

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Rafaella Tabajara Marques Martins

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO *BALANCED*
SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE JÓIAS

Porto Alegre

2008

Rafaella Tabajara Marques Martins

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO *BALANCED*
SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE JÓIAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada

Porto Alegre

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Rafaella Tabajara Marques Martins**ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIZAÇÃO DE DESEMPENHO
FUDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE JÓIAS**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp/> Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final _____

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA_____
Prof. Dr. – EA / UFRGS_____
Prof. Dr. – EA / UFRGS_____
Orientador – Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – EA / UFRGS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	JUSTIFICATIVA	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	OBJETIVO GERAL	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	11
4	MERCADO DE JÓIAS	19
5	REVISÃO DE LITERATURA	22
5.1	SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	22
5.2	BALANCED SCORECARD	23
5.2.1	Perspectiva Financeira	25
5.2.2	Perspectiva dos Clientes	27
5.2.3	Perspectiva dos Processos Internos	29
5.2.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	30
5.3	PROJETANDO O <i>BALANCED SCORECARD</i>	32
5.3.1	Norteadores estratégicos	33
5.3.2	Análise SWOT	34
5.3.3	Fatores Críticos de Sucesso	36
5.3.4	Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais	37
5.3.5	Relações de causa e efeito	39
5.3.6	Mapa Estratégico	40
6	MÉTODO DE PESQUISA	42
7	RESULTADOS DO ESTUDO	44
7.1	REVISÃO DOS NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	45
7.2	ANÁLISE SWOT	46
7.3	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS.....	48
7.4	PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	49
7.4.1	Financeira	49
7.4.2	Dos Clientes	50
7.4.3	Dos Processos Internos	51

7.4.4	Do Aprendizado e Crescimento	52
7.5	INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO	53
7.6	MAPA ESTRATÉGICO	55
8	CONCLUSÕES	57
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	59
	ANEXO A – EXEMPLO DE POSSIVEIS INDICADORES PARA O BSC	62

1 INTRODUÇÃO

A complexidade e a competitividade do ambiente em que as organizações estão inseridas atualmente têm alterado profundamente a maneira como as empresas gerenciam seus negócios. Há uma necessidade cada vez maior de que a forma de produção e de gestão das empresas sejam renovadas constantemente para que estas se mantenham competitivas no mercado em que atuam.

Uma das formas encontradas pelas empresas para se manterem ativas no mercado foi a busca por um maior controle gerencial, viabilizado através de um estudo do desempenho organizacional a partir de informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o desenvolvimento da empresa bem como seu ambiente competitivo.

A mensuração de desempenho organizacional é um assunto que tem sido cada vez mais estudado, sendo uma preocupação tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial (CANEPA, 2006). Um sistema de desempenho é um conjunto de medidas estruturadas com o propósito de atuar como ferramenta auxiliar para a alocação de recursos; também visa facilitar a tarefa de avaliar e divulgar o progresso de negócios orientado aos objetivos estratégicos; e ainda, medir o desempenho da gerência (ITTNER e LACKER, 2003).

A estratégia no âmbito dos negócios é considerada um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização com o intuito de posicioná-la de forma competitiva no mercado e garantir sua continuidade no longo prazo (FPNQ, 2004). Para Kaplan e Norton (2004) a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.

Neste ambiente complexo e competitivo, portanto, a administração focada no desempenho com o intuito de atingir os objetivos estratégicos das empresas está sendo cada vez mais utilizada no meio organizacional. Dentre as alternativas encontradas no mercado, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia já difundida e aplicada em organizações que buscam melhores resultados através do monitoramento contínuo de suas estratégias, procurando agregar maior valor ao negócio ao longo do tempo (BRODBECK; GALLINA, 2007).

O *Balanced Scorecard* constitui-se em um sistema de mensuração de desempenho, desenvolvido pelos professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton. Baseado em um grande esforço de pesquisa, os autores identificaram quatro perspectivas comuns em todas as organizações pesquisadas, independentemente de setores específicos que algumas empresas possam ter, que eles nomearam de perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas se traduzem em indicadores financeiros e não financeiros que são vinculados aos objetivos estratégicos da empresa (DECONTO, 2001).

O grande diferencial do BSC, segundo Ana Costa (2006), é a disposição dessas quatro perspectivas em um único relatório, obrigando o gestor a cuidar igualmente de todas as dimensões da estratégia, tanto no curto quanto no longo prazo. Além disso, é um sistema de avaliação de desempenho que indica como decidir sobre o que deve ser medido (os fatores-chave estratégicos) e como essas informações devem ser dispostas para que possam ter maior utilidade na gestão do negócio.

O ponto de partida do BSC é a tradução da missão e da estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (GIOLLO; GALLI, 2006). Desta forma, não existe um conjunto de medidas genérico a ser aplicado, uma vez que cada particular empresa tem uma particular missão, uma particular visão, uma particular estratégia e, portanto, um particular conjunto de medidas adequadas.

Sendo assim, fica claro que o *Balanced Scorecard* é um sistema que pode ser implementado em diferentes tipos de organização, seja ela de grande ou pequeno porte, com ou sem uma metodologia de medição de desempenho já implementada.

É nesse sentido que o presente trabalho pretende desenvolver um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*, para uma empresa de pequeno porte no ramo de jóias em prata. O objetivo é possibilitar aos gestores um maior controle organizacional, seja em termos de lucratividade, produção, satisfação de clientes, etc., viabilizando uma melhor gestão da empresa. Possibilitando, assim, que tenham condições de continuar crescendo com segurança, sem perder em qualidade e, conseqüentemente, mantendo-se competitivos no mercado em que atuam.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Muitas empresas, ao serem criadas, voltam sua preocupação para atrair clientes e compor uma estrutura física, mesmo que a mínima necessária, acreditando que estas atitudes lhes garantirão a sobrevivência. No entanto, não há uma preocupação em determinar qual será sua estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Essa é uma realidade observada não somente na fase de concepção das empresas, mas também na fase de crescimento, principalmente em se tratando de Micro e Pequenas Empresas (MPE). Partindo dessa premissa, se a empresa não sabe quais são seus objetivos e metas ela provavelmente se perderá no caminho, podendo até encerrar suas atividades.

Segundo uma pesquisa realizada em âmbito nacional pelo Sebrae (2004), 50% das MPE brasileiras encerra suas atividades com até dois anos de existência; 56% com até três anos; e 60% com até quatro anos. As principais causas do fracasso, levantados pela pesquisa, e que acabam levando os empresários a encerrar suas atividades durante os primeiros anos de vida, estão relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios. Falhas estas que foram expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Estes dados servem como alerta para a necessidade das MPE adotarem um sistema de gerenciamento da sua estratégia, fazendo com que este processo de gestão seja uma atividade rotineira e permanente na empresa.

A Potthoff Pratas é uma empresa de pequeno porte e, embora já tenha completado seus quatro anos de vida, está passando por uma reestruturação devido ao crescimento alcançado até agora e devido ao forte potencial de crescimento vislumbrado para o futuro. Com o mercado no ramo de jóias aquecido (IBGM, 2006), os proprietários da empresa têm consciência de que é necessário obter melhoras no desempenho para conseguir crescer com segurança e qualidade. No entanto, a única forma de medir o desempenho existente até então é através da análise do faturamento, que vem sendo levantado há dois anos.

Para obter melhorias no desempenho de uma empresa, é necessário que ocorra uma série de mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas (KAPLAN; NORTON, 1997). No caso da Potthoff Pratas, deve-se partir para um sistema de mensuração de desempenho mais arrojado que avalie não somente às questões financeiras, mas também outros aspectos relevantes como retenção de clientes, melhoria de processos, etc. Kaplan e Norton (1997) afirmam que “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com o desenvolvimento obtido pela Potthoff Pratas desde a sua implantação, em 2003, até o estado atual, e tendo em vista uma grande possibilidade de crescimento para o futuro no mercado de jóias em prata, os proprietários da empresa sentiram a necessidade de estabelecer uma estratégia de crescimento mais consistente. Para auxiliar neste processo, o presente trabalho tem por finalidade desenvolver um sistema de mensuração de desempenho para a Potthoff Pratas baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), elaborado por Robert Kaplan e David Norton na década de 90.

Com este novo sistema, a empresa terá condições de monitorar os seus resultados nas quatro perspectivas que o BSC trabalha, mantendo-se alinhada e focada à sua estratégia tanto nas medidas de curto e nas de longo prazo quanto nas medidas financeiras e não financeiras.

Partindo do fato de que micro e pequenas empresas, na maioria dos casos, não utilizam sistemas de mensuração de desempenho (ROCHA; SELIG, 2001), a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: como desenvolver um projeto de implantação de *Balanced Scorecard* para uma micro empresa?

2 OBJETIVOS

Buscando atender as necessidades atuais da Potthoff Pratas na realização deste trabalho, foram estabelecidos os objetivos a seguir.

2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um sistema de monitoramento e avaliação do desempenho estratégico fundamentado no *Balanced Scorecard* para a Potthoff Pratas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais objetivos estratégicos da empresa em estudo;
- Relacionar os objetivos dentro das quatro perspectivas do modelo do Balanced Scorecard;
- Determinar o conjunto de indicadores para monitorar o desempenho dos objetivos identificados; e
- Desdobrar os objetivos estratégicos em metas e planos de ação;
- Elaborar um Mapa Estratégico de fácil visualização e compreensão para servir de guia para as atividades da organização;

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Potthoff Pratas é uma empresa que está a quatro anos no mercado e foi constituída com o objetivo de atender novas tendências e exigências de um mercado muito promissor, que é o mercado de jóias.

A empresa iniciou suas atividades em 2002, formada pelos irmãos Potthoff - Ana Cláudia, Ana Paula e Felipe. Inicialmente, se resumia em um pequeno negócio representante de vendas de pratas. Com o passar do tempo o negócio foi crescendo juntamente com a equipe de vendas. Depois de concluírem cursos de design e produção de jóias em 2005, os irmãos, decidiram produzir e vender jóias fabricadas pela empresa, que se localizava na própria residência onde moram, no bairro Bela Vista.

Conforme foi crescendo a demanda pelos produtos, a casa sofreu uma reforma onde foram adaptados o escritório, atelier e a loja com exposição interna (sem fachada ou vitrines para visão externa). Hoje a Potthoff Pratas conta com 10 funcionários fixos, e mais uma equipe de 30 vendedoras comissionadas que atuam diretamente com suas clientes.

Como os próprios diretores/proprietários da empresa já atuam e conhecem a área de marketing e administração, já que dois deles estão se formando em Administração com ênfase em Marketing, a Potthoff Pratas já conta com os seguintes norteadores estratégicos:

Missão

Priorizar o cliente, disponibilizando produtos e serviços da mais alta qualidade e que apresentem design inovador.

Visão

Tornar-se uma empresa de bases sólidas, que ao mesmo tempo, seja flexível aos desejos do consumidor, buscando relações duradouras com os clientes.

Valores

Ética; Atendimento personalizado; Trabalho em equipe.

- **Produtos e Serviços**

A empresa possui atualmente um vasto portfólio de produtos, composto por brincos, colares, anéis, pulseiras, pingentes e tornozeleiras. Todos os produtos, com exceção dos anéis e pingentes, são produzidos pela própria empresa, com pedras naturais e prata 925 e 950. A produção ocorre em baixa escala, cada peça é produzida no máximo 20 vezes. O design é baseado nas tendências da moda e estações, assim como novidades de revistas especializadas e do mercado em geral. A Potthoff Pratas ainda disponibiliza serviços de reparação, conserto e limpeza de pratas para suas clientes para garantia de produtos, e agregação de valor a marca.

- **Pontos de venda e distribuição**

A empresa trabalha com uma equipe de vendedoras diretas que vão até a sede da organização montar um estojo de jóias variadas e levam para vender diretamente a suas clientes. Atualmente existem vendedoras atuando em Porto Alegre e em cidades do interior do Rio Grande do Sul (São Borja, Uruguaiana, Itaqui e Caxias), além de São Paulo e Rio de Janeiro, focadas em apresentar também os produtos às joalherias das cidades e região de atuação. Este processo de distribuição direta representa aproximadamente 80% do faturamento da empresa, conforme informação da administração da mesma.

Além disso, a empresa abriga uma loja (Figura 1) para exposição das peças e atendimento direto aos clientes, localizada na própria sede da empresa.



Figura 1 – Interior da loja
Fonte: Foto retirada no local.

- **Clientes**

Conforme citado anteriormente, a empresa conta com um *mailing* de mais de três mil clientes. Sua relação com os consumidores é estreita e direta, tanto por parte da gerência como, principalmente das vendedoras. Assim todas as reclamações, opiniões e sugestões são absorvidas e passadas diretamente à direção da empresa que avalia a possibilidade de implementações ou solução de problemas.

O público-alvo da Potthoff Pratas é formado por mulheres, principalmente entre 20 e 30 anos, embora exista um público variado de consumidores que está entre 14 e 60 anos.

O Cruzamento os dados do ticket médio (R\$ 100,00) com o último faturamento registrado estima-se que, atualmente a empresa detêm cerca de 1 mil clientes ativas, que compram na loja cerca de até 3 vezes por ano.

- **Fornecedores**

A empresa prioriza a variedade de fornecedores. O principal objetivo da Potthoff Pratas é não depender exclusivamente de um único fornecedor, em qualquer um que seja o segmento de matéria prima. Sendo assim, a empresa trabalha com uma grande variedade de fornecedores dentro de todos os segmentos principais em que atua – prata, correntaria e pedras - de diversos estados do Brasil como Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Neste quesito a empresa tem muitas opções, e procura sempre alternar o fornecedor, mantendo assim uma relação duradoura com todos.

- **Comunicação**

A Potthoff Pratas já conta com uma identidade visual concreta, formada por logomarca, material de escritório, embalagens, etc. Além disso, a empresa possui um *mailing* com mais de três mil clientes cadastrados. Assim, são enviados torpedos e flyers enviados por e-mail informando as clientes de possíveis eventos e lançamentos envolvendo a marca.



Figura 2 – Identidade visual
Fonte: Foto retirada na empresa.

O site institucional da Potthoff Pratas foi lançado no mês de Maio de 2008. Ele foca basicamente no conceito da marca e empresa, sem contar com vendas online ou catálogo detalhado de produtos, devido a grande variedade em que estes são produzidos.

