

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**IMPLEMENTAÇÃO DE BALANCED SCORECARD
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

ADRIANO LUÍS DA COSTA

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**IMPLEMENTAÇÃO DE BALANCED SCORECARD
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

ADRIANO LUÍS DA COSTA

Orientador: Prof. Dr. Denis Borestein

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia, Modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Porto Alegre

2006

C837i

Costa, Adriano Luís da

Implementação de balanced scorecard como ferramenta de gestão /
Adriano Luís da Costa. – Porto Alegre, 2006.

119 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Denis Borestein.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

1. Empresa familiar : Avaliação de desempenho. 2. Empresa familiar :
Planejamento estratégico. 3. Controladoria : Estudo de caso. 4. Indústria :
Brasil. I. Borestein, Denis. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em
Economia. III. Título.

CDU 657.54.05

IMPLEMENTAÇÃO DE BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

ADRIANO LUÍS DA COSTA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia, Modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 17 de novembro de 2006.

Prof. Dr. PAULO SCHMIDT
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. EDUARDO RIBAS SANTOS
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. ADOLFO ALBERTO VANTI
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as mulheres de minha vida: A Adriana, minha esposa e apoiadora, as minhas amadas filhas, Annelize, Alline e Andrielle e a minha amada mãe sempre apoiadora de meus projetos de vida, desde meu nascimento.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me tem concedido a cada dia vivido até aqui, a integridade física e a saúde mental, as quais têm sido fundamentais para o desenvolvimento de minha carreira.

A minha família, esposa e filhas, meus pais e meus irmãos, bem como aos meus cunhados, os quais participaram desta conquista, sempre apoiando e compreendendo as necessidades de tempo e de dedicação, bem como a ausência em momentos de família.

Ao Prof. Dr. Denis Borenstein, meu orientador, profundo conhecedor de indicadores de performance empresarial e sistemas de informações, pela sua intensa dedicação e paciência durante todo o período de orientação. Também pelas concepções estruturais e conceituais de dissertação.

Ao Prof. Dr. Paulo Schmidt, como inspirador na escolha do tema e pela sua contribuição pelas cadeiras desenvolvidas nos cursos de Especialização e Mestrado, dos quais participei.

Aos colegas de Mestrado, que possibilitaram meu crescimento profissional, através das ricas trocas de experiências durante o período de curso.

Aos meus amigos, de forma em geral, que sempre procuraram ao longo do tempo de amizade, apoiarem e incentivarem constantemente as minhas constantes buscas por novos desafios.

RESUMO

O Balanced Scorecard, desde o seu surgimento, tem se mostrado uma excelente ferramenta de gestão da estratégia nas organizações em que vem sendo implantado. A sua focalização em perspectivas, faz com que os esforços de todos os colaboradores sejam direcionados aos fatores críticos de sucesso das organizações. Neste sentido, é sabido que as empresas familiares, de um modo geral, apresentam sérios problemas de gestão, sendo agravados, quando a empresa é uma indústria. Desta forma, no desenvolver desta dissertação, estudam-se as características das empresas familiares, as características da indústria brasileira e, demonstra-se, como o Balanced Scorecard associado ao Planejamento Estratégico podem ajudar na gestão destas empresas. Ao final, propõe-se um método de implementação de BSC para Empresas Industriais Familiares Brasileiras, com a demonstração de aplicabilidade, através de um caso prático.

Palavras-Chaves: Balanced Scorecard. Planejamento Estratégico. Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard, since its beginning, has been an excellent tool of strategy management in the organizations which have had it implemented. With its focus on perspective, the effort of all collaborators is led to decisive factors of success in the organizations. In this sense, it is known that family-run businesses, in general, present serious management problems, which are aggravated when the company is an industry. Thus, in developing this dissertation, the characteristics of family-run businesses and the characteristics of the Brazilian industry are studied, and it is demonstrated how the Balanced Scorecard associated with the Strategy Planning can help to manage those companies. In the end, a method of implementation of BSC for Brazilian Family-run Industrial Companies is proposed with a demonstration of applicability through a practical case.

Key-words: Balanced Scorecard. Strategy Planning. Decisive Factors of Success.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.....	39
Figura 2: Medição dos Temas Financeiros e Estratégicos.....	43
Figura 3: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	44
Figura 4: Proposta de Valor – Modelo Genérico.....	45
Figura 5: A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós-venda.....	47
Figura 6: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	50
Figura 7: Mapa estratégico.....	52
Figura 8: Conexão das mensurações à Estratégia.....	58
Figura 9: Gestão da Estratégia: Quatro Processos.....	61
Figura 10: Relações de Causa e Efeito entre as Iniciativas e Medidas Estratégicas.....	89
Figura 11: Proposta de Mapa Estratégico.....	102
Figura 12: Demonstração Gráfica das Visões Departamentais.....	104

LISTA DE ABREVEATURAS

PE – Planejamento Estratégico

BSC – Balanced Scorecard

EIFB – Empresas Industriais Familiares Brasileiras

ABC – Activity Based Cust (Custeio Baseado em Atividades)

EVA – Economic Value Added (Valor Econômico Agregado)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

CRM – Customer Relationship Management

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativas do Tema.....	14
1.2 Questão de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Método de Pesquisa.....	16
2 CONTEXTO DA PESQUISA (O MERCADO BRASILEIRO).....	18
2.1 As Empresas Familiares Brasileiras.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
3.1 Mensuração de Desempenho.....	32
3.2 O Planejamento Estratégico.....	52
4 DESENVOLVENDO A TÉCNICA DO BSC.....	56
4.1 A Implementação do BSC em Empresas Industriais Familiares Brasileiras.....	56
4.2 Associação dos BSC ao Planejamento Estratégico.....	68
5 MÉTODO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC EM EMPRESAS FAMILIARES INDUSTRIAIS BRASILEIRAS.....	76
5.1 Um Roteiro para Implementação do BSC em EIFBS.....	77
5.2 A Utilização do BSC para Gerenciamento do Negócio.....	95
5.3 Estudo de Caso.....	95
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
6.1 Conclusões.....	107
6.2 Recomendações.....	108
REFERÊNCIAS.....	110
Apêndice A – Quadro de Análise de Características de empresas familiares.....	116
Apêndice B – Tabela para Avaliação de Posicionamento Estratégico da Indústria.....	117
Apêndice C – Esquema de Implantação de BSC para EIFBs.....	118

1 INTRODUÇÃO

Mundialmente, as empresas desta era, falam em mensuração de performance e sistemas de gestão empresarial. Kaplan e Norton (1997) afirmam que saiu-se da era industrial e entrou-se na era da informação. Surgiram os Sistemas Integrados de Informação, o acesso à informática se tornou fácil e massificado e a velocidade de processamento de dados cresceu absurdamente.

Historicamente, sabe-se que detenção de informação é poder. Quem sabe faz acontecer, tem a capacidade de “mudar o mundo”. Porém, com o aumento da facilidade de acesso a informação e com o aumento da velocidade de processamento de dados, passou-se a conviver com o grande problema da era da informação: O excesso de informação.

Tão ruim como não ter a informação é tê-la em excesso. Não tê-la, pode levar a tomada de decisão equivocada, da mesma forma que tê-la em excesso. A filtragem de informações, talvez seja atualmente, o fator que mais consome recursos nas empresas.

Este problema é bastante relevante em empresas familiares, as quais normalmente não apresentam administrações profissionalizadas e não possuem sistemas desenvolvidos para a gestão, fazendo com que não exista uma rede organizada de informações para a tomada de decisão.

Nesta linha, várias são as evoluções de empresas e muitas são as pesquisas em sistemas de mensuração de performance. Estudos têm sido feitos tentando demonstrar a necessidade de organizar as informações nas empresas.

Muitos conceitos tem se apresentado neste sentido, como Planejamento Estratégico (PE), Balanced Scorecard (BSC), e Custeio Baseado em Atividades (Activity Cost Based - ABC) dentre outros.

O objetivo central de cada um destes estudos está em apresentar informações ordenadas para a tomada de decisão pelas empresas. Tais metodologias, algumas vezes, se preocupam com as empresas como um todo (PE, BSC) e em outros, com informações específicas, sobre algum tema ou área do negócio (ABC).

Neste contexto, objetiva-se neste trabalho, demonstrar-se a importância do BSC como instrumento de gestão, sendo organizador de informações e direcionador do negócio.

Para tanto, apresentar-se-á o BSC em seus aspectos conceituais e históricos, estudar-se-á o mercado empresarial brasileiro, conhecendo as características das empresas familiares e da indústria nacional, onde se propará um método de implementação do BSC.

