

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA  
DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
PARA PEQUENAS EMPRESAS**

**Cristina Ristori Dias Soares**

**Porto Alegre, 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO  
DO *BALANCED SCORECARD* PARA PEQUENAS EMPRESAS**

**Cristina Ristori Dias Soares**

**Orientador: Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto**

**Banca Examinadora:**

**José Luís Duarte Ribeiro, Dr.  
Prof. PPGE / UFRGS**

**Paulo Maurício Selig, Dr.  
Prof. PPGE / UFSC**

**Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph. D.  
Prof. PPGE / UFRGS**

**Cláudio José Müller, Ms.C.  
Prof. PPGE / UFRGS**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção como requisito parcial à obtenção do título de  
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Área de concentração: Gerência da Produção**

**Porto Alegre, abril de 2001.**

**Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela**

**Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção.**

---

**Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.**  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Orientador

---

**Prof. Luís Antônio Lindau, Ph. D.**  
Coordenador PPGE/UFGRS

**Banca Examinadora:**

**José Luís Duarte Ribeiro, Dr.**  
Prof. PPGE/UFGRS

**Paulo Maurício Selig, Dr.**  
Prof. PPGE/UFSC

**Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph. D.**  
Prof. PPGE/UFGRS

**Cláudio José Müller, Ms. C.**  
Prof. PPGE/UFGRS

*Pai, dedico este trabalho a você.  
Ele é o fruto da semente que  
você plantou.*

## AGRADECIMENTOS

- Um agradecimento especial a minha mãe e minha irmã, vocês foram parte vital neste trabalho. Obrigada pelo apoio, interesse e colaboração.
- Um agradecimento especial também ao meu marido pelo apoio incondicional. Obrigada pelo carinho, compreensão e companheirismo principalmente durante as noites e fins de semana em que dediquei nosso tempo ao mestrado.
- Queria agradecer ao meu co-orientador Claudio Müller, pela força e apoio. Você foi fantástico, obrigada pelo retorno rápido, as críticas construtivas e o teu interesse, que muito me incentivaram.
- Agradeço também o meu orientador Francisco José Kliemann Neto pela inspiração e sugestão do tema abordado nesta dissertação. Obrigada também pelas críticas, sugestões e contribuições que foram fundamentais para a efetivação deste trabalho.
- Agradeço as “figurinhas de sempre”, pelo apoio e compreensão nos vários convites por nós recusados, devido a este trabalho.
- Agradeço aos meus colegas do mestrado Cíntia, Cristiano, Janaina, Luciane, Luis Filipe, Moutinho, Renato, Roberta, Rodrigo e Rogério, pela amizade, troca de conhecimentos, ajudas múltiplas que começaram já no curso preparatório e pelo apoio que foi incondicional, até mesmos nas horas mais difíceis e polêmicas. Um muito obrigada especial ao Moutinho pela leitura, dicas e críticas deste trabalho.
- Agradeço a todos os professores do programa pela dedicação e conhecimentos transmitidos tanto dentro quanto fora de sala de aula.
- Agradeço também a Verinha e a Andreia pelo apoio e atenção dedicados a nós durante todo o curso.
- Agradeço aos professores José Luís Duarte Ribeiro, Paulo Maurício Selig, Paulo Fernando Pinto Barcellos e Cláudio José Müller, componentes da banca, pelas críticas construtivas, que permitiram aperfeiçoar este trabalho.

## ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS .....	VIII
RESUMO .....	IX
ABSTRACT .....	X
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	4
1.3 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO .....	4
1.4 JUSTIFICATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	7
1.4.1 <i>Justificativa para a Escolha do Balanced Scorecard</i> .....	8
1.4.2 <i>Justificativa para a Escolha da Empresa</i> .....	9
1.5 MÉTODO DE PESQUISA .....	9
1.6 MÉTODO DE TRABALHO .....	13
1.6.1 <i>Fase Exploratória</i> .....	13
1.6.2 <i>Fase Principal</i> .....	14
1.6.3 <i>Fase de Ação</i> .....	15
1.6.4 <i>Fase de Avaliação</i> .....	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
1.8 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	16
<b>2 BALANCED SCORECARD – BSC .....</b>	<b>18</b>
2.1 HISTÓRICO.....	18
2.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	21
2.2.1 <i>Crescimento e Mix de Receita</i> .....	23
2.2.2 <i>Redução de Custos / Melhoria de Produtividade</i> .....	24
2.2.3 <i>Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimentos</i> .....	25
2.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES .....	27
2.3.1 <i>Segmentação do Mercado</i> .....	27
2.3.2 <i>Medidas Essenciais</i> .....	28
2.3.3 <i>Proposta de Valor</i> .....	29
2.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA .....	30
2.4.1 <i>Processo de Inovação</i> .....	32
2.4.2 <i>Processo de Operações</i> .....	33
2.4.3 <i>Serviços Pós-Venda</i> .....	33
2.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	33
2.5.1 <i>Capacidade dos Funcionários</i> .....	34
2.5.2 <i>Capacidade dos Sistemas de Informação</i> .....	35
2.5.3 <i>Motivação, Empowerment e Alinhamento</i> .....	35
2.6 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BALANCED SCORECARD À ESTRATÉGIA .....	37
2.6.1 <i>Relações de Causa e Efeito</i> .....	37
2.6.2 <i>Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho</i> .....	38
2.6.3 <i>Relação com Fatores Financeiros</i> .....	39
2.7 BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICO .....	39
2.7.1 <i>Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia</i> .....	40
2.7.2 <i>Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas</i> .....	40
2.7.3 <i>Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas</i> .....	42
2.7.4 <i>Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico</i> .....	44
<b>3 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>46</b>
3.1 ABORDAGEM DE KAPLAN & NORTON .....	46
3.2 ABORDAGEM DE RICHARDS.....	51
3.3 ABORDAGEM DE CAMPOS.....	55
3.4 ABORDAGEM DE WALTER & KLIEMANN .....	58

<b>4</b>	<b>SISTEMÁTICA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>63</b>
4.1	A PROBLEMÁTICA DA PEQUENA EMPRESA .....	64
4.2	SISTEMÁTICA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	65
4.2.1	<i>Definição do Projeto</i> .....	67
4.2.2	<i>Elaboração da Estratégia</i> .....	69
4.2.3	<i>Desenho do <i>Balanced Scorecard</i></i> .....	75
4.2.4	<i>Plano de Implementação</i> .....	78
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO - EXEMPLO PRÁTICO ILUSTRATIVO.....</b>	<b>83</b>
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	83
5.2	APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	83
5.2.1	<i>Apresentação dos conceitos do <i>Balanced Scorecard</i></i> .....	86
5.2.2	<i>Definição dos objetivos do projeto</i> .....	88
5.2.3	<i>Definição da equipe de trabalho</i> .....	88
5.2.4	<i>Definição da missão, visão e estratégia</i> .....	89
5.2.5	<i>Definição dos objetivos financeiros de longo prazo, lacuna financeira e objetivos estratégicos da perspectiva financeira</i> .....	90
5.2.6	<i>Definição do segmento de clientes e mercados, proposta de valor e objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes</i> .....	92
5.2.7	<i>Definição da cadeia de valor e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos</i> .....	96
5.2.8	<i>Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento</i> .....	97
5.2.9	<i>Revisão do esboço do <i>Balanced Scorecard</i></i> .....	98
5.2.10	<i>Definição das medidas de ocorrência e vetores de desempenho</i> .....	99
5.2.11	<i>Definição das metas de superação</i> .....	100
5.2.12	<i>Alinhamento das iniciativas</i> .....	100
5.2.13	<i>Desenvolvimento do Plano de Implementação</i> .....	101
5.2.14	<i>Alinhamento das metas individuais</i> .....	101
5.2.15	<i>Alinhamento dos investimentos ao <i>Balanced Scorecard</i></i> .....	102
5.2.16	<i>Elaboração do sistema de feedback do <i>Balanced Scorecard</i></i> .....	102
5.3	CONCLUSÕES .....	103
5.4	PRINCIPAIS DIFICULDADES NA UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .....	104
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>107</b>
6.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	109
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
	<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>115</b>
	<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXO 5 .....</b>	<b>120</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- UTILIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO NA PESQUISA .....	11
FIGURA 2 - ESTRUTURA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	20
FIGURA 3 - MEDIÇÃO DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS .....	26
FIGURA 4 – MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	46
FIGURA 5 - FLUXO DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PROPOSTO POR KAPLAN & NORTON ....	47
FIGURA 6 - FLUXO DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PROPOSTO POR RICHARDS.....	52
FIGURA 7 - FLUXO DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PROPOSTO POR CAMPOS.....	56
FIGURA 8 - FLUXO DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PROPOSTO POR WALTER & KLIEMANN	59
FIGURA 9 - FLUXO DE ELABORAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA PEQUENAS EMPRESAS .....	66
FIGURA 10 - FLUXO DE DEFINIÇÕES .....	70
FIGURA 11 – DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VALORES, VISÃO E ESTRATÉGIA .....	72
FIGURA 12– LACUNA FINANCEIRA .....	73
FIGURA 13– MODELO GENÉRICO DE UMA PROPOSTA DE VALOR.....	74
FIGURA 14- MODELO GENÉRICO DE UMA CADEIA DE VALOR .....	75
FIGURA 15– MODELO DE RELAÇÃO CAUSA E EFEITO.....	76
FIGURA 16– FLUXO ALTERNATIVO DA ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	84
FIGURA 17 – FLUXO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA .....	87
FIGURA 18- OBJETIVO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....	90
FIGURA 19- LACUNA FINANCEIRA .....	91
FIGURA 20 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	92
FIGURA 21 – DEFINIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO .....	93
FIGURA 22 - PROPOSTA DE VALOR PARA OS CLIENTES FINAIS .....	95
FIGURA 23 - PROPOSTA DE VALOR PARA OS MÉDICOS .....	95
FIGURA 24 - PROPOSTA DE VALOR PARA A EMPRESA.....	95
FIGURA 25 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	96
FIGURA 26 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	97
FIGURA 27 - DESENHO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> DA FONOVITTA .....	99

## RESUMO

A complexidade de gerir uma empresa no contexto atual, onde as mudanças e exigências dos clientes são cada vez mais dinâmicas, despertou a necessidade de uma reavaliação nos sistemas de medição. Na busca de um sistema de indicadores de desempenho que permitisse às empresas uma orientação correta dentro desta nova realidade, surgiu o *Balanced Scorecard*, um sistema onde as medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras. O *Balanced Scorecard* visa traduzir a estratégia da empresa em objetivos e medidas dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard* foram desenvolvidos na sua maioria, a partir de experiências com empresas de grande porte. Apesar disto, acredita-se que esta ferramenta pode ser útil às pequenas empresas, suprimindo a carência destas no que se refere a planejamento e gestão estratégica. Sendo assim, este trabalho visa propor uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* adaptado para o caso particular das empresas de pequeno porte.

Este estudo envolve uma revisão bibliográfica, acompanhamento da aplicação da ferramenta numa empresa prestadora de serviços, e finalmente uma proposta e discussão sobre uma nova sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. As conclusões do trabalho indicam que o método é uma ferramenta que pode auxiliar a traduzir a estratégia da empresa e pode ser aplicada às pequenas empresas, desde que sejam respeitadas suas características básicas.

## **ABSTRACT**

The complexity to manage a company in the current market, where changes and customers necessities are dynamics, brought the need for reviewing performance measurement systems. In the search of performance indicators system. That gives managers a right orientation inside the new reality, the Balanced Scorecard System where financial indicators are completed with non-financial indicators, was proposed. The Balanced Scorecard aim to translate entreprise strategy in four perspectives: financial, customers, internal business and learning & growth.

The Balanced Scorecard design and construction methods were developed from experiences in large-sized enterprises. Nevertheless, we believe that this tool can be used by small-sized enterprises as well, filling their planning and management strategic needs. This work wants to propose a procedure for the design and construction of Balanced Scorecards, adapted for the particular case of small-sized enterprises.

This study includes a literature review, an application of the Balanced Scorecard in a services enterprises, and finally a proposition and discussion of a new procedure for the design and construction of Balanced Scorecards in small-sized enterprises. The conclusions of the study indicate that the method may help enterprises to translate the organization strategies and may be successfully applied by small-sized enterprises, once respected their basic characteristics.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

A característica predominante da competição atual é o seu dinamismo. Hoje é difícil uma empresa precisar qual será a sua posição no mercado daqui a alguns anos. A globalização, alinhada a novas tecnologias, novos serviços, novos competidores e a instabilidade econômica apontam um futuro cada vez mais incerto, que espera apenas as empresas mais bem preparadas.

Conforme Brimson (1996, p. 17) “nos últimos anos, o mundo dos negócios passou por grande transformação. Atualmente, os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo”.

Nota-se uma crescente pressão de mudança. Para acompanharem a concorrência, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Elas precisam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos ou serviços, desenvolver as capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas (Borges, 2000, p.1).

Isto tem levado as empresas a repensarem e aperfeiçoarem seus sistemas de gestão e medição. Muitas ferramentas foram desenvolvidas, como Reengenharia, Teoria das Restrições, Controle da Qualidade Total (TQC), Gerenciamento Baseado na Atividade (ABM) e *Just-in-time*. Porém, a implantação destes programas de melhorias, na maioria das empresas, ocorreu de forma isolada e dissociada da estratégia organizacional da empresa e seu desenvolvimento de longo prazo.

Reforçando esta idéia, Kaplan & Norton (1997, p. IX) citam que:

*“... a maioria procurava melhorar o resultado dos processos existentes - através de custos baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta - mas não sabia*

*identificar os processos realmente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.”*

Os sistemas de medição por sua vez, são fundamentais, pois são a bússola que orienta as ações dos executivos. Quando se utilizam indicadores não compatíveis com as mudanças exigidas pelo mercado, os sistemas de medição acabam levando as empresas a tomarem o caminho errado, e assim perderem participação no mercado. Esta idéia é apoiada por Edvinsson & Malone (1998, p.12), ao prevenirem sobre o risco do fato de que os mesmos indicadores que falham em mostrar economia crescendo, podem falhar ao apontarem uma tendência de queda. Eles ainda concluem dizendo: “Enfrentamos o enorme perigo de perder a nossa direção e de nos espatifarmos no solo, sem mesmo saber que estamos caminhando para uma catástrofe”.

É fato que existe uma discrepância entre as informações que constam no balanço e a realidade das empresas. O valor de muitas empresas, como a Microsoft e Intel, não está nos seus ativos fixos, mas no seu capital intelectual. E os sistemas de medição tradicionais, não conseguem visualizar isto, deixando as empresas às cegas quanto ao seu potencial intangível.

Compartilhando destas idéias, os empresários vêm buscando um sistema de indicadores de desempenho que os permita tomar decisões cada vez mais rápidas e acertadas. Kaplan & Norton (1997, p.VII), ao comentarem o motivo que os levou a montar um grupo para estudar os indicadores de desempenho, dizem: “O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para a avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro”.

O resultado do estudo de Kaplan & Norton, é um sistema de medição, organizado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizagem e crescimento, chamado *Balanced Scorecard*. Ele promove o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência,

objetivos de longo e curto prazo e perspectivas internas e externas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Isto vem motivando as empresas a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias de longo prazo (Kaplan & Norton,1997, p. 2).

Durante a construção do *scorecard*, são definidos para cada uma das perspectivas já mencionadas, objetivos estratégicos. Após são selecionadas medidas de desempenho para cada um destes objetivos, que se acompanhadas, irão garantir o atingimento das metas da empresa.

O *Balanced Scorecard* proporciona a tradução da visão e estratégia da empresa em medidas de desempenho, ao responder as questões feitas para cada perspectiva, relacionadas abaixo (Kaplan & Norton,1997, p. 10):

1. Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
2. Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
3. Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?
4. Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A falta de orientação estratégica, abordada anteriormente, é vista com maior intensidade no caso das pequenas empresas. Elas, por falta de recursos e até mesmo por uma questão cultural, não possuem, na sua grande maioria, sistemas de gestão e medição. Isto as torna extremamente frágeis no meio competitivo em que estão inseridas. A cada dez empresas, oito não ultrapassam cinco anos de existência (Degen, 1989 *apud* Rhoden, 2000, p.4)

As pequenas empresas também devem procurar conhecer o meio ambiente

onde estão inseridas, ter plena consciência de quem são seus concorrentes e clientes e quais as necessidades destes. Ela deve ter claro quais são os seus processos internos e como eles podem ser desenvolvidos de forma a permitir uma maior participação no mercado.

Sendo assim, é viável a utilização do *Balanced Scorecard*, para suprir esta carência das pequenas empresas, tanto em nível de sistema de indicadores de desempenho quanto de sistema de gerenciamento.

Isto, aliado à falta de bibliografia sobre aplicações do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas, gerou o escopo deste trabalho.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

- **Objetivo Principal**

Este trabalho tem como objetivo principal propor uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* adaptado ao caso particular da empresa de pequeno porte.

- **Objetivos Secundários**

Localizar as principais contribuições diferenciais que o *Balanced Scorecard* traz como sistema de gestão estratégica.

Descrever os métodos de elaboração do BSC, propostos por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000), comparando-os com a sistemática proposta pela autora para pequenas empresas e apresentar suas principais diferenças.

## **1.3 Importância do Trabalho**

“Os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção” (Drucker *apud* Falconi, 1996).

No mercado atual, que pede flexibilidade, qualidade, custos reduzidos e exige atitudes inovadoras cada vez mais freqüentes, uma empresa sem planejamento estratégico e um sistema de gerenciamento que a norteie, não consegue se manter competitiva e tende a ser extinta. Sampaio (1999, p.7) reforça esta idéia dizendo que nenhuma empresa sobrevive sem o gerenciamento do dia-a-dia, e que a chave do sucesso é aliar as ações presentes com uma postura voltada para o futuro.

No caso das pequenas empresas, não é diferente, a elaboração de estratégias e sistemas de gerenciamento que permitam alcançá-las e controlá-las possuem importância vital para a sua sobrevivência. Uma pesquisa, realizada pelo SEBRAE em 12 estados, mostra que 34% das empresas vão a falência no primeiro ano de existência. Provavelmente este quadro seria diferente se houvesse um planejamento efetivo (SEBRAE, 1999, p.5).

As empresas em geral apresentam grandes dificuldades em elaborar estratégias factíveis e viáveis de serem implementadas. No caso da pequena empresa, esta situação se agrava pela falta de recursos financeiros, de cultura voltada ao planejamento e de pessoal qualificado. “As pequenas empresas (PEs) enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado, por serem mais diretamente atingidas pelas forças competitivas, detendo menor poder de barganha.” (Rhoden, 2000, p. 4)

Resumidamente, a importância deste trabalho pode ser avaliada pelas suas contribuições: (I) referencial bibliográfico para futuros trabalhos que adotem o *Balanced Scorecard*; (II) contribuição teórica ao gerar uma sistemática de planejamento e controle estratégico aplicável as pequenas empresas e; (III) contribuição para a prática de elaboração do *Balanced Scorecard*, atualmente com poucos casos relatados no Brasil.

- I- Apesar dos princípios do *Balanced Scorecard* terem sido desenvolvidos no início da década de 90, ainda existe pouca bibliografia específica sobre o assunto. Através de uma pesquisa nas poucas fontes existentes, procurou-se abordar neste trabalho desde os conceitos relativos à montagem do *Balanced Scorecard* até sua utilização como sistema de

gestão estratégico. A constituição de uma base de consulta é importante, pois servirá de pesquisa básica para o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre o *Balanced Scorecard* e suas aplicações.

- II- Os métodos desenvolvidos sobre a elaboração do *Balanced Scorecard* utilizam em sua maioria, os grandes conglomerados, como modelos dos seus relatos de aplicações práticas e teóricas. Como as características e principalmente os recursos disponíveis em grandes empresas diferem significativamente dos existentes nas pequenas empresas, o método abordado para a primeira não pode ser utilizado na sua íntegra no caso da segunda. Baseado nisto, torna-se muito importante o desenvolvimento de uma sistemática específica para as pequenas empresas, que pode ser facilmente replicada. Rhoden (2000, p.10), mostra sua preocupação quanto a isto, quando cita: “... a maioria dos empresários não tem conhecimento suficiente para desenvolver seus próprios planos, nem recursos financeiros para investir em consultoria especializada, desenvolvendo estratégias baseadas em análises muito restritas sobre o ambiente em que se encontram”.
- III- Existe atualmente uma lacuna entre a definição do *Balanced Scorecard* e a sua implantação nas empresas. Os relatos que existem a respeito não são detalhados o suficiente para tornar possível sua replicação sem o auxílio de uma consultoria externa ou o apoio de um funcionário especializado no assunto. Sendo assim, o exemplo prático ilustrativo contido neste trabalho, torna-se uma importante fonte referencial para novas tentativas de se aplicar o *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. Pode-se, através dele, analisar os princípios do método e compará-los com o contexto de futuras aplicações, evitando possíveis conflitos que possam existir, e fazer os ajustes necessários, a fim de permitir uma implementação bem sucedida. Conforme Andrade (1998, p.11), “Este tipo de informação de contexto é crucial para o sucesso de ações de mudança, pois eventuais desvios que poderiam levar ao fracasso, se constatados no contexto da ação, possibilitam ajustes eficazes”.

#### **1.4 Justificativa para o Desenvolvimento do Trabalho**

Se com o enorme número de informações qualitativas e quantitativas disponíveis nas empresas, os seus gerentes possuem dificuldades de administrá-las, como seria se elas não existissem.

A maioria das pequenas empresas existentes no país são obrigadas a gerir seus negócios com o mínimo ou até mesmo sem nenhuma informação. Além disto, um estudo realizado por Silva & Plonski (1999) com 90 empresas, sendo 50 pequenas empresas e 40 médias empresas, concluiu que elas apresentam uma infra estrutura insuficiente para atividades de planejamento estratégico, dificuldades de transposição das estratégias, quando existentes, para operações de desenvolvimento, pouca prática de planejamento estratégico integrado a estratégia de produto/mercado, estágio organizacional atual ainda em fase de transição para a gestão da qualidade, dificuldades financeiras e de capacitação tecnológica para o desenvolvimento de produtos. Notou-se ainda o interesse destas empresas em ampliar sua capacidade de desenvolvimento e a necessidade de mecanismos externos que colaborem com essas empresas quanto aos aspectos estratégicos. Os autores ainda citam que projetos de parceria com as universidades poderiam incorporar inúmeros benefícios para ambas as partes, através de um modelo de gestão adequado.

Como já foi citado anteriormente, os métodos desenvolvidos de elaboração do *Balanced Scorecard* baseiam-se em exemplos de empresas de grande porte. Quando a autora desta dissertação foi implantar o *Balanced Scorecard* numa empresa de pequeno porte, notou a dificuldade de seguir rigidamente os passos propostos por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000). Surgiu então a necessidade da elaboração de uma proposta que levasse em consideração as características e recursos disponíveis pertinentes às pequenas empresas.

A necessidade de apoio quanto à gestão estratégica para as pequenas empresas e as lacunas encontradas na tentativa de se elaborar um *Balanced Scorecard* numa empresa de pequeno porte, ou seja, uma sistemática apropriada para pequenas

empresas e suficientemente detalhada para ser replicada, são fatos que justificaram o desenvolvimento deste trabalho.

#### **1.4.1 Justificativa para a Escolha do *Balanced Scorecard***

As frases: “Digas como me medes e direi como me comportarei” e “O que não é medido não pode ser gerenciado”, refletem bem, a importância dos sistemas de indicadores de desempenho.

Mesmo percebendo esta importância e cientes de que os indicadores irão direcionar as ações gerenciais, muitas empresas utilizam indicadores desconexos das suas estratégias e metas de longo prazo. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades (Kaplan & Norton, 1997, p.21).

O *Balanced Scorecard* é uma das ferramenta que vem ao encontro destas exigências, pois permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (Campos, 1998, p.59).

Além da importância do tema, a necessidade emergente das empresas em reestruturarem seus sistemas de indicadores de desempenho e a falta de uma abordagem que os direcionasse às estratégias das empresas, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta relativamente nova, pois existe pouca bibliografia a respeito, nem tão pouco, muitos artigos e relatos de estudos nesta área, em nível nacional. Tudo isto despertou o interesse da autora no assunto, que foi sendo intensificado à medida que se aprofundava nele.

Apesar de no Brasil ser uma técnica nova, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década de 90 e seus conceitos já estão bem difundidos no âmbito mundial. Kaplan e outros autores têm divulgado desde então os bons resultados obtidos com a sua utilização nas empresas, em diferentes ramos de negócio.

Sendo assim, este trabalho alinha ao interesse do pesquisador no assunto, com o respaldo teórico e prático do *Balanced Scorecard*.

#### **1.4.2 Justificativa para a Escolha da Empresa**

A opção por utilizar como campo de pesquisa, uma empresa de pequeno porte, deve-se ao fato da bibliografia existente sobre a elaboração e implantação do *Balanced Scorecard* referir-se, sem exceção, a empresas de grande porte. Como não havia referências a aplicações em pequenas empresas, buscou-se nesta pesquisa verificar a validação dos conceitos do *Balanced Scorecard* neste tipo de empresa.

Outro motivo que veio reforçar esta opção é que 98% dos estabelecimentos comerciais no Brasil são classificadas como pequenas empresas, e estas são responsáveis por 47,41% dos empregos do país, segundo a Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, editada pelo Sebrae *apud* Rhoden (2000, p.8).

É incontestável a importância da pequena empresa na economia tanto no âmbito nacional quanto mundial. Mas apesar disto, poucos são os estudos sobre Planejamento, Implantação e Controle Estratégico em Pequenas Empresas. (Rhoden, 2000 p. 8).

A empresa utilizada como estudo de caso, para validar as teorias desta pesquisa, foi a Fonovitta – clínica especializada em fonoaudiologia, a pedido da empresa foi utilizado nome fantasia. A empresa vem passando por problemas gerenciais e estratégicos desde o falecimento do seu sócio majoritário e necessita de reestruturação e orientação estratégica para permanecer competitiva.

#### **1.5 Método de Pesquisa**

O presente trabalho propõe-se a atender as necessidades de apoio às pequenas empresas quanto à elaboração de suas estratégias e no desenvolvimento de um sistema de gestão que permita dar suporte e orientar as ações em direção a estas estratégias e assim alcançar as metas propostas. Baseando-se nestes objetivos, optou-se pela implantação do *Balanced Scorecard*, e utilizou-se como campo de pesquisa uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços de fonoaudiologia.

Jones (1987) *apud* Roesch (1999, p.157) considera que a pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir

desenvolvimento organizacional. Ela tem como interesse de pesquisa entender os processos de soluções de problemas nas organizações.