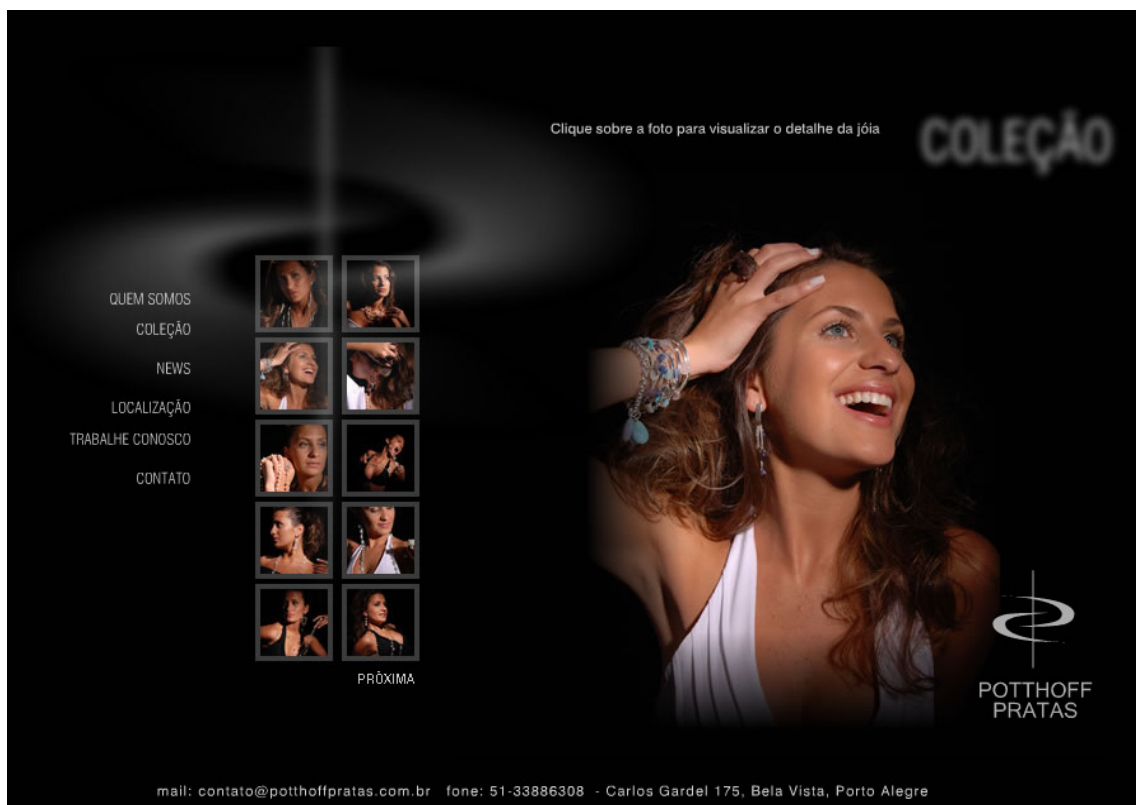


Figura 3 – Site institucional
Fonte: www.potthoffpratas.com.br

- **Concorrência**

Os dirigentes da Potthoff Pratas já haviam se interessado em compreender quem eram seus concorrentes e quais eram seus principais diferenciais competitivos. Com base nestas informações, foi elaborado um quadro (Quadro 1) que exemplifica as principais características dos concorrentes diretos, identificados pelos dirigentes da empresa.

Loja	Mix de Produtos	Comunicação	Localização	Formas de Pgto	Preços
Potthoff	Jóias de prata e pedras preciosas (brincos, colares, anéis, pulseiras, etc.)	Identidade visual, site, mailing, anúncio revista segmentada, coquetéis e assessoria de imprensa.	Sem vitrine, má localização.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 20 a 600 reais.
Argenta	Jóias de prata e pedras preciosas (brincos, colares, anéis, pulseiras, etc.)	Identidade visual, vitrine.	Shopping Moinhos de Vento.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 10 a 1.800 reais.
Eniely's	Jóias de prata e pedras preciosas, além de relógios.	Identidade visual, vitrine, site, coleção própria, anúncios e assessoria de imprensa.	Shopping Bourbon Country e praia de Xangri-lá no verão.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 30 a 1000 reais.
Dona Glamusora	Jóias de prata e pedras preciosas (brincos, colares, anéis, pulseiras, etc.)	Identidade visual, vitrine, anúncios, coquetéis e assessoria de imprensa.	Shopping Moinhos de Vento.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 20 a 600 reais.
Donna Ly	Jóias de prata e bijuteria, bolsas, relógios, óculos, carteiras, etc. (acessórios femininos)	Identidade visual e vitrine.	Shopping Moinhos de Vento, Iguatemi, Praia de Belas e Canoas.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 10 a 400 reais.
W Club	Jóias de prata, bijuteria e chaveiros.	Identidade visual e expositores.	Quiosque no Shopping Moinhos de Vento.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 100 a 800 reais.
Kudra	Jóias de prata e bijuteria, bolsas, sapatos, relógios, óculos, carteiras, etc. (acessórios femininos)	Identidade visual, vitrine, coleção própria, anúncios, coquetéis e happy hours e assessoria de imprensa.	Shopping Iguatemi.	Dinheiro, cartão e cheque.	De 30 a 1.500 reais.

Quadro 1 – Concorrentes diretos
Fonte: Adaptado de Informações da empresa.

As informações sobre a concorrência direta, demonstrada no quadro acima, bem como os dados e informações referentes ao mercado – que será abordado no próximo item - auxiliarão na fase de análise de ambiente. Esta análise será tratada no capítulo de resultados do presente trabalho.

- **Faturamento**

A Pothoff Pratas cresceu consideravelmente desde a sua implantação em 2003. Contudo, o levantamento real dos dados financeiros só começou a ser feito e documentado a partir do ano de 2006. O gráfico abaixo demonstra, em números, o crescimento referente aos anos de 2006 e 2007.

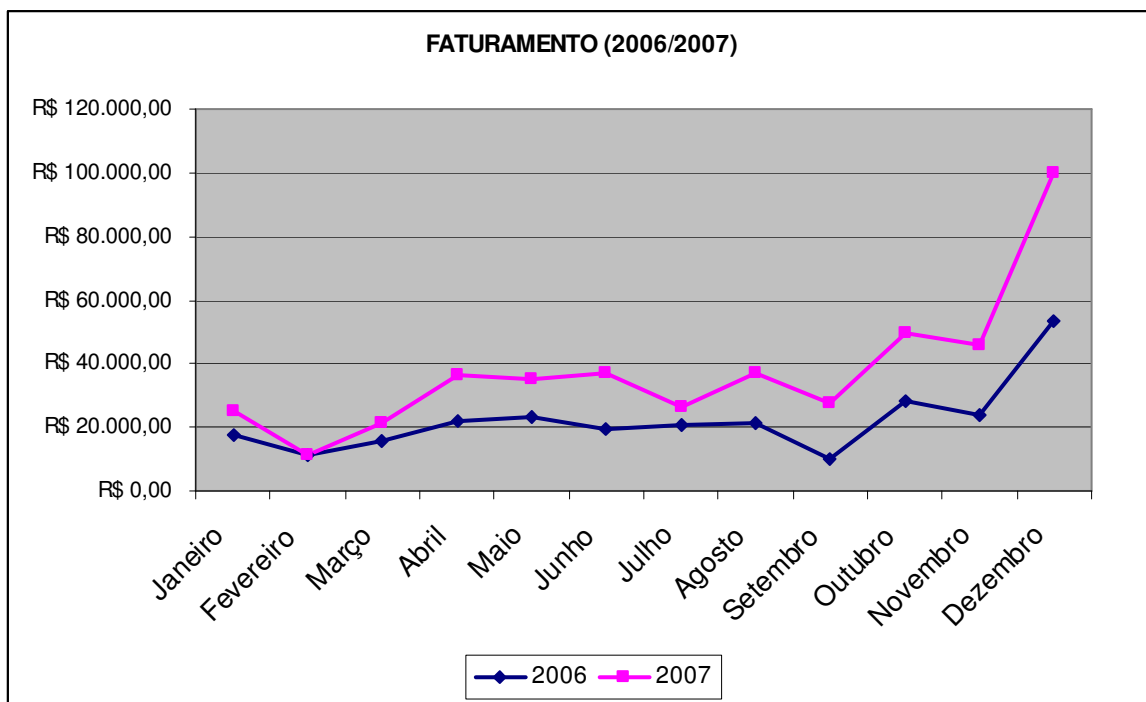


Gráfico 1 – Faturamento (2006/2007).
Fonte: Adaptado de Informações da empresa.

No ano de 2007, a empresa obteve um aumento de 70% de seu faturamento, como pode ser observado no gráfico acima. O maior destaque foi o mês de setembro de 2007, quando aumento das vendas chegou a cerca de 170% em relação ao mesmo mês de 2006. A previsão para o ano de 2008 é que o faturamento aumente, no mínimo, 70%.

Em relação ao percentual médio de cada linha de produtos no faturamento, é muito importante frisar que os brincos correspondem a mais da metade das vendas da empresa, como pode ser observado no Gráfico 2, sendo este produto o “carro chefe” de produção e o produto com maior margem de lucro.

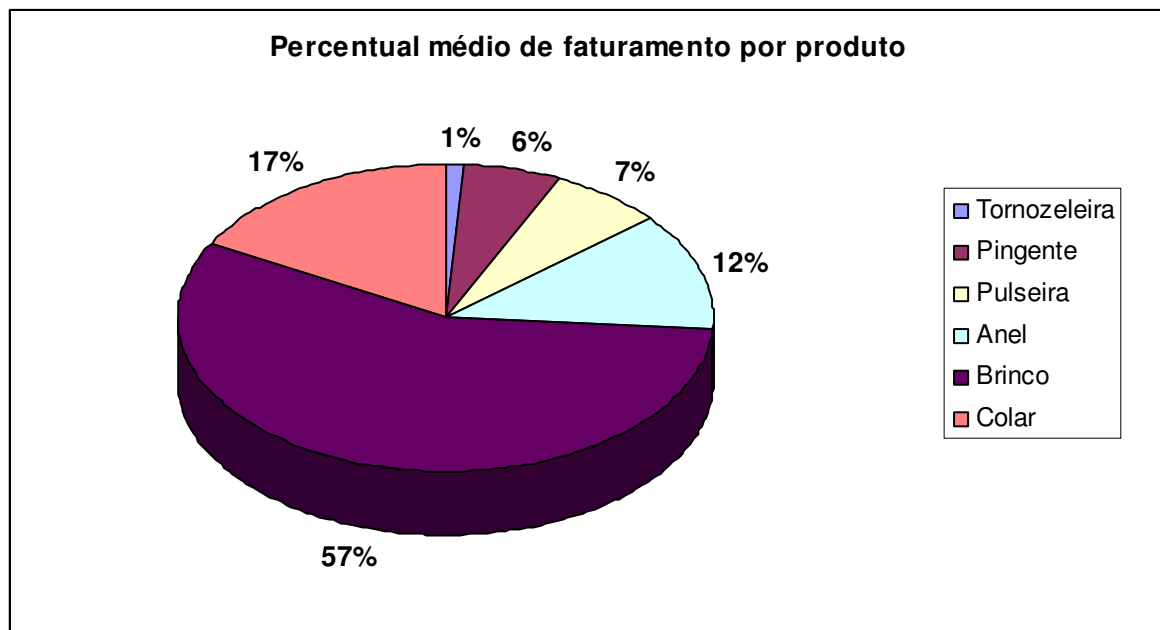


Gráfico 2 – Percentual médio de faturamento pó produto.
Fonte: Adaptado de Informações da empresa.

Produtos como as tornozeleiras, pela sua sazonalidade – devido ao inverno mais rigoroso existente no sul do Brasil – não influenciam no faturamento final, tendo uma representatividade de apenas 1% nas vendas totais da empresa.

4 MERCADO DE JÓIAS

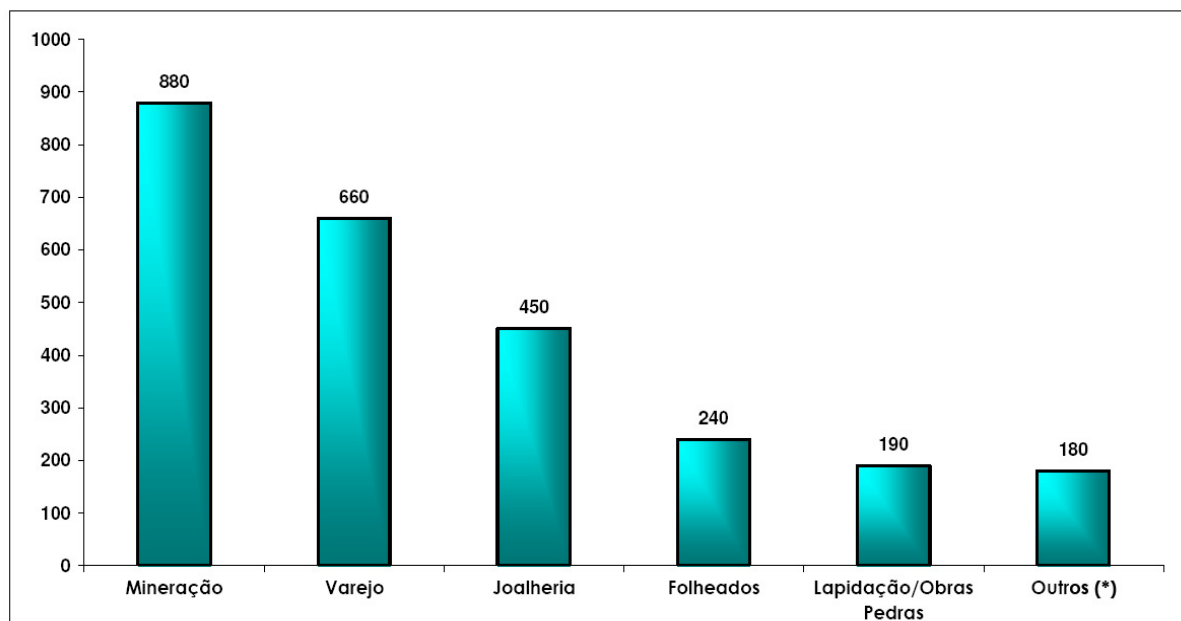
O mercado mundial de gemas e jóias tem crescido bastante nos últimos anos. A ascendência de valor e volume de produção de jóias de prata, jóias folheadas e bijuterias é a grande responsável por isso. Já as transações internacionais de joalheria de ouro também têm crescido em valor, porém decrescido em volume (IBGM, 2008).