A dissertação está organizada em quatro capítulos, cada um tratando um tema específico, conforme descrito abaixo:

No capítulo 1, contextualiza-se a pesquisa, falando-se das características das empresas industriais familiares brasileiras, efetuando-se um estudo sobre características das empresas familiares e da indústria brasileira. Bem como a necessidade de informações por estas empresas.

No capítulo 2, tratar-se-á os aspectos conceituais do Balanced Scorecard e do Planejamento Estratégico. Sobre o Balanced Scorecard, estar-se-á os seus aspectos conceituais e históricos, as medidas de desempenho empresarial que propõe e as suas quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos da empresa e a do aprendizado e do crescimento.

Sobre o Planejamento Estratégico, tratar-se-á de seus aspectos conceituais e dos critérios de definições de um modelo estratégico.

No capítulo 3, as técnicas do BSC são analisadas, estudando-se os seus critérios de implementação, demonstrando-se os critérios de definições de indicadores e as suas associações com as quatro perspectivas. Ainda neste capítulo, tratar-se-á da associação do BSC ao planejamento estratégico, associando-se as metas do planejamento estratégico para estabelecimento de medições através do BSC, bem como dos gerenciamentos dos aprendizados obtidos e a necessidade da divulgação do BSC no ambiente empresarial.

No capítulo 4 tratar-se-á do tema BSC no mercado empresarial brasileiro, apontando as necessidades de informações e as necessidades de criação de indicadores de performance.

Na segunda parte deste capítulo, tratar-se-á de se desenvolver uma proposta de roteiro para a implementação do BSC, em empresas industriais familiares brasileiras, falando-se das ações que as empresas devem tomar posteriores ao planejamento estratégico e as definições de indicadores, segundo as perspectivas

do BSC. Em continuação ao tema, tratar-se-á ainda, do BSC, como ferramenta para gerenciamento do negócio e da criação de painel de controle empresarial.

1.1 Justificativas do Tema

Em nossa era, fala-se sobre maneira em um mundo globalizado, onde não existem mais fronteiras mercadológicas. O acesso a determinados produtos e a garantia de mercado de determinadas empresas, passa fortemente a sofrer estes reflexos, sendo ameaçados por produtos e empresas de qualquer outra parte do mundo.

Outrora, as empresas de forma em geral, não necessitavam preocupar-se tão categoricamente com a concorrência, concorrência esta, que em alguns casos não chegava a ser ameaçadora dada à distância e as dificuldades de transações.

Com o advento da globalização e da expansão da informática, é possível hoje, a qualquer pessoa comprar produtos em qualquer lugar do mundo, ampliando as possibilidades de negócios. Semelhantemente, as empresas conseguem desenvolver novos fornecedores e novos nichos de mercado, em áreas geográficas outrora impensáveis.

Frente a este novo contexto, a necessidade de rapidez na tomada de decisão das empresas passa a ter caráter fundamental para permanência no mercado e para conquista de novos nichos.

Desta forma, a alta administração das empresas passa a ter necessidade de acompanhar o negócio, com informações precisas e ágeis. Neste sentido é necessário que tenham uma metodologia própria de avaliação de desempenho, baseada em indicadores de fácil leitura e capazes de mensurar o desempenho estratégico do negócio.

São sobre estas informações que a esta análise fundamenta-se, demonstrando-se como o BSC ajuda as empresas na mensuração de seu desempenho, não somente sobre indicadores de desempenho financeiros, mas também, sobre indicadores vinculados ao planejamento estratégico da empresa, avaliando o mercado e seus clientes, os seus processos internos e a sua evolução e as necessidades de desenvolvimento.

Assim, entende-se o BSC como uma forte ferramenta de gestão, que, através de indicadores e da construção de um painel de controle empresarial, passa a fornecer informações necessárias a alta administração, de forma centrada, focada e selecionada, resumindo as informações ao nível necessário a tomada de decisão, filtrando os dados disponíveis e tabulando-os em informações precisas e com agilidade.

1.2 Questão de Pesquisa

A problemática a ser abordada consiste em apresentar-se o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão de negócios, para Empresas Industriais Familiares Brasileiras (EIFB) através da elaboração de indicadores próprios e específicos do negócio.

Objetiva-se apresentar uma proposta de implementação do Balanced Scorecard (BSC) para as EIFB dado o contexto em que operam, apresentando indicadores de forma sucinta, porém, não menos eficiente. Traduzindo-se os negócios envolvidos pelas empresas, em indicadores operacionais, financeiros ou outros que surjam ao longo do trabalho.

1.3 Objetivos

Objetiva-se apresentar o tema BSC e associa-lo ao mercado brasileiro, mais especificamente às empresas industriais familiares brasileiras.

1.3.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral a elaboração de um modelo genérico de implementação de Balanced Scorecard adaptado à realidade da cultura das empresas industriais familiares brasileiras. Para tanto, entende-se, ser de fundamental importância à análise do BSC e associação deste a cultura empresarial brasileira, onde o mercado é predominantemente marcado por empresas familiares.

1.3.2 Objetivos Específicos

Dada à dificuldade de serem encontrados indicadores formalizados para as empresas familiares brasileiras, objetivam-se demonstrar como o BSC pode ajudar na gestão do negócio.

Assim sendo, o trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as peculiaridades das empresas industriais familiares brasileiras (EIFB);
- Compatibilizar o Balanced Scorecard (BSC) às peculiaridades das EIFBs;
- Formalizar um método de implementação do BSC para as EIFBs;
- Aplicar a metodologia para uma EIFB.

1.4 Método de Pesquisa

De acordo com as proposições anteriormente colocadas, este estudo estará distribuído em 4 (quatro) etapas distintas, que abaixo são descritas:

- Etapa 1: Definição das peculiaridades das indústrias brasileiras frente à necessidade de indicadores. O estudo inicia-se através da pesquisa bibliográfica sobre as empresas familiares e a história da indústria brasileira. Com relação à necessidade de informações das indústrias, o estudo será complementado com levantamento de dados junto a órgãos que apresentam levantamentos estatísticos sobre o mercado industrial brasileiro, como o SEBRAE, por exemplo.
- Etapa 2: Definição dos requisitos do Balanced Scorecard para empresas Industriais Familiares Brasileiras. Neste tópico, estudar-se-á, através de pesquisa bibliográfica, o balanced scorecard e o associar-se-á as práticas brasileiras, definindo quais são os requisitos necessários para a sua implementação em empresas industriais familiares brasileiras.
- Etapa 3: Definição de um método para implementação de BSC para as empresas industriais familiares brasileiras. Após o levantamento teórico, descrito nos itens anteriores, desenvolver-se-á um método para implementar o BSC em empresas industriais familiares brasileiras.

- Etapa 4: Aplicação do método. Demonstrar-se-á, na prática, através de um estudo de caso, como se desenvolve a implementação do método desenvolvido, em uma empresa industrial familiar brasileira do ramo metal-mecânico.

2 CONTEXTO DA PESQUISA (O MERCADO BRASILEIRO)

Em um mundo globalizado e extremamente competitivo, é difícil a sobrevivência das empresas. Vários são os fatores que provocam a extinção de empresas no Brasil: falta de planejamento, má administração, falta de uma metodologia de gestão do negócio, alta carga tributária e falta de infra-estrutura de escoamento de produção, entre eles.

Especificamente no caso brasileiro, o mercado é constituído, em sua maioria por empresas familiares. Deste modo, boa parte do parque industrial brasileiro é constituído por empresas familiares.

Caracteristicamente, a empresa familiar brasileira tem uma série de problemas estruturais e de falta de profissionalização, freqüentemente provocado pela falta de formação técnica de seus gestores, falta de informação gerencial ou por informações incorretas.

Neste enfoque, vê-se o BSC como um instrumento norteador e direcionador de informações, ajudando na gestão da empresa industrial familiar, uma vez que delimita indicadores e ajuda a normatizar os processos de gestão.

2.1 As Empresas Familiares Brasileiras

A grande maioria das empresas surge como empresas familiares. Na atualidade, segundo têm-se experiência, no mercado brasileiro, vários são os fatores que dão origem as empresas familiares. Sendo os mais comuns: desemprego, aprendizado profissional, falta de perspectiva de crescimento profissional, empreendedorismo e o sonho em ser dono do próprio negócio.

Comum também a este fato é a falta de estrutura para início do negócio. As empresas brasileiras, em sua maioria, iniciam sem sequer uma pesquisa de mercado e de aceitação de produto e, muitas vezes, com baixo nível de qualificação. Não há levantamento de custos, mercado de abrangência do produto e, nem mesmo, estuda-se a concorrência.

No aspecto histórico, as empresas brasileiras começaram a surgir fortemente ao final do século XIX, com a queda do mercado do café e o início do processo imigratório.