A pesquisa-ação é o método de pesquisa adotado neste trabalho. É conceituada por Thiollent (1998) *apud* Souto (2000, p.16) como “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

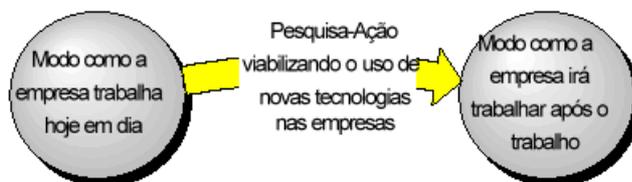
A pesquisa-ação é passível de ser aplicada neste trabalho, pois, ele visa resolver um problema coletivo – elaboração de estratégia e sistemas de gerenciamento para as pequenas empresas – dentro do seu contexto organizacional e contou com a colaboração e participação das pessoas envolvidas, na tentativa de resolverem seus problemas.

Analisou-se a hipótese de classificá-lo como um estudo de caso, uma vez que este busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (Yin, 1981 *apud* Roesch, 1999, p.155). Porém como um dos objetivos propostos é o desenvolvimento de uma sistemática, a partir de um referencial teórico existente, que pode ser replicado, concluiu-se que o método de pesquisa mais indicado seria a pesquisa-ação. O que distingue a pesquisa-ação dos demais enfoques da pesquisa qualitativa é a relação teoria com a prática. (Jones, 1987 *apud* Roesch, 1999, p.156).

Na pesquisa-ação os métodos são menos sistemáticos, mas informais e específicos ao problema, pessoas ou empresas. Pode-se desenvolver componentes analíticos e conceitos a partir de dados, e não a partir de técnicas estruturadas ou preconcebidas, sem a intenção de generalizar (Roesch, 1999). Andrade (1998, p.13) ainda complementa dizendo “... a pesquisa-ação permite a formulação de hipóteses durante a condução da intervenção, que podem ser refinadas ao longo do processo, o mesmo acontecendo com a coleta de dados”.

O objetivo da pesquisa-ação é integrar a observação e a ação. Para tanto é necessário a cumplicidade entre o pesquisador e os membros da empresa na busca de soluções para os problemas observados. Na pesquisa-ação, o pesquisador não se atará

a verificar se existe um modo melhor de realizar o trabalho, mas sim em operacionalizar tal expectativa, com o auxílio do corpo técnico da empresa, conforme apresentado no desenho genérico da Figura 1 (Souto, 2000, p.17).



**Figura 1-** Utilização da pesquisa-ação na pesquisa

Fonte: Souto (2000, p.17)

O método teórico proposto não foi desenvolvido de forma estruturada, sendo moldado à medida que o estudo ia se desenrolando e as barreiras iam surgindo. Foi baseado nas observações tomadas pela autora e no feedback recebido dos participantes do projeto. Na pesquisa-ação, a suposição é que se pode aprender, a partir do conteúdo, sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível, sobre o que funciona e o que não funciona, exatamente porque este é o método como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular (Roesch, 1999, p.157)

No caso da pesquisa-ação o investigador submete-se a um complexo inter-relacionamento de variáveis que vai sendo descoberto ao longo da intervenção, aumentando o conjunto de possíveis questões que necessitariam ser respondidas em pesquisas futuras, o que tipicamente caracteriza um estudo exploratório (Andrade, 1998, p.14).

Um método de intervenção desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais. (Moutinho, 2000, p.9)

À luz destas definições podemos classificar esta pesquisa como do tipo exploratório-descritivo, pois procurou-se aplicar os conceitos do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa, e a partir da experimentação prática construtiva e

participativa, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma nova sistemática específica para pequenas empresas.

Segundo Benbasat, Goldstein & Mead (1987) *apud* Souto (2000, p.18), na pesquisa-ação, “o pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se objeto de pesquisa. Portanto o pesquisador tem dois objetos: agir para solucionar um problema e construir com um conjunto de conceitos para o desenvolvimento do sistema”. Este estudo procura não somente relatar o processo de desenvolvimento e aplicação prática, o produto da mudança (Souto, 2000, p.22), mas também descrever como foi conduzido o processo de mudança.

A construção de conhecimento pode ser classificada como prescritiva ou construtiva. No modo prescritivo, o processo se dá em uma direção preestabelecida, adaptando-se suas formas de maneira estável e previsível. Evoca-se uma seqüência de eventos de mudança de acordo com um programa ou rotina de ação. O método construtivo, em contraste, produz novas rotinas de ação que podem (ou não) criar uma (re)formulação da entidade organizacional em questão, ou seja, do objeto de análise e mudança. (Moutinho, 2000, p.8/9). A construção de conhecimento deste trabalho inicialmente utilizou-se da forma prescritiva, devido às limitações deste, optou-se então, por uma abordagem construtiva.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da tentativa de se aplicar o *Balanced Scorecard* numa pequena empresa, apoiada no método proposto por Kaplan & Norton (1997), que tinha, como referencial, aplicações práticas em empresas de grande porte. No desenvolver do estudo, verificou-se grande dificuldade de cumprir este objetivo, visto que as características da empresa pesquisada eram muito diferentes das empresas estudadas por Kaplan & Norton (1997). Foram estudados então outros métodos, propostos por Campos (1998), Richards (1998) e Walter & Kliemann (2000), mas estes métodos pouco se diferenciavam do método estudado inicialmente; eram inclusive, baseados nele. Notou-se então a necessidade de desenvolver um método específico, que levasse em consideração as limitações e características da empresa, que são comuns à grande maioria das pequenas empresas.

## **1.6 Método de Trabalho**

Este item tem como objetivo descrever as etapas realizadas para alcançar os objetivos deste trabalho. O método de trabalho aplicado neste estudo seguiu as quatro fases da pesquisa-ação descrita por Thiollent (1997) *apud* Souto (2000, p.28), que serão expostas a seguir.

1. Fase Exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização começam a detectar os atores, os problemas e as capacidades de ação;
2. Fase Principal, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelo grupo que participa;
3. Fase de Ação, que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas;
4. Fase de Avaliação, que tem por objetivo observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Barros Neto (1999) *apud* Souto (2000, p.28) salienta que “perpassa, por todas estas fases a questão da aprendizagem. Ou seja, as contribuições para o aumento do conhecimento e desenvolvimento de teorias são passíveis de ocorrer em todas as fases da pesquisa-ação”.

### **1.6.1 Fase Exploratória**

Nesta fase ocorreram os primeiros contatos entre a autora e os princípios do *Balanced Scorecard*. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que englobou desde a busca e leitura de artigos sobre o assunto, quanto à leitura dos livros específicos e afins existentes no mercado.

A escolha da empresa a ser estudada, os primeiros contatos e o trabalho de diagnóstico ocorreram nesta etapa. O processo de escolha foi simbiótico, por um lado existia o domínio das características e conhecimento dos problemas da empresa, além

da facilidade de acesso as informações, pela autora, e por outro lado, existia percepção dos representantes da empresa da necessidade de orientação, para resolverem seus problemas e enfrentarem a nova realidade, de forma a continuarem suas atividades e até voltarem a se desenvolver.

No contato inicial, foi exposta a idéia da elaboração deste trabalho, tendo a empresa como caso a ser estudado, para validar as propostas teóricas expostas aqui, e foi obtido o interesse dos representantes da empresa em fazer parte desta pesquisa. Nos encontros que se seguiram, foram debatidos os problemas levantados pela empresa e apresentado o diagnóstico.

Como o diagnóstico apresentado pela autora vinha ao encontro dos conceitos e objetivos do *Balanced Scorecard*, foi apresentado, através de uma palestra, os seus princípios, e alguns resultados obtidos pelas empresas que o haviam adotado. Após a apresentação, foram debatidas as impressões da empresa quanto ao *Balanced Scorecard*, e chegou-se ao consenso de que a sua implantação vinha em direção às necessidades vigentes da empresa.

### **1.6.2 Fase Principal**

Na fase principal, foi estudado mais detalhadamente o método de elaboração do *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan & Norton, e baseado nele, foi elaborada uma apresentação de como seria feita a sua aplicação na empresa. Esta apresentação foi acordada pelos participantes do projeto e começou-se o estudo em si.

Ao tentar desenvolver a primeira fase do método apresentado, notou-se a sua dificuldade, uma vez que não existia na empresa em questão os requisitos básicos que o método necessitava.

Neste ponto foi percebida a necessidade de desenvolver uma sistemática especial para implantação do *Balanced Scorecard* nas empresas de pequeno porte, que respeitasse as suas características e limitações. Ainda na Fase Principal, ocorreu então, o desenvolvimento do modelo teórico apresentado neste trabalho.

### **1.6.3 Fase de Ação**

A fase de ação consiste na operacionalização das idéias desenvolvidas até aqui. Nesta fase foram desenvolvidas as estratégias e as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* da empresa. Para isto, contou-se com encontros semanais, que possuíam um roteiro pré-estabelecido, que contava com a apresentação dos resultados obtidos até a data, revisão dos conceitos necessários para o assunto em pauta e o desenvolvimento das atividades inerentes a etapa em questão.

Na prática, a Fase Principal e de Ação ocorreram simultaneamente. À medida que o trabalho junto à empresa ia sendo desenvolvido, os representantes da empresa conseguiam absorver e entender melhor os princípios e conceitos do *Balanced Scorecard*. Além disto, o modelo proposto foi sendo aperfeiçoado com as dificuldades emergentes e com as percepções e observações verificadas pelo pesquisador, no decorrer do estudo prático.

### **1.6.4 Fase de Avaliação**

Esta fase consiste na avaliação dos resultados obtidos no trabalho desenvolvido nas fases anteriores. Como ainda não é possível analisar resultados quantitativos, serão apresentados somente os resultados qualitativos e os aprendizados obtidos desta experiência.

## **1.7 Estrutura do trabalho**

Este trabalho será estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo constam as informações introdutórias necessárias para a compreensão deste trabalho. São apresentadas a problemática na qual se baseou esta proposta, a importância e as justificativas para o estudo, os objetivos, o método de pesquisa a ser utilizado e por fim a estrutura e delimitações desta dissertação.

O segundo capítulo conta com o referencial teórico sobre o *Balanced Scorecard*. Parte-se de seu histórico, tendo os seus conteúdos essenciais apresentados de forma objetiva e sucinta, até a sua utilização como um sistema de gestão estratégica.

O terceiro capítulo tem como objetivo descrever os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard* desenvolvidos para empresas de grande porte, propostos por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000).

O quarto capítulo tem como objetivo apresentar a sugestão de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para empresas de pequeno porte.

No quinto capítulo, relata-se o estudo de caso utilizado como base de pesquisa para a elaboração da sistemática proposta. Serão descritas as etapas de elaboração do *Balanced Scorecard*, numa empresa de pequeno porte, juntamente com as dificuldades e barreiras encontradas. Apresentam-se ainda os resultados obtidos e esperados com a sua aplicação, e as principais diferenças entre a sistemática proposta e os métodos de aplicação nas grandes empresas.

No sexto capítulo são desenvolvidas as conclusões gerais e são feitas considerações sobre futuros trabalhos acadêmicos, que poderão complementar ou aprofundar o escopo deste trabalho.

### **1.8 Delimitações do Trabalho**

Este trabalho utilizou como estudo de caso, uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços, portanto não se garante que as conclusões obtidas neste cenário sejam aplicáveis em outras situações. Também não garante sua aplicabilidade em todas as situações onde serão utilizados os conceitos do *Balanced Scorecard*. Cabe ressaltar que existem ainda as limitações inerentes aos estudos de uma única empresa.

Somente será alvo de estudo, a construção do *Balanced Scorecard*, não fazendo parte do escopo deste trabalho, a implantação e a operacionalização deste. Para estas etapas é necessário um prazo temporal maior do que o existente para o término deste trabalho.

O estudo e análise dos aspectos da mudança cultural e motivacional, decorrentes da implantação desta proposta, não fazem parte do objetivo desta dissertação, cujo foco é a implantação dos conceitos do *Balanced Scorecard*.

Não existe a pretensão, neste trabalho, de sedimentar todos os conceitos do *Balanced Scorecard*, buscou-se apenas a validar a possibilidade de sua aplicação no contexto organizacional estudado.

## **2 BALANCED SCORECARD – BSC**

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica do *Balanced Scorecard*. Esta será composta primeiramente pelo seu histórico e principais conceitos. A seguir será feita uma explanação das perspectivas do *Balanced Scorecard*, e das medidas mais comuns para cada uma delas. Será abordado também como estabelecer a integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia, e como ele pode ser utilizado como Sistema de Gestão Estratégico.

### **2.1 Histórico**

Até meados da década de 70 as empresas viviam na era industrial, onde o sucesso das indústrias era devido aos ganhos de escala, ou seja, eram bem sucedidas as empresa que agregavam tecnologia aos seus ativos fixos para produzir em massa produtos pouco diferenciados. Os controles financeiros desenvolvidos para analisar a eficiência da alocação do capital físico e financeiro eram medidas que atendiam as necessidades das indústrias. Mas com o advento da era da informação estas medidas tornaram-se obsoletas. Há uma necessidade das empresas agregarem valor aos seus produtos e serviços, devendo, para isto, gerenciar seus ativos intelectuais, não mais somente os ativos físicos. Kaplan & Norton (1997, p. 19) afirmam que: “a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvos”.

Com a transformação da era industrial para a era da informação, nasceu a necessidade de mudar os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, pois como afirma Campos (1998, p.15) “não se pode administrar o que não se pode medir”.

Para sobreviver uma empresa precisa utilizar sistemas de medição de desempenho coerentes com suas estratégias e capacidades, pois o sistema de indicadores define o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. As pessoas agem conforme o sistema de medição de desempenho: “digas como me medes e digo como me comportarei”.

As medidas financeiras utilizadas até então contam a história de acontecimentos passados, medem o desempenho no curto prazo, o que não é mais apropriado para esta nova era, onde são necessários para o sucesso da empresa investimentos em capacidade de longo prazo e bom relacionamento com os clientes. As medidas financeiras não conseguem medir os ativos intangíveis da empresa, como produtos de alta qualidade, funcionários motivados, clientes satisfeitos e fiéis e processos internos eficientes.

O *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estavam se tornando obsoletas e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos, intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Ele acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Conforme Kaplan & Norton (1997, p.19):

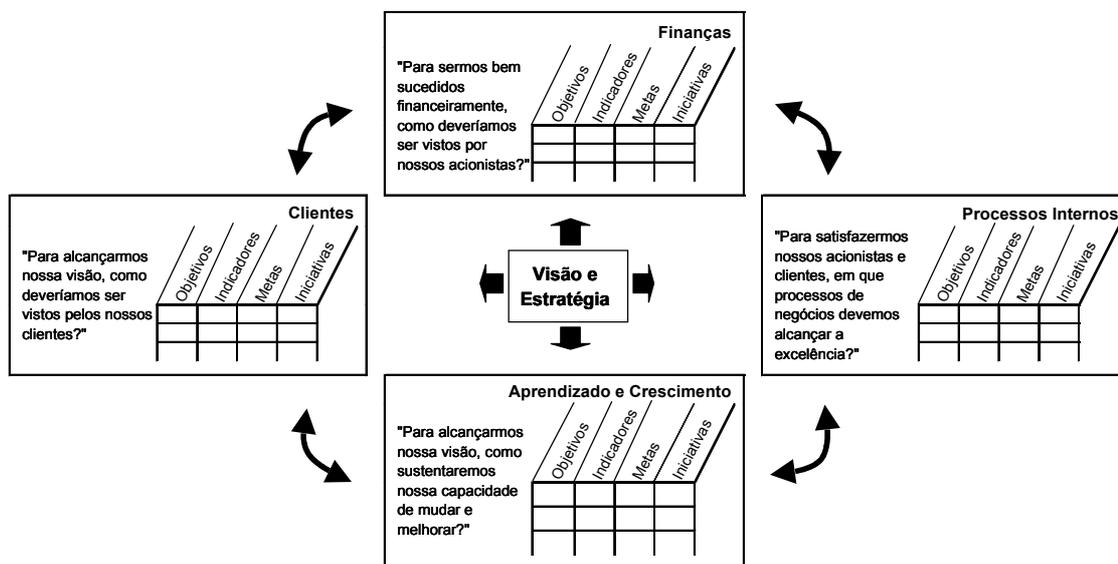
*O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.*

Cabe ressaltar que a grande diferença entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas de medições que utilizam medidas financeiras e não-financeiras é que estes últimos geralmente servem para orientar melhorias localizadas, enquanto que o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas

tangíveis. Ou seja, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas aleatórias, elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance. Ele visa atingir o ótimo global.

Conforme Campos (1998, p. 59), o *Balanced Scorecard* permite para os executivos traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

Como mostra a Figura 2, da visão e da estratégia da empresa são derivados objetivos estratégicos. Estes objetivos focalizam a empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento, formando assim a estrutura do *Balanced Scorecard*. Para estes objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas as iniciativas, de forma que, se executadas irão garantir o atingimento das metas e assim o objetivo de longo prazo da empresa.



**Figura 2** - Estrutura do *Balanced Scorecard*

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

Através do *Balanced Scorecard* os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal,

sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro (Kaplan & Norton, 1997, p. 8).

A Skandia desenvolveu um relatório suplementar ao seu relatório anual, chamado *Business Navigator*, que atraiu a atenção internacional. Nele são incorporadas constam as idéias de Sveiby et al. (1998, 1999) e do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) (Sveiby, 1998, p.225). Segundo Kaplan & Norton (1997, p.219), o suplemento descreve a estratégia da empresa, as medidas estratégicas que utiliza para comunicar, motivar e avaliar a estratégia, e o desempenho do ano anterior, conforme as mesmas medidas.

O ponto central do modelo da Skandia fundamenta-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e sua estratégia resultante. A partir desta estratégia, podia-se determinar os fatores de sucesso que deveriam ser maximizados (Edvinsson & Malone (1998, pg. 15).

O *Business Navigator* da Skandia incorpora aproximadamente trinta indicadores nas áreas: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo e foco no desenvolvimento/na renovação, que são monitorados anualmente em nível interno (Sveiby, 1998, p.225).

A seguir será feita uma descrição crítica das quatro perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard*.

## **2.2 Perspectiva Financeira**

Todas as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas a objetivos financeiros. Metas como qualidade, satisfação do cliente, funcionários motivados, podem melhorar o desenvolvimento da empresa, mas não devem ser considerados um fim em si mesmas. Sem visar um desempenho financeiro futuro, as empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis.

De acordo com Edvinsson & Malone (1998, pg. 66):

*Uma tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Além disso, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores...*

Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *scorecard*.

Conforme a fase do ciclo de vida em que se encontra uma empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes.

- ✓ Crescimento – uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos com grande potencial de crescimento, mas pode precisar investir recursos consideráveis em infra-estrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado. “O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões” (Kaplan & Norton, 1997, p. 51).
- ✓ Sustentação – as empresas na fase de sustentação podem ainda precisar de um pouco de investimento, para aumentar capacidade, aliviar estrangulamentos. Espera-se que elas consigam manter sua participação no mercado e até aumentá-la um pouco a cada ano. Para estas empresas, Kaplan & Norton (1997, p. 51) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros, e retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio.
- ✓ Colheita – nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos feitos nas outras duas fases. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade; justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade. Os objetivos desta fase, segundo Campos (1998, p. 85), devem ser relacionados aos fluxos de caixa e de redução de capital,

limitando os investimentos a projetos de retorno rápido e aos relacionados a manutenção dos equipamentos e capacidades atuais.

Antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a empresa deve definir qual a estratégia financeira da empresa, e devido às mudanças constantes do mercado e da própria empresa, reavaliar periodicamente estas estratégias.

Existem três temas financeiros que norteiam as estratégias financeiras de crescimento, sustentação e maturidade, são elas:

- Crescimento e *mix* de receita
- Redução de custos / melhoria da produtividade
- Utilização dos ativos / estratégia de investimentos

### **2.2.1 Crescimento e *Mix* de Receita**

“Crescimento e *mix* de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços” (Kaplan & Norton, 1997, p. 54).

Abaixo estão citados alguns itens que as empresas enfatizam para o crescimento e *mix* da receita, com alguns exemplos de medidas que podem medir estes objetivos:

#### **2.2.1.1 *Novos Produtos***

- percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período;
- preços ou margens brutas de lucro gerados por novos produtos e serviços.

#### **2.2.1.2 *Novas Aplicações***

- percentual de vendas das novas aplicações.

### **2.2.1.3 *Novos Clientes e Mercados***

- percentual de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas;
- aumento da participação em um segmento alvo de mercado.

### **2.2.1.4 *Novas Relações***

- percentual de vendas conseguidas através de colaboração (entre as empresas do grupo).

### **2.2.1.5 *Novo Mix de Produtos e Serviços***

- aumento das vendas no segmento alvo;
- percentual das vendas totais sobre o segmento alvo.

### **2.2.1.6 *Nova Estratégia de Preço***

- lucratividade por produto, serviço ou cliente;
- percentual de clientes e produtos não lucrativos.

## **2.2.2 *Redução de Custos / Melhoria de Produtividade***

“Os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativa de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio”(Kaplan & Norton, 1997, p. 54).

Abaixo estão citados alguns itens que as empresas enfatizam para a redução de custos / melhoria de produtividade, com alguns exemplos de medidas que podem medir estes objetivos:

### **2.2.2.1 *Aumento da Produtividade da Receita***

- receita por funcionário.

#### **2.2.2.2 *Redução dos Custos Unitários***

- redução do custo por unidade.

#### **2.2.2.3 *Melhoria do Mix de Canais***

• percentual de transações da unidade em seus vários canais (com a meta de abandonar os canais de alto custo e adotar os de baixo custo).

#### **2.2.2.4 *Redução das Despesas Operacionais***

- valor absoluto das despesas;
- percentual das despesas em relação aos custos totais ou à receita;
- taxa de produção em relação aos insumos consumidos.

Esta última medida seria mais apropriada, uma vez que, a empresa não deve simplesmente eliminar os recursos indiretos e de apoio, mas sim, utilizá-los com maior eficácia.

### **2.2.3 Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimentos**

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 61) “os ativos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor agregado oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo”.

Abaixo estão citados alguns itens que as empresas enfatizam para a redução de custos/melhoria de produtividade, com alguns exemplos de medidas que podem medir estes objetivos:

#### **2.2.3.1 *Ciclo de Caixa***

Soma dos custos dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar

- percentual de redução do ciclo de caixa.

### 2.2.3.2 Melhoria da Utilização dos Ativos

- retorno sobre o investimento;
- percentual das recursos compartilhados com outras unidades de negócio;
- percentual do tempo de utilização do recurso “caro” da empresa.

Na Figura 3, estão relacionados os temas estratégicos com as três estratégias: crescimento, sustentação e maturidade.

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	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 Percentual de receitas gerados por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas cruzadas	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) 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** - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.55)

Uma empresa deve tomar o cuidado de sempre que definir uma medida de desempenho, não prejudicar o desenvolvimento da empresa, ou seja, no conjunto das medidas sempre visar o crescimento da empresa. Por exemplo, se uma das medidas for redução de custos, deve ser contrabalançada por outra que garanta a qualidade dos produtos e conseqüente satisfação dos clientes.

## **2.3 Perspectiva dos Clientes**

Atualmente para uma empresa manter ou ampliar sua participação no mercado, ela precisa conhecer as necessidades dos seus clientes, para assim, adequar seus produtos e serviços a estas necessidades.

Na perspectiva dos clientes a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado.

Conforme Campos (1998, p. 87):

*Nesta perspectiva do cenário a empresa identifica os segmentos de mercado e clientes onde vai competir. Estes segmentos representam a origem das receitas previstas nos objetivos financeiros da organização. A perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para os seus clientes.*

### **2.3.1 Segmentação do Mercado**

Inicialmente a empresa deve através de uma pesquisa de mercado identificar claramente os diversos segmentos de mercado e clientes existentes e potenciais, juntamente com as suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade e demais características.

Baseado no resultado da pesquisa a empresa deve definir qual o segmento que pretende atuar. Como afirmam Kaplan & Norton (1997, p. 68) “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Após a empresa deve definir quais os objetivos e indicadores relacionados aos clientes para cada um dos segmentos que pretende atuar. Existem dois grupos de medidas que as empresas normalmente adotam: medidas essenciais e as propostas de valor.

## **2.3.2 Medidas Essenciais**

O grupo de medidas essenciais contém as medidas genéricas que as empresas utilizam, como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

### **2.3.2.1 Participação de Mercado**

- participação de mercado com clientes ou segmento alvo,
- participação na conta total dos negócios do cliente.

### **2.3.2.2 Retenção de Clientes**

- percentual de negócios realizados pelos clientes atuais.

### **2.3.2.3 Captação de Clientes**

- número de novos clientes,
- volume total das vendas para novos clientes,
- número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas (eficácia da estratégia de captação ou o custo da captação).

### **2.3.2.4 Satisfação dos Clientes**

Para garantir a retenção e captação dos clientes, estes devem ter suas necessidades satisfeitas. Somente quando os clientes classificam sua experiência de compra como totalmente satisfatória é que a empresa pode esperar que um cliente volte a comprar seu produto (Campos,1998, p.89).

- percentual de satisfação, obtido através de pesquisa de opinião com seus clientes.

### **2.3.2.5 Lucratividade dos Clientes**

- lucratividade por clientes ou segmento,
- percentual de clientes não lucrativos.

Para garantir a maior lucratividade da empresa, os clientes lucrativos que pertencem ao segmento alvo devem ser retidos, enquanto que se eles não fizerem parte do segmento alvo, devem ser monitorados, para não se tornarem não lucrativos. Quando um cliente é não lucrativo e faz parte do segmento alvo, ele deve ser transformado em lucrativo (isto ocorre com frequência quando o produto está na fase de crescimento), porém se ele não fizer parte do segmento alvo, deve ser eliminado.

### **2.3.3 Proposta de Valor**

As propostas de valor contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e conseqüentemente maior participação no mercado.

“As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 77).

Estes atributos podem ser classificados em três grupos: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação.

A empresa deve primeiro definir quais os objetivos para cada uma das propostas de valor e depois as suas medidas, que se atendidas garantirão a retenção e ampliação dos negócios.

#### **2.3.3.1 Atributos dos Produtos e Serviços**

Os atributos dos produtos e serviços referem-se a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade.

Para este atributo, pode-se ter objetivos como preço, modernidade, qualidade, pontualidade, funcionalidade, entre outros. Como exemplo de medida para o objetivo de qualidade, pode ser:

- índice de troca de mercadoria.

### **2.3.3.2 Relacionamento com Clientes**

Este atributo refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra.

Muitas empresas estão indo além, com um relacionamento de parceria com seus clientes. Através de sistemas de informação, estão facilitando as atividades de compra, sendo que muitas já possuem funcionários que trabalham dentro das empresas de seus clientes para garantir que os pedidos e entregas sejam *just-in-time*.