Um dos fatores que explicam o decréscimo do volume das vendas de jóias em ouro é o aumento da violência nos grandes centros urbanos, o que acaba fazendo com que os consumidores passem a comprar peças e acessórios mais baratos como é o caso das jóias de prata, jóias folheadas e bijuterias, explicando, em parte, o crescimento em volume e valor dessas peças e acessórios. Contudo, outro fator representativo neste aumento é agregação de valor a essas peças devido ao design diferenciado, com utilização de pedras brasileiras, por exemplo (IBGM, 2008).

O próprio O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM (2006) constatou, ainda, que o segmento de empresas fabricantes de jóias, bem como do varejo, são integrados, basicamente, por micro e pequenas empresas, responsáveis por mais de 95% desse universo.

Empresas menores, embora sejam mais sensíveis a crises na economia, são mais flexíveis, podendo adequar-se mais rapidamente a mudanças de moda e gosto do consumidor, a pequenas variações de demandas e a novos modos de produção.

Mesmo o segmento sendo formado basicamente por micro e pequenas empresas, o setor é de grande importância para a economia brasileira. O gráfico abaixo demonstra a importância e representatividade do setor de jóias, em termos de faturamento, no Brasil.



(*) Produtos de metal precioso p/ Indústria e Bijuteria

(**) Inclui Exportações

Gráfico 3 – Faturamento estimado em 2006 – US\$ 2.600 milhões + 16% ()**
Fonte: IBGM (2008, p. 4).

O crescimento do setor observado nos últimos anos propiciou que a indústria de joalheria de ouro e a de folheados de metais preciosos apresentasse crescente competitividade, em termos de produtos de melhor qualidade e preços bastante competitivos. Um estudo do IBGM (2008, p. 3) afirma que:

Nesse período, o segmento joalheiro soube desenvolver estilo e design próprios, explorando símbolos da cultura, fauna e flora nacionais, além da variedade das pedras preciosas e matérias-primas existentes no país. O design brasileiro é, hoje, reconhecido internacionalmente por sua imagem alegre, colorida e criativa, com movimento e sensualidade.

Entretanto, neste momento, acredita-se que mais da metade, tanto da produção quanto da comercialização, seja de uma maneira informal. Incluindo as vendedoras autônomas, conhecidas como sacoleiras. Isto se dá, porque a carga tributária em cima do setor e de suas características é muito grande. (IBGM, 2008)

Além do fato de o segmento joalheiro estar mais desenvolvido, o setor ainda conta com um público que está cada vez mais ativo no consumo de jóias: as mulheres.

Antigamente as mulheres eram apenas as presenteadas com as jóias. Hoje em dia, com a entrada da mulher no mercado de trabalho e a sua independência financeira, o poder de compra feminino tem aumentado significativamente. Isso

significa que as mulheres não esperam mais ser presenteadas pelos maridos e sim vão em busca do que mais lhes interessa e compram.

Diante de todas estas informações, o mercado de jóias tem o auto potencial de crescimento, principalmente em se tratando de jóias em prata, como é o caso da Potthoff Pratas, e de semi-jóias e bijuterias.

5 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do presente trabalho servirá para orientar o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para a empresa em estudo. Para facilitar a compreensão do trabalho, esta etapa foi dividida em basicamente 3 capítulos: 5.1 Sistemas de Medida de Desempenho: faz uma breve introdução ao conceito de sistema de medida de desempenho e entendimento do processo de surgimento do *Balanced Scorecard*; 5.2 *Balanced Scorecard*: traz a conceituação do BSC em termos gerais e dentro das quatro perspectivas que ele trabalha; e, por fim, 5.3 *Projetando o Balanced Scorecard*: trata de como desenvolver o BSC em qualquer empresa e quais as etapas que permeiam uma elaboração consistente de BSC e passível de ser implementada.

5.1 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

Os sistemas de medidas de desempenho vem sendo estudados já há algum tempo na busca por uma melhor performance empresarial. A mensuração de desempenho é a atividade de medir o desempenho mediante indicadores que expressem quantitativamente a eficácia, eficiência ou ambas e é executado por meio de um sistema: software, base de dados e procedimentos (LOHMAN, 2004 *apud* CANEPA, 2006).

Muitos métodos surgiram desde a era industrial e, de uns anos pra cá, vem sendo aprimorados para se adequarem às mudanças para uma era muito mais competitiva, baseada, agora, na informação e conhecimento.

De acordo com Kaplan e Norton (2006), na era industrial as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados e a economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis – estoques, terrenos, fábricas e equipamentos; as empresas descreviam e documentavam suas estratégias por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações do resultado e balanços patrimoniais. A questão é que as informações estratégicas deixaram de se limitar única e exclusivamente às questões contábeis/financeiras de uma empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 3) afirmam que:

[...] o advento da era da informação das últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. [...] O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Isso significa que, atualmente, uma empresa tem que ser capaz de desenvolver, incorporar e imobilizar não só os ativos tangíveis, mas principalmente os intangíveis – relacionamento com clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, tecnologia da informação, etc.

É nesse sentido que o tradicional sistema contábil de custos, baseado em premissas de produções de longo prazo e produtos padrões, sem mudanças de características e especificações, não era mais relevante no novo ambiente competitivo (COSTA, Ana, 2006). As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasados e não comunicam os vetores de desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como criar valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 2001).

E foi com o objetivo de se adaptar a essas mudanças e superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros que Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, em 1992, o *Balanced Scorecard*.

5.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão que estabelece indicadores de performance que são capazes de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas. É uma ferramenta que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 1997; FILHO, 2006).

Essa ferramenta de mensuração de desempenho foi desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, em 1994, foi transformada em instrumento de

comunicação e alinhamento da estratégia e, em 1997, passou a ser vista como um sistema de gestão estratégica, possibilitando a organização focada na estratégia (COSTA, Ana, 2006).

A metodologia do modelo BSC permite medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas (Figura 4): financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1997), ao aplicar a metodologia nas empresas, identificaram algumas medidas genéricas que aparecem na maioria dos *scorecards* das empresas:

- *Financeira*: Retorno sobre investimento e valor econômico agregado;
- *Do cliente*: Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta;
- *Interna*: Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos;
- *Aprendizado e Crescimento*: Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação



Figura 4 – Perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Analisando a figura acima, pode-se observar que todos os aspectos estão inter-relacionados através da visão e da estratégia da organização, que são o ponto

de partida do BSC, e serão tratados mais adiante no capítulo 4.1.5 - Implantando o Balanced Scorecard.

“As quatro dimensões da gestão do BSC são a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa: dar suporte a produção, produzir, vender e obter lucro” (COSTA, Ana, 2006, p. 11).

Veremos, a seguir, como cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, nas quais os objetivos estratégicos da empresa serão agrupados, influencia no resultado final da estratégia empregada.

5.2.1 Perspectiva Financeira

As medidas financeiras do BSC são semelhantes as dos modelos tradicionais: estão, normalmente, relacionados à lucratividade, medida pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado. “Elas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

Kaplan e Norton (1997, p.50) afirmam que “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

Os mesmo autores complementam que o setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios são os condicionadores dos vetores da perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004). Desta forma, para definir o que é fundamental, ou seja, definir o conjunto de temas que será mais importante é preciso identificar a proposição de valor e o estágio de desenvolvimento do negócio (COSTA, Ana, 2006). É nesse sentido que Kaplan e Norton (1997) dividem as possíveis estratégias financeiras adotadas pelas empresas e unidades de negócios através de três diferentes fases de seu desenvolvimento:

1 – Crescimento: Empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, possuindo produtos e serviços com significativo potencial de crescimento, necessitando de altos investimentos, tanto em âmbito operacional como administrativo. Podem operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno do capital investido. Para estas empresas o objetivo financeiro global serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados clientes;

2 – Sustentação: Empresas neste ciclo conseguem ainda atrair investimentos e reinvestimentos, mas são forçadas a apresentarem excelentes retornos sobre o capital investido. A expectativa destas é a de manutenção e a possibilidade de um pequeno crescimento de mercado. Apresentam investimentos focados principalmente em ampliação de capacidade e busca da melhoria contínua. Os objetivos financeiros são os relacionados à lucratividade, normalmente vinculados a medidas como receita operacional e margem bruta, retorno sobre investimento, retornos sobre capital empregado e valor econômico agregado (EVA);

3 – Colheita: Nesta fase as empresas alcançam a maturidade, passando a colher o resultado do que foi investido durante os ciclos anteriores. Durante esta fase, qualquer projeto de investimento deve ter período de retorno muito definidos e curtos, com o objetivo principal de maximização de fluxo de caixa. Nela não são mais necessários investimentos significativos e os objetivos financeiros estão vinculados a redução do capital de giro e geração de fluxo de caixa operacional. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50, 51).

Identificando bem em qual das fases acima a empresa se encontra, fica mais fácil de expressar o tipo de decisão estratégica que será tomada. Entretanto, “uma gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 53). É importante, portanto, que as empresas incluam na perspectiva financeira, objetivos voltados a dimensão do risco da estratégia, tais como diversificação das fontes de receitas, ampliação de linhas de negócios e ampliação geográfica (COSTA, Adriano, 2006).

Foi verificado, ainda, pelos autores do BSC, que para as três fases de desenvolvimento das empresas, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- 1- Crescimento e *mix* de receitas: Referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança de *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços;
- 2- Redução de custos / melhoria de produtividade: Referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos entre unidades de negócios;
- 3- Utilização dos ativos / estratégia de investimento: Referem-se à redução de capital de giro necessário para determinado volume e *mix* de negócio, bem como para a melhor utilização da base de ativo fixo, buscando a plena capacidade e a eficácia na utilização de recursos escassos e

desfazendo-se de gerarem retorno inadequado sobre o seu valor de mercado;

Para melhor visualizar a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, Kaplan e Norton utilizaram de uma matriz 3x3 contendo as três fases de estratégias do negócio e os três temas financeiros, conforme mostra a Figura 9.

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

Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 55).

Escolhendo-se os objetivos e medidas que mais se aplicam ao caso da empresa, é finalmente importante salientar que “todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira” (KAPLAN; NORTON, 1997, pg.65).

5.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente envolve os objetivos que irão compor a proposição de valor para o cliente. Para Kaplan e Norton (1997, p. 67):

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a estes segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Essas medidas são relacionadas conforme a Figura 5 abaixo:

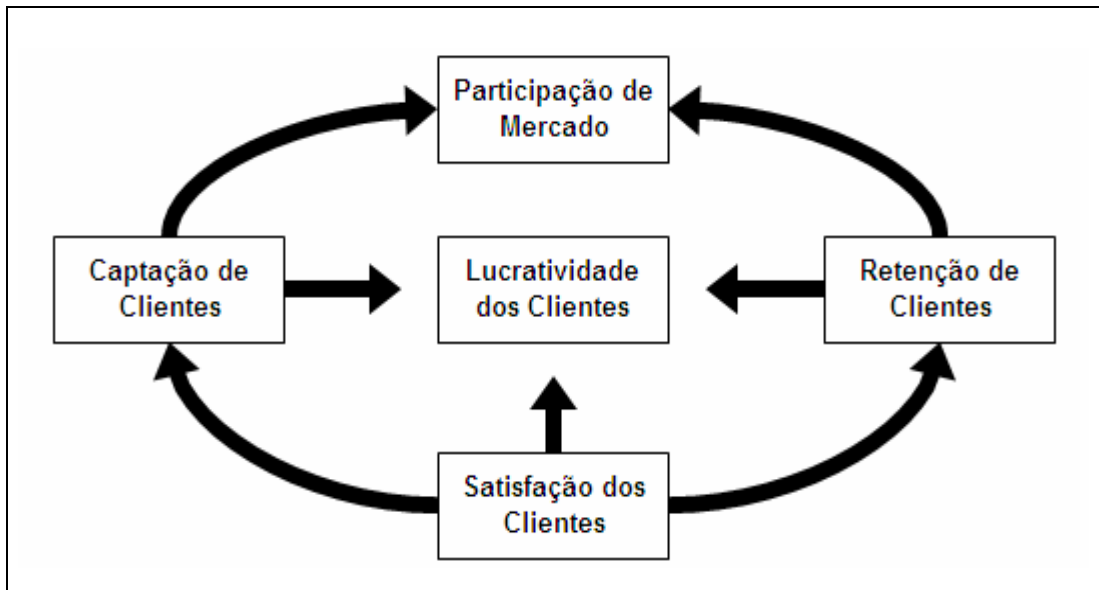


Figura 5 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais
 Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 72).

Participação de Mercado: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) e demonstra a posição ocupada pela empresa nesse mercado.

Captação de Clientes: Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, ou seja, mensura a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios.

Retenção de Clientes: Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Preocupa-se com a manutenção de clientes, vinculado ao tempo de relacionamento empresa x cliente.

Satisfação dos Clientes: Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos e pré-definidos de desempenho dentro da proposta de valor para clientes.

Lucratividade dos Clientes: Mede o lucro líquido de clientes ou seguimentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Esse processo de determinação das perspectivas dos clientes exige que os gestores discutam e reflitam sobre quem é o cliente-alvo e qual valor deve ser entregue a ele. Para isso, além das medidas essenciais citadas acima a empresa deve monitorar seu desempenho através de metas específicas que devem estar de acordo com atributos que servirão para reter ou ampliar a base de clientes-alvo. Para isso é necessário articular os objetivos e as metas para esses atributos, tais como tempo, qualidade, desempenho e serviço e preço e traduzi-los em medidas específicas (KAPLAN; NORTON, 2004). As três classes de atributos estabelecidas por Kaplan e Norton (1997) se dividem em:

- Atributos de serviço/produto: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com o cliente: entrega do produto ou serviço, incluindo tempo de resposta e de entrega e como o cliente se sente diante da experiência da compra;
- Imagem e reputação: modo como a empresa se apresenta para seus clientes (posicionamento de marca, por exemplo).

A correta identificação dos objetivos da perspectiva de clientes e atributos da proposta de valor direcionam as escolhas dos objetivos dos processos internos.

5.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Essa perspectiva envolve as operações e processos para que a empresa seja capaz de oferecer os atributos que o cliente considera importante e que estão expressos na proposição de valor dentro da perspectiva dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 101), “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Para eles um modelo de cadeia de valor (Figura 6) deve incluir três processos principais:

Inovação: Consiste basicamente em dois componentes. No primeiro, realizam-se pesquisas de mercado, com a finalidade de identificação do tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço de cada produto ou serviço. No segundo, devem-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para produtos e serviços que a empresa pode oferecer.