Diante dos motivos expostos surge a empresa familiar, que para Donnelley (apud LODI, 1998) é aquela que se identifica como uma família a pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

LODI (1998, p. 6) afirma que “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” Costuma-se dizer que a empresa na geração do fundador ainda não é uma empresa familiar, uma vez que apresenta, em muito, as características pessoais de seu fundador.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, P.135), “Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa.”

Gersik et al (apud ÁLVARES et al., 2003, p. 38) descreve o sistema empresa como três subsistemas independentes, mas sobrepostos: Gestão, Propriedade e Família.

Segundo Ricca (2006, p.1):

As empresas familiares, são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta disto. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo.

Ainda segundo o mesmo autor, “Artigos sobre empresas familiares fazem várias suposições a respeito do número de empresas controladas por famílias, mas mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção destas empresas entre 65 e 80% do total.” (RICCA, 2006, p.1).

Segundo Kuntz (2005, p.1) as empresas familiares no Brasil representam 54% do PIB no setor de serviços e 34% no setor industrial. Estudos realizados nos

Estados Unidos mostram que elas tendem a ser mais competitivas. Têm cotação 10% maior no mercado de ações em relação às não-familiares. Empresas sob controle doméstico foram 5,5% mais lucrativas e tiveram um retorno sobre os ativos 6,65% maior do que as empresas de comando distante da árvore genealógica.

Ward (apud PASSOS et al. 2006) afirma que “[...] 95% das empresas no mundo são familiares.” Já Silveira (1999) constatava que “O Brasil tinha entre 6 e 8 milhões de empresas.” A grande maioria delas, mais de 90%, formada por organizações familiares. São empresas que vão da padaria ou da tinturaria da esquina até as grandes corporações como o Pão de Açúcar e a Votorantim.

Na sua maioria, a empresa familiar é a fonte de renda da família. É dela que advêm os recursos para sanar as necessidades da família e, talvez por esta razão, ocorra mistura de ideais, onde a família, passa a integrar posições estratégicas na empresa, ocupando cargos para os quais os seus ocupantes não foram treinados.

Em função do anteriormente colocado, quando as empresas familiares falem, costuma-se dizer que a família não estava preparada para entender a empresa, os familiares dilapidaram o patrimônio da empresa, não há sucessor preparado ou não há consenso na família e existe rivalidade entre os irmãos.

Para Merenge e Alves (1996), a cultura empresarial brasileira é profundamente patrimonialista. As empresas são formadas por dois ou três membros da família e mais alguns agregados. Seu grau de profissionalização é muito baixo. A gerência é sempre ocupada pelos irmãos ou pelos filhos, cujo único objetivo é acumular patrimônio, ao invés de capitalizar as empresas, eles se capitalizam.

Nesta mesma linha, Gorgati coloca que:

Em conjunto, sentimentalismo, protecionismo e paternalismo caracterizam fortemente a gestão de inúmeras empresas familiares brasileiras, sejam elas grandes ou pequenas. Constituem parte significativa das fraquezas de nossos empreendimentos, que devem ser combatidas por reformas que busquem melhor competitividade e adequação ao contexto contemporâneo. (2000, p. 21).

Vê-se que a administração da empresa familiar, pode apresentar pontos favoráveis, uma vez que a tomada de decisão tende a ser mais ágil e centralizada, tendem-se a ter um nível hierárquico menor e mais enxuto. Porém, persiste aqui, o problema da profissionalização da administração da empresa familiar.

Para Castro e Proença (2001 apud ÁLVARES et al., 2003, p.7):

A excelência da operação passou a ser condição para estar no jogo, mas não fonte de vantagem competitiva. Os produtos têm uma vida cada vez mais curta, e passa a ser cada vez mais fácil copiá-los. A busca pela sobrevivência passa agora por: pressionar o governo por juros, tarifas, câmbio e demais componentes do chamado custo país; endurecer negociações dentro da cadeia produtiva e com trabalhadores; e, o que é mais difícil, intensificar esforços em P&D. Resta, além disso, a hipótese de comprar novas fábricas e incorporar nelas o padrão de excelência já alcançado.

Entende-se que muitos dos problemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na propriedade. Também podem ser originados pela má formação de seus administradores.

Seguindo esta linha, Lodi et al. colocam que:

A empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, quando é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais:

1. Conflito de interesses entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da galinha dos ovos de ouro;
3. Falta de sistemas e planejamento financeiro e apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
4. Resistência à modernização do marketing ficando a comercialização sujeita à alguns vendedores antigos e de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e mercados;
5. Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada. (1998, p. 4).

Nesta mesma linha, o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2006), em artigo em seu site (Empresa Familiar), apresenta um estudo que identifica os pontos fracos das empresas familiares durante a fase de transição para a segunda geração, o que em nosso contexto, significa a efetivação da empresa familiar.

Os pontos fracos apontados pelo SEBRAE no artigo foram:

1. Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;

2. Falta de planejamento para médio e longo prazos;
3. Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
4. Conflitos entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
5. Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
6. Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
7. Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
8. Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia;
9. Usualmente há uso de controles contábeis irreais – com o objetivo de burlar o fisco – o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Nesta mesma linha de pensamento Álvares et al. argumentam que:

No caso das empresas de capital local, boa parte delas mantém um controle acionário de origem familiar, o que torna as questões empresariais necessariamente influenciadas por questões da dinâmica familiar. O entendimento de que a empresa moderna é um campo permanente de mudanças – e a necessidade de contínuo aumento de eficiência na gestão empresarial – muitas vezes abre uma zona de conflito com expectativas ou históricos de interesses familiares que precisam ser administrados com cuidado e prontidão. (2003, p. 9).

Além do já colocado, Lodi complementa com a característica do empresário:

O empresário mantém atitudes ambivalentes, paternalistas na condução da empresa. Resiste à sistematização, à sucessão da fase empresarial para a fase gerencial, colide com os planejadores e com os administradores. Isso vai assim até que o caos resultante leve à aposentadoria compulsória do empresário. A empresa passa por um período crítico, talvez fatal, e só recupera se tiver a sorte de encontrar logo um novo líder salvador. O empresário é um exemplo de contradições: tomador de risco e resistente a mudança. (1998, p. 19).

Problemas ou falhas, nos moldes das já apresentadas podem levar as empresas a extinção.

Para Amory (2005) as principais causas da morte das empresas são:

1. Concentração baseados na tradição, em produto (ou grupo), do qual tem enorme receio de colocar em risco, ao buscar se re-posicionar no mercado com outras modalidades, serviços, produtos complementares, etc., sem perceber que o ciclo de vida daquele está em declínio;
2. Falta de posicionamento estratégico perante o mercado;
3. Diferenças entre sócios e parentes;
4. Falta de conhecimento em gestão empresarial, principalmente quando há um crescimento no volume de negócios;
5. Falta de perseverança.

Para Lodi (1998, p. 56), “As empresas brasileiras crescem até atingir o seu nível de incompetência. E não percebem isso antes dos sintomas de que o tamanho está se tornando inadministrável.” E o mesmo autor complementa:

O crescimento quantitativo impõe saltos qualitativos. A partir de um ponto, a massa crítica da organização impõe mudanças estruturais e estratégicas. A grande empresa não se pode dar ao luxo de fazer o que faz a pequena empresa e vice-versa. A grande empresa movimenta maiores volumes de investimentos e tem prazos de maturação mais longos e, portanto, precisa pesquisar produtos que sejam saltos evolucionários, que quando lançados ficam alguns anos na frente. A grande empresa oferece produtos e serviços além de um limiar de complexidade tecnológica ou financeira, onde poucas outras empresas podem ousar. (1998, p. 56).

No que tange a este aspecto, resta à saída de profissionalização para a empresa familiar, modernizando a sua gestão, através de aprimoramento e desenvolvimento técnico nas áreas de gestão ou através de contratação de profissionais que a ajudem a sobreviver. Além disso, devem ser implementadas ferramentas de gestão, que visem à transparência de informações para a tomada de decisão.

Para Ricca:

Profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Por exemplo, a separação entre propriedades e posições hierárquicas. São estabelecidos critérios gerais que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como contratação, remuneração ou tomada de decisões na promoção de funcionários. (2006).

Segundo Lodi, para profissionalizar a empresa familiar são necessários três pontos básicos:

1. sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da empresa;
2. sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
3. sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa. (1998, p. 25, 26).

Fica evidente que após a análise dos fatos até aqui expostos, há a importância de processos de modernização da empresa familiar brasileira. Seja diante de sua importância na economia do país, seja pela sua importância como fonte de renda familiar, ou ainda, como forte instrumento na geração de emprego.

Depreende-se do já colocado, a importância, no processo de profissionalização das empresas brasileiras, de implementação de ferramentas de gestão modernas, como é o caso do BSC, que as ajudem a terem um direcionador e colaborem como agentes na tentativa de evitar a extinção destas.