Como objetivo deste atributo pode-se citar disponibilidade da mercadoria, prazo de entrega, experiência da compra, entre outros. Como exemplo de medida para o objetivo de disponibilidade da mercadoria, pode ser:

- giro de estoque,
- existência da primeira opção do cliente em estoque, que pode ser medido através de pesquisa de opinião ou pedidos em carteira.

### **2.3.3.3 Imagem e Reputação**

O atributo de imagem e reputação refere-se a fatores intangíveis que atraem um cliente. Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 80), “através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar fidelidade dos clientes, muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços”. Ele ainda cita exemplos como a Disneyworld, cigarro – Marlboro, refrigerante – Pepsi.

O objetivo neste atributo é definir qual a imagem que sua empresa quer passar para o cliente, ou seja, como ela quer ser vista pelo seu cliente. As medidas podem ser:

- participação de mercado em mercadorias-chaves,
- adicional de preço que pode ser cobrado com a marca.

## **2.4 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa**

A perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos

que a empresa deve alcançar a excelência.

Para Campos (1998, p. 91), a preocupação dos gerentes deve ser orientada a avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. A cadeia começa no processo de criação de novos produtos ou serviços, onde se identificam as necessidades correntes e futuras dos clientes e ocorre o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades. Continua ao longo dos processos operacionais, onde os produtos e serviços são oferecidos aos clientes e conclui com os processos de pós-venda, buscando agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

Os demais sistemas de indicadores buscam nesta perspectiva o controle e melhoria dos departamentos existentes, e não nos processos de negócio integrados. As empresas que já apresentam uma visão de processos, também pecam quando buscam simplesmente a melhoria dos processos, isto irá gerar melhorias locais, mas dificilmente criará vantagens competitivas.

A grande diferença do *Balanced Scorecard* é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Muitas vezes para que isto aconteça é necessário criar processos novos. Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 99):

*No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.*

Normalmente a cadeia de processos internos de uma empresa é formada por três processos: inovação, operações e serviço pós-venda.

### **2.4.1 Processo de Inovação**

O processo de inovação é especialmente importante para as empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento, como indústria farmacêutica, equipamentos eletrônicos de alta tecnologia, entre outras.

Atualmente os sistemas de indicadores de desempenho estão dando muita ênfase à eficiência do processo operacional, sem dar a importância devida aos processos de pesquisa e desenvolvimento. Esta visão não permite à empresa grandes reduções de custos, uma vez que o custo dos produtos ou serviços são determinados durante o seu desenvolvimento. As maiores oportunidades de redução ocorrem durante a fase de pesquisa e desenvolvimento, e se tornam limitadas durante a fase operacional.

O processo de inovação é considerado a onda longa, onde primeiro se identificam novos mercados e clientes e se estudam as necessidades dos clientes atuais. Depois são projetados e desenvolvidos novos produtos e serviços que satisfaçam estas necessidades recém identificadas e permitam conquistar os novos mercados e clientes. Exemplos de medidas utilizadas pelas empresas referentes a estes dois componentes estão citadas a seguir:

#### ***2.4.1.1 Pesquisa Básica Aplicada***

- lançamento de novos produtos x lançamentos dos concorrentes;
- tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos;
- percentual de vendas gerado por novos produtos.

#### ***2.4.1.2 Desenvolvimento de Produto***

- percentual de produtos cujo o projeto atendia à especificação do cliente;
- número de vezes que o projeto precisou ser modificado;
- margem bruta gerada por produtos novos.

### **2.4.2 Processo de Operações**

O processo de operações tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. “O processo busca eficácia, consistência e rapidez da entrega do produto ou serviço em condições totalmente satisfatórias para o cliente”. (Campos, 1998, p.92).

As medidas do processo de operações são normalmente referentes a tempo, qualidade e custo. Além destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

### **2.4.3 Serviços Pós-Venda**

O serviço de pós-venda é a fase final dos processos internos. O serviço pós-venda inclui atividades de garantia, tratamento de defeitos, reclamações, devoluções ou reparo, e os processos de registro fiscal, de pagamentos ou cobranças, administração de cartões de crédito, entre outros (Campos, 1998, p. 92).

A seguir, alguns exemplos de medidas para o serviço pós-venda:

- tempo de ciclo - desde a solicitação do clientes até a resolução final;
- custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda);
- percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviço;
- prazo de pagamento do clientes.

## **2.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento procura identificar a infraestrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e assim gerar o crescimento e a melhoria desejada. É a capacidade da empresa em renovar-se (Edvinsson & Malone, 1998, p. 101).

Esta perspectiva mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos. Dificilmente as empresas irão atingir metas arrojadas com a infra-

estrutura atual. Elas terão de investir na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas e informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

### **2.5.1 Capacidade dos Funcionários**

Para as empresas se manterem competitivas, elas estão sendo obrigadas a melhorarem continuamente. Normalmente as idéias que permitem esta melhoria contínua são geradas pelos funcionários, que se encontram mais próximos dos clientes e processos da empresa. Segundo Edvinsson & Malone (1998, p. 113) “Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido, fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica”.

A seguir estão citados exemplos de medidas de resultados referentes a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários:

#### **2.5.1.1 Satisfação dos Funcionários**

Manter funcionários satisfeitos é uma forma de garantir o aumento da produtividade e qualidade dos serviços aos clientes. Para reconhecer o nível de satisfação dos funcionários, deve-se avaliar o grau de satisfação em relação ao envolvimento nas decisões, reconhecimento do seu trabalho, acesso às informações necessárias, encorajamento para ser criativo e usar iniciativa própria, nível de suporte recebido e grau de satisfação com a organização (Campos, 1998, p. 97). Medidas para a satisfação dos funcionários podem ser:

- índice de satisfação dos funcionários, obtido através de pesquisas frequentes ou anuais.

#### **2.5.1.2 Retenção dos Funcionários**

Tem como objetivo reter aqueles funcionários que são importantes e de interesse da empresa. Medida para a retenção dos funcionários pode ser:

- percentual de rotatividade de pessoas-chave.

### **2.5.1.3 Produtividade dos Funcionários**

Para Kaplan & Norton (1997, p. 136), “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”. Medidas para a produtividade dos funcionários podem ser:

- receita por funcionário ou valor agregado por funcionário.

### **2.5.2 Capacidade dos Sistemas de Informação**

Ter a informação correta em tempo hábil é um pré-requisito fundamental para o sucesso competitivo. Informações sobre os clientes, processos internos e financeiras são necessárias para permitir que os funcionários da linha de frente sejam eficazes.

Ao efetuar uma venda, se o funcionário tiver todas as informações sobre o cliente, segmento que atua, lucratividade, etc., poderá além de satisfazer melhor as necessidades do cliente, tentar satisfazer as suas necessidades emergentes.

Um sistema de *feedback* também é importante, para dar suporte gerencial e sinalizar se os objetivos e metas da empresa estão sendo atingidos. O pessoal de fábrica, tendo o *feedback* rápido dos produtos e serviços que acabaram de ser entregues e prestados, pode otimizar programas de melhorias.

Adiante estão citados alguns exemplos de medidas que podem ser utilizadas para medir a capacidade dos sistemas de informações da empresa:

- percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
- percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso on-line às informações referentes a ele.

### **2.5.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento**

Conforme Campos (1998, p. 98): “Os colaboradores precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da empresa. Para isso precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações”.

O clima organizacional deve estar focalizado para a motivação e iniciativa dos funcionários. Algumas sugestões de medidas são citadas abaixo:

#### **2.5.3.1 *Sugestões Apresentadas e Implementadas***

- número de sugestões por funcionários;
- número de sugestões implementadas.

#### **2.5.3.2 *Melhorias***

- período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50% (medida de meia-vida);
- número de sugestões implementadas com sucesso;
- taxa de melhorias efetivas nos processos críticos.

#### **2.5.3.3 *Alinhamento Individual e Organizacional***

O alinhamento determina se os objetivos individuais estão voltados para os objetivos da empresa.

- percentual de funcionários com suas metas pessoais alinhadas às estratégias da empresa;
- percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais;
- percentual de unidades de negócio que concluíram com sucesso o processo de alinhamento;
- percentual de funcionários que reconhecem e compreendem a visão da empresa.

Normalmente as quatro perspectivas são base suficiente para desenvolver um *Balanced Scorecard* equilibrado e representativo da estratégia da empresa. Mas algumas organizações ou situações específicas podem requerer uma ou mais perspectivas.

Medidas relacionadas ao meio ambiente, comunidade ou fornecedores podem ser incluídas nas perspectivas do *Balanced Scorecard* ou formar novas perspectivas, se forem vitais para a estratégia da empresa. Mas deve-se atentar ao fato de que não devem ser acrescentadas ao *scorecard* medidas isoladas que os executivos devem manter “sob controle” (Kaplan & Norton, 1997, p. 36). As medidas que irão compor cada perspectiva do *Balanced Scorecard* devem estar integradas numa relação de causa e efeito, como será exposto a seguir.

## **2.6 Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia**

O que torna o *Balanced Scorecard* bem sucedido não é a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas acima, mas a integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia da empresa através das várias relações de causa e efeito que integram as medidas de resultado com os vetores de desempenho.

Os três princípios, relações de causa e efeito, medidas de resultado e vetores de desempenho e a relação com fatores financeiros, serão descritos com mais detalhes a seguir.

### **2.6.1 Relações de Causa e Efeito**

Toda a medida do *Balanced Scorecard* deve estar integrada numa cadeia de relações de causa e efeito que comunica a estratégia da empresa às unidades de negócio. As medidas do *Balanced Scorecard* devem estar alinhadas à estratégia de forma que se forem atingidas, é garantido o atingimento da meta.

*O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.* (Kaplan & Norton, 1997, p. 155)

A cadeia de relações de causa e efeito deve atravessar as quatro perspectivas. Por exemplo: para aumentar a receita da empresa (perspectiva financeira), a empresa deve aumentar a participação no mercado que pode ser alcançada através da satisfação e lealdade dos clientes, sendo que para tanto deve fazer as entregas dentro do prazo (perspectiva dos clientes). A entrega no prazo pode ser atingida melhorando os processos internos, através da redução do ciclo operacional e melhorias na qualidade (perspectiva dos processos internos). Estas melhorias dos processos internos só serão atingidas com o treinamento e maior capacitação dos funcionários (perspectiva de aprendizado e crescimento).

Edvinsson & Malone (1998, p. 133) afirmam que não importa a intensidade da força de uma organização relativamente a um ou dois desses fatores (por exemplo, uma organização poderosa e dinâmica e colaboradores brilhantes), se o terceiro fator for fraco ou mal orientado (por exemplo, uma base inadequada de clientes), esta organização não possui o potencial de transformar seu Capital Intelectual em valor para a organização.

### **2.6.2 Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho**

As medidas de resultado são indicadores de ocorrência, que indicam os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejados. Os vetores de desempenho são indicadores de tendência, responsáveis por comunicar como os resultados devem ser alcançados. Sinalizam antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida.

As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho ajustados a estratégia da empresa.

Conforme Kaplan & Norton (1997, p. 173):

*As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor de curto nem de longo prazo para a unidade de negócio.*

Olve, 1999 *apud* Gasparetto & Bornia (2000, p.8) lembra que freqüentemente é difícil traçar uma linha diferenciadora entre os dois conjuntos de indicadores. Pode ocorrer de uma medida ser um indicador de tendência da perspectiva dos clientes e indicador de resultado da perspectiva dos processos internos.

### **2.6.3 Relação com Fatores Financeiros**

Todas as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem ter no fim da cadeia de relações de causa e efeito, um objetivo financeiro.

Melhoria da satisfação dos clientes e funcionários, preocupações com qualidade e até programas de reengenharia e qualidade total, não devem ser um fim em si mesmas, devem enfatizar fortemente os resultados financeiros.

Muitas empresas que implantam sistemas de melhorias que não visam o desempenho financeiro acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis (Kaplan & Norton, 1997, p. 157).

## **2.7 *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégico**

Após a construção do *Balanced Scorecard*, ele deve ser incorporado ao processo gerencial. O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado por muitas empresas como um sistema de gestão estratégica.

Para Campos (1998, p. 105), as empresas descobriram que ele abre novos horizontes para a gerência estratégica porque soluciona uma série de deficiências dos sistemas tradicionais: a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com as ações e os resultados de curto prazo.

O *Balanced Scorecard* viabiliza os processos gerenciais críticos ao:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

### **2.7.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia**

O começo da utilização do *Balanced Scorecard* como sistema gerencial é a elaboração de um *Balanced Scorecard* que ligue a missão e a estratégia a objetivos e medidas. Primeiro os executivos estabelecem metas financeiras como: aumento da receita, crescimento de mercado, a lucratividade, geração de caixa, para depois definir os objetivos relacionados aos clientes, quais segmentos de clientes, mercados que quer competir. O próximo passo é identificar os objetivos e medidas dos processos internos, que permitirão atingir os objetivos estabelecidos nas outras duas perspectivas, sendo o elo final, as metas de aprendizado e crescimento, a definição dos investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos que darão suporte aos processos internos, clientes e acionistas.

O importante ao se construir um *Balanced Scorecard* é chegar ao consenso de toda a equipe executiva; somente assim, se tornará uma responsabilidade e referência para todo o grupo.

### **2.7.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas**

Para a implementação da estratégia da empresa, o primeiro passo deve ser a comunicação da visão e das estratégias de longo prazo aos funcionários e pessoas que deverão executá-las. A comunicação visa mostrar os objetivos críticos que devem ser alcançados, para se atingir a meta da empresa, compromete e incentiva os funcionários a sugerir formas para se alcançar as estratégias.

Conforme Campos (1998, p. 106), o processo de comunicação e integração:

*“... permite aos gestores comunicar suas próprias estratégias para os escalões superiores e inferiores, e também integrar todos os objetivos com os departamentais e individuais. Isso faz com que todos os níveis da organização entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos objetivos de longo prazo da organização. Deste modo os colaboradores podem e devem contribuir para que as metas e objetivos departamentais e individuais estejam alinhados com a estratégia global da empresa.”*

O *Balanced Scorecard* também serve de base para o comprometimento dos executivos e diretores à estratégia da empresa.

Normalmente, para comunicar os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard*, utilizam-se três mecanismos:

1. Programa de comunicação e educação;
2. Programas de estabelecimento de metas;
3. Vinculação dos sistemas de compensação.

#### **2.7.2.1 Programa de Comunicação e Educação**

Para a implantação da estratégia é necessário que todos os funcionários e altos executivos compreendam a estratégia e o comportamento necessário, para que os objetivos sejam alcançados. Por isto, a empresa deve fazer um programa contínuo de educação quanto aos componentes da estratégia, além do reforço desta educação com o *feedback* sobre a performance obtida (Kaplan & Norton, 1997, p. 208).

#### **2.7.2.2 Programas de Estabelecimento de Metas**

Os objetivos da empresa devem ser traduzidos em objetivos em nível de equipe e indivíduo. A criação de *scorecard* individualizado, com indicadores consistentes com os da organização, pode ser incentivador para os indivíduos mudarem de comportamento (Rhoden, 2000, p. 117). Deve-se estabelecer, baseando-se nas estratégias de mais alto nível, objetivos e medidas locais sobre as quais se pode atuar.

#### **2.7.2.3 Vinculação dos Sistemas de Compensação**

O alinhamento da organização à estratégia deve ser motivado através de sistemas de incentivo e compensação (Kaplan & Norton, 1997, p. 210). Como este é um mecanismo crítico, deve-se estudar bem antes de sua utilização, quando e como aplicá-lo. Segundo Rhoden (2000, p. 117), “Apesar de atrativa esta metodologia possui riscos. A empresa pode não possuir as medidas corretas no *scorecard*. As informações sobre as medidas podem não estar satisfatórias, assim como, conseqüências inesperadas podem surgir a partir da maneira que as metas são atingidas”.

A recomendação nestes casos é esperar para vincular os sistemas de recompensas ao *Balanced Scorecard*, até a empresa ter certeza de que as medidas e as relações de causa e efeito implícitas no *scorecard* irão levá-la ao encontro das metas estabelecidas.

### **2.7.3 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**

Os recursos humanos já foram alinhados à estratégia, necessita-se agora integrar os recursos físicos e financeiros à estratégia. Para isto, os orçamentos de capital e de despesas devem ser associados aos objetivos estratégicos do *scorecard*, de forma a garantirem sua realização.

Quatro passos são importantes para a integração do planejamento estratégico e o orçamento operacional:

1. Estabelecer metas de superação;
2. Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;
3. Identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios;
4. Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.

#### **2.7.3.1 Estabelecer Metas de Superação**

Os executivos deverão estabelecer metas de superação, para três a cinco anos, que irão transformar a empresa. Após a definição dos ambiciosos objetivos financeiros, deve-se estabelecer metas de superação para o atendimento aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O maior problema em se atingir metas de superação é que os executivos não fornecem as ferramentas adequadas para se alcançar as metas estabelecidas. O *Balanced Scorecard* prevê, através das relações causa e efeito, o caminho que deve ser percorrido para se atingir as metas estabelecidas. O *Balanced Scorecard* provou ser uma poderosa ferramenta para induzir a aceitação de metas agressivas, porque esclarece as relações que serão utilizadas para um desempenho excepcional em

indicadores integrados, e não apenas para melhorar o desempenho em indicadores isolados (Kaplan & Norton, 1997, p.236).

### ***2.7.3.2 Identificar e Racionalizar as Iniciativas Estratégicas***

Após a definição das metas para as quatro perspectivas, a empresa deve analisar se as iniciativas de melhoria atual, como programas de reengenharia, melhoria contínua, permitirão atingir as metas estabelecidas, ou se serão necessárias novas iniciativas. Em muitas empresas, estes programas de melhorias possuem objetivos dissociados dos objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 235), “as lacunas entre as metas ambiciosas estabelecidas para indicadores do *scorecard* e o desempenho atual permitem que os executivos estabeleçam prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem fechar estas lacunas”.

### ***2.7.3.3 Identificar Iniciativas Críticas que Envolvam mais de uma Unidade de Negócios***

Nesta etapa, o *Balanced Scorecard* permite que as pessoas dos diversos departamentos, ao compreenderem as estratégias da empresa, possam desenvolver e prestar melhores serviços, além de trocarem conhecimentos e tecnologias, ajudando as demais unidades de negócios e a corporação a alcançarem seus objetivos.

### ***2.7.3.4 Vincular a Estratégia à Alocação de Recursos e aos Orçamentos Anuais***

Vinculando o orçamento operacional ao planejamento estratégico, a empresa direciona seus recursos e investimentos para a realização dos objetivos estratégicos.

Como as metas foram estabelecidas para um horizonte de 3 a 5 anos, o orçamento anual, que estabelece metas financeiras, como vendas, despesas operacionais, fluxo de caixa, etc., deve aumentar seu escopo e introduzir metas nas outras três perspectivas, de modo que, possa ser utilizado como marco de referência de curto prazo, que irá permitir que os executivos controlem a trajetória da empresa para atingir as metas de longo prazo.

#### 2.7.4 Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

As medidas de curto prazo financeiras e não financeiras do *Balanced Scorecard* devem ser acompanhadas mensalmente pela gerência, verificando-se se as metas referentes aos clientes, processos internos, funcionários, sistemas e procedimentos, estão sendo alcançadas. Estas revisões também têm o intuito de reavaliar as estratégias da empresa, eles devem definir se as suas expectativas sobre o futuro ainda são válidas, ou se surgiram outras oportunidades que necessitam ser estudadas, pois embora a estratégia tenha sido planejada e apoiada nas melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais.

O processo de *feedback* do *Balanced Scorecard* não segue um processo linear onde simplesmente são comparados os resultados obtidos com o planejado e tomadas providências, para que os desvios sejam corrigidos. Ele é um processo de aprendizado contínuo em dois níveis, onde além de se acompanhar os objetivos e medidas, deve-se constantemente revisar as teorias implícitas nestes objetivos e a estratégia da empresa. Conforme Mintzberg *apud* Gasparetto & Bornia (2000, p.9) “deve-se compreender que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores que estão fora do seu controle, mas aos quais elas tem que ajustar-se, mudando suas estratégias sempre que necessário”.

O processo de aprendizado estratégico tem três componentes (Kaplan & Norton, 1997, p. 264):

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 os 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.

As características atuais das empresas da era da informação, juntamente com a exigência cada vez maior dos clientes, induziram as metodologias de avaliação de desempenho a somarem às medidas financeiras, medidas não-financeiras. A dificuldade porém, não está em utilizar as medidas intangíveis, mas em interpretar os resultados (Sveiby, 1997, p. 187). Sveiby (1998, p.187) ainda conclui dizendo: “Quando utilizadas de forma sistemática, as pesquisas de opinião com clientes fornecem muitos dados que os gerentes tem dificuldades para correlacionar às mudanças ocorridas no desempenho profissional”.

O principal diferencial do *Balanced Scorecard* e as demais metodologias que utilizam medidas não financeiras é que naquele, a dificuldade de correlacionar as mudanças ocorridas é minimizada devido às relações de causa e efeito existentes entre a estratégia, os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho.

Outro diferença notada é que o *Balanced Scorecard* não visa apenas avaliar e valorar a empresa, mas pode ser utilizado também como um sistema de gerenciamento. Kaplan & Norton (1997), Campos (1998), Richards (1998) e Walter & Kliemann (2000), deixam claro como utilizar as medidas de desempenho para conduzir o dia a dia da empresa, visando atingir os seus objetivos de longo prazo.

Neste capítulo foi apresentado o referencial teórico sobre o *Balanced Scorecard*, partindo-se do seu histórico até a sua utilização como um sistema de gestão estratégica. No próximo capítulo serão descritos os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard*, propostos por diferentes autores.

### 3 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Apesar de 60% das grandes corporações nos Estados Unidos terem incorporado o *Balanced Scorecard* aos seus processos de gerencia estratégica (Collazos, 1999 apud Walter & Kliemann, 2000, p.2), não existem muitos modelos de construção do *Scorecard*.

Para aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa estuda, foram estudados previamente os modelos apresentados por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000). Estas propostas foram enquadradas nas quatro etapas de elaboração do *Balanced Scorecard*, conforme mostra Figura 4.

<b>Autores</b> <b>Etapas</b>	<b>Kaplan &amp; Norton</b>	<b>Richards</b>	<b>Campos</b>	<b>Walter &amp; Kliemann</b>
	<i>Definição da Arquitetura do Balanced Scorecard</i>			
	Consenso dos Objetivos Estratégicos			
	Escolha e Elaboração dos Indicadores			
	Elaboração do Plano de Implementação			

**Figura 4 – Métodos de Elaboração do *Balanced Scorecard***

Serão a seguir, descritos os métodos citados anteriormente. Em cada abordagem, procurou-se descrever o método proposto pelo autor, mas respeitando a terminologia utilizada até então neste trabalho. Com isto acredita-se facilitar o entendimento e a comparação entre os métodos e a sistemática proposta neste estudo.

#### **3.1 Abordagem de Kaplan & Norton**

O *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan & Norton (1997) foi gerado a partir de um estudo, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, que foi motivado pela

crença de que os sistemas de indicadores de desempenho, principalmente aqueles baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos.

O método de elaboração proposto por Kaplan & Norton (1997) divide-se em quatro fases (ver Figura 5):



**Figura 5** - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan & Norton

1. Definição da Arquitetura de Indicadores – onde é definida a unidade de negócio onde será aplicado o *Balanced Scorecard* e identificadas as relações entre esta e a corporação, de forma a evitar desenvolver objetivos e medidas não compatíveis para a unidade de negócio, ou até mesmo prejudiciais a outras unidades de negócio ou a toda corporação.

2. Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos – busca-se nesta etapa o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas, juntamente com a sua descrição detalhada.

3. Escolha e Elaboração dos Indicadores – são definidos os indicadores e as metas de superação para cada indicador. Visa também elaborar o material que irá comunicar as intenções e o conteúdo do *Scorecard* da empresa para os demais funcionários.

4. Elaboração do Plano de Implementação – onde ocorre a aprovação final dos objetivos estratégicos, indicadores e suas metas, dos planos de ação para alcançar as metas propostas e do plano de implementação do *Balanced Scorecard*.

Descreve-se abaixo, detalhadamente, o método de elaboração proposto por Kaplan & Norton, extraído da sua obra “Estratégia em Ação”, 1997.

Anteriormente ao processo de elaboração do *Balanced Scorecard* propriamente dito, existem atividades que devem ser definidas:

- ✓ Obter consenso quanto aos motivos para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – o consenso e o apoio da alta administração em relação aos motivos de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* são fundamentais para uma implantação bem sucedida (Kaplan & Norton, 1997, p. 308). Eles citam, como exemplos reais, os seguintes motivos: busca da clareza e consenso em relação a estratégia, obtenção do foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças e intervenção estratégica.
- ✓ Definição dos participantes do processo de elaboração, do arquiteto ou líder do projeto (responsável pela sua organização, filosofia e metodologia do projeto e desenvolvimento do *Scorecard*) e dos demais integrantes do projeto, que normalmente é a alta administração.

### 1- Definição da Arquitetura de Indicadores

**1.1 Seleção da unidade organizacional adequada** – a unidade organizacional, preferencialmente, deve ter uma cadeia de valores completa – inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ter seus próprios produtos ou serviços, clientes, instalações de produção e canais de distribuição. Não deve ter complicações em alocação de custos nem transferências de preços de produtos ou serviços entre as unidades organizacionais.

**1.2 Identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação** – através de entrevistas com os principais executivos dos níveis divisionais e corporativo, o arquiteto deve conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (lucratividade, crescimento, fluxo de caixa), temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

## 2. Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

**2.1 Realização da primeira série de entrevistas** – é fornecido a cada alto executivo um material sobre o *Balanced Scorecard*, a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. O arquiteto deve obter informações sobre o ambiente competitivo da unidade, tendências de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências dos clientes e inovações tecnológicas. Após o executivo analisar o material, o arquiteto faz entrevistas com o intuito de obter informações sobre objetivos estratégicos e as idéias preliminares sobre as medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Estas entrevistas possuem objetivos implícitos, como induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis, conhecer as possíveis preocupações dos executivos quanto ao *Balanced Scorecard* e identificar os conflitos potenciais entre os participantes.

**2.2 Sessão de síntese** – tem como objetivo reunir e discutir todas as respostas obtidas nas entrevistas, preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Também são discutidas as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais quanto ao *Balanced Scorecard* e às mudanças gerenciais que seguirão ao lançamento do mesmo.

**2.3 I Workshop Executivo** – objetiva dar início ao processo de consenso em relação ao *Scorecard*. O arquiteto facilita uma discussão sobre as declarações de missão e estratégia até obter consenso. Após, cada perspectiva é abordada de forma seqüencial. Para cada perspectiva são discutidos todos os objetivos potenciais, então se

seleciona (por votação) os três ou quatro objetivos mais importantes. Para os objetivos mais votados, a equipe cria uma descrição através de uma única frase ou um único parágrafo. Faz-se então um *brainstorm*<sup>1</sup> sobre os indicadores para os objetivos. Ao final da reunião, o grupo é dividido em quatro subgrupos e cada um deve ser responsável por uma das perspectivas. Devem ser incluídos na próxima fase do processo os gerentes do nível seguinte e os principais gerentes funcionais.