Operações: Este processo representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. São de suma importância a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes.

Serviço pós-venda: Inclui garantia e concerto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração do cartão de crédito.

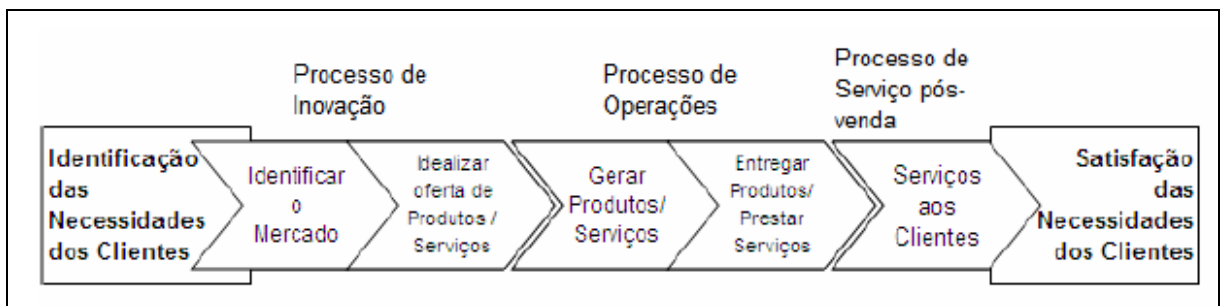


Figura 6 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica
 Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 112).

A cadeia de valor possibilita maior facilidade de visualização de processos críticos, e como consequência, a identificação dos melhores indicadores de desempenho que os meçam (COSTA, Adriano, 2006).

5.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve as características intangíveis da empresa como: conhecimento, competências, habilidades, sistemas de informações, aspectos culturais, de liderança, etc. as quais auxiliam e dão suporte para que a organização seja capaz de atingir os objetivos das três perspectivas anteriores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os três componentes essenciais da perspectiva de Aprendizado e Crescimento: capital humano, capital da informação e capital organizacional representam de forma definitiva os ativos intangíveis da organização. Esses componentes são a base de todo o sustento da estratégia da organização a longo prazo e devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Segundo Kaplan e Norton (1997), A mudança no papel do funcionário, antes contratado para realizar tarefas mundanas e repetitivas, é a base para o investimento na formação e treinamento dos empregados. As necessidades de negócios atuais pedem por funcionários que participem dos resultados da empresa, sendo treinados a oferecer as melhores soluções para cada tipo de situação. O grupo de indicadores que mede as capacidades dos funcionários pode ser dividido em três grupos essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Um esquema de indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento está representado na Figura 7 abaixo:

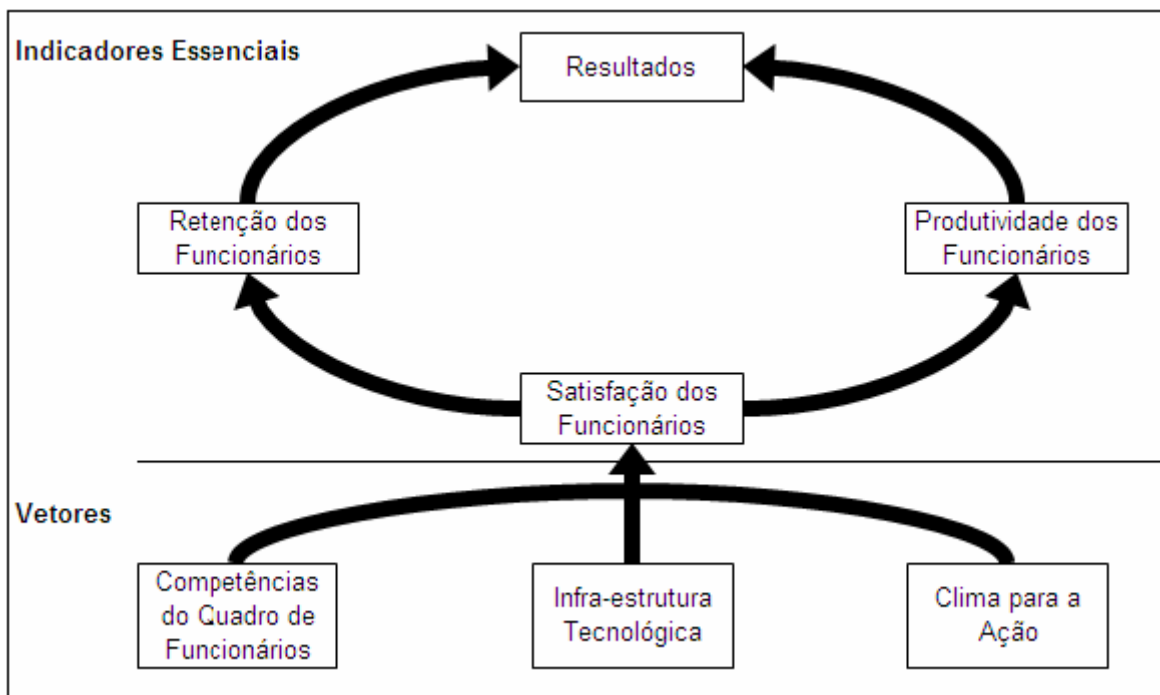


Figura 7 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.
 Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 135).

Para se medir a capacidade dos funcionários nos três diferentes grupos acima, Kaplan e Norton (1997) explicam a relação dos vetores que dão suporte a esses indicadores essenciais.

O vetor competências do quadro dos funcionários está diretamente relacionado a capacidade da empresa de reciclar a sua força de trabalho. Isso significa identificar as habilidades estratégicas necessárias para cada cargo bem como as capacidades de cada funcionário em executar determinada função; definir níveis de treinamento necessários para que cada funcionário tenha condições de exercer sua função da melhor forma possível; e com isso, possibilitar a alavancagem das habilidades de cada um.

Com relação ao vetor Infra-estrutura Tecnológica tem-se a capacidade dos sistemas de informações – banco de dados, sistemas de informação e redes de infra-estrutura tecnológica – que devem apresentar informações sobre os relacionamentos individuais dos clientes com a empresa, permitindo a empresa antever as necessidades dos clientes e, *feedback*, permitindo aos funcionários retorno de informações rápido sobre o que produzem.

Por fim, o vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento foca no clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários. *Empowerment* é a palavra inglesa que designa “dar poder” aos funcionários para que implementem idéias e sugestões referentes ao negócio. Medidas que refletem isso podem ser o número de idéias ou sugestões por funcionário, desde que sejam criadas iniciativas para valorizar e divulgar os benefícios e melhorias obtidas através das sugestões dos funcionários. Também podem ser utilizados os ganhos financeiros obtidos por projetos de melhoria liderados por funcionários.

Estes três vetores são a base para qualquer empresa conseguir manter e satisfazer seus funcionários e aumentar a produtividade dos mesmos, obtendo, assim, mais qualidade nos produtos e serviços e, conseqüentemente, melhores resultados.

5.3 PROJETANDO O *BALANCED SCORECARD*

O ponto de partida do BSC é a tradução da missão, da visão e dos valores da empresa. Estes norteadores estratégicos são desdobrados em objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e, do aprendizado em crescimento. As perspectivas são, então, agrupadas em um mapa

estratégico que é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional (COSTA, Ana, 2006).

Essa sistemática pode ser melhor compreendida com a ilustração da Figura 8 a seguir.

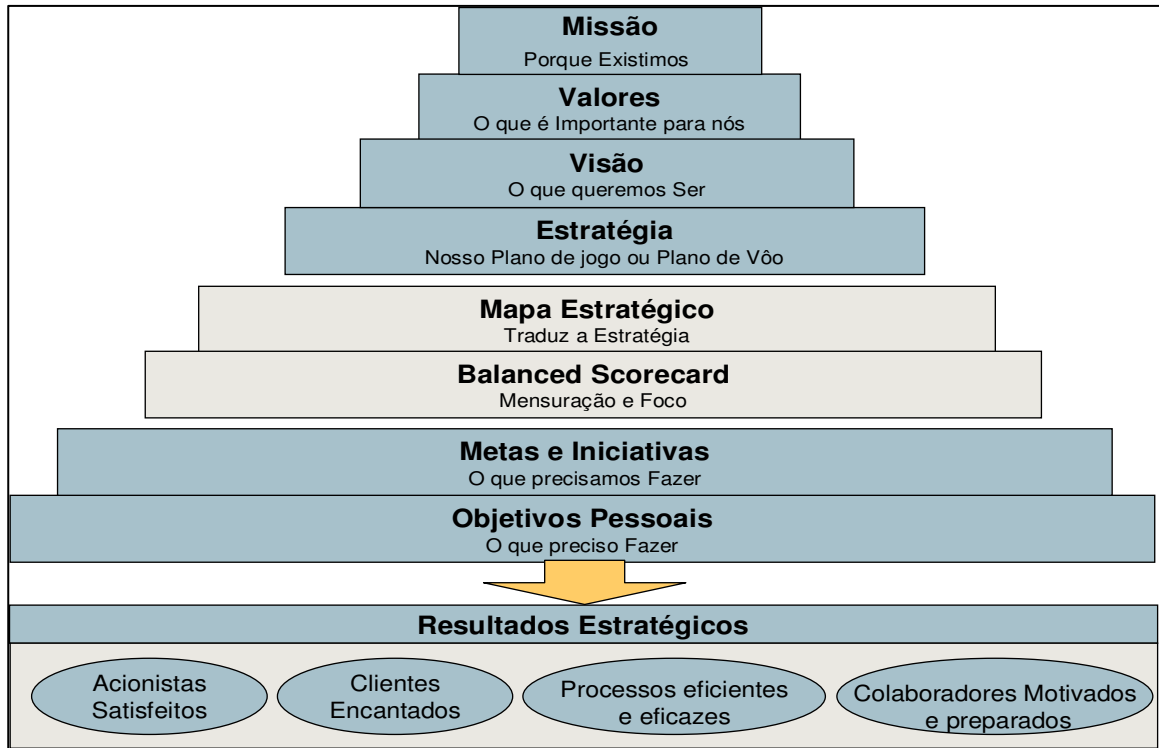


Figura 8 – Processo de criação de valor
 Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 35).

Sendo a primeira etapa do BSC a tradução dos norteadores estratégicos da empresa, é importante analisar quais as características de uma missão, uma visão e valores bem concebidos.

5.3.1 Norteadores estratégicos

A **missão** de uma empresa deve declarar a razão de ser da organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades (FNPQ, 2004). Para Wheleen e Hunger 2006, uma missão bem concebida define o propósito único e fundamental da empresa em termos de produtos e serviços oferecidos bem como mercados a que serve e preocupação com demais grupos de interesse. Ou

seja, deve abranger os seguintes tópicos: para quem existe, por que existe, a que necessidades atende, qual é seu objetivo último, qual é a sua função básica e quais são os *stakeholders* mais importantes (RAMBERSAD, 2004).

Já a **visão** deve expressar um propósito inspirador que evite se basear nos interesses egoístas dos *stakeholders*, ou seja, tão somente valorização do lucro em detrimento de outras áreas da empresa. Além disso, deve descrever alguns padrões de comportamento que sirvam como ponte à estratégia (WHELLEN; HUNGER, 2006). A visão tem a intenção de direcionar os rumos de uma organização. Em outras palavras, é “o estado que a organização deseja atingir no futuro” (FNPQ, 2004, p. 55) e a rota de transformação necessária para alcançá-lo (RAMBERSAD, 2004).

E os **valores** são os “entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam” (FNPQ, 2004). São os princípios permanentes nos quais todas as relações organizacionais estão baseadas e determinam como as pessoas trabalham para realizar a visão (RAMBERSAD, 2004).

Após determinadas a missão, visão e valores da organização já é possível definir a estratégia global da empresa. Essa estratégia será desdobrada em objetivos e medidas que expressem a seqüência dos resultados esperados das ações que deverão conduzir a empresa no cumprimento da estratégia.

Contudo, não adianta, por exemplo, estabelecer que a empresa tem o objetivo de crescer no mercado em que atua ou que quer ampliar o número de clientes, se não há mercado para isso. Não adianta estabelecer um público alvo se esse público alvo não tem interesse nos produtos oferecidos. É nesse sentido que se torna importante uma compreensão do macro e do microambiente da empresa para dar suporte à estratégia escolhida para a organização.

Uma das formas de visualizar esses dois aspectos de uma forma clara e objetiva é através da Análise SWOT, conforme segue.

5.3.2 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente no qual uma organização está inserida. Essa estrutura surgiu nos anos 60 quando começaram discussões a respeito da “combinação das “forças” e “fraquezas” de

uma empresa – sua competência distintiva – com as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que ela enfrentava no mercado” (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

Essa sigla veio, mais tarde, a ser conhecida como SWOT que, em seu sentido literal, significa **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças).

Em outras palavras, a análise SWOT é uma análise do **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) e **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças). O primeiro é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização e pode, portanto, ser controlado pelos próprios dirigentes da empresa. Já o segundo está fora do controle da organização, mas deve ser conhecido e monitorado com frequência, com o intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Baker (2005) sugere alguns tópicos importantes a serem analisados para realizar o processo de montagem da matriz SWOT (Quadro 3).

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças e Fraquezas	Oportunidades e Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade da empresa de: <ul style="list-style-type: none"> – Conceber/projetar – Comprar – Produzir – Distribuir, – Comercializar – Serviço – Financeira – Gerenciar – Procurar oportunidades de mercado onde possa utilizar suas forças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macroambiente <ul style="list-style-type: none"> – Político/regulador – Econômico – Tecnológico – Social ▪ Ambiente de mercado/setor <ul style="list-style-type: none"> – Tamanho e potencial do mercado – Comportamento do cliente – Segmentação – Fornecedores – Canais – Práticas do setor – Lucratividade do Setor

Quadro 3 – Montagem da Matriz SWOT
Fonte: Adaptado de BAKER, 2005.

A Análise SWOT é, portanto, um procedimento simples que serve como base para a gestão e planejamento estratégico para qualquer empresa, sendo útil para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

5.3.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são os pontos chave para o sucesso da empresa, ou seja, é o julgamento do que é necessário para que a missão da empresa seja bem sucedida e de quais os fatores terão maior impacto sobre o resultado.