Não só de pontos fracos são compostas as empresas familiares, segundo Lodi (1998, p. 4,5) são sete as forças das empresas familiares:

1. Lealdade dos funcionários, pela relação direta entre funcionários e proprietários;
2. O nome da família, caso este tenha reputação no estado ou no país inteiro;
3. A continuidade do negócio, quando a sucessão é feita por familiares competentes;
4. Existência de união entre os acionistas e dirigentes, mantendo a empresa durante crises e facilitando a comunicação entre diretores;
5. O sistema de decisão mais rápido, devido aos poucos níveis hierárquicos;
6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, possibilitando a perfeita permeabilidade de influências aos interesses regionais e nacionais;
7. Existência de união entre passado e futuro, pela troca de gerações familiares nos processos sucessórios.

2.1.1 As Empresas Industriais Brasileiras

A economia de um país é fortemente influenciada pela sua história. Logicamente, a história do Brasil é de fundamental importância e apresenta relação com a economia e com o surgimento da indústria nacional.

Segundo historiadores, as primeiras empresas brasileiras surgiram na época das capitanias hereditárias. Em sua maioria, focadas no apoio a sociedade da época e para atenderem demandas específicas.

O grande salto da indústria brasileira levaria mais tempo para surgir. Segundo Birchall (2004), “As indústrias têxteis e de alimentos que foram à base do crescimento industrial brasileiro não surgiram até 1840. Na verdade, não houve crescimento industrial significativo até a década de 1870.”

Ao adentrar-se na história econômica do Brasil, veremos que o crescimento da indústria nacional está associado a dois principais fatores: o final do ciclo do café, gerado pela grande depressão (década de 1930) e pelo ciclo imigratório.

Para Gorgati:

A onda de imigração europeia no final do século XIX e início do século XX foi responsável pelo próximo ciclo econômico do Brasil, que foi a indústria, e pelo início de uma nova fase da empresa familiar. [...] a perseguição aos Judeus, promovida sobretudo pelo nazismo, acabou por trazer imigrantes de melhor formação e experiência profissional, que seriam responsáveis por um ciclo de grandes avanços técnicos e tecnológicos em nossa indústria. (2000, p. 23).

Neste contexto Gremaud, Vasconcelos e Toneto Júnior dividem a economia do país em oito fases econômicas:

Podemos dividir o período recente em oito fases:

1. A economia agroexportadora – até 1930;
2. A industrialização substituidora de importações (PSI) – 1930 a 1961;
3. A crise dos anos 60 e as reformas institucionais no Paeg – 1962 a 1967;
4. A retomada do crescimento com endividamento externo;
5. milagre econômico – 1968 a 1973;
6. A manutenção do crescimento com endividamento externo: O segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) – 1974 a 1979;
7. A crise da década de 80: O processo de ajuste externo – 1980 a 1985;
8. As políticas de combate à inflação da Nova República – 1986 a 1993;
9. Plano Real. (2004, p. 319, 320).

Entendem-se serem importantes estas bases históricas para que possamos entender melhor a conjuntura da indústria brasileira. De acordo com a citação acima, fica evidente o forte vínculo da economia brasileira com a agricultura em sua fase inicial, passando para o processo de industrialização somente a partir de 1930.

A crise no mercado internacional, provocou na década de 30 a queda pela demanda por café brasileiro acompanhada por queda de preços. Tal fato, provoca então, o desequilíbrio na balança comercial, gerada pela queda das exportações.

Segundo Gremaud, Vasconcelos e Toneto Júnior (2004, p. 360), “Até a década de 30 os seguimentos da economia eram representados por 52,5% agricultura, 22,7% indústria, 14,8% governo e 10% outros.”

Com o advento da crise, a economia brasileira necessita ser alterada, deixando de ser uma economia de demanda externa, típica de economia agroexportadora e passa a ser uma economia voltada ao mercado interno. Voltada ao consumo e ao investimento doméstico.

Frente à crise, houve a época, desvalorização do câmbio, o que fez com que os produtos importados encarecessem além da dificuldade da época pelo contingenciamento de produtos importados.

Neste momento, passam a tornarem-se mais atraentes os produtos nacionais, “forçando” assim ao crescimento da indústria nacional. Protegida dos concorrentes externos e com as vendas propiciadas pela manutenção da demanda, a indústria passa a gerar rentabilidade e, por conseqüência, a atrair o capital de outros setores em queda e pela possibilidade de geração de lucros.

Pode-se caracterizar o processo de industrialização brasileiro em quatro fases segundo Gremaud, Vasconcelos e Toneto Júnior (2004, p. 368), “A primeira, focada em bens de consumo não duráveis; A segunda, em bens de consumo duráveis; A terceira em produtos intermediários e; A quarta e última, em produção de bens de capital.”

Na década de 60, há um novo avanço na industrialização do país, quando Jucelino traz ao país a indústria automobilística. Esse período vem seguido de nova crise e ao final da década, pelo conhecido “milagre econômico brasileiro”, período de 1968 a 1973, nos governos militares de Costa e Silva e Médice.

No período do milagre, o PIB cresce a taxa média superior a 10%a.a., basicamente pela retomada da produção industrial e pela melhor utilização da capacidade ociosa, gerada pela crise econômica dos anos anteriores.

Outro ponto alavancador da indústria nacional, naquele período, foi à reforma financeira, que ampliou o crédito ao consumidor, gerando demanda por bens duráveis.

Neste momento, o Brasil aumenta a exportação de seus produtos industrializados, graças ao crescimento do comércio mundial, a melhora nos termos de trocas e dos incentivos fiscais dados ao exportador.

Passado o tempo, novo fato que provoca alteração na indústria brasileira, é o governo Collor. Naquele governo, inicia-se o processo da chamada abertura comercial, onde são reduzidas as tarifas de importação de uma média de 40% para menos de 20%, em quatro anos. Acabam-se neste momento, boa parte da proteção que a indústria nacional tinha, frente aos produtos importados.

Entra-se na era de concorrência mundial.

2.1.2 Característica das Empresas Industriais Brasileiras

Como visto nos itens abordados anteriormente, dentre as características das empresas brasileiras está o fato de serem em sua maioria, familiares, sendo esta a primeira das características também da indústria nacional.

Pela história econômica do país, fica nítido que boa parte das empresas nacionais tem pouca profissionalização, devido a sua própria origem. Além disso, quando trata-se de empresas familiares, muitos dos cargos executivos são compostos por pessoas sem conhecimento técnico.

Outro ponto característico das empresas brasileiras é o fato de centrarem seus indicadores de performance em indicadores financeiros, voltados a análise de faturamento e lucratividade. Dentre os indicadores financeiros em destaque, contam os de análise de carga tributária, a qual no Brasil é elevadíssima.

Característica forte no mercado industrial brasileiro é de que a indústria nacional é nova, no contexto histórico de aceleração de seu crescimento a partir da década de 30, após a grande depressão.

Com relação à atualidade, tomamos por base o estudo conjunto da CNI e do SEBRAE, Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira (2005), para apresentar outras características da indústria nacional. Conforme o estudo da Confederação Nacional da Indústria - CNI (2005), foram avaliados investimentos em qualidade, design, tecnologia, recursos humanos e infra-estrutura.

Com relação ao item qualidade a pesquisa apontou que já foram disseminados pela indústria brasileira a adoção de sistemas de qualidade e de

controle da produção, tendo as empresas exportadoras atingido patamares em seus principais indicadores. Os principais indicadores analisados para estas empresas foram: número de defeitos de produtos fabricados, prazo de entrega e estoques entre outros.

Foi constatado que a indústria nacional não apresenta grandes evoluções nestes indicadores, sendo destaque o aumento do número de estabelecimentos que trabalham com pronta entrega, que passaram de 3,5% no ano de 1999 para 9,3% no ano de 2003.

Ainda no quesito qualidade, a pesquisa apontou um aumento no cumprimento do prazo de entrega, onde 57% das empresas entregam no mínimo 90% de seus pedidos no prazo acordado. Apontou também a pesquisa que 93,7% das empresas indicaram ter apresentado defeitos durante a produção do principal produto. O prazo médio de entrega de 42% das empresas ficou até 7 dias e o prazo médio de estoque ficou entre 1 e 10 dias para 24% das empresas com média de 1 a 10 dias de estoques de matéria-prima ao passo que 40% das empresas apresentam o mesmo prazo médio para estoques de produtos finais.

No quesito desing, assim entendido o conjunto de atividades que abrange desde o desenho dos produtos e elaboração de parcerias na viabilização de protótipo até a concepção e a estruturação da cadeia de fornecedores. Neste quesito, entende-se ser importante destacar que 50% das empresas investiram em desing e que 18,7% das empresas investiram mais que 2% do faturamento bruto neste quesito.