### 3. Escolha e Elaboração dos Indicadores

**3.1 Reunião dos Subgrupos** – cada subgrupo, juntamente com o arquiteto, trabalhará durante várias reuniões, com o objetivo de refinar as descrições dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo, para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para disponibilizar as informações e identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como entre ela e as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*.

**3.2 II Workshop Executivo** – envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos, e um número maior de gerentes de nível médio, debate-se a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *Balanced Scorecard*. Os resultados dos subgrupos são apresentados. Os participantes comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver o plano de implementação. Ao final do *workshop*, deve ser elaborada uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *Balanced Scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócio. Deve-se estabelecer também as metas de superação para cada indicador, para os próximos três a cinco anos.

### 4. Elaboração do Plano de Implementação

**4.1 Desenvolvimento do Plano de Implementação** – uma nova equipe formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*. Deverá ser desenvolvido um sistema de informações executivas que

---

<sup>1</sup> Brainstorm, também conhecido como Tempestade de Idéias, é uma ferramenta que estimula a criação de um máximo de idéias em curto espaço de tempo. A partir da análise das idéias é que se pode chegar a uma decisão bem fundamentada (Silva, 1994, p.77).

vincule as métricas de alto nível ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.

**4.2 III Workshop Executivo** – visa chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipe de implementação. Identificará programas de ação preliminares para alcançar as metas e alinhará as várias iniciativas de mudança aos objetivos, indicadores e metas do *Scorecard*. Deverá ao final, ter acordado quanto ao programa de implementação que objetivará comunicar o *Scorecard* aos funcionários, integrar o *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*.

**4.3 Finalização do Plano de Implementação** – o *Balanced Scorecard* deverá ser integrado ao processo gerencial, devendo ser utilizado no prazo de 60 dias. No início com as melhores informações disponíveis, até ter sido totalmente implementado, e os sistemas de informações gerenciais terem sido ajustados ao processo.

Convém ressaltar que as demais abordagens que serão citadas a seguir são derivações de Kaplan & Norton (1997). Acredita-se que estas nuâncias foram desenvolvidas baseadas na interpretação e nas necessidades e dificuldades encontradas nas experiências práticas de cada autor.

### **3.2 Abordagem de Richards**

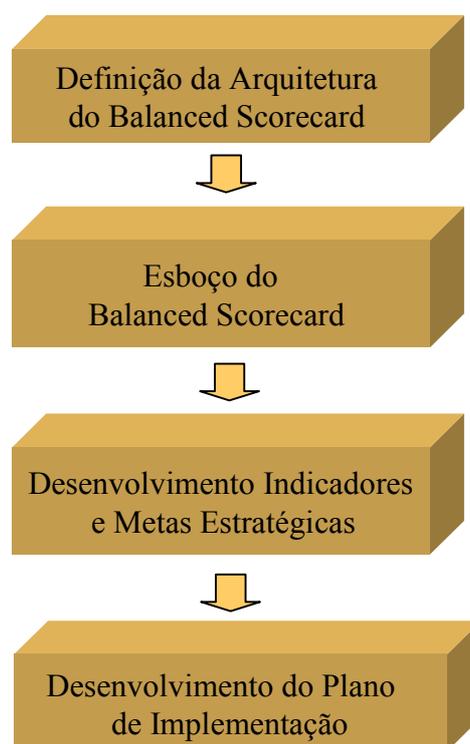
Stewart Richards colaborou no desenvolvimento de processos e metodologias para a elaboração do modelo do *Balanced Scorecard* apresentado por Kaplan & Norton. Foi vice-presidente da *Renaissance Solutions*, empresa que atua ajudando seus clientes a operacionalizar suas estratégias através do uso do *Balanced Scorecard*, e liderou vários projetos de implementação desta ferramenta nos Estados Unidos e na Europa.

A descrição do método proposto por Richards foi retirada do material didático da II Etapa do Programa Gestão da Performance, do módulo “A Implementação da Estratégia utilizando o Referencial de Gerenciamento do *Balanced Scorecard*”,

realizado pela Fundação Dom Cabral, em agosto de 1998, em Campinas.

Richards (1998) também propõe um método dividido em quatro fases (ver Figura 6):

1. Definição da Arquitetura do *Balanced Scorecard* – objetiva desenvolver um conhecimento mais profundo do negócio para construir um referencial mais focado que reflita os aspectos distintos da estratégia.



**Figura 6** - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Richards

2. Esboço do *Balanced Scorecard* – objetiva a construção do *Scorecard*, com seus objetivos estratégicos e medidas de desempenho.

3. Desenvolvimento de Indicadores e Metas Estratégicas – são desenvolvidas as metas para as medidas de desempenho, o processo de implementação das medidas faltantes e o alinhamento das iniciativas estratégicas. Esta fase objetiva desenhar um sistema gerencial focando as implicações do *Scorecard* sobre os processos gerenciais.

4. Desenvolvimento do Plano de Implementação – elaborar o plano de implementação do *Balanced Scorecard*, abordando como será sua comunicação para os demais funcionários da empresa, quais iniciativas estratégicas terão de ser desenvolvidas e como será o *feedback*. Esta fase objetiva conhecer os desafios do cliente no processo de gestão estratégica e desenhar planos implementáveis que usem o *Scorecard* para atacar estes desafios e alongar o pensamento gerencial de como conduzir o desenvolvimento da empresa.

Segue o método de elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Richards (1998), descrito com maiores detalhes.

#### 1- Definição da Arquitetura do *Balanced Scorecard*

**1.1 Definição do projeto** – realizar sumário executivo com o objetivo de esclarecer os objetivos e resultados disponibilizados do projeto, identificar a equipe central (equipe responsável pelo projeto de elaboração do *Scorecard*) e executiva (formada pela alta administração e responsável pela aprovação do *Scorecard*) e finalizar o plano de trabalho.

**1.2 Abordagem da estratégia empresarial** – buscar conhecer as interdependências de escopo e organizacionais, a economia empresarial e a lacuna financeira, determinar os segmentos de clientes e as propostas de valor, identificar os processos empresariais centrais e vetores estratégicos e determinar habilitadores de aprendizagem e crescimento (capital intelectual).

**1.3 Abordagem das diretrizes corporativas** – através de entrevistas com acionistas, conhecer as coordenadas corporativas, para direcionar os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*, de forma não conflitante.

**1.4 Construção da estrutura do *Scorecard*** – fazer o esboço inicial dos objetivos estratégicos e os vetores de desempenho, para as quatro perspectivas do *Scorecard*.

#### 2- Esboço do *Balanced Scorecard*

**2.1 Revisão da arquitetura do *Scorecard*** – numa série de entrevistas conduzidas pela equipe central com os executivos, validar o esboço do *Scorecard*. O objetivo das entrevistas é um *Scorecard* que reflita o ponto de vista da equipe executiva.

**2.2 Desenvolvimento do modelo de *Scorecard* com a equipe central** – revisar e ajustar, agora junto a equipe central, a arquitetura do *Scorecard* e os vetores de desempenho, para cada uma das perspectivas, de forma a garantir que reflitam os objetivos estratégicos. Selecionar algumas medidas preliminares.

**2.3 Desenvolvimento do “pacote” para I *Workshop*** – identificar problemas/decisões gerenciais, desenvolver instrumentos apropriados para o *workshop*, distribuir e pré-apresentar documento do *workshop*.

**2.4 Realização do I *Workshop*** – tem como objetivo apresentar o *Balanced Scorecard* para a equipe executiva, validar os objetivos estratégicos e vetores de desempenho e revisar as medidas preliminares.

### 3- Desenvolvimento dos Indicadores e Metas Estratégicas

**3.1 Realização das sessões de trabalho com equipe central para desenvolver vetores** – finalizar objetivos e vetores, refinar medidas, traçar perfil dos processos de medição faltantes, validar lacuna financeira, definir metas de alto nível, alinhar iniciativas existentes e fazer *brainstorm* das barreiras e novas iniciativas.

**3.2 Desenvolvimento da demonstração do sistema de *feedback* estratégico** – este deve ter como objetivo facilitar o uso do *Balanced Scorecard* para o gerenciamento da unidade de negócio, de forma a tornar o processo de gestão estratégica mais eficiente e eficaz.

**3.3 Consolidação dos resultados da equipe central** - preparar e distribuir documento para o II *Workshop*.

**3.4 Realização do II *Workshop*** – finalizar *Balanced Scorecard* (confirmar lacunas, metas e iniciativas, desenvolvimento e implicações de novas medidas para os

processos gerenciais), demonstrar sistema de *feedback* estratégico, realizar treinamento sobre processo de gestão estratégica.

#### 4- Desenvolvimento do Plano de Implementação

**4.1 Avaliação dos processos gerenciais e prontidão executiva** – se não for viável a execução imediata, ou os processos gerenciais necessitarem de ajustes, deve-se elaborar planos de ação que viabilizem a implementação do *Scorecard*.

**4.2 Revisão das questões de implementação com equipe central** – rever planos de ação referentes a comunicação e vinculação, iniciativas estratégicas e sistemas de *feedback*.

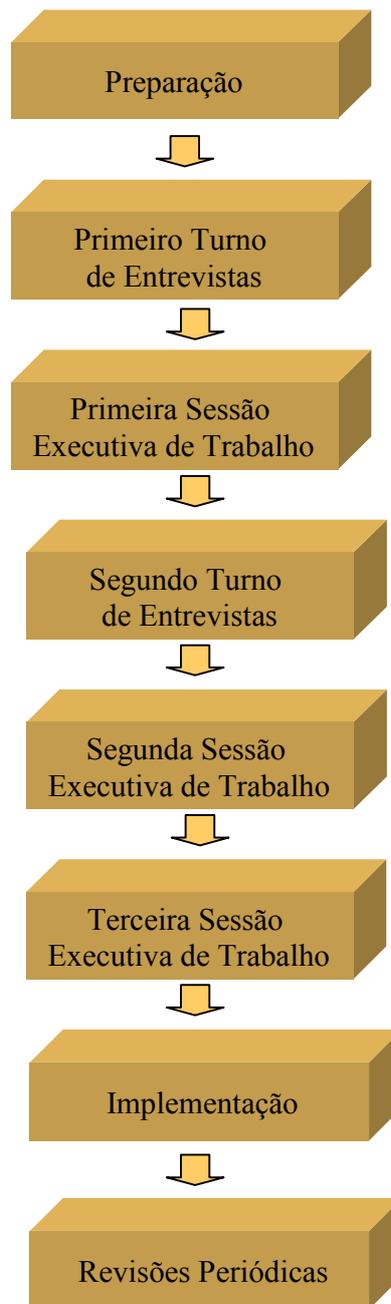
**4.3 Esboço do Plano de Implementação** – o plano de implementação elaborado pela equipe central deve ser revisado por executivos selecionados.

**4.4 Realização do III *Workshop*** – ajustar e validar o plano de implementação e fazer *brainstorm* de reunião gerencial do futuro.

### **3.3 Abordagem de Campos**

Segundo Campos (1998, p.137), apesar do *Balanced Scorecard* poder ser aplicado a todo o tipo de empresa, diferentes situações de mercado, estratégias de produto e ambientes competitivos requerem diferentes soluções de negócio, pelo que um *Scorecard* nunca é igual a outro.

Mesmo não sendo igual, o método de elaboração do *Balanced Scorecard* não difere muito de uma empresa para outra. No modelo de elaboração proposto por Campos (1998), para um projeto típico, como o próprio autor denomina, deve-se seguir oito passos, descritos com maiores detalhes a seguir (ver Figura 7). Mas primeiramente, deve-se eleger um membro interno ou externo à empresa, que será o facilitador do projeto.



**Figura 7** - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Campos

**1. Preparação** – deve-se selecionar a unidade de negócio para a qual será desenvolvido o *Balanced Scorecard*, que deve se encontrar num estágio de motivação e crescimento apropriado e a sua liderança acreditar que a metodologia irá auxiliar a alcançar o desempenho esperado e resultados ambiciosos.

**2. Primeiro turno de entrevistas** – cada gerente *sênior* recebe material explicando a função do *Balanced Scorecard*, bem como documentação interna

descrevendo a visão, missão e estratégia da empresa. O facilitador conduz entrevistas com os gerentes *seniors* para identificar a sua opinião e participação no atendimento dos objetivos estratégicos da empresa e elaborar uma lista tentativa de propostas de medidas para o *Scorecard*. O facilitador<sup>2</sup> poderá também entrevistar alguns clientes, para conhecer o que esperam de seus fornecedores.

**3. Primeira sessão executiva de trabalho** – a diretoria, juntamente com o facilitador, reúne-se para desenvolver o *Balanced Scorecard* preliminar, com o objetivo de identificar os Fatores Críticos de Sucesso<sup>3</sup> e os indicadores para cada perspectiva do negócio. É formado o Time de executivos que desenvolverá o *Balanced Scorecard*, e deve-se chegar ao consenso quanto à visão, missão e estratégia da empresa.

**4. Segundo turno de entrevistas** – após consolidar todo o material da reunião, o facilitador entrevista toda a alta gerência para discutir o cenário tentativo e buscar o ponto de vista do líder sobre problemas quanto à implementação do *Balanced Scorecard*.

**5. Segunda sessão executiva de trabalho** – reúne-se novamente a alta administração, agora com seus subordinados imediatos e um número de gerentes médios ou especialistas, com o objetivo de debater novamente a visão, missão e estratégia e apresentar o cenário tentativo, para debate e adequação. Os participantes, trabalhando em grupos, devem associar programas em andamento às medidas identificadas e iniciar um plano de ação para viabilizar a implementação de cada medida e materializar os resultados desejados. Ao final da sessão, os participantes são desafiados a formular metas agressivas para cada uma das medidas propostas.

**6. Terceira sessão executiva de trabalho** - a diretoria reúne-se para chegar a um consenso final quanto a visão, missão, objetivos estratégicos e medidas desenvolvidos nas duas reuniões anteriores. Deve-se definir prioridades, avaliar custos e aprovar metas agressivas, para cada medida, além de identificar programas

---

<sup>2</sup> O facilitador é normalmente um consultor externo ou o executivo da empresa responsável pela coordenação do esforço (Campos, 1998, p.138).

<sup>3</sup> Fator Crítico de sucesso são condições e requisitos indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa. Objetivo de médio prazo que, se transformado em plano de ação, possibilita atender a razão de ser do negócio (Campos, 1998, p.169)

adicionais de ação que permitam alcançar os objetivos traçados. Objetiva-se também chegar a um plano de implementação que incluirá o método de comunicação do *Scorecard* aos demais funcionários, a sua integração à filosofia gerencial e os sistemas de informações de suporte à implementação do *Balanced Scorecard*. Ao final devem estar definidos os planos de ação para cada Fator Crítico de Sucesso e identificados os vários Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's)<sup>4</sup>.

**7. Implementação** – os TTA's devem desenvolver, nesta fase, um plano detalhado de implementação da solução para o Fator Crítico de Sucesso de sua responsabilidade, onde deve incluir a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informações, a comunicação da nova metodologia a toda a organização e o desenvolvimento de métricas de apoio para as unidades ou departamentos descentralizados.

**8. Revisões Periódicas** – a cada final de período, será publicado um resumo de acompanhamento das medidas do *Balanced Scorecard* para revisão e discussão com os gestores de todos os departamentos e divisões. O *Balanced Scorecard* deverá ser reajustado a cada ano, como parte do processo de gestão estratégica.

### **3.4 Abordagem de Walter & Kliemann**

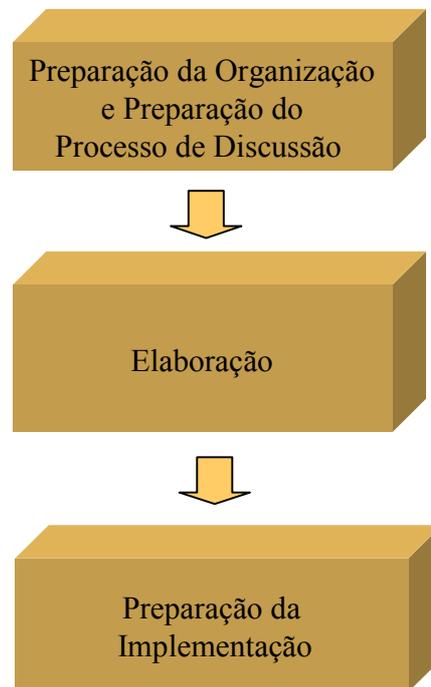
Conforme Walter & Kliemann (2000, p.4), o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

Os autores propõem um modelo de elaboração do *Balanced Scorecard* para as empresas cujo sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, onde o modelo sugerido por Kaplan & Norton (1997) não se enquadra, pois é mais apropriado em unidades de negócio de grande porte. O modelo adapta elementos da proposta de Campos (1998), e facilita a participação de representantes do nível operacional na elaboração do projeto.

---

<sup>4</sup> O Time de Trabalho Autodirigido é formado pelo um grupo de especialistas nas várias funções que intervêm no processo que esta sendo alvo de melhoria ou redesenho. Para cada Fator Crítico de Sucesso deve-se criar um TTA, ou seja, os times enfocam apenas um objetivo estratégico específico (Campos, 1998, p.111).

Walter & Kliemann (2000) dividiram seu modelo em três etapas (ver Figura 8):



**Figura 8 - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Walter & Kliemann**

1. Conhecimento da Organização e Preparação do Processo de Discussão – define-se a unidade de negócio onde será aplicado o *Scorecard*, e identificam-se suas características. Ainda nesta etapa, deve-se buscar o consenso da alta administração quanto ao motivo de implementação do *Balanced Scorecard*, a visão, a declaração de missão e a estratégia da empresa.

2. Elaboração – compreende todo o processo de desenho do *Balanced Scorecard*. São estabelecidas as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de avaliação, as metas de superação e formulados planos de ação para sua implementação.

3. Preparação da Implementação - é onde ocorre a aprovação final do *Balanced Scorecard* e a sua implantação progressiva.

Primeiro, deve-se definir o facilitador, que é a pessoa encarregada de coordenar e programar os eventos necessários a elaboração e implementação do sistema.

## 1. Preparação da Organização e Preparação do Processo de Discussão

**1.1 Identificação das características da unidade de negócio** – o facilitador deverá preparar material básico sobre o *Balanced Scorecard*, a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Devem ser divulgadas informações sobre as tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Após o executivo analisar o material, o facilitador faz entrevistas, onde deverá atingir os seguintes objetivos: comunicar o conceito do *Balanced Scorecard*, induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis e identificar os conflitos potenciais entre os participantes. Quanto ao reconhecimento das características da unidade, objetiva: conhecer as metas locais estabelecidas, identificar os temas primordiais da unidade, identificar as relações com outras unidades da corporação e perceber de que forma as pessoas interpretam as características e a situação da unidade naquele momento.

**1.2 Estabelecimento do consenso entre a alta administração** – em um seminário, procura-se estabelecer o consenso da alta administração quanto à visão, à declaração de missão e à estratégia da empresa. Ao final, o facilitador deverá documentar e divulgar as conclusões alcançadas, e estimular os participantes para a próxima etapa do processo: a construção do *Balanced Scorecard*.

## 2. Elaboração

**2.1 Estabelecimento das perspectivas e objetivos estratégicos** – em nova reunião, define-se as perspectivas e os objetivos estratégicos, e inicia-se a discussão dos indicadores preliminares de cada perspectiva.

**2.2 Estabelecimento dos indicadores para as perspectiva** – o facilitador, com subgrupos formados na reunião anterior por membros da alta administração, representantes de níveis gerenciais inferiores e líderes de opinião, deverá estabelecer os indicadores para cada perspectiva. Cada subgrupo é responsável por uma perspectiva, e estes devem trabalhar em seqüência.

**2.3 Obtenção do consenso sobre o *Balanced Scorecard* preliminar e formular metas de superação** – em novo seminário, analisa-se todas as definições tomadas até o momento: perspectivas, objetivos e indicadores. Debate-se os

indicadores e busca-se o consenso em relação ao *Balanced Scorecard* preliminar. Nesta etapa, estipula-se metas de superação para cada indicador eleito. Deve-se ainda estabelecer os Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's), que desenvolverão os planos de ação.

**2.4 Formulação do plano de ação** – desenvolver planos de ação específicos, para se atingir as metas de superação. Cada plano de ação deve indicar como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações da empresa. Devem também planejar os meios de comunicação para a divulgação do processo dentro da unidade, e a adaptação dos sistemas de informações às necessidades do sistema.

### 3. Preparação da Implementação

**3.1 Aprovação final** - a alta administração e o grupo de projeto reúnem-se para o consenso e aprovação final do *Balanced Scorecard* desenvolvido e os planos de ação propostos pelos Times de Trabalho Autodirigidos. Deverão também ser programados a implementação dos planos de ação propostos e o alinhamento dos programas em andamento às características do *Balanced Scorecard*. Pode-se também programar o desdobramento do *Balanced Scorecard* em escala departamental e individual.

**3.2 Implantação progressiva** – sugere-se a utilização do ciclo de Deming (PDCA), para primeiro implementar as tarefas dos planos de ação, e posteriormente para efetuar revisões periódicas de acompanhamento e desdobramento das ações corretivas. Os autores alertam que o *Balanced Scorecard* deve ser implantado imediatamente após à sua elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa.

Neste capítulo, foram abordados os métodos propostos por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000). Notou-se que estes modelos são muito semelhantes. Apesar de existir algumas nuances quanto a semântica, seus passos são basicamente os mesmos. As três últimas abordagens são desdobramentos da proposta de Kaplan & Norton, com pequenas alterações que provavelmente foram decorrentes das experiências de cada autor.

Todas as abordagens estudadas consideram a visão, missão e estratégia da empresa *inputs* para a etapa de elaboração. Em seus métodos não existe a preocupação quanto a sua definição, eles buscam somente o consenso do grupo quanto a sua validade. Isto dificultou a sua aplicação nas empresas de pequeno porte, por elas, na sua maioria, não possuem uma estratégia definida e documentada. A sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* desenvolvida para o caso particular da pequena empresa, que será apresentada no próximo capítulo, tem como principal diferencial em relação aos métodos apresentados até agora, a incorporação das etapas do Planejamento Estratégico.

## 4 SISTEMÁTICA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA PEQUENAS EMPRESAS

A meta do projeto de um *Scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores são, de fato, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação, mas a estrutura de indicadores do *Balanced Scorecard* deve ser implantada visando desenvolver um novo sistema gerencial (Kaplan & Norton, 1997, p. 283).

Inicialmente, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido como um sistema de indicadores que visava a tradução e implementação de estratégias. Quando alguns executivos deixaram de utilizá-los apenas para esclarecer e comunicar estratégia e começaram a utilizá-lo também para gerenciá-las, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição para se transformar em sistema gerencial. Para a implementação de um programa de gerenciamento com o *Balanced Scorecard* são necessárias duas fases: a elaboração e a implementação.

A Fase de Elaboração compreende todo o processo de construção do *Balanced Scorecard*, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas que promoverão seu alcance. Fazem parte desta fase também o desenvolvimento do programa de implementação que garantirá a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informação, programas de divulgação aos funcionários e integração do *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial.

Na Fase de Implantação ocorre a execução dos programas de ação desenvolvidos na Fase de Elaboração. É quando o *Balanced Scorecard* começa a ser incorporado ao processo gerencial da empresa. Ela compreende a comunicação do *Balanced Scorecard* para toda a organização, o alinhamento das metas individuais, das iniciativas estratégicas, dos investimentos e orçamento com o *Scorecard* e o processo de *feedback*, como um mecanismo de aprendizagem contínua.

Como não faz parte do escopo deste trabalho a fase de implantação, abordar-se-á somente a elaboração do *Balanced Scorecard*.

#### **4.1 A Problemática da Pequena Empresa**

Apesar das pequenas empresas serem mais numerosas do que as grandes empresas, a maioria das abordagens estratégicas visam a realidade das empresas de grande porte. Isto ocorre devido as características e limitações próprias das empresas de pequeno porte.

Uma das maiores diferenças entre as empresas de pequeno e grande porte, é a falta de planejamento do seu ingresso no mercado, comum nas pequenas empresas. Seus empresários não fazem uma análise de custo x benefício do negócio, nem avaliam se o retorno esperado é exequível. Existe ainda o agravante de não haver recursos disponíveis para investir em estratégias de melhorias ou manutenção, uma vez que todo o capital foi investido para montar a empresa.

Além disto, não existe dentro da pequena empresa uma cultura voltada para o planejamento, conceito que já está bem sedimentado dentro das grandes empresas. Isto, aliado à competitividade do mercado, reduz a vida útil destas empresas.

Segundo pesquisas realizadas nas indústrias têxteis, de confecções e de alimentos no estado do Rio Grande do Sul (Rhoden e Kloeckner, 1995; Rhoden, 1995 *apud* Rhoden, 2000 p.5) constatou-se que a maioria dos empresários:

- a) não costuma elaborar um planejamento quantitativo formal de suas empresas;
- b) não desenvolve um planejamento de caixa, anterior à implementação do negócio, impossibilitando, conseqüentemente, prever as necessidades de captação, os investimentos de recursos e as possibilidades de rentabilidade da empresa;
- c) possui expectativas de vendas e de rentabilidade sem fundamentação;
- d) conhece mais o produto do que o mercado;
- e) planeja e controla números gerais (quantidades vendidas e produzidas, faturamento);
- f) não possui previsões de saldo de caixa para os próximos períodos;

g) não possui previsões sobre o nível de desempenho e estrutura patrimonial;

h) não possui conhecimento para análise financeira operacional, bem como para elaboração de projetos de investimentos.

Acredita-se, entretanto, ser possível tornar a realidade das pequenas empresas mais favorável, através da aplicação de um modelo de administração estratégica que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças planejadas (Ronstadt apud Bygrave, 1994 *apud* Rhoden, 2000, p. 4). Apesar dos empresários acreditarem no planejamento, para envolvê-los é necessário desenvolver uma metodologia que necessite baixo investimento de capital e apresente retorno num pequeno espaço de tempo.