Segundo Rampersad (2004, p. 108):

Os fatores críticos de sucesso são definidos com base na visão organizacional. Trata-se das áreas em que a empresa deve ser excelente para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o seu sucesso. [...] São fatores que, relacionados com as competências essenciais, possibilitam que a organização se destaque no mercado.

Esses fatores servem de orientação para a organização e podem ser fundamentais para seu sucesso ou fracasso.

O mesmo autor Rampersad (2004) dá exemplos de FCS organizacionais (Quadro 4) e sugere perguntas básicas para a formulação dos mesmos, conforme segue:

- Em que baseia nossa vantagem competitiva?
- De que maneira geramos lucro?
- Que habilidades e capacidades nos tornam únicos?
- Como controlar nossos processos de negócios básicos para torná-los mais valiosos?
- Como garantir o sucesso no futuro?

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - FCS
Força e vigor financeiro
Pessoal bem motivado
Ambiente de trabalho estimulante
Pessoal qualificado
Trabalho em equipe
Orientação para os clientes
Bons serviços aos clientes
Posição de destaque em certos mercados
Alta qualidade do produto
Rapidez de lançamento de novos produtos no mercado
Organização eficiente dos revendedores
Sortimento completo de produtos
Consciência ecológica

Quadro 4 – Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso
Fonte: Adaptado de RAMPERSAD, 2004.

Os FCS são relacionados às quatro perspectivas do *scorecard* e dão sustentação à formulação dos objetivos, indicadores, metas e planos de ação da empresa.

5.3.4 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais

Após a definição da estratégia da empresa – através da análise dos norteadores estratégicos; da compreensão dos ambientes interno e externo dos quais a organização está inserida – identificados na elaboração da matriz SWOT; e da definição dos fatores críticos de sucesso da organização, deve-se traduzir esses elementos em objetivos e medidas operacionais.

Primeiramente devem-se definir os **objetivos** estratégicos da empresa. Para isso é necessário o apoio e um consenso dos dirigentes sobre os principais propósitos dos projetos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.308), os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.

- Estabelecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Para Rampersad (2004, p. 109), “os objetivos estratégicos são resultados mensuráveis, derivados dos fatores críticos de sucesso, com o propósito de realizar a visão da organização. Por meio de verbos de ação, descrevem sucintamente os resultados visualizados”.

Uma vez definidos os objetivos que precisam ser alcançados para cumprir a estratégia, deve-se identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço em alcançá-los (COSTA, Ana, 2006).

O segundo passo é, portanto, definir os **indicadores** para avaliar o desempenho dos objetivos traçados e o funcionamento dos processos.

“Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo” (FNPQ, 2004, p. 52).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 320) “o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a definição de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia”. O conjunto de indicadores, contudo, deve conter um número reduzido de medidas para ser de fácil utilização e possibilitar que os gestores foquem na estratégia e não se percam na diversidade de indicadores possíveis (COSTA, Ana, 2006).

Em outras palavras, os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados organizacionais ao longo do tempo.

Para auxiliar no procedimento de definição dos indicadores que irão mensurar os objetivos estratégicos da organização, Rampersad (2004) apresenta uma visão geral de possíveis indicadores de desempenho subdivididos por perspectiva do *scorecard* (ANEXO A).

“Para cada indicador considerado importante, é preciso definir **metas** de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, da estratégia” (COSTA, Ana, 2006, p. 41).

As metas é que irão definir os níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo e servirão como referência para avaliar o resultado das ações.

Ana Costa (2006) complementa que o ideal é que se estabeleçam metas para curto, médio e longo prazos, iniciando pelo estabelecimento de metas de longo prazo, já que o curto prazo nada mais é do que uma imposição do que se quer no longo prazo.

Definidos os objetivos (resultados visualizados), indicadores para quantificar o desempenho do processo e as metas (níveis de desempenho pretendidos), devem-se definir quais são as **iniciativas/ações** necessárias para se atingir as metas estabelecidas e, logo, os objetivos traçados para cada perspectiva.

Da mesma forma que as metas são traçadas para curto, médio e longo prazos, o plano de ação também deve ser estabelecido diferentemente para cada um desses níveis. Ana Costa (2006) afirma que, para garantir que os objetivos sejam alcançados, nenhuma das metas deve ficar sem um plano de ação relacionado. Principalmente as de curto prazo que, para a autora, são ações que requerem recursos que devem estar refletidos no orçamento.

5.3.5 Relações de causa e efeito

De um modo geral, as relações de causa e efeito significam que todos os objetivos estratégicos são interligados e afetam uns aos outros. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 155)

Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da empresa através de uma seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Isso significa que o *scorecard* deve demonstrar, por exemplo, como um objetivo alocado na perspectiva aprendizado e crescimento repercute nos processos internos da empresa, que por sua vez impactam nas relações com os clientes da empresa que, logo, afetarão os objetivos financeiros da empresa e assim por diante.

Seguindo essa lógica de interligação dos objetivos em relações de causa e efeito é possível analisar se os objetivos estão todos voltados à estratégia principal da empresa e se há algo que possa estar comprometendo essa estratégia, podendo ser descartado ou feito em um outro momento.

5.3.6 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico (Figura 9) constitui uma forma de esboçar os objetivos nas quatro perspectivas e as suas relações de causa e efeito para uma fácil visualização para todos os membros da empresa.

O Mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 58).

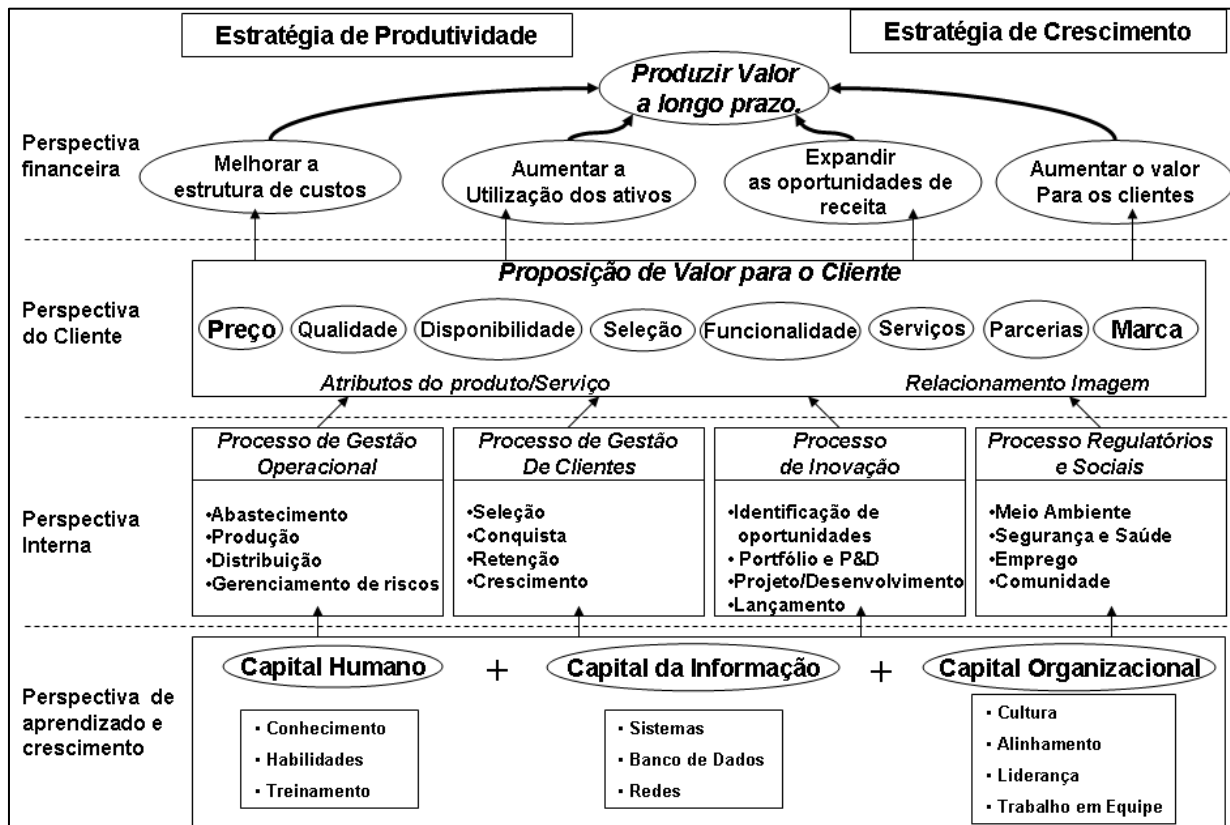


Figura 9 – Mapa Estratégico
Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 11).

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. É uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para Ana Costa (2006) o principal diferencial do BSC é reunir, em um único relatório, as medidas que indicam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significa: (1) tornar-se orientada para seus clientes; (2) ser capaz de dar respostas rápidas; (3) qualificar a equipe de trabalho; (4) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e (5) gerir para o longo prazo.

Sob uma perspectiva mais ampla, os mapas estratégicos mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos – inclusive ativos intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados – em resultados tangíveis.

6 MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos a que este trabalho se propôs realizar-se-á um estudo de caso.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. [...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20).

Yin (2005) complementa que os estudos de caso representam uma ótima estratégia quando se colocam as questões do tipo “como” e “por que”. Esse tipo de questão, de caráter *explanatório*, acaba levando ao uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas. “Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2005, p. 25).

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (YIN, 2005, p. 26).

Nesse sentido, o estudo de caso acaba sendo mais completo que o estudo histórico convencional, já que tem condições de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

Para complementar o estudo de caso, será realizado uma pesquisa de caráter *exploratório*, consultando-se, principalmente, dados secundários sobre o mercado de jóias e semi-jóias, tendências e características gerais do setor. Através desse estudo será possível desenvolver uma matriz SWOT da empresa que dará suporte para definição dos objetivos estratégicos da empresa e, conseqüentemente, para a criação de indicadores, metas e planos de ação do *Balanced Scorecard*.

Com o intuito de obter uma melhor adesão por parte dos dirigentes na hora de implantar o *Balanced Scorecard*, o procedimento de definição da estratégia e os desdobramentos desta estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação

serão feitos em conjunto com os gestores da empresa. Esse processo pode ser caracterizado como uma *pesquisa participante*, já que, além de serem analisados em conjunto com a empresa, se caracteriza pelo fato de que o pesquisador não se limita a coletar e analisar dados. O pesquisador tem algo a “dizer” e a “fazer” e tem o papel de orientar o processo e identificar os valores e comportamentos que são necessários para aceitação e compreensão do grupo considerado. É um método que também visa complementar o estudo de caso e é de extrema importância para a sustentação do método e para que ele tenha continuidade após a realização do trabalho.

A montagem do BSC bem como a elaboração do painel de controle do mesmo será criada no Excel, já que é um software que os dirigentes já dominam e é de fácil compreensão para outras pessoas envolvidas com a organização que venham a utilizar o software.

Segue abaixo um quadro resumo das etapas que foram seguidas para a elaboração do BSC na empresa em estudo.

ETAPA	ATIVIDADE
1	Conceituar o BSC para os dirigentes da empresa e exemplificar o processo de desenvolvimento do mesmo que deve ocorrer em cada etapa do projeto.
2	Obter o consenso e apoio da alta administração da empresa sobre a importância da elaboração de um sistema de medidas de desempenho para uma micro empresa bem como da importância de sua participação neste processo.
3	Revisão dos norteadores estratégicos ou, no caso de a empresa não tê-los definido, devem ser elaborados
4	Definição da estratégia da empresa através da tradução dos norteadores.
5	Elaboração da Matriz SWOT para nortear a empresa no desdobramento dos objetivos propostos
6	Desdobrar a estratégia da empresa em objetivos dentro das quatro perspectivas que o BSC trabalha
7	Definir indicadores, metas e planos de ação para cada objetivo traçado.
8	Desenhar o Mapa Estratégico que sirva de guia de implementação da estratégia da empresa.

Quadro 5 – Etapas da elaboração do BSC
Fonte: Autoria Própria

7 RESULTADOS DO ESTUDO

Neste capítulo será demonstrado todo o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa em estudo, os resultados obtidos ao elaborar o BSC, bem como as sugestões de implementação do mesmo à empresa.

Para desenvolver um BSC para a Potthoff Pratas, foram realizados 5 encontros com os proprietários e dirigentes da empresa, distribuídos no período entre Janeiro e Junho de 2008, conforme segue:

1^o encontro: Foram apresentados os principais conceitos do *Balanced Scorecard* e a metodologia de desenvolvimento do mesmo. Neste encontro foi discutida, em termos gerais, a situação atual da empresa, o histórico de desenvolvimento, bem como os principais objetivos vislumbrados para o futuro. Além disso, foram coletadas todas as informações referentes a histórico, clientes, fornecedores, comunicação, público-alvo, pontos de venda, estratégia adotada até então, etc. Estas informações estão contidas no início do presente trabalho, no capítulo 3 – Descrição da empresa.

2^o encontro: Como a empresa já contava com norteadores estratégicos definidos, o segundo encontro teve o objetivo de revisar a missão, valores e visão da empresa e definir a estratégia para o futuro.

3^o encontro: Neste momento foram definidos os objetivos da empresa e alocados dentro das quatro perspectivas do BSC.

4^o encontro: Foram estabelecidos os indicadores, metas e planos de ação para cada objetivo traçado no encontro anterior.

5^o encontro: Este último encontro foi utilizado para avaliar a formulação do BSC, apresentar o Mapa estratégico, demonstrar os resultados gerais do trabalho e para dar sugestões de implantação do BSC na empresa.

7.1 REVISÃO DOS NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Conforme relatado na revisão de literatura contida neste trabalho, o primeiro passo para formular um BSC para qualquer empresa é partir dos norteadores estratégicos – missão, valores e visão – para determinar a estratégia final que a empresa deseja seguir.

Ao analisar a missão da Potthoff Pratas em contraste com o que diz a literatura foi observado que a primeira falha da empresa ao conceber a missão era não mencionar que tipo de produto e/ou serviço a empresa oferecia. Isso fazia com que a missão pudesse se enquadrar em uma série de empresas de diferentes ramos. Desta forma, foi elaborada uma nova missão.

A visão também foi modificada, buscando demonstrar o estado que a empresa deseja atingir no futuro e direcionar os rumos que deseja tomar.