Resumindo o estudo da CNI (2005) pode-se dizer que o perfil das indústrias brasileiras é o seguinte:

- 45,39% das indústrias brasileiras têm faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 10.500 mil;
- 66,23% não exportam;
- 65,35% têm custos de produção superiores a 60% do faturamento;
- 54,91% das empresas utilizam matérias-primas nacionais acima de 40% do custo total;
- 30,23% das empresas utilizam matérias-primas importadas acima de 40% dos custos;
- 78,64% das empresas a despesas de pessoal (salários, encargos e benefícios) não ultrapassam a 30% dos custos totais;

- 58,85% das empresas gastam até 2,5% de seu faturamento com transportes;
- 55,52% das empresas gastam até 2,5% de seu faturamento com energia elétrica;
- 68,10% das empresas gastam até 2,5% de seu faturamento com combustíveis;
- 79,34% das empresas gastam até 2,5% de seu faturamento com telecomunicações;
- 94,43% das empresas gastam até 2,5% de seu faturamento com água;
- 54,57% das empresas apresentam entre 221 e 280 dias trabalhados no ano;
- 52,66% das empresas demoram mais de oito dias entre a entrada do pedido e a entrega do pedido, sendo que em 31,01% das empresas o prazo de entrega é superior a 16 dias;
- 57,61% das empresas entregam até 90% de seus produtos no prazo acordado;
- 86,25% das empresas apresentam no máximo 5% de defeitos em seus produtos durante a produção;
- 63,11% das empresas apresentam produtos re-trabalhados em até 5% de produtos defeituosos;
- 33,40% das empresas apresentam prazo médio de estoques de matéria-prima superiores a 30 dias;
- 21,12% das empresas apresentam prazo médio de estoques de produtos prontos superiores a 30 dias;
- 52% das empresas não investem em design e, das empresas que investem em design, 23,33% investem menos de 1% do faturamento. Das empresas que investiram em design 54,01% acreditam ter aumentado seu faturamento;
- 40,95% das empresas apresentaram acréscimos de faturamento de até 10% com novos produtos;
- 46,83% das empresas investiram até 5% de seu faturamento para aquisição de máquinas e equipamentos nacionais e 27,49% das empresas investiram até 5% de seu faturamento para aquisição de máquinas e equipamentos importados;

- 51,85% das empresas investiram até 2% de seu faturamento em pesquisas e desenvolvimento;
- 64,53% das empresas têm menos de 100 empregados e 41,74% das empresas tem entre 50% e 80% de seus empregados ligados a produção;
- 40,17% das empresas tiveram até 8 horas/ano de treinamento internos e 44,11% das empresas apresentam até 8 horas/ano de treinamento externos;
- 46,67% das empresas tiveram entre 1 e 10 acidentes de trabalho no ano;
- 33,09% das empresas têm insatisfação com as rodovias brasileiras;
- 45,22% das empresas têm insatisfação com as ferrovias;
- 36,31% são insatisfeitas com as hidrovias;
- 10,14% são insatisfeitas com o transporte aéreo;
- 23,75% das empresas insatisfeitas com os portos brasileiros
- 67,45% das empresas são satisfeitas com a estrutura de energia elétrica;
- 59,38% são satisfeitas com a infra-estrutura de combustíveis;
- 66,18% das empresas são satisfeitas com a infra-estrutura de telecomunicações;
- 84,09% das empresas são satisfeitas com a infra-estrutura de águas.

2.1.3 As Necessidades de Informações das Empresas Industriais Familiares Brasileiras

Redução de custos, aumento de qualidade, redução de estoques e prazos de entrega de matéria-prima, produtos e contas a pagar e a receber, são constantes desafios da indústria em nossa era.

Segundo o SEBRAE (2006), neste contexto, à indústria brasileira vêm apresentando grandes progressos. As empresas industriais brasileiras têm realizado avanços nos indicadores internos à empresa, mas com relação as variáveis que extrapolam a governança das empresas, não apresentaram melhoria em relação à pesquisa anterior. Especialmente os relacionados à infra-estrutura logística e o transporte rodoviário.

Neste sentido, as EIFBs necessitam criar e aprimorar constantemente, um sistema de informações, que as permita avaliar as deficiências de processos e de

gestão, bem como, avaliarem as evoluções nos seus processos internos. Além disso, que permita a elas serem administradas de forma técnica e visando a geração de valor futuro.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, estaremos apresentando os principais aspectos da literatura sobre Balanced Scorecard (BSC) e Planejamento estratégico, citando suas principais características, origens e princípios.

3.1 Mensuração de Desempenho

Ao longo do tempo, muito vêm se estudando instrumentos de mensuração de performance empresarial. Muitos métodos têm surgido neste sentido, os mais tradicionais fundamentam-se apenas na mensuração financeira, criando indicadores ligados apenas a esta área.

Ultimamente, com a existência de um nível mais acirrado de necessidades de informações, várias têm sido as pesquisas de sistemas de mensuração de performance mais completos, que consigam mensurar e direcionar a empresa como um todo. Neste sentido surgem alguns sistemas de mensuração de performance, dos quais destacamos os seguintes:

a) Balanced Scorecard de Maisel (1992): Segue a mesma linha central do Balanced Scorecard de Kaplan & Norton, diferenciando-se apenas na perspectiva do aprendizado e crescimento, que para Maisel é uma perspectiva de Recursos Humanos. Nela, medem-se a capacidade de inovação, educação e treinamento, desenvolvimento de produto, competências essenciais e cultura corporativa;

b) Pirâmide da Performance: Apresentado por McNair et al (1990), este modelo baseia-se nos princípios da qualidade total, engenharia industrial e relatório de atividades mas, assim como os demais, foca-se no cliente, vinculando-o a estratégia.

Mostra a companhia em quatro níveis diferentes e proporciona uma estrutura para um sistema de comunicação de duas vias. Os objetivos e medidas tornam-se elos entre a estratégia da companhia e suas atividades. Nele, o nível mais alto formula o ponto de vista da organização.

O segundo nível, unidade comercial e objetivos divisionais, são expressos em meios financeiros e de mercado.

No terceiro nível, não organizacional, consiste em fluxos dentro da companhia, tendo por meta formular objetivos em termos de satisfação de clientes, da flexibilidade e produtividade.

No quarto nível ou nível inferior da pirâmide, parte operacional da organização, a performance é medida em bases diárias, semanais e mensais, com menor predominância em indicadores financeiros e mais indicadores de operação.

c) PEMP: O Progresso Efetivo de Medição da Performance, como é chamado, foi desenvolvido em 1993, por Adams & Roberts, baseia-se na medição da companhia no que ela faz em quatro áreas:

- Medidas Externas: Servir clientes e mercados;
- Medidas Internas: Melhorar a eficácia e a eficiência;
- Medidas de Alto a Baixo: Romper a estratégia total e acelerar o processo de mudança;
- Medidas de Baixo para Cima: Delegar poderes e aumentar a liberdade de ação.

Este sistema vê um sistema de medição além de um sistema de implementação da estratégia mas, também, como um sistema fomentador da cultura onde a mudança constante passe a ser encarada como um modo de vida normal.

d) Balanced Scorecard (Kaplan e Norton): O Balanced Scorecard, surgiu como veremos mais detalhadamente na seqüência, com o objetivo principal de ser um instrumento de medição da performance do negócio e de vinculação de medidas usadas à estratégia total da companhia. Fundamenta-se em avaliar a empresa sobre o prisma externo (perspectivas do cliente e financeira) e do prisma interno (perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento). Ao longo de sua evolução, se transformou em um sistema de gestão estratégica das empresas.

Entende-se ser o método mais adequado e de mais fácil adaptação à estrutura das empresas, uma vez que dentre os demais, é o que apresenta maior bibliografia e orientações de sua utilização, bem como, é o que apresenta um maior número de organizações que o utiliza.

3.1.1 Aspectos Conceituais e Históricos

O Balanced Scorecard surgiu na década de 90 quando a KPMG procurou o instituto Nolan Norton, para elaborar uma pesquisa entre diversas empresas americanas com o objetivo de estudar a metodologia de avaliação de desempenho destas empresas. O estudo era intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Este estudo foi motivado pela crença de que a análise baseada somente em indicadores contábeis e financeiros estava prejudicando as empresas em criarem valor econômico para o futuro.

Dada a seqüência ao estudo, David Norton, principal executivo da Nolan Norton e Robert Kaplan, consultor acadêmico, analisaram uma série de empresas de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia, mensurando e avaliando as suas técnicas de avaliação de desempenho. Neste contexto, a partir da análise de técnicas já existentes, como foi o caso da Analog Devices, que se baseava em um scorecard no qual eram mensuradas além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho, como prazos de entrega, qualidade e ciclo de processos de produção e a eficácia no desenvolvimento de novos produtos, onde surgiu a idéia central do BSC, que era a de acompanhar indicadores de performance vinculados não somente a fatores financeiros.