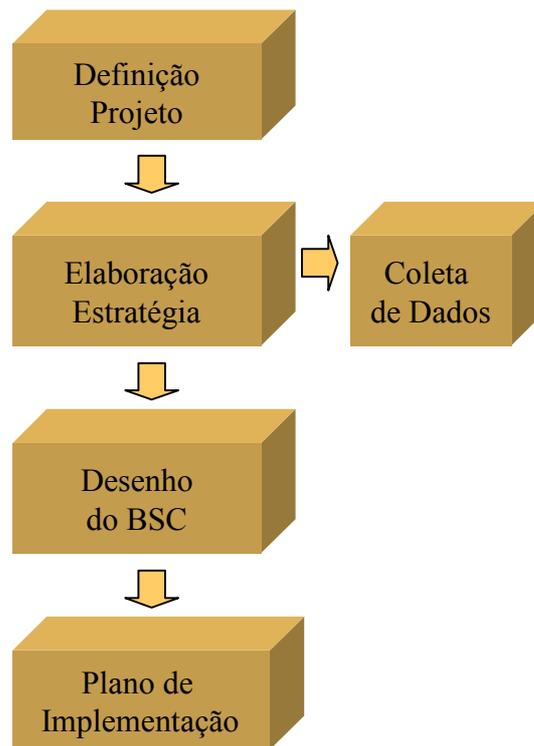
As pequenas empresas também enfrentam dificuldades por terem de conviver com a falta de recursos humanos qualificados. Por falta de recursos financeiros e até mesmo de planejamento, elas não investem em treinamento de pessoal e contratação de mão-de-obra qualificada.

Devido a estas diferenças, encontrou-se algumas barreiras ao se tentar aplicar o *Balanced Scorecard* utilizando como apoio os métodos apresentados no capítulo anterior. Isto gerou a necessidade de desenvolver uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard*, que fosse fácil de ser aplicada e levasse em consideração a escassez de recursos das pequenas empresas.

#### **4.2 Sistemática Proposta de Elaboração do Balanced Scorecard**

A sistemática apresentada a seguir foi desenvolvida paralelamente à aplicação prática. Foi esquematizado um modelo sob medida para o caso da pequena empresa, levando em consideração suas características e recursos disponíveis, e os ajustes foram realizados na medida que os impasses ocorriam.

A sistemática proposta é dividida em quatro fases (ver Figura 9), descritas abaixo:



**Figura 9** - Fluxo de Elaboração da Sistemática Proposta do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas

1. Definição do Projeto – compreende as informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido.
2. Elaboração da estratégia – compreende a definição da visão, missão e estratégia da empresa.
3. Desenho do *Balanced Scorecard* – compreende a construção do *Scorecard*, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas.
4. Plano de Implementação – compreende a definição dos planos de ação para a comunicação do *Scorecard* aos demais funcionários, levantamentos das medidas faltantes, alinhamento das metas individuais, desenvolvimento de sistema de informações e sistema de *feedback*.

A seguir serão explicadas de forma mais detalhada as fases da sistemática proposta.

#### **4.2.1 Definição do Projeto**

Esta fase ocorre através de uma ou mais reuniões com os proprietários ou diretoria da empresa.

##### **4.2.1.1 Apresentação dos Conceitos do Balanced Scorecard**

Visa introduzir os conceitos básicos do *Balanced Scorecard*. Sugere-se uma apresentação para os proprietários da empresa, dos seus principais conceitos, de como seria conduzida a implantação na empresa, e alguns resultados obtidos em outras empresas com a aplicação da ferramenta.

##### **4.2.1.2 Definição dos Objetivos do Projeto**

Compreende a definição do motivo da implementação do *Balanced Scorecard* e a obtenção do comprometimento e credibilidade da alta direção em relação ao projeto.

É importante que seja definido um motivo para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, pois aplicá-lo somente pelo seu apelo conceitual não é razão suficiente. A seguir, algumas das motivações que podem levar uma pequena empresa a adotar o *Balanced Scorecard*:

- ✓ Definição de Estratégia - quando a empresa está em estado passivo, preocupando-se somente em apagar incêndio, sem uma orientação de onde, quando e como quer chegar, ela precisa definir uma estratégia e estabelecer metas a serem cumpridas. Somente assim ela poderá orientar as ações de toda a organização na direção que a empresa pretende ir.
- ✓ Obtenção do Foco – quando a empresa precisa gerar consenso sobre qual é o seu negócio, ter claro qual o seu campo de atuação e o mercado que pretende atingir.

A obtenção do comprometimento e credibilidade da alta direção é vital para o sucesso do projeto. Kaplan & Norton (1997, p.307) deixam bem claro a importância disto, quando afirmam:

*“o Scorecard deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. A menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem sucedido. Sem o apoio dos altos executivos, o projeto do Scorecard não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável”.*

Apesar de no caso das pequenas empresas, a cúpula ser formada por um número restrito de pessoas, a tarefa de conseguir o comprometimento e principalmente a credibilidade quanto à eficácia da ferramenta não é fácil. Muitos dos gestores das pequenas empresas não possuem formação que permita compreender a importância de um planejamento estratégico e de sistemas de medição. Estão acostumados a utilizar suas experiências para resolver os problemas e normalmente acreditam que “até hoje esta experiência foi suficiente”. Conseguir o comprometimento torna-se mais difícil quando a empresa já teve uma experiência não bem sucedida com a implantação de uma outra ferramenta. Estabelecer a credibilidade de que esta não é só mais uma técnica, é um trabalho que deve ser feito antes do início do projeto.

#### **4.2.1.3 Definição da Equipe de Trabalho**

A equipe de trabalho deve ser formada por um grupo de pessoas, apoiadas por um facilitador. Este pode ser interno ou externo à empresa, desde que domine os conceitos e a sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard*. Geralmente as empresas de pequeno porte não possuem em seu quadro funcional uma pessoa que tenha estes requisitos, sendo assim, normalmente o facilitador é uma pessoa externa à empresa.

Como foi abordado anteriormente, para o sucesso do projeto é importante o comprometimento da alta direção. Por isto, é necessário que o grupo do projeto seja formado pelos proprietários ou diretores, juntamente com os funcionários-chave da empresa. Entenda-se por funcionário-chave, aquele estrategicamente importante: pode ser um líder formal ou informal, ou alguém que detém um alto conhecimento do negócio da empresa e/ou ambiente onde ela está inserida.

Não existe um número limite de pessoas para o grupo de projeto, o mais importante é que seus participantes tenham condições e conhecimento para desenvolver o *Scorecard*. Como as pequenas empresas não contam com muitos funcionários qualificados, o grupo varia de duas a cinco pessoas.

#### **4.2.2 Elaboração da Estratégia**

Para cada item descrito abaixo, é necessária uma reunião com todos os participantes do projeto, juntamente com o facilitador. Este deve ir às reuniões com o maior número de informações disponíveis sobre o assunto em pauta. Quando necessária a coleta dos dados, suspende-se o trabalho e define-se as atribuições de cada integrante, para a sua obtenção. Volta-se a reunir o grupo para dar continuidade ao trabalho, assim que os dados necessários forem apurados.

##### **4.2.2.1 Definição da Missão, Visão e Estratégia da Empresa**

Cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A Estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente através de um processo de planejamento estratégico como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais (Porter, 1986, p.14). Esta etapa foi incluída na sistemática proposta, porque dificilmente existe nas pequenas empresas uma estratégia explícita, e isto é necessário e para nortear e delimitar o *Scorecard* (ver Figura 10). Caso a empresa já tenha estas definições estabelecidas, deve-se nesta etapa obter o consenso do grupo quanto a elas.

O primeiro passo para elaborar uma estratégia é a definição da missão. Esta visa definir qual a base competitiva da empresa. É o propósito da organização – o que ela deseja atingir no ambiente maior (Kotler & Armstrong, 1995, p.24). A missão deve responder algumas questões (Sampaio, 1999, p.17):

- ✓ O que a empresa deve fazer?
- ✓ Para quem a empresa deve fazer?
- ✓ Porque a empresa deve fazer?
- ✓ Como a empresa deve fazer?

- ✓ Onde a empresa deve fazer?



Figura 10 - Fluxo de Definições

Após são definidos os valores da empresa. Estes são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Alguns temas utilizados para o estabelecimento de princípios são: clientes; recursos humanos; transparência; processos participativos; qualidade; imagem e ética (Sampaio, 1999, p.21).

A visão define como a empresa quer ser reconhecida, ou seja, o que ela quer ser, qual a sua ambição. Kotler & Armstrong (1995, p.24) afirmam que uma visão deve ser “um sonho quase impossível”. A visão são os resultados quantitativos/qualitativos que a empresa deve alcançar num determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a empresa, como o futuro onde a empresa quer chegar (Sampaio, 1999, p.41).

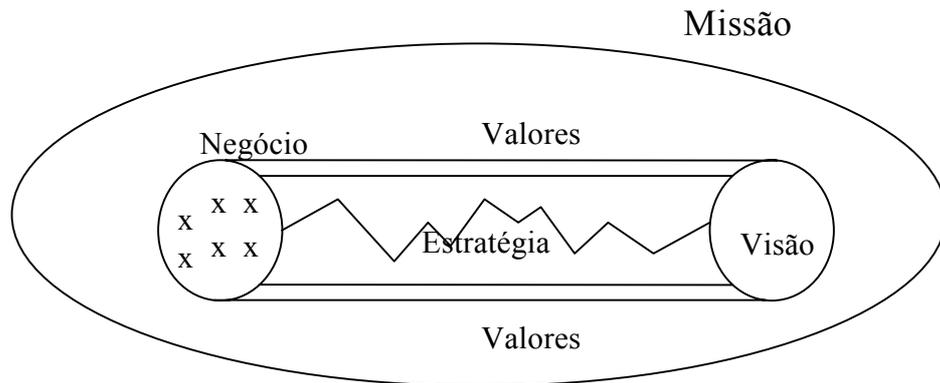
A próxima etapa é a análise da situação, ou seja, é a análise dos fatores internos e externos que podem influenciar a empresa no cumprimentos de sua missão e objetivos. Conforme Porter (1986, p.18), a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a

empresa pode realizar com sucesso. A análise interna envolve o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa. Estes são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Estes combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito (Porter, 1986, p.18).

Os limites externos são determinados pelo meio ambiente mais amplo da empresa, são compostos pelo conjunto das ameaças e oportunidades e das expectativas da sociedade. As ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, entre outros (Porter, 1986, p.18). Estes também devem ser considerados no momento da definição das estratégias.

A estratégia é a forma como a empresa espera alcançar suas metas. Para Porter (1986, p.16), o desenvolvimento de uma estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. As estratégias são decisões que a empresa resolve tomar, considerando a missão, valores, os limites internos e externos, para atingir sua visão de longo prazo. Para cada meta a empresa deverá formular estratégias para que possa atingi-las (Sampaio, 1999, p.47).

Podemos explicar melhor estas definições, baseado na Figura 11 O negócio ou unidades de negócio, atua dentro do escopo da missão da empresa. A visão é a definição de onde se pretende chegar no futuro, as estratégias indicam o caminho escolhido para alcançar esta visão e os valores são os limitadores da estratégia. A empresa não chegará na visão “a qualquer preço”, suas ações vão até o limite de seus valores (Müller, 2000).



**Figura 11** – Definição de Missão, Valores, Visão e Estratégia

Fonte: Müller (2000)

Após a formulação da estratégia, esta deve ser testada quanto a sua consistência, se atende as necessidades e recursos da empresa. Para isto devem responder as seguintes perguntas (Sampaio, 1999, p.53):

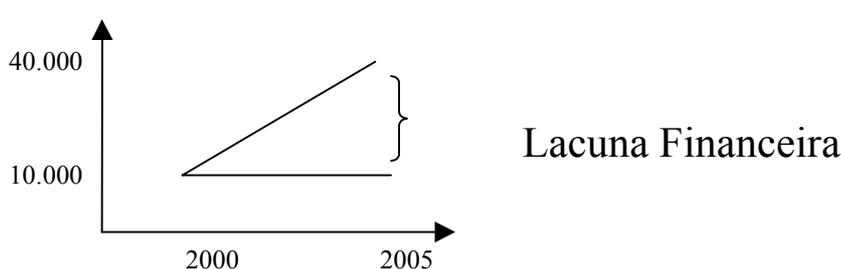
- ✓ As ações estão relacionadas com as metas e estas com a visão da empresa?
- ✓ São claras para que possam ser compreendidas e controladas?
- ✓ São compatíveis com os recursos atuais e potenciais da empresa?
- ✓ Aproveitam as oportunidades do mercado?
- ✓ Minimizam as ameaças do mercado?
- ✓ Potencializam os pontos fortes da empresa?
- ✓ Neutralizam os pontos fracos da empresa?
- ✓ Respeitam e reforçam a missão e os valores da empresa?

#### **4.2.2.2 Definição dos Objetivos Financeiros de Longo Prazo, a Lacuna Financeira e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira**

Nesta etapa serão definidos os objetivos de longo prazo. Estes devem ser decorrentes da visão de futuro e refletir o desempenho financeiro esperado.

Normalmente os objetivos são referidos em valores financeiros e devem ser uma meta arrojada.

Define-se também a lacuna financeira, representada na Figura 12, que é a diferença de onde está situada a empresa hoje e o seu objetivo de longo prazo, ou seja, é o *gap* entre a posição atual e a posição que se quer alcançar. A lacuna financeira deve ser levada em consideração no momento em que forem estabelecidos os objetivos da perspectiva financeira.



**Figura 12**– Lacuna Financeira

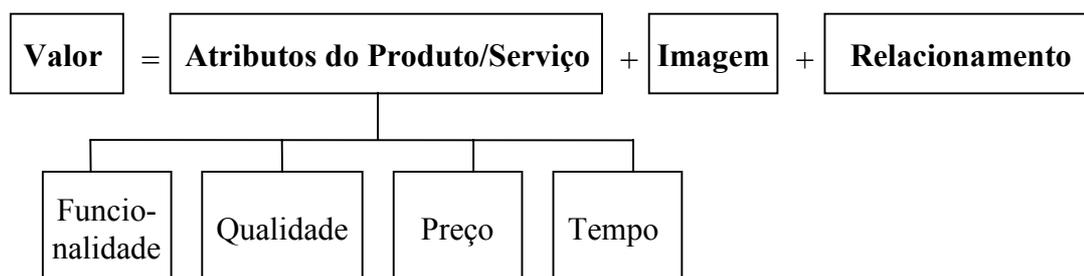
De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.50), o próximo passo é a definição dos objetivos estratégicos financeiros. Como estes devem ser norteados pela fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa, sugere-se primeiro uma discussão e posicionamento da empresa quanto ao seu ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita.

Com base nesta classificação são definidos três ou quatro objetivos financeiros. Além dos objetivos relacionados ao lucro, a empresa deve abordar objetivos referentes ao gerenciamento do risco. A diversificação de receitas, para não depender de um único grupo de cliente, produto ou região, é um exemplo de objetivo voltado para a dimensão do risco da estratégia.

#### **4.2.2.3 Definição do Segmento de Mercado e Clientes, a Proposta de Valor e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Clientes**

Nesta etapa, a empresa avalia os segmentos de mercado existentes e escolhe em qual pretende atuar. O mesmo processo deve ser feito para identificar os segmentos de clientes e definir para quais deseja direcionar seus produtos e serviços.

Para cada segmento selecionado, a empresa deve definir a proposta de valor com a qual deseja satisfazer e reter seus clientes. As propostas de valor mudam conforme a atividade, os diferentes segmentos de mercado e clientes e até mesmo devido às características da empresa, mas existe um grupo de atributos que tende a ser comum para todas as empresas, e que pode ser dividido em três categorias: atributo dos produtos/serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação (ver Figura 13).



**Figura 13**– Modelo Genérico de uma Proposta de Valor

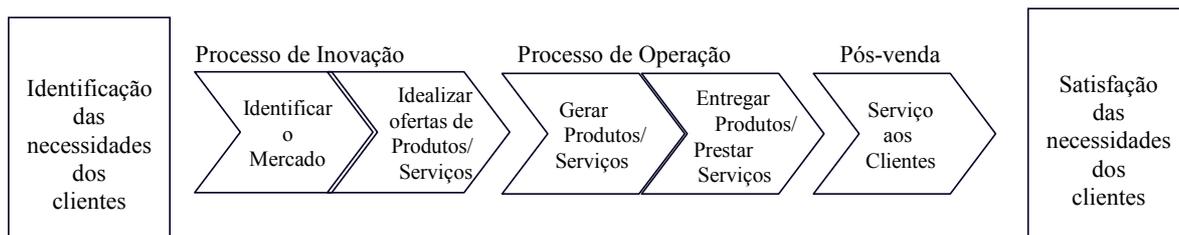
Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.79)

Pode ocorrer desta etapa necessitar mais do que um encontro. Muitas vezes as pequenas empresas não possuem plena consciência do ambiente onde estão inseridas e nem dos motivos que levam seus clientes a adquirirem seus produtos. Neste caso, é importante realizar uma pesquisa e análise das necessidades e expectativas do mercado e dos clientes.

#### **4.2.2.4 Definição da Cadeia de Valor e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos**

Esta etapa visa identificar os processos da empresa que são críticos, aqueles nos quais a empresa precisa buscar a excelência para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Define-se nesta etapa a cadeia completa dos processos internos, com início no processo de inovação, passando pelo processo de operação e terminando com o serviço pós-venda (ver Figura 14). Após a identificação dos processos chaves, são definidos os objetivos desta perspectiva. Neste exercício, podem ser revelados processos inteiramente novos, nos quais a empresa deve se aperfeiçoar.



**Figura 14- Modelo Genérico de uma Cadeia de Valor**

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 104)

As melhorias nos processos internos devem visar o negócio integrado, não os departamentos isolados, para assim gerarem melhorias significativas e criar vantagem competitiva. A soma dos ótimos locais não é igual ao ótimo global (Goldratt, 1991, p.46). Sugere-se o mapeamento dos processos para permitir aos executivos da empresa a visão do processo integrado, uma vez que, esta perspectiva geralmente é nova no caso da pequena empresa.

#### **4.2.2.5 Definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento, são estabelecidos nesta etapa. Primeiro deve-se identificar qual a necessidade de investimento na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento dos sistemas de informação, no alinhamento dos procedimentos e nas rotinas organizacionais, para dar suporte aos objetivos das demais perspectivas.

Para definir os objetivos estratégicos desta perspectiva, analisa-se três categorias, comuns à maioria das empresas: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

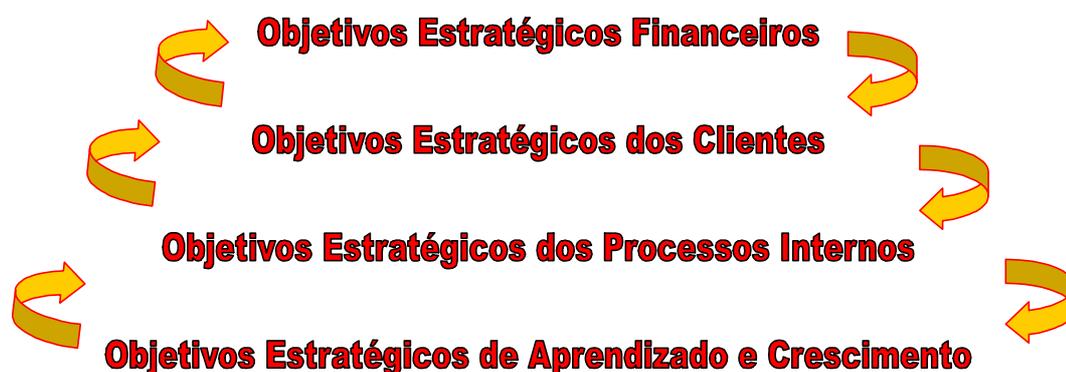
### **4.2.3 Desenho do Balanced Scorecard**

#### **4.2.3.1 Revisão do Esboço do Balanced Scorecard e Validação das suas Relações Causa e Efeito.**

Após esquematizar o *Balanced Scorecard*, deve-se rever a estrutura dos seus objetivos para cada uma das perspectivas e analisar as relações de causa e efeito.

Não deve existir um objetivo que não faça parte de uma cadeia de causa e efeito (ver Figura 15). Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento devem ser necessários para dar suporte aos objetivos dos processos internos, que por sua vez, se forem alcançados, garantirão a satisfação e retenção dos clientes, o que gerará mais receitas e dividendos à empresa e seus acionistas e assim garantir-se-á o atingimento dos objetivos financeiros de longo prazo.

Portanto, um *Balanced Scorecard* bem elaborado deve contar a história da estratégia da empresa, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997, p.32).



**Figura 15**– Modelo de Relação Causa e Efeito

#### **4.2.3.2 Definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho**

Para cada um dos objetivos estratégicos, devem ser definidas uma ou mais medidas de ocorrência e, caso necessário, vetor(es) de desempenho.

As medidas da perspectiva financeira são indicadores de resultado de longo prazo. Algumas medidas, como redução das despesas operacionais, podem gerar ações indesejáveis que vão de encontro aos objetivos dos clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. Quando se utiliza este tipo de medida, deve-se contrabalançar com outras medidas, de forma a não interferir nos objetivos das demais perspectivas (Kaplan & Norton, 1997, p. 60).

Existem dois grupos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro refere-se as medidas essenciais, que inclui indicadores de participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. O segundo grupo é formado pelos diferenciadores, baseado nos atributos das propostas de valor. Todo o *Balanced Scorecard*, na perspectiva dos clientes, deve ter medidas essenciais como indicadores de ocorrência e medidas da proposta de valor como indicadores de tendência (Kaplan & Norton, 1997, p. 67).

No caso da perspectiva dos processos internos, as medidas devem visar o controle dos processos integrados, e não monitorar atividades locais. As medidas não devem focar somente os processos do sistema atual da empresa, devem buscar melhorias também em processos novos, que garantirão a vantagem competitiva da empresa (Kaplan & Norton, 1997, p. 27).

Normalmente, as empresas utilizam como medidas de resultado, da perspectiva de aprendizado e conhecimento, a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Medidas referentes à reciclagem da força de trabalho, sistemas de informações e motivação, empowerment e alinhamento, são indicadores de tendência.

Aos estabelecer as medidas deve-se atentar para a viabilidade de sua operacionalização. É comum a pequena empresa não possuir um sistema de informação apurado e a coleta de alguns dados pode ser muito dispendioso. Não adianta definir medidas que não poderão ser acompanhadas porque sua relação custo x benefício não permite.

#### **4.2.3.3 Definição das Metas de Superação**

Para cada medida do *Balanced Scorecard* deve ser definida uma meta. Como o *Scorecard* deve ser utilizado para impulsionar a mudança organizacional, esta meta deve ser arrojada, de forma a alavancar mudanças significativas na empresa, e assim atingir o patamar desejado.

Pode ser utilizada a análise de cenários para o estabelecimento das metas. Através destes, com alternativas às situações atuais, objetivos que parecem intangíveis

podem ser decompostos em objetivos menores, que juntos permitem o alcance da meta proposta (Kaplan & Norton, 1997, p. 238).

#### **4.2.3.4 Alinhamento das Iniciativas Estratégicas**

Nesta etapa, deve-se alinhar as iniciativas estratégicas existentes na empresa, e se caso elas não garantirem o atingimento das metas, devem ser definidas novas iniciativas estratégicas. No caso das pequenas empresas, normalmente não existem muitas iniciativas em andamento, por isto deve-se avaliar cada meta e definir ações para atingi-las. Vão existir também algumas medidas que no momento não podem ser quantificadas por falta de dados, para cada uma delas devem ser estabelecidos planos de ação que viabilizem a coleta destes dados.

Algumas metas poderão ser atingidas com programas de melhoria contínua, onde se pode definir a velocidade de mudança, a fim de permitir avaliar, no curto prazo, se a meta de superação será alcançada no longo prazo. Às vezes, conclui-se que a melhoria contínua não permitirá que as metas sejam atingidas. Serão necessários então programas que promovam uma melhoria descontínua, como a reengenharia, para buscar um método inteiramente novo de realizar o processo, e permitir a obtenção de um desempenho de nível superior.

#### **4.2.4 Plano de Implementação**

##### **4.2.4.1 Desenvolvimento do Plano de Implementação**

Depois de desenhado o *Scorecard*, deve-se elaborar planos de ação que incluam a sua divulgação aos demais funcionários e a associação das medidas aos bancos de dados.

Para obter a conscientização, motivar e influenciar o comportamento dos funcionários em direção às metas do *Balanced Scorecard*, é necessário que se defina um programa que comunique a visão, a missão e a estratégia da empresa, bem como os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os segmentos alvos e as propostas de valor da empresa.

Para a comunicação do *Balanced Scorecard*, pode-se utilizar *folders* explicativos, impressos, jornais, vídeo ou, simplesmente, fazer reuniões e palestras, que é o caso mais comum nas pequenas empresas, devido ao baixo custo e o número reduzido de funcionários. O plano de comunicação aos funcionários deve ser visto como uma campanha de marketing interno, para motivá-los e incentivá-los a agir em prol do atingimento das metas e objetivos do *Scorecard*. A comunicação e o processo de educação devem ser contínuos, por isto os planos de ação devem prever formas de garantir seu prosseguimento. Sugere-se para o caso da pequena empresa, após comunicar o conteúdo e conceitos do *Scorecard*, dar continuidade através da divulgação dos resultados obtidos.

Algumas empresas podem optar por não comunicar aos funcionários sobre o *Balanced Scorecard*, por acreditarem que correm risco de ficarem expostas aos concorrentes, ou por acharem que seus funcionários poderiam permanecer descrentes ou indiferentes ao programa. Neste caso, a empresa pode divulgar somente as idéias principais da estratégia, os segmentos alvos de clientes, os atributos dos produtos/serviços, imagem e relacionamento que desejam transmitir aos seus clientes-chave.

Para quantificar as medidas, é necessário adequar os bancos de dados da empresa. Muitas empresas de pequeno porte não possuem o hábito de levantar dados e algumas delas não possuem nem um sistema informatizado. Elas terão de desenvolver um plano para viabilizar a implantação de um sistema de coleta de dados permanente, que dará suporte ao sistema de informações gerenciais e que por sua vez, controlará a evolução dos indicadores de desempenho.

#### **4.2.4.2 Alinhamento das Metas Individuais**

Para focar as atitudes dos funcionários na estratégia da empresa é necessário vincular as metas coletivas e individuais aos objetivos do *Balanced Scorecard*. Para motivar estas atitudes, é recomendado alinhar as metas do *Scorecard* aos sistemas de incentivo e recompensa.

Saber os objetivos estratégicos nem sempre é suficiente para obter o comprometimento, pois muitas vezes é difícil traduzir as medidas do nível estratégico

em ações no nível operacional. Por isto, os objetivos e medidas devem ser desdobrados em metas e medidas individuais, para permitir ao funcionário saber exatamente o que é esperado dele e como ele pode contribuir para alcançar as metas da empresa. Para isto, pode-se utilizar as relações de causa e efeito, num efeito cascata, para desmembrar as medidas até o nível desejado. Se a empresa tiver um programa de gerenciamento por objetivos, o desdobramento das medidas pode ser feito através dele.

A existência deste tipo de programa não é comum nas pequenas empresas, bem como a definição de metas individuais, mas estes subterfúgios são importantes para gerar o envolvimento dos funcionários. O mesmo ocorre com temas como participação nos lucros e sistemas de recompensa, estes podem ser uma poderosa alavanca no comprometimento dos funcionários quanto aos objetivos do *Scorecard*. Políticas de compensação, caso se atinja um limite mínimo de todas as medidas, também devem ser estudadas.