Os valores também foram revisados juntamente com os dirigentes da empresa e observou-se que a empresa já estava se direcionando para um outro modelo de produção, diferente do originalmente vislumbrado. Quando a empresa foi criada, um dos objetivos era conseguir trabalhar com produtos personalizados para os clientes. Contudo, com o aumento das vendas e, conseqüentemente, da produção, os dirigentes optaram por não trabalhar mais com atendimento personalizado. Desta forma, o valor “atendimento personalizado” foi retirado dos valores da empresa e foram incluídos outros considerados importantes no atual momento em que a empresa se encontra.

Os norteadores (missão, visão, valores) sugeridos foram avaliados pelos dirigentes da empresa e validados pelos mesmos. A evolução dos norteadores pode ser observada no quadro abaixo (Quadro 5).

	ANTERIOR	ATUAL
MISSÃO Por que existimos?	Priorizar o cliente, disponibilizando produtos e serviços da mais alta qualidade e que apresentem design inovador.	Desenvolver jóias de design jovem e inovador, buscando satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, investindo na pesquisa por novidades e tendências no mundo da moda e garantindo a alta qualidade dos produtos e serviços.
VISÃO O que queremos ser?	Tomar-se uma empresa de bases sólidas, que ao mesmo tempo, seja flexível aos desejos do consumidor, buscando relações duradouras com os clientes.	Ser uma marca reconhecida no mercado joalheiro nacional, inovando constantemente em novos produtos e serviços de qualidade, buscando ser flexível aos desejos do consumidor e mantendo relações duradouras com os clientes.
VALORES O que é importante?	Ética; Atendimento personalizado; Trabalho em equipe.	Cliente satisfeito Qualidade em produtos e serviços Trabalho em equipe Respeito Transparência Ética

Quadro 5 - Norteadores estratégicos
Fonte: Autoria própria.

Determinadas a missão, visão e valores da Potthoff Pratas, foi feita a avaliação do ambiente.

7.2 ANÁLISE SWOT

A avaliação do ambiente, elaborada através da análise SWOT, foi importante para que os dirigentes da empresa se conscientizassem das oportunidades e ameaças do setor e dos pontos fortes e fracos da empresa para o cumprimento da missão.

A Matriz SWOT (Quadro 6) foi feita com base nas informações contidas no início do presente trabalho, que tratam da descrição da empresa e do mercado de jóias.

As informações relatadas na Matriz foram imprescindíveis para a definição dos objetivos da empresa. Cada fraqueza está sendo contemplada de alguma forma nos objetivos para que venham a se tornar forças no futuro, bem como as forças encontradas estão dando suporte às ações de melhoria que precisam ser executadas. Da mesma forma, foi tomado o cuidado de tentar aproveitar ao máximo

as oportunidades do setor e trabalhar para que as ameaças existentes não prejudiquem o desenvolvimento da empresa.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Grande variedade de fornecedores - Mix de produtos de prata variado - Produção Própria - Relacionamento Estreito com o cliente - Cadastro com mais de 3 mil clientes - Aproximadamente 1 mil clientes ativas - Exclusividade das peças (produção em baixa escala) - Vendas em outras cidades e estados - Baixa concorrência direta no segmento exclusivo de pratas - Atendimento à domicílio - Empresa estruturada - Site conceitual qualificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação deficitária - Falta de sinalização externa / vitrine - Falta de ações promocionais - Falta de ações para prospecção de clientes - Controle sob a área de atuação das vendedoras deficitário - Inexistência de coleções sazonais - Terceirização na produção de alguns produtos - Equipe de produção muito pequena - Foco das vendas em um único produto (brincos – 50%) - Não aproveitamento de datas comemorativas - Baixa procura do público masculino na compra de presentes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Independência financeira da mulher - Crescimento tecnológico na produção de jóias - Fraca comunicação da concorrência - Cultura da beleza e estética - 95% dos fabricantes e varejo de jóias são consideradas micro ou pequenas empresas - Devido à alta violência dos centros urbanos, pratas são jóias mais baratas e que chamam menos atenção que o ouro - Declínio da produção de ouro 	<ul style="list-style-type: none"> - Decréscimo populacional das Classes A B - Falta de reconhecimento da prata como jóia - Baixo investimento no consumo de prata - Concorrência melhor localizada

Quadro 6 – Matriz SWOT
Fonte: Autoria própria.

Após revisar os norteadores estratégicos e compreender o setor no qual a Potthoff Pratas está inserida foi possível definir a estratégia da empresa bem como os objetivos para que se possa atingir essa estratégia.

7.3 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

Seguindo as etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997) para a definição da estratégia, foi elaborado um fluxograma da Potthoff Pratas (Figura 10) que exemplifica esse processo.

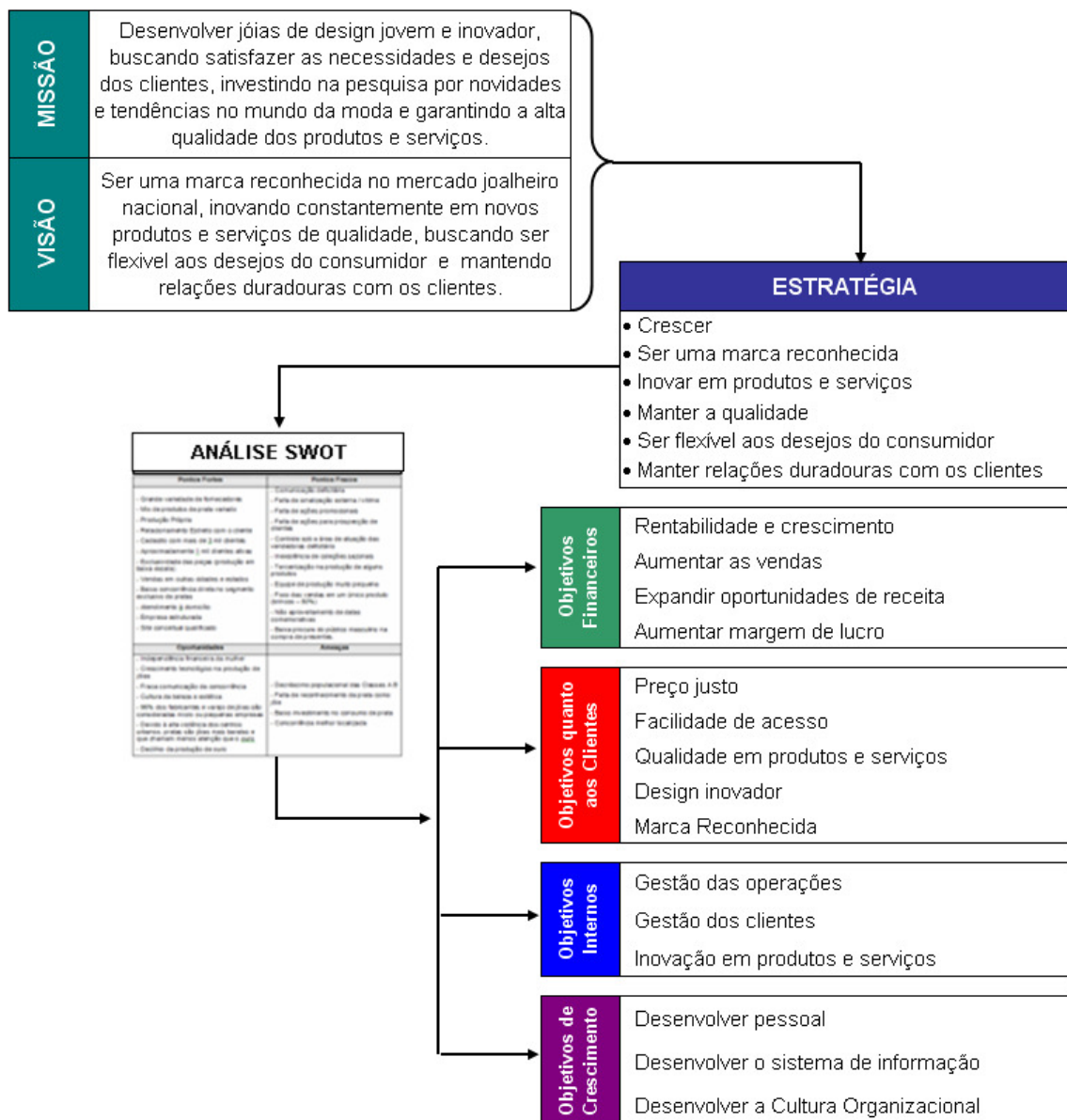


Figura 10 – Objetivos estratégico da Potthoff Pratas
 Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (2006).

Analisando a figura acima pode-se observar o processo de definição dos objetivos. Primeiramente foi definida a estratégia através da tradução da missão e visão da empresa. Após, foram definidos os objetivos necessários para se atingir à estratégia, com base nas informações disponíveis na análise SWOT. Por fim, os objetivos estratégicos foram desdobrados dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

No tópico a seguir (7.4) os objetivos serão tratados em separado dentro da respectiva perspectiva em que foi alocado.

7.4 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Neste capítulo os objetivos da empresa serão avaliados dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Nesta fase, a Matriz SWOT foi de extrema importância, para os dirigentes da empresa, na definição dos objetivos que possibilitarão a execução da estratégia.

7.4.1 Financeira

De acordo a literatura de Kaplan e Norton a Potthoff Pratas pode ser enquadrada no estágio de crescimento, já que possui produtos e serviços com significativo potencial de crescimento e ainda necessita de altos investimentos tanto em âmbito operacional quanto em administrativo. Para possibilitar esse aporte em investimentos a empresa reinveste todo o lucro gerado.

Dentre os temas estratégicos existentes, segundo Kaplan e Norton, conforme mostra o Quadro 2 na página 26, a empresa se enquadra mais no primeiro – Crescimento e *mix* de receitas. Isso porque a Potthoff Pratas está, justamente, na fase de ampliação da oferta de produtos e serviços e, principalmente, na conquista de novos clientes e mercados.

A figura abaixo (Figura 11) mostra os objetivos financeiros que foram definidos de acordo com a maturidade em que a empresa se encontra e com a estratégia adotada para o futuro.

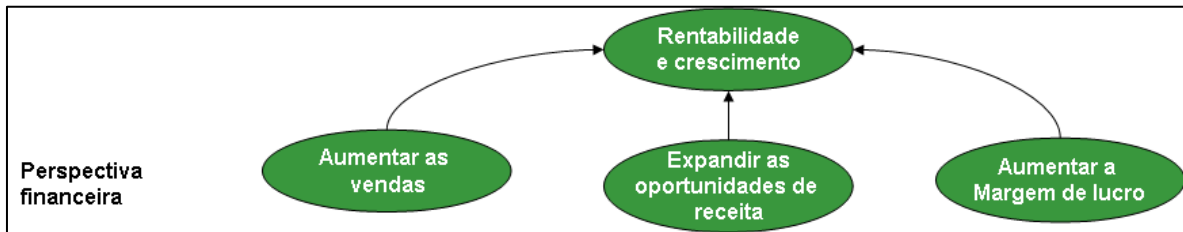


Figura 11 – Objetivos Financeiros da Potthoff Pratas
 Fonte: Autoria própria

Analisando a figura acima se observa que o principal objetivo da empresa é Crescer e ter uma maior rentabilidade. Contudo, para atingir esse objetivo maior, a empresa deve atingir outros três objetivos: aumentar as vendas, expandir as oportunidades de receita e aumentar a margem de lucro.

Entretanto para atingir estes três objetivos financeiros e, conseqüentemente, atingir o objetivo maior, é necessário que todos os objetivos e medidas das outras três perspectivas estejam associados a um ou mais objetivos da perspectivas financeiras. Para isso, a empresa precisa identificar como oferecer valor a seus clientes, conforme segue.

7.4.2 Dos Clientes

Nesta perspectiva foram definidos os objetivos, referentes aos clientes, que vão levar a empresa a atingir o seu objetivo final. Para tanto, foi necessário fazer uma avaliação importante em relação a o que os clientes da Potthoff Pratas dão valor em seus produtos e serviços e, conseqüentemente, identificar o que a empresa deve oferecer para seus clientes.

Com base no resultado da análise SWOT, foi possível chegar aos seguintes objetivos (Figura 12).

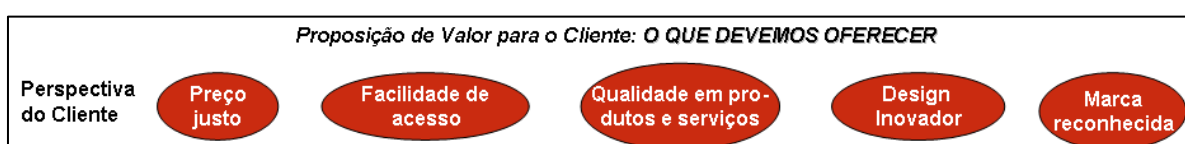


Figura 12 – Objetivos quanto aos Clientes da Potthoff Pratas
 Fonte: Autoria própria

A união de todos os objetivos quando aos clientes, demonstrados na Figura 12, vão propiciar com que os objetivos financeiros sejam atingidos. E a definição correta dos objetivos da perspectiva dos clientes e dos atributos que oferecem valor a estes clientes direcionaram a identificação dos objetivos dos processos internos a seguir.

7.4.3 Dos Processos Internos

Para oferecer os atributos que o cliente da Potthoff Pratas considera importante, conforme levantado na Perspectiva anterior, foi identificado que a empresa tem que ser capaz de ter a gestão de: operações internas; clientes; e da inovação em produtos e serviços.

Contudo, para conseguir manter uma gestão eficaz nestes três níveis foi identificada uma série de micro-objetivos dentro de cada um destes três objetivos maiores, conforme mostra a Figura a seguir.

	Gestão das Operações	Gestão dos Cliente	Inovação em Produtos e serviços
Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar o Controle de Estoque • Aumentar a produção • Encontrar a melhor forma de distribuição • Coordenar a Equipe de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar • Reter / Fidelizar clientes atuais • Satisfazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades • Desenvolver novos produtos • Lançar novas coleções

Figura 13 – Objetivos Internos da Potthoff Pratas
Fonte: Autoria própria

A empresa conseguindo atingir cada um destes micro-objetivos fará com que ela tenha condições de manter a gestão nos outros três níveis maiores e, logo, propiciar a geração de valor para os clientes.

Entretanto, a empresa só terá condições de se gerenciar internamente se tiver todo um suporte em termos de competências, habilidades, sistemas de informações, aspectos culturais, etc. E foi para suprir esta necessidade que a Kaplan e Norton dão muita ênfase a quarta e última perspectiva do BSC: do aprendizado e crescimento, conforme segue.

