois sistemas de avaliação de desempenho, no caso os mais referenciados na bibliografia consultada, o PMQ e o SMART, e discutiu-se a necessidade de alinhamento entre os indicadores de desempenho e a estratégia da empresa. Essa discussão foi embasada pela revisão teórica elaborada nos capítulos dois e três sobre estratégia e indicadores de desempenho.

Já com o atendimento ao segundo objetivo específico, realização de um diagnóstico na empresa através do 4º Critério de Avaliação do PNQ, pode-se analisar o estágio de desenvolvimento da empresa naquele momento referente à utilização e gestão de informações comparativas de desempenho.

Este diagnóstico proporcionou o alinhamento dos envolvidos no projeto e a base para a estruturação de um novo sistema de avaliação de desempenho.

Para o terceiro objetivo específico, e talvez uns dos mais importantes sob a ótica do **BSC**, que é definir um conjunto de medidas ou indicadores de desempenho para a empresa em questão, utilizou-se todos os passos indicados por KAPLAN e NORTON (1997). Primeiramente identificou-se todos os aspectos relacionados ao planejamento estratégico da empresa, desdobrando na seqüência os objetivos estratégicos de cada perspectiva do **BSC**, sendo elas Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Após o consenso sobre cada objetivo estratégico identificaram-se os fatores chave de sucesso para o atendimento desses objetivos. Com a elaboração deste “mapa” estratégico foi iniciada a seleção dos indicadores de desempenho que melhor traduziriam a performance da empresa no que tange o atendimento dos objetivos e fatores chaves identificados.

Esta fase do trabalho, certamente a mais complexa, resultou em um conjunto de 27 indicadores de resultados e 51 indicadores de tendência. Os indicadores de resultado estão relacionados aos objetivos estratégicos e os indicadores de tendência aos fatores chave de sucesso. Ainda, estudou-se o grau de correlação deste conjunto de indicadores com os objetivos estratégicos identificados no desenvolvimento do projeto.

Conforme mencionado no capítulo anterior, apesar dos autores do **BSC** não especificarem diretamente um índice para a mensuração do grau de correlação entre os indicadores e as perspectivas/objetivos do sistema, pode-se inferir que a construção do **BSC** efetuada na empresa atende às recomendações feitas por KAPLAN e NORTON (1997), uma vez que 100% dos indicadores selecionados têm *Forte* correlação com pelo menos um dos objetivos estratégicos da empresa.

Durante o projeto de implantação do **BSC** pôde-se identificar as principais dificuldades encontradas, assim como os benefícios trazidos pelo

sistema, sendo que os resultados práticos obtidos vieram ao encontro das premissas teóricas encontradas nas principais referências, atendendo assim ao 4º objetivo específico do trabalho.

Com relação ao último objetivo específico descrito na introdução do trabalho, sobre as perspectivas decorrentes deste estudo tanto sob uma ótica acadêmica quanto sob a ótica da empresa, destaca-se primeiramente que pela especificidade do estudo realizado, onde número de empresas brasileiras que aplicam a metodologia na íntegra é consideravelmente reduzido (FNPQ, 2000), fica demonstrada a aplicabilidade do **BSC** para empresas de serviços do setor de entretenimento e lazer.

Contudo, ressalta-se que este trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto, nem se assume que o modelo aplicado para a Unidade C da empresa em questão é um modelo consagrado e totalmente finalizado, mesmo porque durante a fase final desta pesquisa, pequenas modificações estavam em curso para a melhor adaptação dos indicadores ao banco de dados existente.

Do ponto de vista empresarial, tem-se como primeira perspectiva para trabalhos futuros a utilização deste estudo como fonte teórica e prática para o aperfeiçoamento da implantação do **BSC** em outras organizações, contribuindo assim com todas as partes interessadas no processo de uma organização: acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade. Outras empresas poderão assim verificar antecipadamente a eficiência de uma ferramenta muito utilizada em outros países, principalmente nos Estados Unidos, podendo analisar os benefícios trazidos por tal ferramenta a um custo extremamente baixo.

Retornando ao objetivo geral considera-se ainda que os resultados encontrados demonstram a possibilidade dos Sistemas de Avaliação de Desempenho reconstituírem efetivamente os Sistemas de Gestão que interpretem os objetivos estratégicos ao desempenho operacional das

empresas, constituindo-se assim numa das principais respostas á necessidade de alinhamento entre as estratégias, a tomada de decisões e a gestão das operações das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLACK, J. T. *O projeto da fábrica com futuro*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 1998.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 7.ed. Belo Horizonte: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 2001.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. São Paulo: Papyrus, 1995.

DIXON, J. R. *The new performance challenge – measuring operations for world-class competition*. Ed. Business One Irwin, 1990.

FORTUIN, L. *Performance indicators – why, where and how?*. European Journal of Operational Research, v. 34, n. 1, p. 1-9. 1981.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, São Paulo. Estruturação do sistema de indicadores do desempenho global. São Paulo, 2000.

GHALAYINI, A. M., NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. Columbia: International Journal of Operations, v. 16, n. 8, p. 63-80. 1996.

GIANESI, I.G.N., e CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBERSON, S. *Issues in developing a performance criteria system for an organization*. International Journal of Production Research, v. 23, n. 4, p. 639-646. 1985.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. São Paulo: RAE, v. 35, n.3, p. 20-29. 1995.

GOLGRATT, E. M., COX, J. *A Meta*. São Paulo: Ed. Imam, 1986.

HACKER, M. E., BROTHERTON, P. A. *Designing and installing effective performance measurement systems*, IIE Solutions, v. 30, n. 8, p18-23, Aug. 1998.

**HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia*.
Boston: Harvard Business Review, 1989.**

HEPWORTH, P. *Weighing it up – a literature review for the balanced scorecard*. Aldershot: Journal of Management Development, v. 17, n. 8, p. 559-563. 1998.

HRONEC, S. M. *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, v. 70, n.1, p.71-79. 1992

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

MEYER, C. *How the right measures help teams excel*. Harvard Business Review, v. 82, p. 95-103. 1994.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

NEELY, A. *The performance measurement revolution: why now and what next?*. Cambridge: International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 2, p. 205-228. 1999.

OHMAE, K. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Empresarial*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PIRES, S. R. I. *Gestão Estratégica da Produção*. Piracicaba: Ed. Unimep, 1995.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, p. 43-59, 1987.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 3.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

PORTER, M. E. *Estratégia Contemporânea*. São Paulo: Revista Exame, 2001.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *Strategic Intent*. Harvard Business Review, p. 63. 1989.

RICHARDSON, P. R., GORDON, J. M. R. *Measuring total manufacturing performance*. Sloan Management Review, p. 47-58. 1980.

ROEST, P. *The golden rules for implamenting the balanced scorecard*. MCB University Press - Information Management and Computer Security, p. 163-165. 1997.

SALLES, J. A. A. *Gestão Estratégica da Manufatura*. São Paulo: Tese de Doutorado – FGV. 1998.

SINK, D. S., TUTTLE, T. C. *Planejamento e Medição para a performance*. Rio de Janeiro: Ed. QualityMark, 1993.

SKINNER, W. *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*. Harvard Business Review, 1969.

SLACK, N. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

STAINER, A., STAINER, L. *Business performance: a stakeholder approach*. International Journal of Business Performance Management, v. 1, n. 1, p. 3-11. 1998.

VANALLE, R. M. *Estratégia de Produção e Prioridades Competitivas no Setor de Auto-peças*. São Carlos: Tese de Doutorado – USP, 1995.

VOKURKA, R., FLIEDNER, G. *Measuring operating performance: a specific case study*. Production and Inventory Management Journal, p. 38-43. 1995.

WANDERLEY, C. A., DE MEIRA, J. M. Proposta de uma Nova Metodologia para a Coleta de Indicadores de Desempenho Gerencial. Pernambuco: Informativo Exerecic. 1999.

WISNER, J. D., FAWCETT, S. E. *Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement*. Production and Inventory Management Journal, p. 5-11. 1991.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I – 4º CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DO PNQ

O 4º Critério de Avaliação do PNQ “examina a gestão e eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização” (FPNQ, 2000). Será apresentado a seguir a estrutura deste critério.

1. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Neste item do 4º Critério, deve-se descrever a gestão das informações necessárias para apoiar os principais processos, a tomada de decisão e a melhoria do desempenho, dividindo-se em dois tópicos:

1. Seleção e utilização de informações

Deve-se detalhar como as medidas são selecionadas, obtidas, utilizadas e atualizadas, destacando-se:

- Os critérios de seleção e as formas de obtenção das informações necessárias;
- Como as informações são divulgadas pela organização;
- Como a tecnologia de informação é utilizada neste processo;
- Como são consideradas a efetiva utilização e abrangência do sistema de indicadores;
- Como se assegura a utilização do sistema de indicadores em relação às diretrizes da organização;

- Quais são os indicadores e como se relacionam com os principais processos e metas da organização.

2. Aprendizado

Como é avaliada e melhorada a gestão da informação da organização, destacando-se:

- Os responsáveis pela execução e a frequência da avaliação;
- Informações qualitativas utilizadas nesta avaliação;
- Registro das principais melhorias decorrentes dessa avaliação.

2. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

São abordadas neste item todas as informações comparativas necessárias para promover a melhoria do desempenho global e da posição competitiva da organização. Também deve ser descrito como a gestão das informações comparativas é avaliada e melhorada.

Semelhantemente ao item anterior, este se divide em dois tópicos:

a) Seleção e utilização de informações comparativas

Deve-se detalhar como as medidas são selecionadas, obtidas, utilizadas e atualizadas, destacando-se:

- Como são determinadas as prioridades e necessidades de informações comparativas

- Quais critérios são utilizados para a seleção das fontes de informações comparativas e o método utilizado para a obtenção dessas informações;
- Como as informações comparativas são utilizadas para melhorar o entendimento sobre os processos, estabelecer metas e promover melhorias;
- Quais os principais tipos de informações comparativas utilizadas.

b) Aprendizado

Como é avaliada e melhorada a gestão da informação comparativa utilizada pela organização, destacando-se:

- Os responsáveis pela execução e a frequência da avaliação;
- Informações qualitativas utilizadas neste processo;
- Registro das principais melhorias decorrentes dessa avaliação.

3. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Devem ser descritos neste critério os métodos de integração e correlação dos indicadores levantados anteriormente, analisando a criticidade de cada um deles e comparando-os aos planos e metas pré-estabelecidos.

Também deverá ser considerado nesta parte da avaliação, como este processo de análise é avaliado e melhorado ao longo do tempo.

Três tópicos devem ser abordados:

a) Integração e correlação dos indicadores de desempenho

Deve-se destacar os principais indicadores submetidos aos métodos de integração e correlação relacionados à estratégia da empresa.

b) Análise Crítica do Desempenho

Avalia-se neste critério, como os métodos utilizados asseguram que o desempenho global da empresa seja efetivamente analisado, proporcionando o estabelecimento de prioridades de melhoria e oportunidades para inovação.

c) Aprendizado

Destacam-se, neste item, as práticas associadas à análise crítica do desempenho da organização, ressaltando-se:

- Os responsáveis pelo processo;
- Os indicadores utilizados nesta avaliação;
- As principais melhorias decorrentes dessa avaliação.