As conclusões, em torno da técnica do Scorecard ampliado, levando em consideração medidas de desempenho financeiros e não-financeiros, foram apresentadas através do artigo “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance” que fora publicado na “Harvard Business Review – HBR” (Janeiro-fevereiro de 1992).

Devido ao sucesso da idéia e ao artigo anteriormente descrito, diversos executivos solicitaram a ajuda dos autores para a implantação dos conceitos do BSC em suas empresas, ainda no censo de implementação de um sistema de indicadores. Ao longo dos trabalhos iniciais do BSC, ficou evidente a necessidade de vinculação das medidas deste com às da estratégia da organização. Impulsionados por esta constatação, os autores escreveram o artigo “Putting the Balanced Scorecard to Work”, publicado na HBR, na edição de setembro-outubro de 1993, cujo objetivo era o de demonstrar a importância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico, ficando claro neste momento, a importância do BSC como instrumento de mensuração estratégica.

Em meados daquele ano, Norton era o principal executivo da Renaissance Solutions, Inc. (RSI), empresa que contava como um de seus principais serviços a consultoria estratégica, baseada no BSC como veículo para facilitar a tradução e a implementação de estratégias nas organizações. Como citam Kaplan e Norton (1997):

As experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o Balanced Scorecard não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

A partir deste novo conhecimento, o BSC passa a ser utilizado como a principal ferramenta organizacional para gerenciamento dos importantes processos gerenciais, como para definição de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento e feedback e aprendizado estratégicos. Tais conotações foram disseminadas, de forma resumida, em um terceiro artigo, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” de 1996.

3.1.2 As Medidas de Desempenho Empresarial

O estabelecimento de metas, tão falado na atualidade, faz-se refletir sobre as ferramentas e o desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Ponto de fundamental importância para o acompanhamento do desempenho empresarial é o processo de definição de indicadores.

Os indicadores serão os sinalizadores da performance empresarial e, por essa razão, devem ser bem definidos e focados no que se espera medir. Não são incomuns os casos de definições erradas de indicadores, uma vez que estes, em sua maioria, são medidas relativas.

Segundo Schimdt (org) et al., (2002, 132), “A avaliação de desempenho configura-se uma atividade tão complexa que muitas vezes a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da empresa foi bom ou não”.

Tal argumentação, se fundamenta no fato de que, muitos indicadores de desempenho, nada dizem se não comparados a outros indicadores de outras organizações, ou até mesmo, outros indicadores da própria organização.

O critério de seleção de indicadores deve ser bem definido e a ciência de sua definição consiste na resposta a três simples questões: O que medir? Por que medir? e, como medir?. Embora sejam extremamente simples estas questões, não são fáceis as suas respostas, se não forem bem focadas.

Conforme Beuren (2000, 78) o processo de avaliação permite “atingir os objetivos estabelecidos e garantir a continuidade da empresa.” Para Simons (2000, p.17) “A avaliação de desempenho serve para controlar a implementação de uma estratégia de negócio, comparando o resultado com os objetivos estratégicos estabelecidos. Desta forma, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas do controle empresarial.” Beuren (2000, 28) coloca que “Os gestores necessitam de informações que esteja em consonância com seus processos decisórios.”

Para Luiz Carlos Miranda e José Dionísio Gomes de Sá, (2002, p.132), as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:

- a) Controlar atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar sistemas de incentivos a funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Outro ponto fundamental a ser associado a instrumentos de medição é o aspecto de controle, pois não é possível controlar aquilo que não se pode medir.

Cada vez mais, o ambiente de atuação das empresas é dinâmico, exigindo maior velocidade na tomada de decisões, com vistas a garantir a competitividade e a sobrevivência. Tal fato é justificado, pela necessidade de que qualquer ação implementada pelas empresas, precisa ser acompanhada, para saber se está em consonância com as metas estabelecidas e para que as atitudes necessárias para correção de eventuais distorções possam ser implementadas.

Neste contexto, segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 2), “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente

de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Frente a esta conotação, o BSC é uma forte ferramenta no alinhamento do sistema de informações das empresas, uma vez que alinha instrumentos de mensuração com os objetivos das organizações.

Em consonância com estas afirmações está a validade da informação, que segundo Padoveze (2002, apud BORBA, MARTENDA e MURCIA, 2002, p. 7), “Uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor.”

Ponto de suma importância quando fala-se de medida de desempenho empresarial é a identificação do que medir. A medição deve estar vinculada ao objetivo que se espera alcançar ou a meta perseguida. É ainda muito comum a associação, indevida, de medidas exclusivamente financeiras a avaliação de desempenho das empresas. Segundo Miranda, Wanderley e Meira (1999), “A literatura tem mostrado que no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas.”

Afirmam Ghalayni e Noble, que:

Até a década de 80, verificava-se uma predominante utilização de medidas de caráter financeiro, tais como retorno sobre vendas, lucro, retorno sobre o investimento, a variação de preços, as vendas por empregado, o lucro por unidade de produção e produtividade, esta última a ocupar o primeiro lugar. (1996, p. 71).

Barker (1995), chega a conclusão de que as medidas financeiras puras apenas são adequadas quando não existe concorrência internacional e quando a velocidade da mudança ou a introdução de produtos é lenta. Adicionalmente, ele afirma que “[...] as medidas financeiras, sendo mecanismo de controle de curto prazo, tornam-se inadequadas na análise de melhoramentos de longo-prazo.” (1995, p. 34).

Talvez esta tenha sido a grande contribuição de Kaplan e Norton ao estabelecer no BSC medidas que vão além das financeiras, pois analisa a empresa sobre dois enfoques: um interno, fundamentado nas perspectivas dos Processos Internos e a do Aprendizado e Crescimento, identificando indicadores que possibilitem acompanhar a evolução destes e; outro externo, fundamentado nas perspectivas Financeira e a de Clientes, permitindo as empresas terem uma visão

mais abrangente de mercado, através de indicadores que mensurarão fatores externos ao negócio.

Segundo Kaplan e Norton:

O scorecard propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas para a escolha dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho referentes a clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria. (2004).

Perspectivas estas, que estar-se-á estudando de forma mais aprofundada no próximo tópico.

3.1.3 As Quatro Perspectiva do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Na visão de Kaplan e Norton:

As medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com clientes não eram fundamentais para o sucesso. (1997, p. 8).

E os mesmos autores complementam:

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. (1997, p. 8).

Desta forma o BSC deve ser enxergado como um Sistema de Gestão Estratégica (Figura 1), onde os indicadores tem a função de esclarecer e traduzir a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e, por fim, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