7.4.4 Do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva foi avaliada pelos dirigentes da empresa como a mais difícil de ser mensurada. Isso já era esperado, já que se tratam justamente de medidas consideradas intangíveis, ou seja, de difícil mensuração. É realmente muito difícil mensurar conhecimentos, competências, habilidades, etc. Para isso, os objetivos definidos para esta perspectiva também foram divididos em micro-objetivos, como na perspectiva dos processos internos.

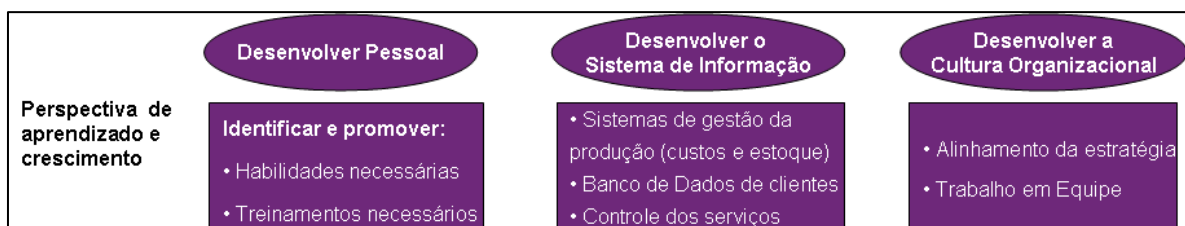


Figura 14 – Objetivos de Aprendizado e Crescimento da Potthoff Pratas
Fonte: Autoria própria

Os micro-objetivos acima foram definidos com o intuito de identificar o que deve ser feito para a empresa ter condições de atingir os três objetivos maiores de desenvolver: pessoal, sistemas de informação e cultura organizacional.

A perspectiva do aprendizado e crescimento torna-se, portanto, a base e o ponto de partida para que a empresa consiga atingir os objetivos traçados nas outras três perspectivas.

Estas relações de dependência, nomeadas por Kaplan e Norton como Relações de Causa e Efeito, podem ser melhor observadas no desenho do Mapa Estratégico contido no capítulo 7.6.

7.5 INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO

Para cada um dos objetivos traçado para a elaboração do BSC da Potthoff Pratas foi necessário definir indicadores capazes de avaliar o desempenho dos objetivos traçados; metas que indiquem os níveis de desempenho pretendidos pela organização; bem como quais as iniciativas/ ações que devem ser tomadas para que se possibilite com que as metas sejam atingidas.

Os quadros a seguir, demonstram estas informações para cada um dos objetivos traçados.

PERSPECT.	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLNO DE AÇÃO
Financeira	Rentabilidade e Crescimento	% de faturamento por ano	Aumentar em 70% / ano	Aumentar as vendas
		Nº de cidades com vendedoras ou representante comercial	10 novas cidades por ano	Expandir o negócio para outras cidades do Rio Grande do Sul e outros estados no Brasil
				Aumentar número de vendedoras
	Aumentar as Vendas	Receita por vendedora	Aumentar em 40% as receitas por vendedora	Trabalhar com metas constantes para incentivar as vendedoras.
		Receita por cliente	Aumentar em 20% as receita por cliente	Divulgar novas coleções, fazer novas promoções para fazer com que as clientes comprem mais e frequentem mais vzs por ano a (as) loja (as).
	Expandir as oportunidades de receita	Nº de novos produtos e serviços disponíveis	Manter mínimo de 4 coleções p/ ano com máximo de 20 peças iguais	Pesquisar e oferecer novos produtos e serviços
		Nº de representantes comerciais por novos estados	2 representantes comerciais por cidade (Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba)	As representantes devem vender direto para logistas e arrumar vendedoras nos estados (RJ, SP e PR)
	Aumentar a margem de lucro	% de Margem alocado ao custo fixo por produto	Média de 400%	Diminuir o custo de produção;
Atrair e manter aos melhores fornecedores (melhores condições de pgto e preços mais acessíveis)				
Clientes	Preço Justo	Preço médio de produtos do mesmo nível existentes no mercado	Manter o preço na média dos concorrentes ou maior.	Se manter atualizado aos preços realizados no mercado, mas mantendo sempre o mínimo de margem de lucro (a ser definido).
	Facilidade de Acesso	Nº médio de Clientes cadastradas por vendedora e pontos de venda	Mínimo de 25 clientes ativas por vendedora. Nº de clientes por ponto de venda a definir.	Aumentar número de vendedoras (sul/SE) - indicação/site
				Abrir uma loja e vender diretamente para lojas (interior e outros estados)
	Qualidade em produtos e serviços	Qtde de concertos realizados	Máximo de 5% de concerto sobre total de vendas no mês.	Ensinar as clientes a como ter cuidado com as peças e procurar identificar problemas de matéria prima e/ou produção.
	Design inovador	Produtos diferenciados	Máximo de 20 peças iguais.	Verificar novas tendências e desenvolver a meta de novos produtos estabelecida.
Marca reconhecida	% de lembrança da marca em pesquisas	50% top of mind no Sul do Brasil para jóias de prata	Verificar a possibilidade de contratar uma consultoria que faça anualmente esse tipo de pesquisa.	

Quadro 7 – Indicadores, metas e planos de ação - Objetivos Financeiros e dos Clientes
Fonte: Autoria própria

PERSPECT.	OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	PLNO DE AÇÃO	
Processos Internos	Inovação em produtos e serviços.	Identificar oportunidades	Nº de eventos por ano.	Ir a todos os grandes eventos de jóias no Brasil	Se cadastrar em sites de eventos de jóias e ficar atento a novas oportunidades.	
			Qtde de pesquisas realizadas por ano.	6 / ano	Fazer pesquisas em lojas reconhecidas de jóias, revistas, eventos, etc.	
		Desenvolver novos produtos	Qtde de novos produtos desenvolvidos/ mês	80 / mês	Testar diariamente novas combinações de matérias-primas para possibilitar o desenvolvimento de novos produtos.	
		Lançar novas coleções	Qtde de coleções por ano.	4 / ano (1 para cada estação)	Desenvolver novos produtos diariamente (mínimo de 80 por mês) e pesquisar tendências.	
	Gestão dos Clientes	Captar Clientes	Nº total de clientes	Aumentar em 20 % / trimestre o nº de vendedoras	Aumentar número de vendedoras (Regiões Sul e SE)	
					Abrir uma loja investir em publicidade (e-mails, revistas, promoções, eventos etc.)	
		Reter / Fidelizar clientes atuais	Qtde de vezes que o cliente compra por ano	mínimo de 4 vezes / ano	Ações promocionais (divulgar novas coleções, ação especial no mês do aniversário do cliente, mandar mens SMS, e-mails, etc).	
					Receita por cliente	Levantar a receita média por cliente.
		Satisfazer	Qtde de reclamações de clientes / mês	Zero	Aumentar contato com clientes (e-mail, telefone, SMS, etc) e atender tratar reclamações caso a caso.	
					% de produtos que precisam de concertos (concertos = total vendido)	Máximo 5%
	% de satisfação dos clientes				90% de Satisfação na pesquisa de opinião (anual)	Elaborar uma pesquisa estruturada de opinião e aplicar anualmente com as clientes.
	Gestão das Operações	Aprimorar o Controle de Estoque	Qtde de peças no estoque	Definir quantidade mínima de peças	Identificar, através do software, o ciclo de vida dos produtos, possibilitando a definição de estoques mínimos.	
		Aumentar a produção	% de acordo com o aumento das vendas	Manter sempre o estoque mínimo	Acompanhar o ciclo de vida dos produtos, vendas efetuadas e projetadas.	
		Encontrar a melhor forma de distribuição	Nº de vendedoras por região	Mínimo 1 vendedora por região (nº habitantes)	Pesquisar regiões que tenham potencial de venda e definir o tamanho da região (nº de habitantes).	
			Lojas abertas	Inicial: 1 loja em Porto Alegre em 2008/2009	Pesquisar locais (preço x localização x potencial de venda)	
	Coordenar a Equipe de vendas	Qtde vendedoras que atingem as metas estabelecidas	Fazer com que 80% das vendedoras atinjam no mínimo a primeira meta de venda (2000/mês)	Divulgar as metas e incentivar as vendedoras a atingi-las.		

Quadro 8 – Indicadores, metas e planos de ação - Objetivos dos Processos Internos
Fonte: Autoria própria.

PERSPECT.	OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	PLNO DE AÇÃO
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver pessoal	Habilidades Necessárias	Habilidades das Vendedoras	Mínimo de 1 indicação; dever ser: comunicativa, bem relacionada, organizada, de confiança, gostar e usar prata, etc.	Conversar com as pessoas que indicaram e entrevistar a possível vendedora para identificar se ela tem as características que a empresa considera importantes para vender seus produtos. Caso não tenha, propiciar o desenvolvimento da pessoa através de treinamentos.
		Treinamentos necessários	Nº de treinamentos por vendedoras,	1 treinamento/semestre	Em vendas: Ana Paula - Diretora de Marketing e Vendas
			Nº de treinamentos por dirigentes,	1 curso especializado p/ cada diretor p/ano	Cursos atualizados - 1 para cada área: Produção / Design, Finanças / Contabilidade, Mkt / Vendas / Relacionamento com cliente);
			Nº de treinamentos por funcionário,	1 curso por ano (func.)	Em produção e Design: Ana Claudia - Diretora de Produção e Design
	Sistem. Inform	Sistemas de gestão da produção (custos e estoque)	% de Retorno de informações necessárias	100%	Procurar uma empresa que desenvolva um software que se adapte as necessidades da empresa
		Banco de Dados de clientes	% de cadastros completos	100% dos cadastros dos clientes atuais e futuros devem estar completos	Fazer uma ação promocional através de e-mail para que os clientes respondam com as informações corretas. Vendedoras só ganham bônus se obtiverem o cadastro completo das clientes.
		Controle ações promocionais	Nº de ações p/ ano	24/ano	Ações por e-mail, SMS, revistas, eventos
	Cultura Organiz.	Alinhamento da estratégia	Nº de reuniões semanais	1/semana	Discutir os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. (Diretores)
		Trabalho em equipe	Nº reun. com equipe de vendas	1/trim; mínimo 60% de comparecimento	Comunicar a equipe de novas metas, objetivos, promoções.
			Nº reun. com funcionários	1/mês	Comunicar os funcionários o plano de produção mensal e disseminar os objetivos da empresa.

Quadro 9 – Indicadores, metas e planos de ação - Objetivos dos Processos Internos
Fonte: Autoria própria

7.6 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico da Potthoff Pratas foi elaborado de acordo com os objetivos traçados pelos dirigentes da empresa. O objetivo é que o mapa sirva de guia de implementação da estratégia tanto para os dirigentes da empresa quanto para os funcionários da mesma.

A Figura do Mapa Estratégico (Figura 15), a seguir, mostra o resultado de todo um trabalho de discussão da estratégia e definição de objetivos.

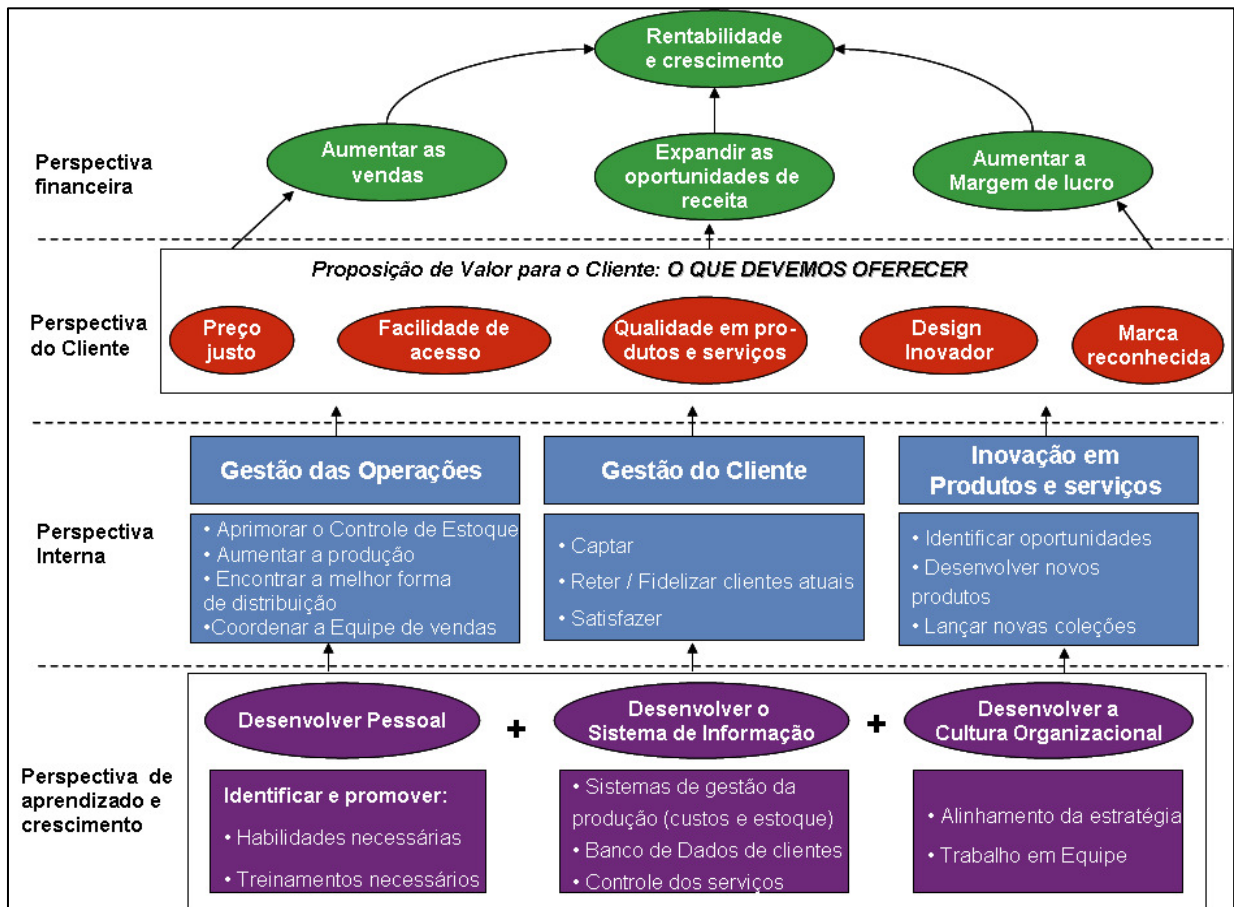


Figura 15 – Mapa estratégico Potthoff Pratas
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (2004).