Existe porém, um risco ao vincular a remuneração ao atingimento das metas do *Balanced Scorecard*. Isto ocorre quando as premissas das relações de causa e efeito não estão corretas e as ações de curto prazo são incompatíveis com a realização dos objetivos de longo prazo. Isto pode ser resolvido vinculando os sistemas de recompensa ao *Scorecard* somente depois que a empresa dominar a técnica e tiver mais experiência quanto à elaboração dos objetivos e medidas. O que não pode ocorrer é a existência de um sistema de remuneração na empresa que seja incompatível com os objetivos do *Scorecard*.

#### **4.2.4.3 Alinhamento dos Investimentos ao Balanced Scorecard**

Deve-se alinhar agora, ao *Balanced Scorecard*, o orçamento da empresa, tanto de despesas quanto de investimentos. Os investimentos prioritários da empresa devem ser os relacionados ao alcance das metas e objetivos estabelecidos. O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado não somente para orientar os cortes no orçamento, como para assinalar as lacunas, ou seja, onde não foi previsto nenhum investimento para o atingimento das metas e objetivos do *Scorecard*.

Difícilmente existe nas empresas de pequeno porte a filosofia orçamentária. Nesta etapa, além de difundir esta idéia, o facilitador deve propiciar a elaboração de planos de ação para o desenvolvimento do orçamento da empresa. Pode ser necessário, para garantir o atingimento dos objetivos estratégicos, pelo menos a existência do orçamento de despesas e investimentos.

#### **4.2.4.4 Elaboração do Sistema de Feedback do Balanced Scorecard**

Nesta etapa, elaboram-se os planos que definirão a rotina de avaliação periódica dos resultados atingidos e é definido o sistema de informações de suporte gerencial. Deve-se ainda revisar as estratégias e as relações causa e efeito do *Balanced Scorecard*. “Se não podemos medir, não podemos controlar; se não podemos controlar não podemos gerenciar; se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não podemos melhorar, não podemos sobreviver.” (Campos, 1998, p.123).

São também definidos os relatórios de avaliação do desempenho das medidas do *Balanced Scorecard*, que devem sinalizar se as ações constantes nos planos elaborados estão encaminhando a empresa na direção das suas metas de longo prazo e na velocidade planejada. Através de gráficos com indicadores de tendência, os gerentes e funcionários devem ser capazes de perceber quando precisam rever suas iniciativas. O importante nestes relatórios, para serem compatíveis com as pequenas empresas, é que sejam simples, acessíveis e que sua execução seja fácil, rápida e pouco dispendiosa.

A avaliação periódica do *Balanced Scorecard* não visa buscar os responsáveis pelos desvios, mas analisar se as premissas utilizadas na elaboração dos objetivos são válidas ou não. Algumas vezes, as ações são realizadas conforme o planejado, mas os resultados não são atingidos. Nestes casos, deve-se fazer uma revisão das teorias implícitas na elaboração das inter-relações dos objetivos e reafirmar ou não a estratégia inicial.

Devem ser planejadas também as revisões periódicas do *Balanced Scorecard*. Estas devem ocorrer independente do alcance das metas. Quando a empresa está inserida num ambiente muito instável, recomenda-se uma revisão trimestral; em caso

contrário, esta revisão pode ser anual. Para ser eficaz, a revisão estratégica deve ser dissociada das reuniões de análise operacional.

Geralmente nas pequenas empresas não existe o hábito de reuniões mensais para avaliação de desempenho. O facilitador deve estabelecer esta rotina, pois elas são de extrema importância para o acompanhamento do *scorecard*. O mesmo deve ocorrer como as revisões periódicas do *Balanced Scorecard*.

Neste capítulo foi apresentada a sugestão de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. No próximo capítulo será discutido em detalhes a aplicação do *Balanced Scorecard*, numa empresa de pequeno porte, utilizando a sistemática proposta neste capítulo.

## **5 ESTUDO DE CASO - EXEMPLO PRÁTICO ILUSTRATIVO**

### **5.1 *Descrição da Empresa***

O estudo de caso relatado neste trabalho foi desenvolvido na Fonovitta – clínica especializada em fonoaudiologia, a pedido da empresa foi utilizado nome fantasia.

A empresa foi fundada em 1976, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. No início, era uma clínica particular, mas atualmente além de pacientes particulares, atende convênios e SUS.

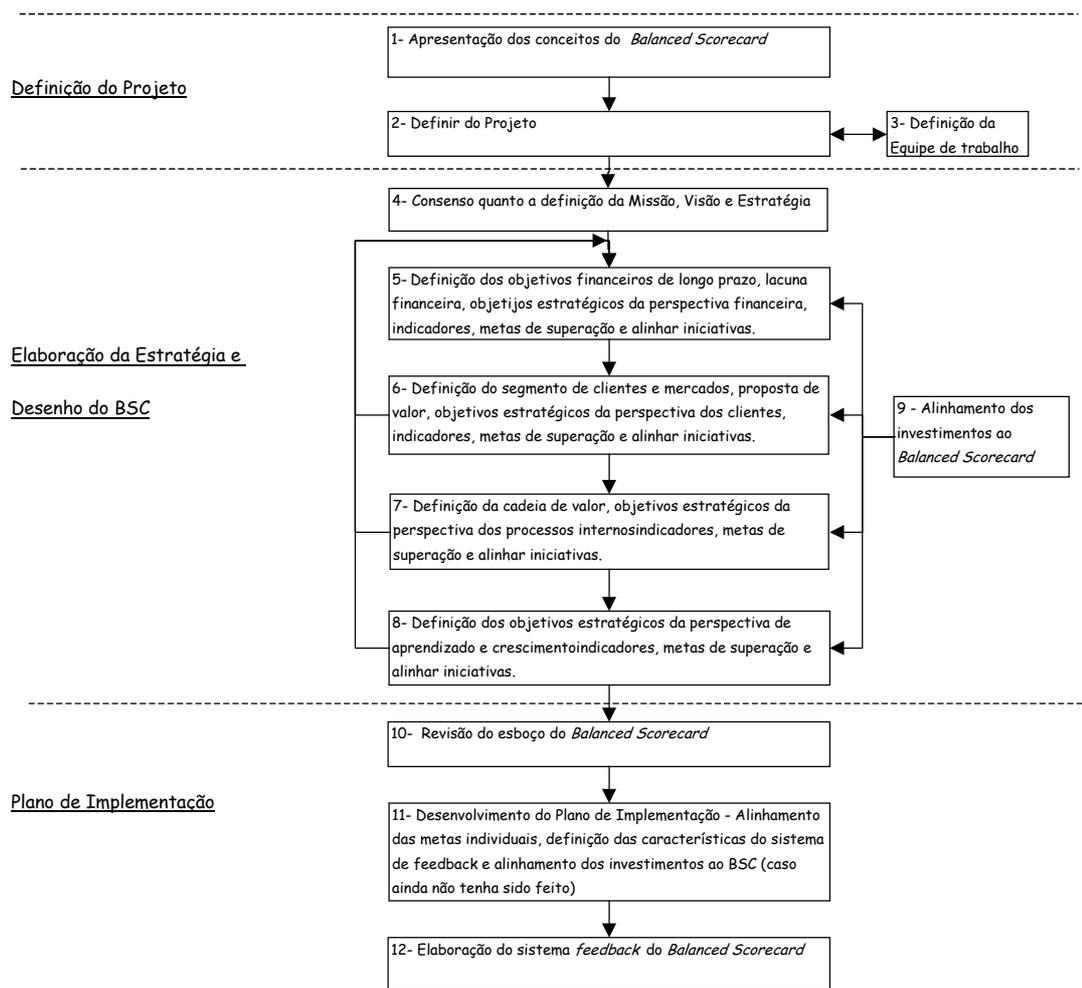
É uma empresa de pequeno porte, de administração familiar, que possui 15 funcionários, e possui capacidade de atender 100 pacientes por dia.

Há dois anos, a empresa passou por uma reestruturação, que começou após a troca de um dos sócios. A sua estrutura foi enxuta e passou-se a valorizar mais a qualidade do atendimento dos pacientes e o relacionamento com os médicos. Estas mudanças, porém, perderam a continuidade, com a perda do seu sócio majoritário e fundador, responsável por este projeto e toda a parte administrativa da empresa.

Com a abertura de novos concorrentes e ofertas de novos serviços, os atuais proprietários sentiram a necessidade de buscar novas alternativas, para dar andamento ao trabalho iniciado e voltar a desenvolver a empresa.

### **5.2 *Aplicação do Balanced Scorecard***

A metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard* utilizada no estudo de caso se constituiu de 16 etapas. Primeiramente tentou-se utilizar o método proposto por Kaplan & Norton (1997), mas logo no início foram surgindo as dificuldades de segui-lo. Por isto foi necessário desenvolver uma sistemática própria para as empresas de pequeno porte, que foi elaborada paralelamente ao estudo de caso, e foi descrita no capítulo anterior.



**Figura 16**– Fluxo alternativo da Elaboração do *Balanced Scorecard*

A sistemática de elaboração utilizada para aplicar o *Balanced Scorecard* pode seguir dois caminhos, o fluxo da sistemática proposta ou um fluxo alternativo. A ordem do fluxo da sistemática proposta, utilizada neste estudo de caso, é basicamente a mesma proposta pelos autores citados no capítulo três.

Acredita-se porém, que algumas etapas podem ser realizadas em paralelo, como mostra o fluxo alternativo, da Figura 16. Por não ser este o fluxo seguido neste trabalho, será apresentada uma discussão rápida do assunto.

Em ambos os fluxos, a Etapa 4 pode ocorrer antes da apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard*. Isto acontece quando na empresa já existem as definições de missão, visão e estratégia. Neste caso, busca-se o consenso quanto as definições já existentes.

O processo de definição de objetivos estratégicos (etapas 5, 6, 7 e 8) não necessita obrigatoriamente começar pela perspectiva financeira. Pode ocorrer da estratégia focar a perspectiva dos processos internos, caso esta seja considerada a competência da empresa. O importante é que as relações causa e efeito sejam preservadas e após o desenho do *scorecard* elas sejam analisadas e validadas de forma a garantir que a estratégia e suas metas de longo prazo possam ser atingidas. Porém cabe atentar para que a meta de longo prazo vise a rentabilidade financeira da empresa e não resultados qualitativos, como por exemplo a satisfação dos clientes. Conforme Kaplan & Norton (1997, p. 35):

*“O Balanced Scorecard deve preservar a ênfase nos resultados financeiros. Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no scorecard devem estar associadas aos objetivos financeiros. O scorecard se beneficia do fato de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras de curto prazo.”*

A revisão do esboço do *Balanced Scorecard*, a definição das medidas, metas arrojadas e iniciativas, podem ser realizadas logo após a definição dos objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas. Neste caso, a definição das medidas, metas e iniciativas de uma perspectiva, ocorreriam logo após a definição dos objetivos estratégicos e somente depois disto, é que seria definido os objetivos da perspectiva seguinte. Quando isto ocorrer, aconselha-se uma revisão do que já foi definido até o momento, antes de iniciar a próxima etapa. É preponderante evidenciar a importância de verificar, ao final destas etapas, se as iniciativas definidas são suficientes para garantir o atingimento das metas de superação.

A definição das medidas, metas e iniciativas devem ocorrer nesta ordem, impreterivelmente. É necessário também uma revisão final do *scorecard*, para analisar se as relações causa e efeito foram respeitadas e as medidas propostas, juntamente com suas metas estão traduzindo fielmente a estratégia da empresa.

Juntamente com a definição das iniciativas, pode ocorrer o alinhamento dos investimentos da empresa (etapa 9). Pode ser feito neste momento, uma análise para avaliar se a empresa dispõe dos recursos humanos e financeiros necessários para a realização da iniciativa proposta.

O alinhamento das metas individuais, a definição das características do sistema de *feedback* e o alinhamento dos investimentos, caso esta última ainda não tenha sido feita, podem ocorrer em paralelo ao desenvolvimento do plano de implementação (etapa 11), inclusive estas definições podem integrar o plano de implementação.

No estudo de caso descrito a seguir, utilizou-se o fluxo apresentado na Figura 17. A elaboração do *Balanced Scorecard* ocorreu através de reuniões semanais, sendo cada uma delas constituída de dois estágios: no primeiro eram demonstrados os resultados obtidos até o momento, sendo estes debatidos e validados; no segundo era abordada a etapa subsequente, sendo feita uma rápida explicação, e quando necessário, uma revisão teórica desta.

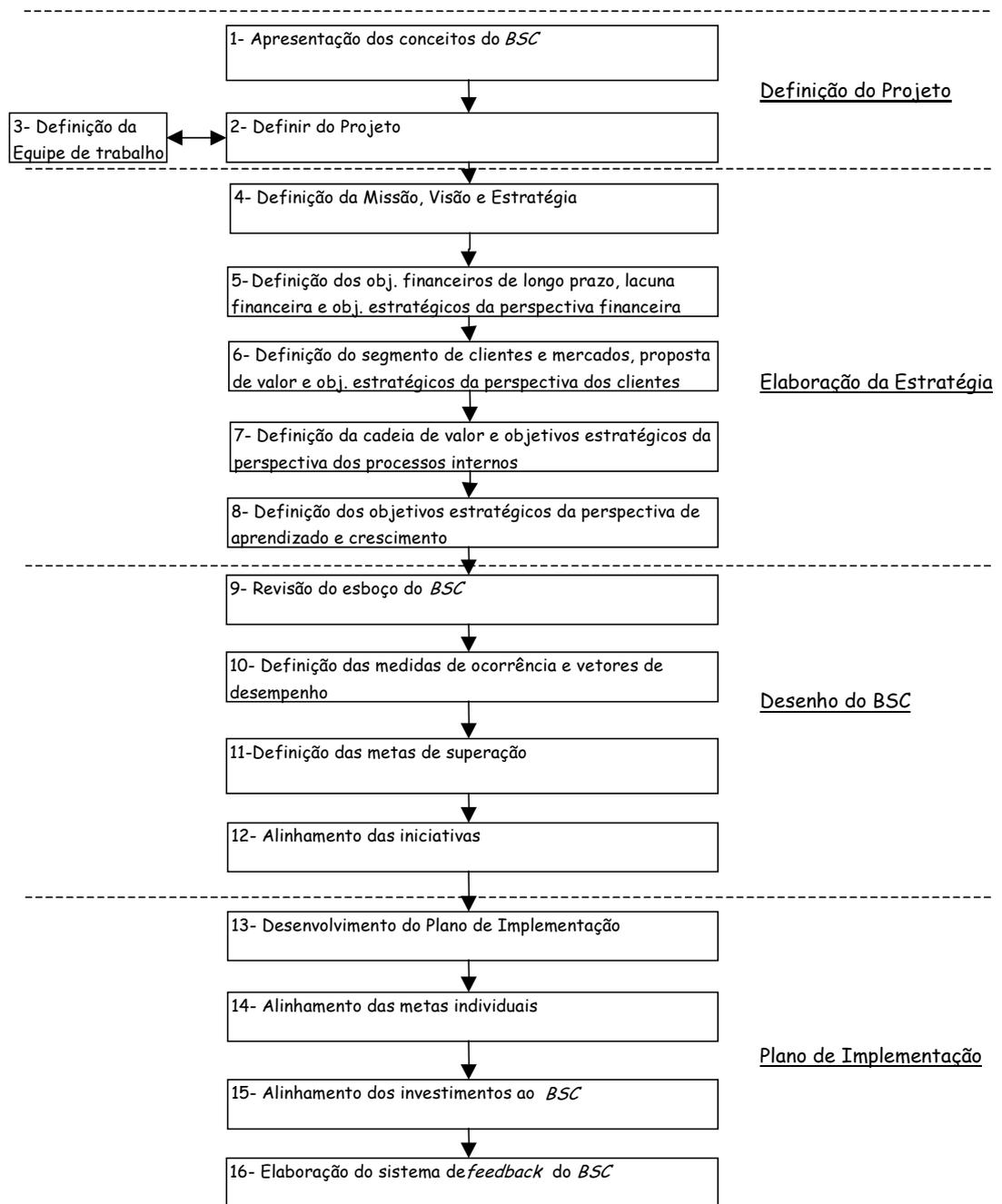
A seguir serão abordadas detalhadamente as 16 etapas realizadas.

## **Definição do Projeto**

### **5.2.1 Apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard***

Após a avaliação da empresa, foi feita uma reunião inaugural, com a diretoria executiva, onde foram debatidos os problemas que a empresa vinha enfrentando. Como uma das opções para auxiliar a empresa a resolver seus problemas, falta de estratégia para enfrentar a nova realidade da empresa e assim garantir sua continuidade, é o *Balanced Scorecard*, foi feita uma apresentação deste para a diretoria da empresa.

Foram discutidos seus principais conceitos, como traduzir a estratégia em objetivos dentro das quatro perspectivas e como utilizar o *Balanced Scorecard* para gerenciar a empresa. Foram ainda apresentados alguns resultados obtidos por outras empresas, com a utilização desta ferramenta.



**Figura 17 – Fluxo da Sistemática Proposta**

### **5.2.2 Definição dos objetivos do projeto**

Na mesma reunião inaugural, também foram definidos os objetivos da implantação do *Balanced Scorecard*, além de obter o comprometimento da alta administração.

A Fonovitta passava por uma fase de transição. O diretor proprietário, que detinha a administração da empresa, havia falecido e a estratégia com a qual guiava a empresa, não havia sido formalizada. Os sucessores não detinham experiência administrativa e estavam aprendendo a conduzi-la, também não existia nenhuma visão de longo prazo. Eram somente priorizadas as rotinas do dia-a-dia. A situação ficou crítica com a vinda de novos concorrentes e a perda do principal convênio, que abriu serviço próprio.

Neste contexto, ficou definido que o objetivo da Fonovitta para a aplicação do *Balanced Scorecard* seria a definição da estratégia, para atuar neste novo cenário e dar continuidade à empresa. Precisava-se definir onde queriam chegar e como orientar as ações cotidianas nesta direção.

O objetivo desta reunião inaugural foi obter o interesse pelo *Balanced Scorecard* e o consenso de que ele poderia auxiliar na solução dos problemas existentes. Ao final dela, os participantes detinham em linhas gerais, os principais conceitos do *Balanced Scorecard* e a credibilidade de que era este o caminho a ser seguido.

### **5.2.3 Definição da equipe de trabalho**

Ficou definido também que o grupo que iria conduzir o projeto seria formado pelos sócios proprietários, que somavam duas pessoas. O facilitador seria externo, no caso a autora deste trabalho.

Não foi incluído nenhum funcionário chave neste projeto porque não havia domínio da empresa pelos proprietários e eles não sabiam se ao final do trabalho não chegariam a conclusão que seria melhor fechar a empresa ou simplesmente fazer alterações estruturais significativas, que poderiam incluir as pessoas chaves.

## **Elaboração da Estratégia**

### **5.2.4 Definição da missão, visão e estratégia**

Após a definição do projeto, seus objetivos e participantes, foram definidas a missão, visão e estratégia da empresa.

Primeiro foi apresentado o conceito e a importância de cada uma destas definições. Quando estes tópicos estavam bem sedimentados é que foram direcionados para o caso da empresa.

A missão da Fonovitta foi definida como “uma clínica rentável e que apresente bons resultados”. Esta missão incorpora tanto o foco financeiro como o social. Por um lado visa a rentabilidade da empresa, uma vez que não é um negócio filantrópico, deve dar rendimento suficiente aos seus proprietários de forma a justificar o capital e o trabalho empregado nele. Por outro lado, como é uma empresa que lida com a saúde das pessoas e limitações físicas, ao buscar bons resultados, estará proporcionando melhor qualidade de vida a estas pessoas.

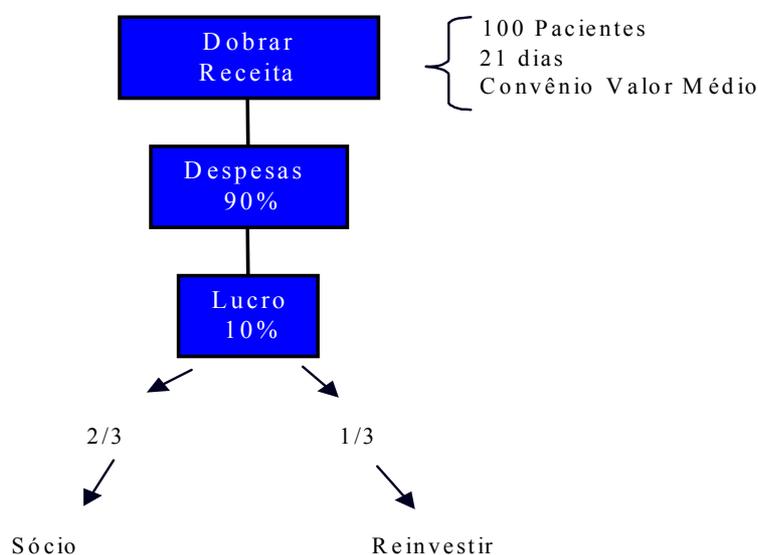
A visão, para esta fase em que a empresa está passando, foi definida como “ser uma empresa confiável”. Com isto a Fonovitta quer ser reconhecida como uma clínica qualificada, onde o médico pode encaminhar seus pacientes, com a segurança que os objetivos esperados serão alcançados e até mesmo superados.

A estratégia da empresa foi definida como “aumentar a rentabilidade retirando o SUS e aumentando o número de convênios e/ou o número de pacientes por convênio”. Como o valor pago pelos SUS é inferior a 50% do valor pago pelo convênio privado e por isto, deve-se atender um número bem maior de pacientes para o faturamento cobrir o custo, decidiu-se pela eliminação deste. A redução do número de pacientes proporcionará tempo para um atendimento mais qualificado e com isto, espera-se um aumento no número de pacientes dos convênios privados.

### 5.2.5 Definição dos objetivos financeiros de longo prazo, lacuna financeira e objetivos estratégicos da perspectiva financeira

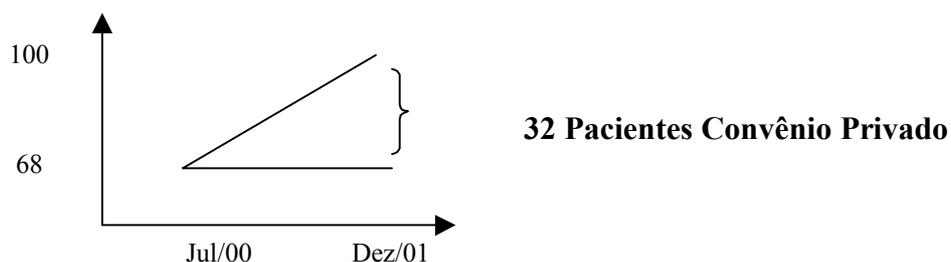
Nesta etapa foram definidos os objetivos de longo prazo, foi calculada a lacuna financeira e foram definidos os objetivos estratégicos da perspectiva financeira.

Após a revisão dos conceitos relativos à perspectiva financeira, definiu-se que o objetivo de longo prazo seria dobrar a receita dentro de 18 meses (ver Figura 18). O custo deveria representar 90% das receitas e o lucro de 10% seria dividido em três partes, uma para cada sócio e a terceira seria reinvestida na empresa.



**Figura 18-** Objetivo Financeiro de Longo Prazo

A lacuna financeira está demonstrada na Figura 19. O objetivo de longo prazo pode ser alcançado se a empresa atender 100 pacientes/dia de convênio privado, considerando 21 dias no mês, uma vez que o horário de atendimento é de 2<sup>a</sup> à 6<sup>a</sup> feira. Atualmente, a empresa atende 68 pacientes de convênio privado, sendo assim, a lacuna financeira é equivalente a 32 pacientes.



**Figura 19-** Lacuna Financeira

A empresa encontra-se na fase de sustentação, não necessita e nem justifica grandes investimentos de capital, somente o suficiente para evitar estrangulamentos. Ainda pode voltar à fase de crescimento se investir em alguma técnica ou aparelho inovador ou criar novas aplicações para seus produtos.

Para maximizar os lucros, os objetivos estratégicos da perspectiva financeira foram definidos visando duas abordagens, uma referente ao crescimento da receita e outra visando o controle de custo (ver Figura 20)

O crescimento da receita poderia ser obtido através de:

- ✓ Novos Produtos – especializando-se em uma técnica, a clínica pode ser reconhecida como a melhor nesta área.
- ✓ Novas Aplicações – além de atender aos casos normais, pode propagar suas aplicações para áreas novas, que ainda não utilizam seus serviços.
- ✓ Novos Clientes e Mercados – busca de novos convênios ou desenvolver os convênios atuais visando aumentar o número de encaminhamentos.
- ✓ Estratégia de Preço – através de pacotes, tentar converter os pacientes do SUS para particulares.

Quanto às despesas operacionais, busca-se o controle e não a sua redução. Como a clínica possui uma estrutura relativamente enxuta, a redução poderia ocasionar uma baixa da qualidade do atendimento. Além disto, se forem mantidas as despesas nos patamares atuais e foram atingidas as metas de crescimento de receita, automaticamente atingi-se os objetivo financeiros de longo prazo.

O controle das despesas operacionais pode ser atingido através de :

- ✓ Aumento de produtividade – aumentar o número de pacientes por funcionário, mas sem que isto interfira na qualidade de atendimento.
- ✓ Manutenção das Despesas – se as despesas forem mantidas nos patamares atuais, com o aumento de receita elas ficarão dentro dos 90% estabelecidos.
- ✓ Ciclo de caixa positivo – providenciar que o recebimento das faturas dos convênios ocorra antes das datas de pagamento das despesas, de forma que o fluxo de caixa seja positivo e não seja necessário captar dinheiro no mercado.



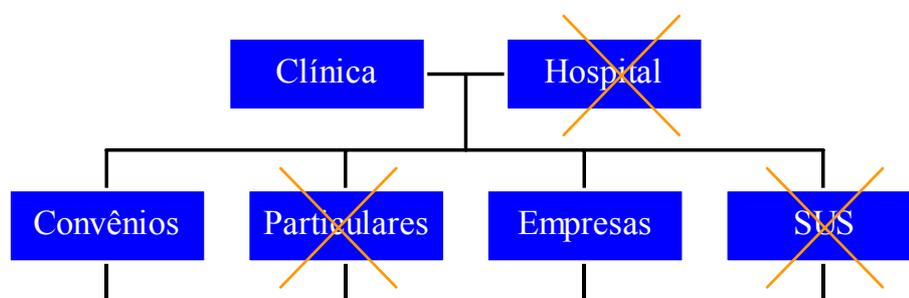
**Figura 20** – Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira

### **5.2.6 Definição do segmento de clientes e mercados, proposta de valor e objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes**

A definição dos segmentos de mercado e clientes que se deseja atuar, juntamente com a elaboração da proposta de valor para cada um destes mercados e clientes e os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes, foram definidos nesta etapa.