O Mapa acima é a base que a empresa deve seguir para atingir a sua estratégia. Cada uma das ações definidas para os objetivos contidos no mapa devem ser seguidas e revisadas periodicamente. O período de revisões será definido pelos próprios dirigentes da empresa. Da mesma forma, as metas deverão ser acompanhadas conforme o tempo em que foi estabelecido para cada uma delas.

O *Balanced Scorecard*, portanto, só tem sentido se for implementado e acompanhado de forma consistente, pois a simples construção do mapa estratégico não garante que a empresa conseguirá atingir os objetivos traçados.

8 CONCLUSÕES

O primeiro passo para a construção de um BSC bem sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração. Neste ponto, o BSC da Potthoff Pratas teve um ótimo começo. Como já mencionado no decorrer do presente trabalho, os dirigentes da empresa já sabiam da importância da estratégia para o sucesso de uma organização. Tinham a consciência de que a estratégia deveria estar alinhada aos objetivos da empresa, principalmente pelo fato de a Potthoff Pratas estar passando por uma fase de reestruturação onde uma estratégia mal definida poderia prejudicar o sucesso da empresa no futuro.

Este consenso, como a própria teoria já diz, é primordial para que se consiga implementar um sistema de mensuração de desempenho em qualquer empresa. Os responsáveis pela criação do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997, p. 153) afirmam que “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 153).

A frase acima exemplifica a importância de um sistema de mensuração de desempenho para a execução da estratégia organizacional. No caso da Potthoff Pratas, o desenvolvimento do BSC foi ainda além do que permitir, puramente, a execução da estratégia, pois para a construção do BSC é necessário que a empresa tenha, antes de tudo, uma estratégia definida. A metodologia criada por Kaplan e Norton para o desenvolvimento e implantação do *Balanced Scorecard* é eficaz pois ela ensina como determinar uma estratégia ou, pelo menos, instiga que a estratégia existente seja reavaliada, para só então dar prosseguimento a definição dos objetivos e metas que permitirão a execução da estratégia.

Esse processo de definição da estratégia da empresa foi importantíssimo para que se pudesse passar para a etapa seguinte. Possibilitou que os dirigentes da empresa conseguissem enxergar qual era o real objetivo da empresa e, conseqüentemente, facilitou na definição dos objetivos.

A preocupação, a partir deste momento, foi criar um modelo de avaliação que realmente conseguisse medir a execução da estratégia adotada e não fosse apenas um elenco de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos por quatro perspectivas.

Esse processo também se mostrou de extrema importância já que foi durante ele que surgiram diversas soluções para problemas existentes na empresa até então. O fato de ter de definir indicadores, metas e planos de ação para se atingir os objetivos traçados, já faz com que se reflita sobre as reais ações que são necessárias para se atingir a estratégia e, conseqüentemente, possibilidade o encontro de soluções mais facilmente.

Todo este procedimento de desenvolvimento do BSC resultou no desenho do Mapa Estratégico da Potthoff Pratas que será utilizado de guia para a implantação da estratégia daqui para frente. Entretanto, o que ficou claro a partir deste trabalho, é que o BSC não é simplesmente a elaboração do Mapa Estratégico da organização. O mapa é apenas o resultado de um processo de reflexão sobre a estratégia da empresa e quais as ações que serão tomadas para se atingir essa estratégia com eficiência. Esse processo demanda tempo de dedicação da alta administração e, principalmente, exige que os participantes compreendam a essência de desenvolvimento do BSC para que se consiga, efetivamente, implantar o sistema de mensuração de desempenho na empresa.

Conclui-se, portanto, que a empresa, ao envolver os dirigentes neste processo, obteve ganhos no que tange a rotinização do pensamento da estratégia bem como a sua formulação. As reuniões foram motivadoras e estabeleceram uma sinergia entre os dirigentes, no sentido de compreensão da estratégia e da necessidade da implementação de um sistema de mensuração de desempenho para uma micro empresa.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 603 p.

BRODBECK, Ângela F.; GALLINA, Daniel B. **Um Modelo Aplicado de Gerenciamento de Processos de Negócio Alinhado aos Objetivos Estratégicos do Balanced Scorecard de uma Indústria Eletroeletrônica**. I Encontro da Administração da Informação – ENADI. Florianópolis, Santa Catarina. Outubro, 2007, 17 p.

CANEPA, Paola Carmen Valenzuela. **Estruturação de um sistema de medidas de desempenho: um estudo estudo de múltiplos casos em empresas do setor de distribuição**. 2006, 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COSTA, Adriano Luís da. **Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão**. 2006, 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciência Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. – 1. ed – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

DECONTO, Edair. **O emprego de um sistema de mensuração de desempenho empresarial como instrumento de apoio ao controle gerencial de uma indústria metalúrgica**. 2001, 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FILHO, Emílio Herrero. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. PMI – Project Management Institute – Brasil Chapter. São Paulo: PMI, Agosto, 2006.

FPNQ. **Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 380 p.

GIOLLO, P. R.; GALLI, O. C. Modelo de avaliação de desempenho estratégico fundamentado no *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso de uma universidade comunitária. **Revista Perspectiva**. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. – V.1 n.1, 1975 – Erechim/RS: EdiFAPES, V. 30, n.10, Junho 2006. p. 21-35.

GRANDO, Nei. **Mapa Mental - Estudos pessoais sobre Balanced Scorecard**. *Balanced Scorecard.mmap* - Outubro/2006. -7/10/2006. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=10&canallocal=32&canalsub2=103&id=138> Acesso em: 11 mai. 2008.

IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. **Gemas e jóias geral**. 5 p. IBGM, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/index.cfm?saction=conteudo&mod=70454C4050031F4C434F39101B1B435C4B5844&id=BD6B1BB7-3472-FB8F-96615FB658A5B7D3>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. **O setor de gemas e jóias no Brasil**. 9 p. IBGM, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/index.cfm?saction=conteudo&mod=65534A535D004C434C281B14060E53461877CD595147594B&id=7F13A7D1-2B3E-9507-C904FA2E86701478>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

ITTNER, D Christopher; LACKER, David F. Quando os indicadores de desempenho não financeiro deixam a desejar. **Harvard Business Review**, p. 74-81, Novembro 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Enfrentando problemas com a Estratégia? Mapeie-a. **Harvard Business Review**, p. 161-212. Novembro, 2006.

RAMBERSAD, Hubert, K. **Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 391 p.

ROCHA, Josélton Silveira da; SELIG, Paulo Mauricio. **Utilizando o Balanced Scorecard para gerenciar pequenas e médias empresas.** XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção; VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI ENEGEP. Salvador : ABEPRO, 2001. v. 1. p. 142-142.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidades das empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa, 56 p. Brasília, Distrito Federal. Agosto, 2004. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2008.

WHEELEN, TH. L.; HUNGER, J. D. **Strategic management and business policy: Concepts and cases.** 10. Aufl., New York u. a. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005, 212 p.

ANEXO A - EXEMPLOS DE POSSÍVEIS INDICADORES PARA O BSC

Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Valor para os Acionistas • Retorno • Retorno sobre Investimento • Nível de investimento • Geração de Caixa • Crescimento da receita • Vendas • Custos operacionais como porcentagem das vendas • Margem • Rentabilidade = vendas / custos + juros recebidos • Porcentagem de desvio do orçamento • Produtividade = produto / insumos = resultado / custos • Produtividade efetiva = resultado efetivo / custos efetivos • Produtividade esperada = resultado esperado / custos efetivos • Resultado = produto = (total de unidades produzidas x preço de venda) + dividendos • Produtividade da mão-de-obra = resultado / custo da mão-de-obra • Custos da mão-de-obra = homens-hora x salário • Produtividade do Capital = resultado / custo do capital • Custo do Capital = valor de anuidades dos bens de capital utilizados • Produtividade dos materiais = resultado / custo dos materiais • Custo dos materiais = materiais comprados – custo de armazenamento • Produtividade de diversos = resultados / despesas diversas • Despesas diversas = energia, manutenção, seguro, etc. • Produtividade total = resultado / (custos da mão-de-obra + custos do capital + custos dos materiais + despesas Diversas) • Eficácia = resultado efetivo / resultado esperado • Valor agregado bruto = vendas – matérias-primas utilizadas, outros materiais, serviços necessários para produzir os produtos • Valor agregado líquido = valor agregado bruto – depreciação (consumo dos bens de capital duráveis) • Valor agregado por vendas anuais • Compras como porcentagem das vendas • Velocidade de circulação dos estoques • Porcentagem de estoque • Preço de compra <i>versus</i> preço de mercado • Porção das compras em relação às vendas • Número de fornecedores • Porcentagem da receita oriunda de novos produtos
-------------------------------	---

Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Crescimento do Mercado • Porcentagem de clientes que deixam a empresa por insatisfação • Número de clientes altamente satisfeitos • Grau de satisfação dos clientes • Número de clientes potenciais • Receita potencial • Tempo necessário para responder a uma reclamação • Grau de lealdade dos clientes • Número de vendas não realizadas • Custos decorrentes de clientes ou da conquista de novos clientes • Perda de vendas em consequência de clientes insatisfeitos • Número de visitas a clientes importantes • Número de reuniões com grupos de clientes para se informar sobre suas demandas, reivindicações, idéias e queixas • Número de objetivos concretos referentes à satisfação dos clientes • Número de diretrizes relacionadas com o máximo de satisfação dos clientes • Porcentagem de caso em que o telefone é atendido em no máximo três toques • Acessibilidade • Custos de Marketing • Departamento de marketing de vendas • Nível de satisfação dos clientes internos • Prazo de Entrega (entre a colocação do pedido e a entrega) • Tempo necessário para fazer uma oferta • Porcentagem de pedidos entregues com atraso • Tempo de atendimento de pedidos de serviço • Quantidade de contatos com clientes • Números de pesquisas de clientes • Número de reclamações no prazo de garantia • Número de reclamações de clientes • Porcentagem de devoluções • Porcentagem de clientes satisfeitos com a comunicação
--------------------------------	--

Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência = custos esperados / custos efetivos • Prazo de processamento = duração dos processos + tempo de inspeção + tempo de movimentação + tempo de armazenagem e espera • Eficácia do ciclo de fabricação = duração dos processos / prazo de processamento • Paradas • Número de defeitos em máquinas • Disponibilidade = TMEF / TMPC • TMEF = tempo médio entre falhas • TMPC = tempo médio para concerto • Taxa de falhas = (número de falhas / número total de produtos testados) x 100% • Tempo de processamento efetivo <i>versus</i> tempo de espera • Disponibilidade de máquina = [(tempo de produção – tempo de parada) / Tempo de produção] x 100 • Tempo para processamento de falhas = hora de despacho – hora do aviso • Velocidade de faturamento • Prazo de entrega (período entre pedido e entrega) • Prazo necessário para apresentar uma oferta • Porcentagem de pedidos com atraso • Prazo para atendimento de um pedido de serviço • Lead-time do desenvolvimento de produtos • Porcentagem de vendas decorrentes de novos produtos • Prazo necessário para lançar novo produto no mercado (time-to-market) • Porcentagem de faltas por doença • Porcentagem de atrasos do pessoal • Grau de satisfação dos empregados • Porcentagem do turnover de pessoal • Porcentagem de pessoal que se considera trabalhando sob liderança eficaz • Porcentagem do pessoal que acha seu trabalho desafiador • Porcentagem de formulários preenchidos corretamente • Porcentagem de comportamento orientado a função corretamente executado • Grau de qualidade = [(volume de produção – número de defeitos) / volume de produção] x 100 • Porcentagem de rejeições ou porcentagem de aprovações • Porcentagem de sucata • Porcentagem de danos • Porcentagem de devoluções Porcentagem de acidentes de trabalho resultantes de condições perigosas • Porcentagem de incidentes de segurança • Porcentagem de processos sob controle estatístico • Porcentagem de processos com feedback em tempo real • Porcentagem de pedidos em atraso • Confiabilidade das entregas; porcentagem de entregas no prazo e de acordo com as especificações. • Custo de qualidade composto de: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Custos de falhas internas</i>; custos decorrentes da correção de erros antes da entrega do produto, como sucata, rejeitos, ajustes, paralisação de equipamentos, ociosidade da mão-de-obra durante o concerto, descontos no preço por causa da má qualidade dos produtos – <i>Custos de falhas externas</i>; custos referentes a ajustes de difusões depois da entrega do produto, como custos de reparos, despesas com viagem e estadia, custos de reposição, estoques de sobressalentes, perda de confiança por parte dos
----------------------------	--

	<p>clientes, custos de garantia</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Custos de prevenção</i>; custos decorrentes da incidência dos outros custos já mencionados, como redesenho do produto e dos processos de qualidade, planejamento dos processos de controle de qualidade, custos de manutenção preventiva, custos de capital, treinamento em qualidade, procedimentos operacionais padronizados. – <i>Custos de julgamento</i>; custos decorrentes da mensuração e avaliação dos produtos e processos para garantir a observância de certas normas e padrões, como verificação de insumos, testes de laboratório, aquisição de equipamentos especiais para testes, inspeção de recebimento, relatórios sobre qualidade e auditorias ISO.
--	---

<p>Perspectiva do aprendizado e crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade da mão-de-obra = resultados / custo da mão-de-obra • Valor agregado por custo de mão-de-obra • Valor Agregado por número de empregados • Valor agregado por tempo de mão-de-obra • Receita por empregado • Vendas por empregado • Disponibilidade de informações estratégicas • Nível de experiência dos empregados referentes à troca de informações • Porcentagem de falhas de comunicação • Porcentagem de competências disponíveis • Quantidade de habilidades necessárias • Número de cursos de treinamento necessários ou concluídos • Porcentagem de empregados qualificados • Porcentagem de empregados treinados nas habilidades essenciais • Custos de treinamento dos empregados • Custo de treinamento de executivos e gerentes • Custo de treinamento como porcentagem das vendas • Numero de problemas resolvidos • Numero de sugestões por empregados • Numero de sugestões implementadas • Informações estratégicas utilizáveis, como porcentagem das informações disponíveis • Porcentagem de empregados que preenchem o perfil das competências • Grau de disponibilidade de tecnologia inovadora • Porcentagem de habilidades estratégicas disponíveis • Prazo médio de permanência do pessoal na mesma posição • Porcentagem dos empregados com ambição pessoal vinculada à ambição compartilhada da organização
--	---