Para esta fase foi necessário mais de uma reunião, além da coleta de dados, o que fez com que se prolongasse por mais de quinze dias.

Primeiro foi feito o mapeamento dos segmentos de mercado existentes e definido em quais mercados a empresa possui interesse em atuar. Para estes mercados foram direcionados os objetivos estratégicos (ver Figura 21).



**Figura 21** – Definição do Segmento de Mercado

A empresa optou por atuar na área clínica e atendendo convênios. O mercado hospitalar foi descartado por falta de infra-estrutura, seria necessário investir capital e muita dedicação para se estabelecer num hospital, além deste não ser o objetivo da empresa.

Para ser uma clínica particular, seria necessário um investimento alto em reforma do prédio e decoração, além da necessidade de contratação de mão de obra, e como a clínica não é reconhecida como tal, correria ainda o risco de não haver o retorno esperado. Os médicos dão preferência de encaminhar seus pacientes particulares a clínicas onde o proprietário atende pessoalmente cada um dos seus pacientes, e esta não é uma característica da empresa pesquisada. O valor pago pelo SUS para o atendimento de seus pacientes não é suficiente para cobrir os custos de atendimento, devendo a empresa atendê-los somente se houver ociosidade.

O mesmo procedimento foi realizado para definir o segmento de clientes em que a empresa desejava atuar. Constatou-se três tipos de clientes: o cliente final, o médico e a empresa.

Cliente Final – é paciente que irá receber o tratamento na clínica. Podem ser:

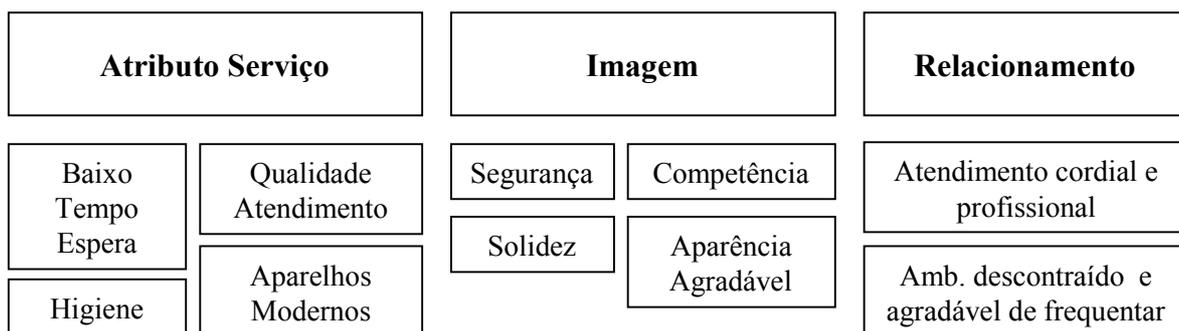
Médico – é quem encaminha o paciente, neste tipo de negócio o cliente final não procura a clínica e sim o médico, e este encaminha para a clínica. O médico quer um bom resultado e nem sempre se preocupa com o tempo de tratamento.

Empresas – também são encaminhadoras quando possuem convênio próprio. Elas buscam um bom resultado no menor tempo possível.

Para cada um destes segmentos foi elaborada uma proposta de valor. Neste ponto chegou-se a um impasse, pois os representantes da empresa não sabiam exatamente o que agregava valor e quais as necessidades dos seus clientes. Por isto antes de definir a proposta de valor foi necessário fazer uma pesquisa de opinião, que tinha como objetivo definir as necessidades dos clientes, saber como eles viam a empresa e quais requisitos, na opinião deles, agregavam valor. Para cada segmento de clientes foi realizada uma pesquisa diferente.

- ✓ Cliente Final - foi feita uma pesquisa de opinião para saber quais os valores dos clientes alvos (ver Anexo 1).
- ✓ Médico – foi realizada uma conversa informal com alguns médicos, para definir o que esperam de uma clínica de fonoaudiologia.
- ✓ Empresas – foi realizada uma conversa informal com o responsável da empresa, para definir o que esperam de uma clínica de fonoaudiologia ou empresa prestadora de serviço.

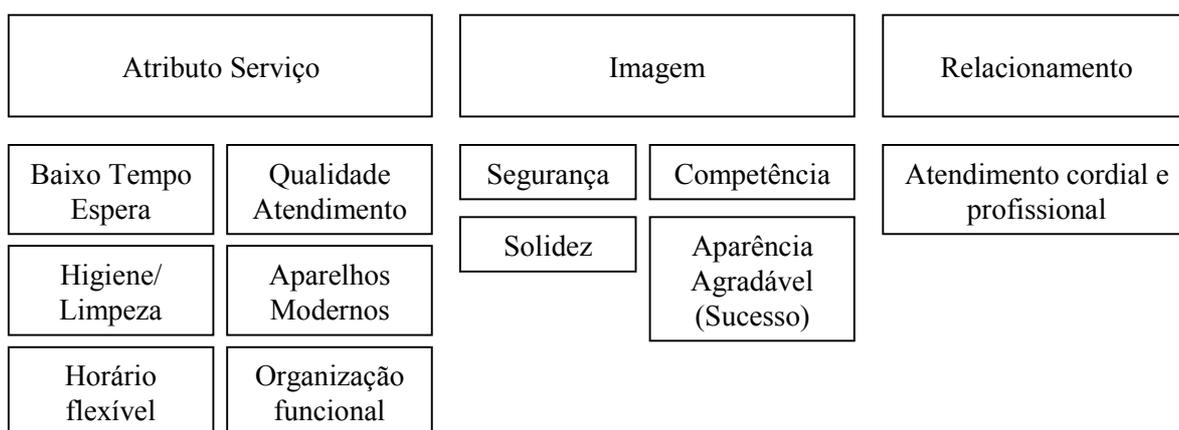
As propostas de valor para cada um dos segmentos de clientes foram elaboradas baseadas no resultado obtido nas pesquisas de opinião. Elas estão demonstradas nas figuras (Figura 22, proposta de valor para o cliente final, Figura 23, proposta de valor para o médico e Figura 24, proposta de valor para a empresa) a seguir:



**Figura 22** - Proposta de Valor para os Clientes Finais

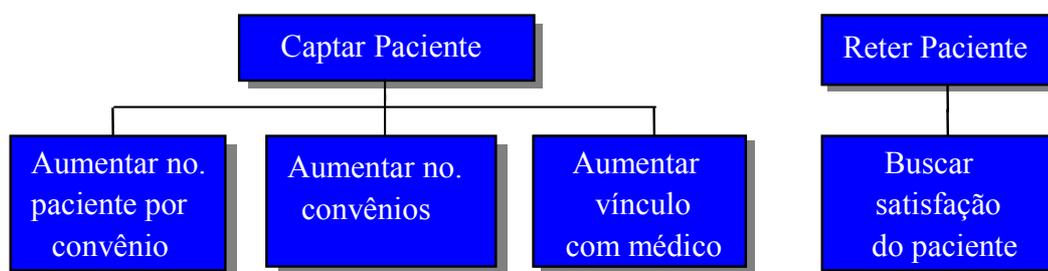


**Figura 23** - Proposta de Valor para os Médicos



**Figura 24** - Proposta de Valor para a Empresa

As propostas de valor formaram a base para a elaboração dos objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes. Através de relações causa e efeito, definiu-se que o objetivo financeiro de controle de despesas operacionais, não possui relações com a perspectiva dos clientes, mas o objetivo de crescimento de receita pode ser obtido através da retenção e captação de pacientes. Sendo assim, os objetivos da perspectiva dos clientes, conforme mostra a Figura 25, foram definidos como: aumento do número de convênios, aumento do número de pacientes por convênio e busca da satisfação do médico, que visam captar novos pacientes, e busca da satisfação do cliente que visa reter o paciente.



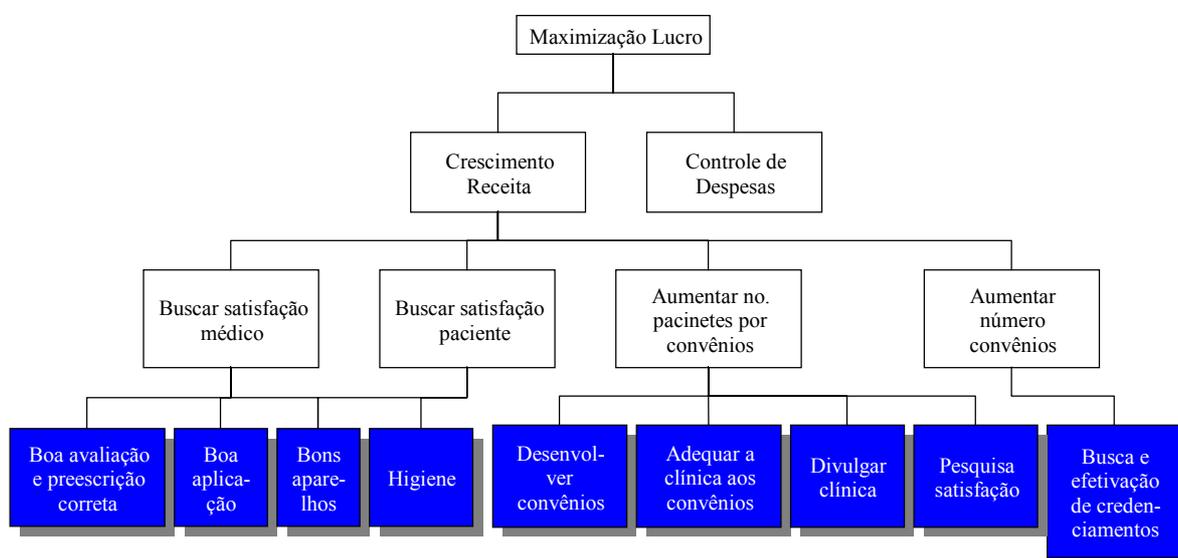
**Figura 25** - Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes

### **5.2.7 Definição da cadeia de valor e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos**

Após a definição dos objetivos da perspectiva dos clientes, foram definidos os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos. Cabe ressaltar, que antes da abordagem de cada perspectiva, era feita uma revisão teórica desta.

O primeiro passo foi o mapeamento dos processos da empresa. Foram desenhados o processo macro e depois os processos de admissão do paciente, da rotina de chegada do paciente, do tratamento e do retorno do paciente. O mapeamento dos processos está no Anexo 2.

Com base nos processos e nas relações com os objetivos dos clientes, definiu-se que os objetivos estratégicos dos processos internos seriam a boa avaliação e prescrição dentro do consultório, a boa aplicação dentro do setor de tratamento, ter sempre bons aparelhos e manter sempre a higiene e limpeza da clínica. Estes objetivos visam obter bons resultados que por sua vez, irão garantir a satisfação dos médicos e pacientes. Os objetivos de desenvolver convênios, adequar a clínica aos convênios, divulgar a clínica e fazer pesquisa de satisfação periodicamente, visam aumentar o número de pacientes por convênio. E, finalmente, a busca e efetivação de novos convênios buscam aumentar o número de convênios (ver Figura 26).



**Figura 26** - Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos

Alguns dos objetivos geram processos novos como o processo de adequar a clínica aos convênios. Até então, o processo com relação aos convênios delimitava-se a sua efetivação. Agora o convênio passa a ser trabalhado, devem ser levantadas as suas necessidades, e, dentro do possível, tenta-se adequar a clínica a elas.

### 5.2.8 Definição dos objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento

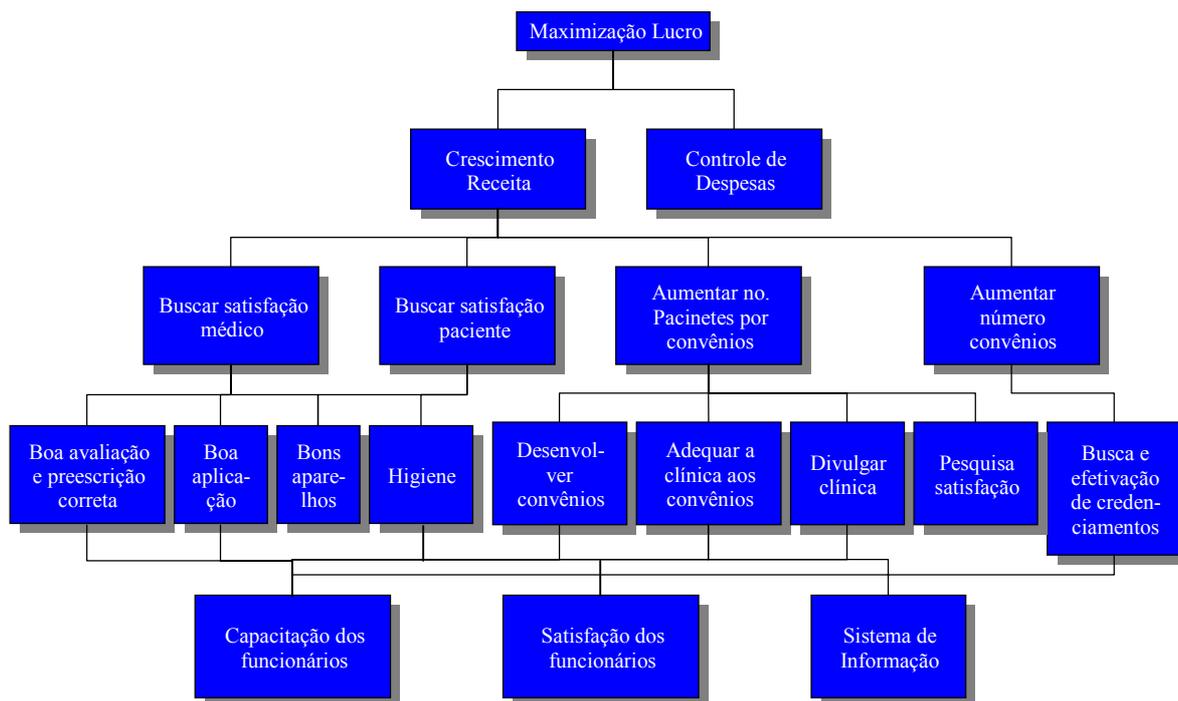
Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são responsáveis por garantir a infra-estrutura necessária para dar suporte às demais perspectivas.

Para atender aos objetivos propostos até agora, definiu-se que esta perspectiva deveria visar a capacitação dos funcionários, a satisfação dos funcionários e o desenvolvimento de sistema de informações. A capacitação dos funcionários englobaria todos os treinamentos necessários para proporcionar aos funcionários os requisitos necessários para desenvolverem suas atribuições de forma a garantirem a satisfação dos clientes e o desenvolvimento dos convênios existentes e novos. A satisfação do funcionário também contribuirá para atender aos objetivos relativos a satisfação dos clientes: um funcionário satisfeito tende a ter um cliente mais satisfeito (Kaplan & Norton, 1997, p. 135). O sistema de informação dará suporte à rotina diária da empresa, de forma a torná-la mais profissional, como foi solicitado na pesquisa de opinião. Além disto, dará suporte ao sistema de *feedback* do *Balanced Scorecard*.

### **Desenho do BSC**

#### **5.2.9 Revisão do esboço do *Balanced Scorecard***

Depois de definidos os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas, foi analisado o esboço do *Balanced Scorecard*. Foram validadas também as relações de causa e efeito que geraram a seqüência hipotética dos objetivos estratégicos. O desenho do *Balanced Scorecard* após o consenso do grupo está demonstrado na Figura 27.



**Figura 27** - Desenho do *Balanced Scorecard* da Fonovitta

### 5.2.10 Definição das medidas de ocorrência e vetores de desempenho

Nesta etapa foram definidas para cada um dos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*, as medidas de ocorrência e indicadores de tendência.

As medidas de ocorrência indicam a realização ou não das metas propostas para o objetivo, e as medidas de tendência indicam se a empresa está no caminho certo, uma vez que normalmente existe um *gap* entre a ação e o seu resultado.

O quadro completo com os objetivos estratégicos e suas medidas está no Anexo 3. Observando o quadro, podemos identificar a importância dos vetores de desempenho. A medida de ocorrência de satisfação do cliente, por exemplo, é o resultado da pesquisa de opinião. Como ficou definido que esta será realizada num intervalo de seis meses, a medida de tendência, número de reclamações e sugestões/mês, poderá ser utilizada como indicador mensal de como está a satisfação dos clientes. Seria arriscado ter somente uma análise semestral desta medida, já que ela é fundamental para a retenção e captação dos clientes, que por sua vez são os responsáveis pelo crescimento da receita.

Notamos também que nem todos os objetivos necessitam de medidas de tendência, mas todos os objetivos possuem medidas de ocorrência. Para alguns objetivos, as medidas de tendência são as medidas de ocorrência de outros. Por exemplo, para o objetivo da perspectiva dos clientes de aumentar o número de convênios, o indicador de tendência é o número de convênios novos/mês, que é a medida de ocorrência do objetivo de buscar e efetivar novos convênios, da perspectiva dos processos internos.

### **5.2.11 Definição das metas de superação**

Para cada medida de ocorrência e indicador de tendência, foram definidas metas de superação. As metas estabelecidas foram arrojadas, para garantir o atingimento do objetivo de longo prazo.

Ao se estabelecerem as metas, calculou-se os índices necessários para se atingir os objetivos de longo prazo. Não adiantaria aumentar o número de pacientes, numa razão inferior a necessária para se obter os 100 pacientes no final de dezoito meses. Por exemplo, para o objetivo de aumentar o número de convênios, a medida de ocorrência é o percentual do faturamento relativo a novos convênios sobre o faturamento total. A meta para esta medida é aumentar 47% em dezoito meses, um índice bastante alto visto que a empresa já é credenciada nos principais convênios, mas se não for atingido este índice, não será alcançado o objetivo de dobrar a receita. As metas estão demonstradas no Anexo 3.

### **5.2.12 Alinhamento das iniciativas**

Nesta etapa foram definidos as iniciativas necessárias para se atingir as metas propostas.

Na última coluna do Anexo 3, estão indicadas as iniciativas que serão desenvolvidas. Para cada iniciativa, foi desenvolvido um plano de ação, para garantir a sua realização. O formato do plano de ação está demonstrado no Anexo 4.

Por exemplo, para se atingir a meta de nenhuma reclamação dos pacientes, em relação a boa aplicação será necessário elaborar um manual onde constará como utilizar corretamente cada um dos equipamentos da empresa, além de um treinamento

com os funcionários da área técnica sobre os cuidados que deve ter ao fazer a aplicação no paciente.

### **Plano de Implementação**

#### **5.2.13 Desenvolvimento do Plano de Implementação**

A divulgação do *Balanced Scorecard* foi realizada nesta etapa. Também foram feitos os levantamentos dos dados que devem ser coletados mensalmente, para o cálculo e acompanhamento das medidas e iniciou-se o desenvolvimento do sistema de informação.

Em princípio, decidiu-se por não comunicar o *Balanced Scorecard* para todos os funcionários da empresa. Os seus representantes acreditam que ele seria de difícil compreensão para alguns e, ainda, a empresa correria o risco de ficar exposta à concorrência. Por isto, decidiu-se por divulgar um *folder* com a os principais objetivos estratégicos, as propostas de valores e algumas medidas, que seriam acompanhadas por todos.

Quanto ao sistema de coleta de informações, está sendo desenvolvido num processo lento, porque, além de não haver o hábito de coletar informações, algumas das medidas precisam ser desenvolvidas, como, por exemplo, o planejamento das visitas para desenvolver novos convênios ou o orçamento das despesas para 2001. Ocorre ainda que algumas ações que são necessárias para a coleta das informações não foram incorporadas à rotina. Pode-se citar como exemplo o levantamento das reclamações dos clientes e funcionário. Como era rotina simplesmente resolver os problemas sem registrá-los, nem sempre é preenchida a guia desenvolvida para a descrição das reclamações.

#### **5.2.14 Alinhamento das metas individuais**

A empresa optou por não alinhar as remunerações dos empregados ao *Balanced Scorecard*, no primeiro momento. Como não existe um programa de participação nos lucros ou remuneração variável, ela preferiu aguardar para ver como será o desempenho desta ferramenta ao longo de um ano, para depois pensar num programa de remuneração alinhado ao *Balanced Scorecard*.

Quanto às metas individuais, também não serão explicitadas neste primeiro ano. Acredita-se, porém, que através do *folder* sejam sedimentados os principais objetivos e conceitos do *Balanced Scorecard* e que o desempenho dos funcionários será direcionado ao encontro deles.

#### **5.2.15 Alinhamento dos investimentos ao *Balanced Scorecard***

O orçamento de despesas e investimento da empresa está em processo de desenvolvimento. Como ela não possuía a cultura orçamentária até então, e está passando por uma crise financeira, decorrente da perda do seu principal convênio, ainda não sabe exatamente quanto vai poder disponibilizar para o orçamento de investimentos.

Apesar disto, já está inserida na empresa a conscientização da importância de todos os investimentos e despesas extras estarem vinculados aos objetivos do *Balanced Scorecard*. Atualmente existe na empresa um controle informal, com a finalidade de evitar gastos não relacionados a estratégia da empresa e objetivos do *scorecard*.

#### **5.2.16 Elaboração do sistema de *feedback* do *Balanced Scorecard***

A última etapa da elaboração do *Balanced Scorecard* foi a definição do sistema de *feedback*. Como comentado anteriormente, ainda não estão disponíveis os dados relativos a todas as medidas do *scorecard*, mas mesmo assim já está sendo feito o acompanhamento mensal de algumas medidas.

O sistema de *feedback* foi desenvolvido em planilhas Excel, e está no estágio de adaptação. O fato de nem todas as iniciativas terem sido desenvolvidas prejudica o controle e a tomada de decisão para reverter desvios em relação às metas. Mas já pode ser considerado um exercício que vem doutrinando os executivos da empresa à cultura de acompanhamento e correção das divergências.

Um pequeno exemplo de acompanhamento e sinalização do sistema de *feedback* está demonstrado no Anexo 5. Além do gráfico, ele conta com um sistema de cores e setas. As cores indicam a situação da medida, se verde quer dizer que está dentro do estabelecido, amarelo quer dizer que ainda está dentro do controle, mas

deve-se atentar para esta medida, e vermelho está fora dos padrões estabelecidos. As setas indicam a tendência, se ela está para cima quer dizer que a tendência é melhorar, para baixo quer dizer que tende a piorar. Por exemplo, uma medida de aumento de pacientes, se ela estiver amarela com a seta para cima, quer dizer que se deve cuidar, mas a tendência é ela ficar verde. Mas se ela estiver amarela e a seta para baixo, deve-se tomar providências, pois é provável que no próximo mês ela fique vermelha.

Ficou estabelecido que a periodicidade de avaliação das medidas do *Balanced Scorecard* será mensal, numa reunião específica. Esta será realizada no início de cada mês e terá como participantes os executivos da empresa e a gerente administrativa. A reavaliação do *scorecard* ocorrerá semestralmente, mas se necessário serão feitos ajustes nas reuniões mensais.

### **5.3 Conclusões**

A fase do plano de implementação foi considerada a mais trabalhosa da elaboração do *Balanced Scorecard*, porque necessitou envolver pessoas que não participaram do desenvolvimento do projeto. Notou-se nesta fase a importância da definição dos participantes. Se a empresa não tiver nenhuma restrição quanto à participação de funcionários-chave da área operacional, como tinha a empresa pesquisada, deve incluí-los no processo. Isto propiciará um maior envolvimento e discernimento na efetivação dos planos de ação.

No estudo de caso, houve uma dispersão após o desenho do *scorecard*, decorrente da falta de uma estrutura montada para apoiar as ações necessárias para desenvolver os planos definidos no *Balanced Scorecard* e da indisponibilidade de muitas das informações necessárias para o acompanhamento das medidas de ocorrência e dos indicadores de tendência.

Notou-se também que a importância do *feedback* estratégico, deve ser constantemente ressaltada. É necessário que as empresas tenham consciência de que não devem ser somente analisados os resultados quantitativos, mas analisar também se as relações causa e efeito implícitas nas definições dos objetivos estratégicos e conseqüentemente nas definições das medidas, são verdadeiras e estão direcionando a empresa no rumo dos objetivos de longo prazo.

Apesar disto, já podem ser obtidos alguns resultados. A aplicação do *Balanced Scorecard* gerou novas perspectivas e entusiasmo na empresa. Os problemas existentes no início do projeto, que pareciam sem solução, já não parecem tão impossíveis. Além disto, agora os proprietários sabem como direcionar suas ações, não cabendo mais atitudes impetuosas.

Como a aplicação é recente, não se pode tirar conclusões dos resultados quantitativos obtidos com o método, sem correr o risco deles estarem distorcidos por variáveis aleatórias.

#### **5.4 Principais Dificuldades na utilização dos Métodos de Elaboração do Balanced Scorecard para Empresas de Pequeno Porte.**

Serão descritas agora as principais dificuldades encontradas ao tentar utilizar os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard*, apresentados no capítulo três, em empresas de pequeno porte.

As dificuldades encontradas serão mencionadas na ordem cronológica do desenvolvimento do *scorecard*. Para facilitar a leitura, chamar-se-á o método de elaboração do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan & Norton, Richard, Campos e Walter & Kliemann, de método geral, voltado particularmente às grandes empresas e a sistemática desenvolvida neste estudo, para pequenas empresas, de sistemática proposta.

A primeira dificuldade encontrada foi na determinação do grupo de participantes do projeto. Nas grandes empresas, existe um número maior de executivos da alta administração do que nas pequenas empresas. Dificilmente o número de executivos destas permite uma divisão em dois ou quatro grupos, bem como não existem gerentes de nível médio para ingressarem no grupo, como sugere o método geral. Por isto, na sistemática proposta sugere-se um grupo único e fixo, que participará de todas as etapas do projeto. São desnecessárias, também, as séries de entrevistas, uma vez que durante as reuniões todos podem expressar suas opiniões e esclarecer possíveis dúvidas e conflitos.

Outra dificuldade encontrada foi quanto à estratégia. No método geral, os autores partem do pressuposto que a empresa já possui uma estratégia definida, bem como a missão, visão e valores. Eles buscam somente o consenso da alta administração quanto a estas definições. Nas pequenas empresas, não é comum a prática de planejamento estratégico, assim, dificilmente existe uma estratégia previamente definida e formalizada. Por isto, na sistemática proposta foi incluída uma etapa que visa estabelecer a missão, visão e estratégia da empresa.

Informações sobre clientes, mercado, concorrentes, inovações tecnológicas, proposta de valor, cadeia de valor, são outros dados que o método geral considera disponíveis nas empresas. Eles indicam a distribuição delas ao grupo, como material de apoio, para a construção dos objetivos do *scorecard*. No caso das pequenas empresas, dificilmente estas informações existem. Como o custo de obtenção delas é relativamente elevado para empresas que não possuem recursos financeiros abundantes, a sistemática proposta sugere que elas sejam coletadas durante o processo, a medida que necessárias. Isto também permitiu que houvesse maior comprometimento do grupo com o levantamento correto das informações e também permitiu maior entrosamento e compreensão quanto ao seu conteúdo.

Como a sistemática proposta inclui a elaboração da estratégia, não trabalha com subgrupos e não possui as informações de apoio antecipadamente, torna-se necessário para a construção do *Balanced Scorecard* um número maior de reuniões do que ocorre no método geral. Este também possui entrevistas prévias aos *workshops*, que permitem uma pré-elaboração das atividades estabelecidas para cada reunião. Isto não ocorre na sistemática proposta, porque a autora entende que é mais produtivo e criativo se a elaboração for feita com todo o grupo, e não somente consensada como ocorre nos outros métodos, já que não existem, no caso da pequena empresa, as dificuldades de interação existentes em grupos grandes.

Resumidamente, as principais dificuldades entre a sistemática proposta e o método geral referem-se principalmente às diferenças das características básicas das pequenas e grandes empresas. Estas últimas possuem mais disponibilidade de recursos financeiros e humanos além de terem uma cultura quanto a planejamento estratégico mais sedimentada. Costumam também conhecer melhor e ter mais informações sobre

o ambiente em que estão inseridas, seus clientes, mercado e concorrentes. Apesar disto, na sistemática proposta, viu-se que as pequenas empresas também podem aplicar os conceitos do *Balanced Scorecard*, com sucesso. Este pode orientá-las no desenvolvimento da estratégia e sistema de gestão, permitindo assim, que elas tenham uma gestão menos amadora e passem a ser mais competitivas.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo a proposta de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* específica para as empresas de pequeno porte, que foi descrita no capítulo 4, baseada numa aplicação prática, que foi apresentada no capítulo 5.

Para isto foi feita uma revisão bibliográfica do *Balanced Scorecard*, partindo-se do seu histórico até a sua utilização como um sistema de gestão estratégica, que nos fez crer que ele é uma ferramenta que permite a tradução da estratégia da empresa em indicadores de desempenho, que podem ser desdobrados e acompanhados até o nível operacional, de forma a orientar a empresa para o atingimento das metas de longo prazo. Concluiu-se também que uma das principais contribuições do *Balanced Scorecard* em relação aos sistemas de indicadores de desempenho tradicionais foi a inclusão de medidas não financeiras, de forma a proteger a empresa de uma visão míope quanto ao seu desempenho real, como ocorre nestes sistemas de medição. Já o diferencial em relação aos sistemas que já incluem medidas não financeiras é que no *Balanced Scorecard* todas as medidas são relacionadas à estratégia da empresa, o que é garantido através das relações causa e efeito. Além disto o *Balanced Scorecard* não visa apenas avaliar e valorar a empresa, mas pode ser utilizado também como um sistema de gerenciamento.

Foram estudados também os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard* apresentados por Kaplan & Norton (1997), Campos (1998), Richards (1998) e Walter & Kliemann (2000), e concluiu-se que estes modelos são bastante semelhantes. Apesar de existir algumas nuances quanto a semântica, seus passos são basicamente os mesmos. Pode-se dizer que as três últimas abordagens são desdobramentos da proposta de Kaplan & Norton, com pequenas alterações que provavelmente foram decorrentes das experiências de cada autor.

Foi proposta uma sistemática composta de 16 etapas, para a elaboração do *Balanced Scorecard* em empresas de pequeno porte. A principal diferença entre a sistemática proposta e os demais métodos de elaboração estudados, é a inclusão de etapas de elaboração do planejamento estratégico, que inclui a definição de missão, valores e visão, uma análise da situação e a definição dos objetivos estratégicos. Pode

concluir que esta e as demais diferenças existentes entre os métodos, são decorrentes das características pertinentes à pequena empresa.

Para testar a sistemática proposta foi realizado um estudo de caso, tendo como campo de pesquisa uma clínica de fonoaudiologia. A pesquisa incorporou as etapas de elaboração do *Balanced Scorecard* até a definição do sistema de *feedback*. Ficou pendente porém, o acompanhamento da implementação dos planos de ação.

Outro ponto fraco na pesquisa foi a elaboração do planejamento estratégico, pois uma melhor definição de valores e uma análise mais aprofundada dos ambientes internos e externos, poderia levar a objetivos estratégicos diferentes. Também foram bastante simplistas as definições de missão, visão e estratégia da empresa. Sendo assim, uma outra definição estratégica poderia ter como consequência um desenho diferente do *scorecard* final (apesar de não se questionar as etapas de operacionalização propriamente ditas, apenas os resultados finais).

Porém, o estudo de caso revelou que a aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa, foi bem aceita e compreendida por seus executivos, gerando entusiasmo e novas perspectivas. Apesar disto, notou-se em alguns momentos uma dificuldade para seguir o rumo da estratégia. Serão necessários reforços sobre os conceitos e objetivos do *Balanced Scorecard*, para não permitir que as rotinas do dia a dia façam a empresa se desviar dos seus objetivos estratégicos. O maior problema é a conscientização de que o projeto não tem um fim nele mesmo, que deverão ser tomadas providências para concluir sua implantação e que ele é um processo que deve ser constantemente avaliado e realimentado.

Em futuras experiências seria válido atentar para a dispersão que ocorre após o término do desenho do *scorecard*. Esta ocorre quando não existe uma estrutura montada para apoiar as ações necessárias para desenvolver os planos definidos no *Balanced Scorecard* e/ou não estão disponíveis muitas das informações necessárias para se acompanhar as medidas de ocorrência e indicadores de tendência. Isto acarreta uma queda de rendimento no desenvolvimento do projeto. Como os próximos passos não podem ser tomados em reuniões, as providências se perdem nas rotinas diárias.

Quanto a sua operacionalização, notou-se que o desenho do *Balanced Scorecard* propriamente dito é a parte mais fácil da sua implantação. A fase de implementação é mais demorada e é nela que se concentram os maiores obstáculos. Colocar idéias no papel mostrou-se mais fácil e aceitável do que executá-las. Como a pequena empresa não tem o hábito de controlar indicadores, notou-se uma certa dificuldade quanto à idéia de coletar estas informações.

A partir do estudo de caso concluiu-se também que o *Balanced Scorecard* pode ser compatível com empresas de pequeno porte, sendo possível até considerá-lo de fácil aplicação, desde que se considere e respeite as restrições e características destas empresas.

### **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Estudos destinados a pequenas empresas são de grande importância por ser uma área pouco desenvolvida. O tema, *Balanced Scorecard*, também não está muito difundido dentro das pequenas empresas, por isto, sugere-se que sejam desenvolvidos novos estudos principalmente nos setores comerciais e industriais, que não foram abordados nesta pesquisa. Isto permitiria testar se a sistemática proposta pode ser adaptada aos demais setores econômicos ou se seria necessário desenvolver um método próprio para cada setor.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, principalmente na definição dos segmentos de mercado e clientes surgiu a necessidade de utilizar sistemas de custeio para apoiar a tomada de decisão. Uma sugestão de pesquisa seria a utilização de sistemas de custeio para apoiar a elaboração do *Balanced Scorecard*.

Abordou-se neste trabalho somente a elaboração do *Balanced Scorecard*. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa explorando as fases de implementação e operacionalização. A maioria das pesquisas realizadas sobre o *Balanced Scorecard*, visam somente a elaboração do *scorecard*. Seria valioso para o meio acadêmico se fossem retratadas experiências quanto à implantação do *Balanced Scorecard*, e mais valioso ainda, se abordassem casos ilustrativos de sua operacionalização, pois desta não encontrou-se menção nem na bibliografia.

Outro tema que pode ser aprofundado é quanto a sistemas de *feedback*. Existem, dentro do meio empresarial, várias versões de sistemas de avaliação do *Balanced Scorecard*, mas este assunto é pouco explorado no meio acadêmico. Existem poucas referências bibliográficas ou exemplos práticos sobre este assunto.

O alinhamento das metas individuais e das remunerações dos funcionários ao *Balanced Scorecard* poderia também gerar uma série de estudos. Este é um tema que possui um amplo campo de pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Aurelio L. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 1998.

BORGES, Marco Antonio Viana. **Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

BORNIA, Antônio Cezar. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFSC, 1995.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S.. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FALCONI Campos, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

GASPARETTO, Valdirene, BORNIA, Antônio Cezar. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife. **Anais**. Recife: MBI Consulting, 2000

GOLDRATT, Eliyhau M., COX Jeff. **A Meta**. São Paulo: IMAM, 1986.

GOLDRATT, Eliyhau M.. **A Síndrome do Palheiro**: garimpendo informações num oceano de dados. São Paulo: Educator, 1991.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1995.

MOUINHOSILVA, Marcelo Hercílio C.. **Desenvolvimento de um método prescritivo para mudança de sistema de indicadores à luz da Teoria das Restrições**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

MÜLLER, Claudio José. **Anotações de Aula da Disciplina de Custos**. Porto Alegre: Mestrado Acadêmico em Engenharia da Produção UFRGS, 1999.

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

RHODEN, Marisa Ignez dos S.. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFSC, 2000.

RICHARDS, Stewart. II Etapa do Programa Gestão da Performance. **Módulo**: “A Implementação da Estratégia utilizando o Referencial de Gerenciamento do Balanced Scorecard”. Campinas: Fundação Dom Cabral, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. **Pesquisa**. Outubro, 1999. Brasília: SEBRAE, 1999.

SILVA, João M.. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SILVA, José Carlos T. da, PLONSKI, Ary Guilhermie. Gestão da Tecnologia: desafios para as Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Produção**. v. 9, n. 1. Rio de Janeiro: ABEPRO

SOUTO, Rodrigo da S.. **Aplicação dos princípios e conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma etapa construtiva de uma empresa de construção civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

SVEIBY, Karl E.. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

WALTER, Fabio, KLIEMANN Neto, Francisco José. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife. **Anais**. Recife: MBI Consulting, 2000.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

ABERNATHY, William. Balanced Scorecard make teamwork a reality. **The Journal for Quality and Participation**, Cincinnati, p. 58-59, Nov.-Dez. 1997.

BUTLER, Alan, LETZA, Steve R., NEALE, Bill. Linking the Balanced Scorecard to strategy. **Long Range Planning**, Grã-Bretanha, v. 30, n. 2, p. 242-253, 1997.

CHOW, Chee W., GANULIN, Denise, HADDAD, Kamal, WILLIANSO, James. The Balanced Scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare

organization management. **Journal of Helthcare Management**, Chicago, p. 263-280, Mai.-Jun. 1998.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David P. **Organização Orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, p. 71-79, Jan.-Feb. 1992.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. Putting de Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Boston, p. 134-147, Oct.-Sep. 1993.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Boston, p. 75-85, Jan.-Feb. 1996.

LIBERATORE, Matthew J., MILLER, Tan. A framework for integrating activity-based costing and the balanced scorecard into the logistics strategy development and monitoring process. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, p. 131-154, 1998.

SHERMAN, H. David. Generate Increased Service Profits with MBB. **Management Accounting**, New York, p. 34-44, Jan. 1998.

SILK, Scott. Automating the Balanced Scorecard. **Management Accounting**, New York, p. 38-42, Maio 1998.

SMITH, Malcolm. Putting NFI's to work in a Balanced Scorecard environment. **Management Accounting**, London, p. 32-35, Mar 1997.

## ANEXO 1

# Fonovitta

*Pesquisa de Opinião*

**Idade**  até 18 anos  18 - 25 ano  26 - 35 and  35 - 50 and  + 50 anos

**Trabalha**  sim  não Se sim,  Autonom  Empresári  Empregado

**Convênio** \_\_\_\_\_

**Diagnóstico** \_\_\_\_\_

**Enumere os itens abaixo, conforme o grau de importância para você**

**1- Pouco Importante      3- Importante      5- Muito Importante**

Aparência Visual	
Ambiente descontraído	
Atendimento na recepção	
Atendimento durante o tratamento	
Atendimento no consultório	
Música ambiental	
Higiene	
Rápida recuperação	
Aparelhos modernos	
Tempo de espera	

**Qual nota você daria para a Fonovitta quanto:**

**1- Ruim      2- Razoável      3- Bom      4- Muito Bom      5- Ótimo**

Aparência Visual	
Ambiente descontraído	
Atendimento na recepção	
Atendimento durante o tratamento	
Atendimento no consultório	
Música ambiental	
Higiene	
Rápida recuperação	
Aparelhos modernos	
Tempo de espera	

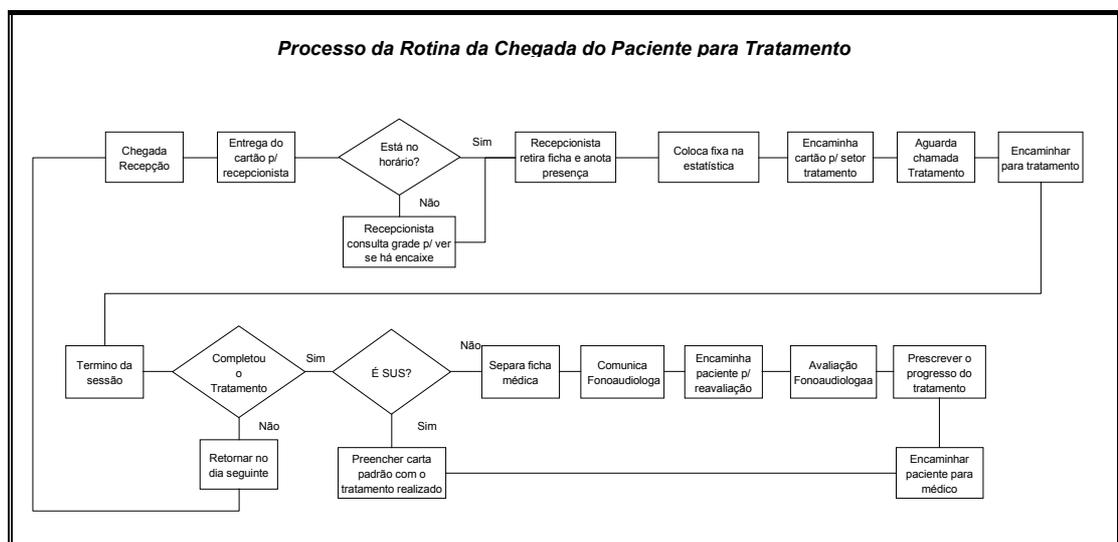
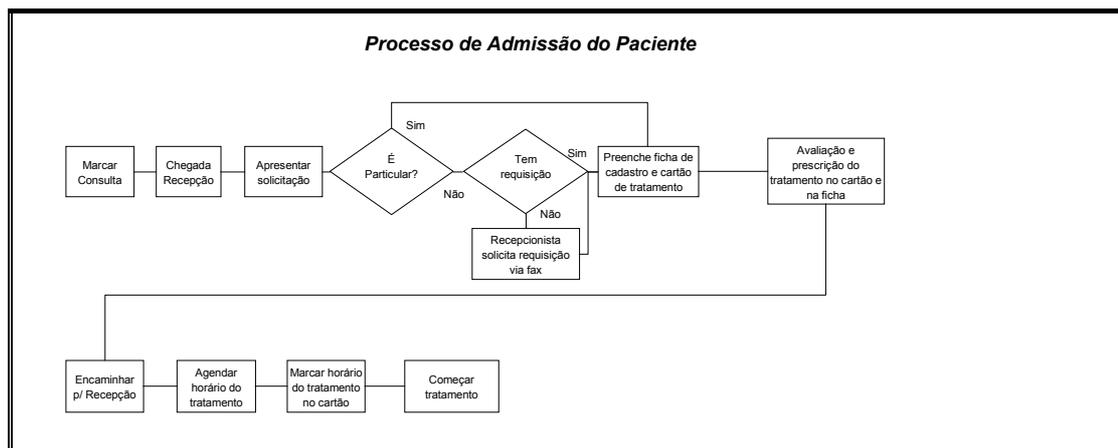
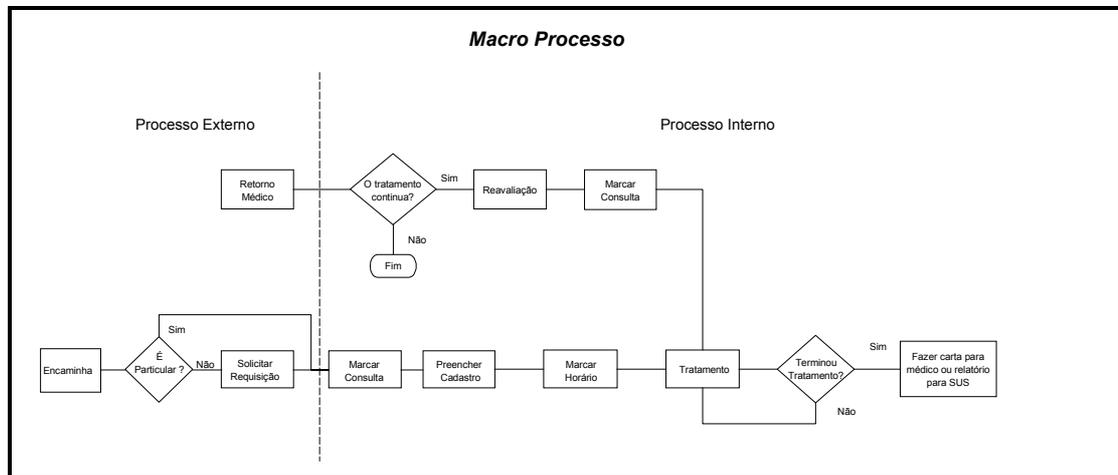
**Você tem alguma sugestão para melhorar a Fonovitta?**

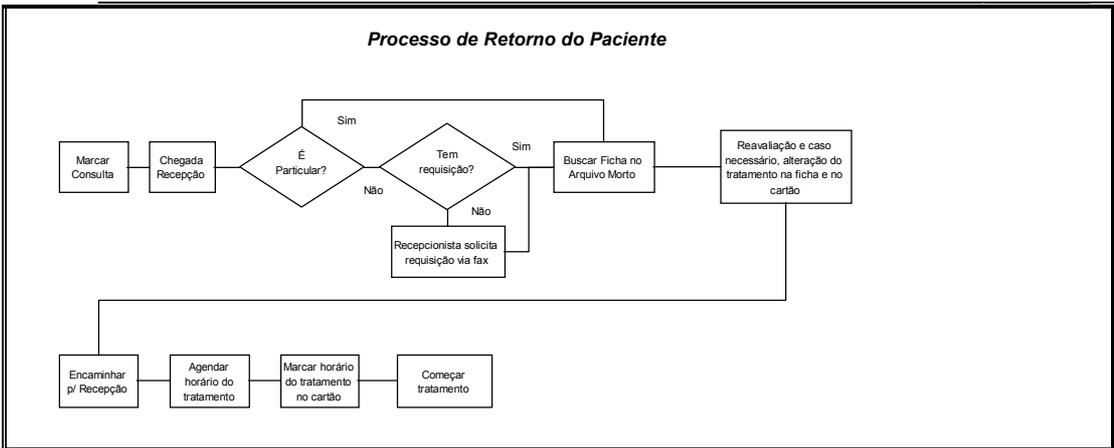
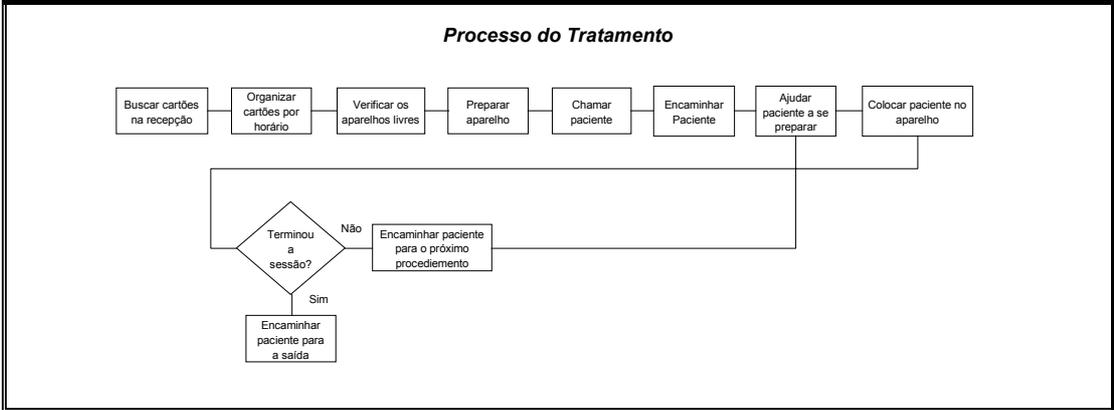
---

---

---

## ANEXO 2





## **ANEXO 3**

## ANEXO 4

### Plano de Ação para Treinamento

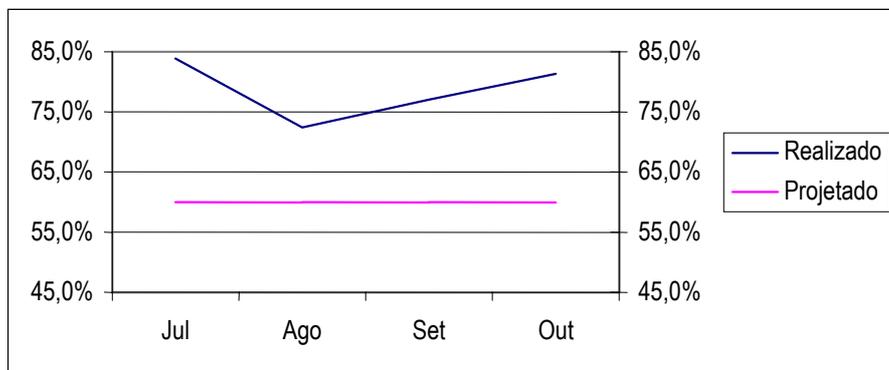
Habilidade	Quem será treinando	Quem treinará	Como	Quando
Aplicar o aparelho/posicionar paciente, possíveis erros e efeitos colaterais nos aparelhos abaixo:				
Aparelho 1				
Aparelho 2				
Aparelho 3				
Qualidade no atendimento pacientes (abordar paciente/relacionamento com paciente)				
Qualidade no relacionamento interno				
Higiene e Limpeza				
Limpeza Pesada				
Controle de custos				
Manutenção Preventiva				
Desenvolver convênios e buscar novos				
Usar computador				

## ANEXO 5

### Sistema de Avaliação do Balanced Scorecard

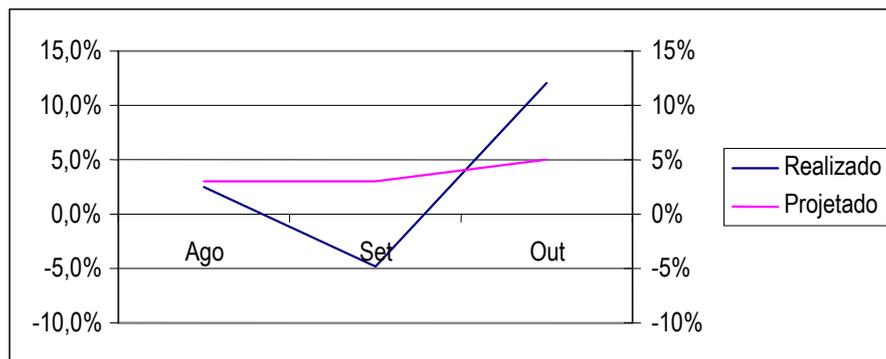
#### Participação das Despesas

	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Tendência</i>
Realizado	<b>83,9%</b>	<b>72,4%</b>	<b>77,0%</b>	<b>81,3%</b>	▼
Projetado	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	



#### Crescimento das Receitas

	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Tendência</i>
Realizado		<b>2,5%</b>	<b>-4,8%</b>	<b>12,0%</b>	▲
Projetado		3%	3%	5%	



Balanced Scorecard

Objetivo Estratégico	Medidas		Metas	Iniciativas
	Ocorrência	Tendência		
<b>Perspectiva Financeira</b>				
F1 Crescimento receita	Receita	Receita realizada x receita orçada	Dobrar a receita - 100%	
F2 Controle dos Custos	% despesas/faturamento		<= 60%	Conscientização e orçamento despesas
<b>Perspectiva Cliente</b>				
C1 Aumentar no. Convênios	% Faturamento convênios novos/faturamento total		53% /faturamento	
C2 Aumentar no. Pacientes	Número pacientes novos/número pacientes atual		12 Pacientes por convênio	Definir escalonamento
C3 Buscar satisfação cliente	Pesquisa de opinião	Número de sugestões e reclamações	Satisfação nota9 - Menos de 10% de reclamações	
C4 Buscar satisfação médico	% Número de pacientes de médicos chaves encaminhados x Número de pacientes de médicos chaves encaminhados hoje		Aumentar 125%	
<b>Perspectiva Processos Internos</b>				
P1 Boa Avaliação	% Expectativas atingidas	% Número de reclamações/paciente	<= 90% - 0%	Definir roteiro de prescrição e montar protocolo de atendimento
P2 Boa Aplicação				Treinamento e elaboração de manual
P3 Bons Aparelhos	Número de aparelhos imprescindíveis existentes no mercado x número destes existentes na clínica Número de aparelhos com rendimento 100%		>= 90% 100%	Montar cronograma de aferição e manutenção preventiva
P4 Higiene	Nota da Limpeza		Nota 10	Treinamento e elaboração de manual
P5 Busca de novos convênios	Número convênio novos/mês		Um convênio a cada dois meses	Programa de credenciamento de novos convênios
P6 Desenvolver Convênios	Número pacientes novos/número pacientes atual do convênio	Número de visitas realizadas x planejado	100%	Programa de desenvolvimento de convênios
P7 Adaptar clínica a convênios	% Exigências (expectativas) atendidas		>= 80%	
P8 Pesquisa de Satisfação	Número de pesquisas realizadas x planejada		100%	Programa de pesquisa de satisfação
P9 Divulgação clínica	Número de visitas/contatos realizados c/sucesso % Iniciativas planejadas x efetivadas		2 empresas ou convênios/mês 100%	Programa de divulgação da clínica
<b>Perspectiva Aprendizado</b>				
A1 Capacitação funcionário	% habilidades alcançadas com nota ótimo/planejado	Número de horas treinamento/func real X planejado	100% em 12 meses - 100%	Programa de treinamento
A2 Satisfação funcionários	Pesquisa de satisfação semestral	Número de reclamações/funcionário No. de problemas criados pelos funcionário/func. Número de Opiniões/funcionário	100% satisfeitos - 0% em 12 meses 0% em 12 meses 2/ mês	Desenvolver Pesquisa de satisfação
A3 Sistema de informação	Tempo atual do processo/Tempo de processo Número de informações necessárias x obtidas		Redução 50% 100% em 6 meses	Desenvolver sistema de informação

ANEXO 3