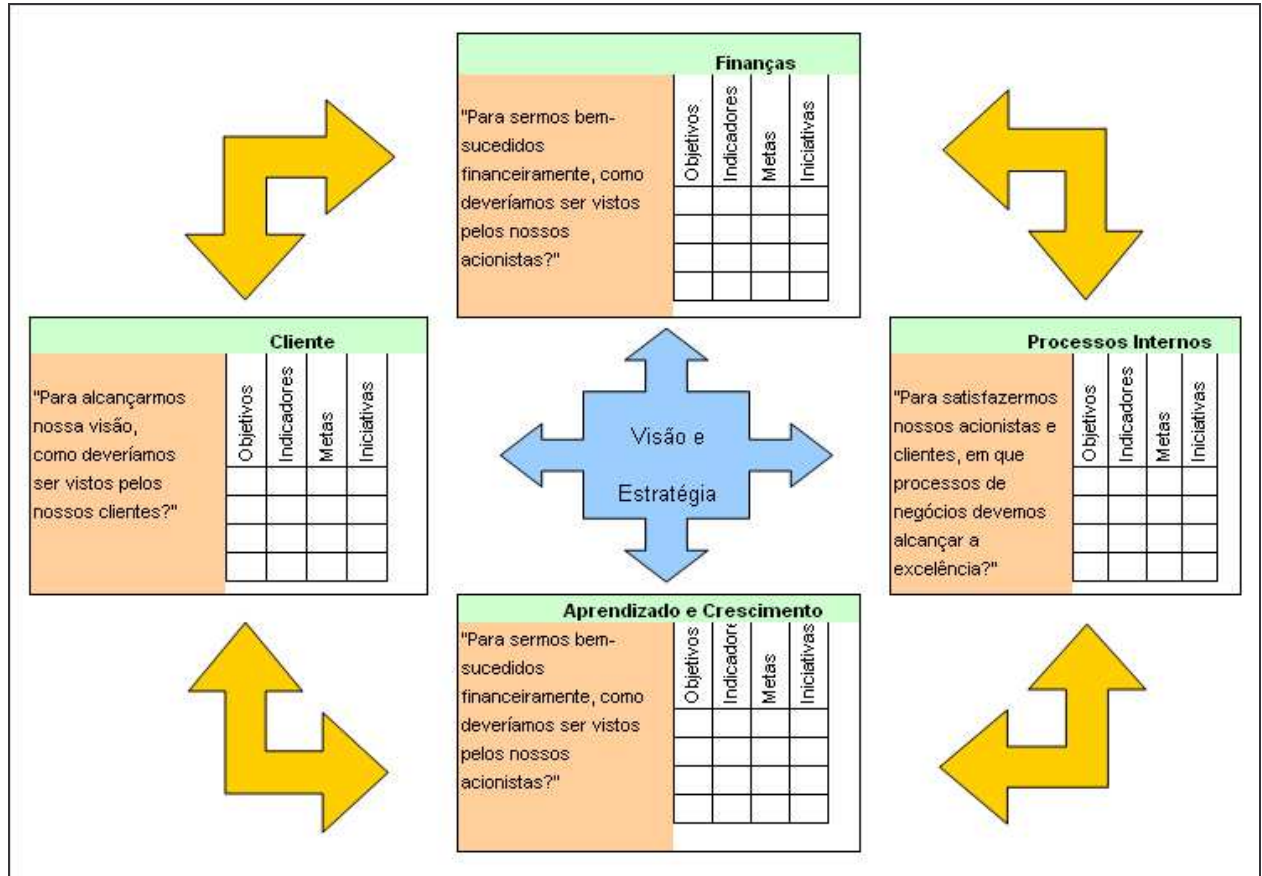


Figura 1: Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.
 Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1998, p. 10.

Conforme Kaplan e Norton, (1997, p. 9), O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.

Kaplan e Norton afirmam que:

As medidas financeiras e não-financeiras utilizadas no Balanced Scorecard não representam um conjunto aleatório de medidas. Elas são definidas por um processo hierárquico derivado da missão e da estratégia da empresa representando o equilíbrio entre indicadores externos e internos. Os indicadores externos representam os interesses e preferências de acionistas e clientes, e os internos, os processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento. O resultado da utilização de tais indicadores constitui uma situação de equilíbrio entre as medidas de resultado, oriundas do desempenho passado e as medidas que determinam o desempenho futuro. (1997, p. 10).

Para então traduzir a estratégia em termos operacionais, o modelo do BSC foi concebido baseado em quatro perspectivas:

- Financeira;

- Do Cliente;
- De Processos Internos;
- Do Aprendizado e Crescimento.

Segundo Hubert K. Rampersad (2004, p. 37), “As quatro perspectivas selecionadas incluem o sucesso financeiro, a liderança de mercado, o controle dos processos de negócios e, em parte, as conseqüências de tudo isso para a comunidade.”

3.1.3.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira encontra-se um dos enfoques externos das organizações. Nela o BSC preocupa-se com os acionistas, como vêem a empresa (Figura 1) e quais são as ações que a empresa deve tomar para gerar valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton:

A elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. (1997, p. 49).

É transparente que os objetivos financeiros refletem ações geradas pelas demais perspectivas, uma vez que tratam de temas que irão refletir financeiramente na empresa. A título de exemplo, um melhor foco em clientes, gerará aumento de vendas, aumentando assim as receitas; re-desenhos de processos internos gerarão redução de custos, gerando maior lucratividade e; investimentos em treinamento da equipe de produção gerarão aumento da produtividade, reduzindo custos com re-trabalhos e ampliando a capacidade de produção, novamente influenciando em custos e lucratividade.

Em um enfoque puramente capitalista, a razão principal da existência de empresas no setor privado é a geração de resultados para seus acionistas, na forma de Lucro, como resultado econômico e de geração de caixa, como resultado financeiro.

Neste sentido, Kassai et al. (2000) citam que “O lucro empresarial é necessário para que a empresa possa garantir a sua continuidade e seu período de

vida deve ser, a princípio, muito maior do que o de seu dono, desejavelmente, *ad eternum*.”

A perspectiva financeira deve estar focada em objetivos financeiros, os quais variam de organização para organização. No caso das empresas privadas, os objetivos financeiros podem variar de acordo com o ciclo de vida que a empresa se encontre.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50), “Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da empresa.”

Os autores sugerem a título de simplificação três fases:

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 ou regiões;

2 – Sustentação: Empresas neste ciclo, conseguem ainda atrair investimentos e reinvestimentos, mas, 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, retorno 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).

Conforme exposto anteriormente, fica evidente que as necessidades de informações variam de acordo com o ciclo de vida em que a empresa encontra-se, fato que deve ser revisto anualmente, a fim de verificar se a estratégia financeira necessita ser reafirmada ou modificada.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 53) “A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco”. Tal preocupação dos autores advém do fato das empresas estarem acostumadas a mensurarem somente objetivos vinculados a aumento de vendas e lucratividade, esquecendo dos riscos envolvidos provocados

por políticas mais agressivas, para atingimento dos objetivos financeiros. Diante disto, ressalta-se a necessidade das empresas incluírem na perspectiva financeira, objetivos voltados a dimensão de risco da estratégia, tais como diversificação das fontes de receitas, ampliação de linhas de negócios e ampliação geográfica.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), são três os temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- a) Crescimento e mix de receita: 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;
- b) 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;
- c) 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;

Kaplan e Norton (1997, p. 55), para possibilitar uma melhor visualização da escolha dos vetores dos objetivos financeiros, apresentaram uma matriz 3X3, contendo as três estratégias genéricas e os três temas financeiros:

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de 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 versus Custos dos Concorrentes Taxas de redução de custos Despesas Indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxa 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

Figura 2: Medição dos Temas Financeiros e Estratégicos.
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 55.

3.1.3.2 Perspectiva do Cliente

Outra das perspectivas externas do BSC, esta perspectiva preocupa-se de forma centrada, em quais são as necessidades dos clientes, o que eles esperam da empresa e seus produtos, em outras palavras, como a empresa pode criar valor para seus clientes. Segundo Peter Drucker, (1999, Apud RAMPERSAD, 2004, p.145), “Só existe uma definição válida de propósito do negócio: criar clientes satisfeitos. Os clientes é que determinam o que é o negócio.”

Fundamentando-se nesta afirmação, pode-se realmente ter a noção da importância dos clientes nas organizações. É bem verdade que deve haver equilíbrio entre as quatro perspectivas do balanced scorecard, mas a fonte primária de recursos está nos clientes, são eles, o alvo de toda empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67) através desta perspectiva, “[...] as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir.”

Os componentes aqui identificados serão os que irão produzir as receitas, que serão componentes dos objetivos financeiros da empresa.

Nesta perspectiva, devem ser trabalhadas medidas relacionadas a clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade por cliente e participação de mercado. Para Kaplan e Norton, estas medidas são essenciais conforme Figura 3 abaixo:

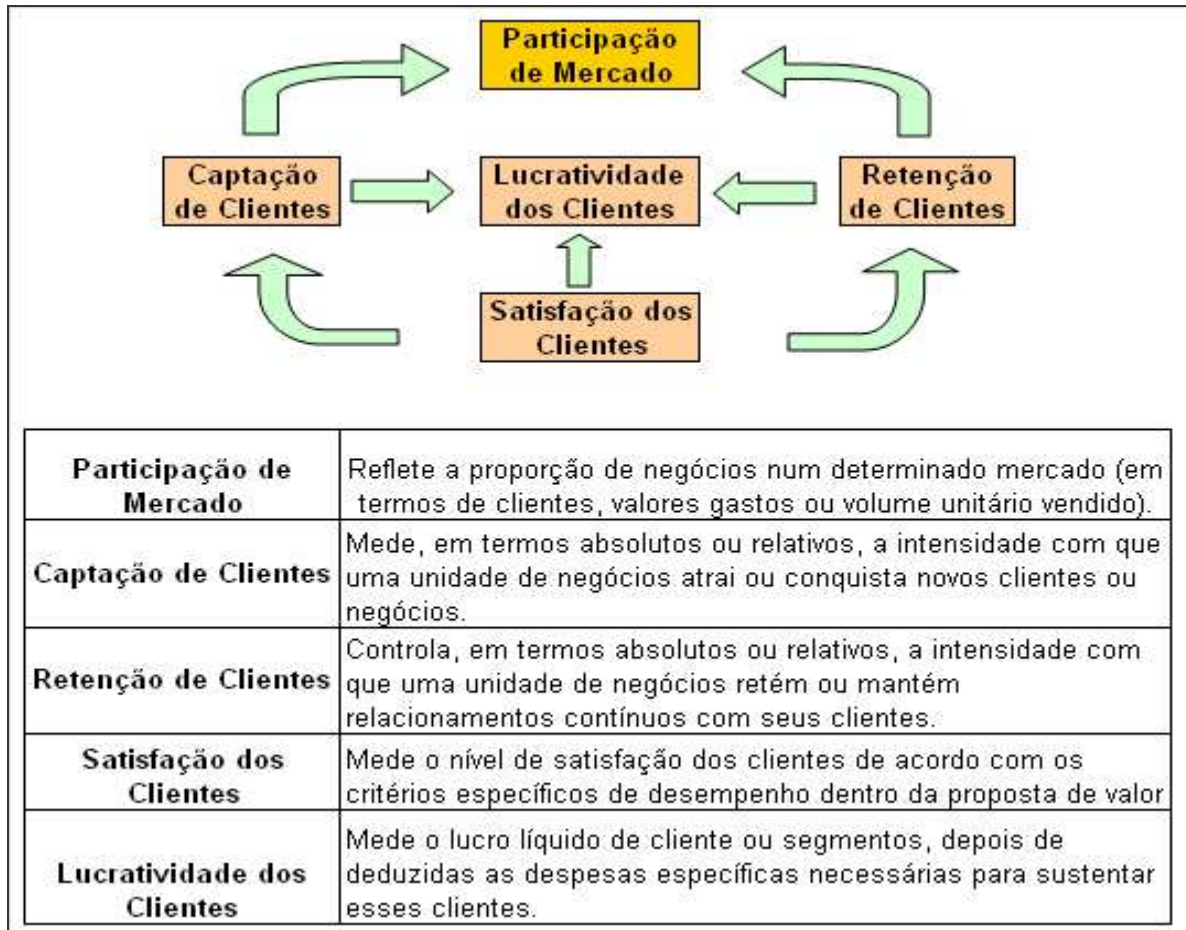


Figura 3: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72.

A identificação de necessidades de clientes é, muitas vezes, fator decisivo para a continuidade do negócio. Empresas que não apresentam foco em clientes estão sujeitas a serem superadas pela concorrência, que certamente o fará.

Neste sentido, a perspectiva dos clientes, permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas a clientes, permitindo-as fazerem Customer Relationship Management (CRM), processo por onde as empresas são capazes de rastrear e monitorar dados sobre as transações com seus clientes.

Outro fator positivo desta perspectiva é a de possibilitar que as empresas identifiquem os segmentos de mercado nos quais querem atuar.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68), “Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém.”

Campos (1998, p. 42), afirma que a satisfação e retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir.

Para Kaplan e Norton, embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes tipos de segmentos de mercado, observa-se a existência de um conjunto de atributos, que se dividem em três categorias:

- a) Atributos dos produtos / serviços: relativos à funcionalidade do produto ou serviço, abrangendo seu preço e qualidade;
- b) Relacionamento com clientes: preocupa-se com a entrega do produto ou serviço ao cliente, relativamente a prazos e a como o cliente está se sentindo na relação de compra;
- c) Imagem e reputação: sua preocupação central está nos aspectos intangíveis que vinculam o cliente a empresa, como qualidade dos produtos e serviços oferecidos e a publicidade aplicada, sendo estes, algumas vezes, fatores de fidelização de clientes. (1997, p. 77).

Para melhor visualização transcrevemos o modelo gráfico proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 79):

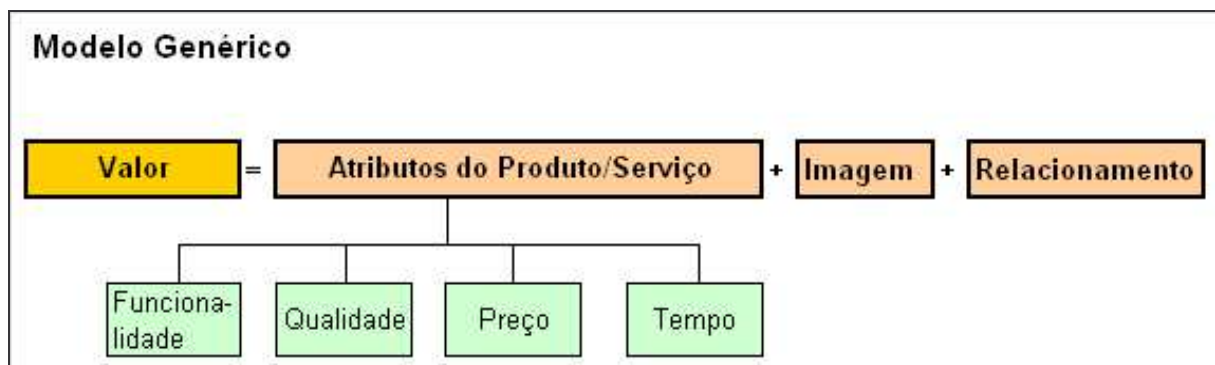


Figura 4: Proposta de Valor – Modelo Genérico.
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 79.

Para Kaplan e Norton, conforme já citado anteriormente (Figura 3), o grupo de medidas essenciais relacionadas à perspectiva de clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de:

- a) Participação de mercado: demonstrando a posição ocupada pela empresa em determinado mercado;
- b) Retenção de clientes: preocupa-se com a manutenção de clientes, vinculado ao tempo de relacionamento empresa x cliente;
- c) Captação de clientes: ocupado em mensurar a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios;
- d) Satisfação de clientes: ocupa-se em medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios pré-definidos, dentro da proposta de criação de valor para clientes;
- e) Lucratividade de clientes: mensura o lucro líquido por cliente ou segmento, após o registro dos gastos necessários para mantê-los. (1997, p. 79).

Para Campos (1998, p. 49) a perspectiva do cliente, deve estar vinculada à estratégia de definir quem são os clientes e como a empresa cria valor para os mesmos, bem como, que imagens que as pessoas que trabalham na empresa têm dos clientes. Para ele, esta perspectiva deve responder a três perguntas:

- 1. O que distingue a nossa contribuição da dos nossos concorrentes?
- 2. Quem são nossos clientes? e;
- 3. Qual é o principal valor que podemos oferecer e que desejamos seja percebido por nossos clientes? (1998, p. 49).

Para Kallás (2002, p. 13, 14) a correta identificação dos objetivos da perspectiva de clientes e atributos da proposta de valor direcionam a escolha dos objetivos e a dimensão dos processos internos.

3.1.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A primeira das perspectivas a enxergar a organização sobre o prisma interno, preocupa-se basicamente com a identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas.

Consiste em constante análise dos processos internos da organização identificando recursos e capacidades necessárias para elevar o nível da qualidade interna.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 97), “Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes.”

Recomendam que para o Balanced Scorecard seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos, que inicie com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda.

Fica evidente a preocupação dos autores com o conceito de cadeia de valor, muito estudado por diversos autores.

Para Porter (1996, p. 33) “A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais é um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu modo de implementação e da economia básica das próprias atividades.”

Para Kaplan e Norton (1997, p. 101) – Figura 5, “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 deve incluir três processos principais:

- a) 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.
- b) 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.
- c) Serviço pós-venda: Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito. (1997, p. 101).

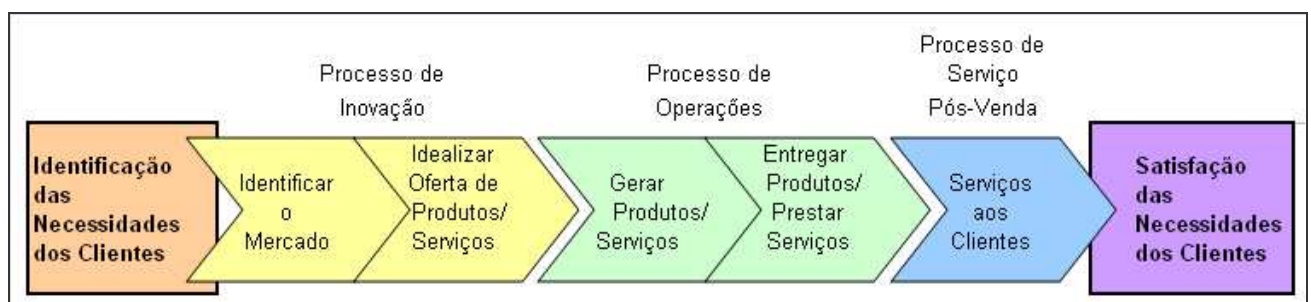


Figura 5: A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós-venda.
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 112.

A cadeia de valor possibilita maior facilidade de processos críticos, e como consequência, a identificação dos melhores indicadores de desempenho que os meçam. É sabido que os sistemas de financeiros, de contabilidade e de custos usuais, não permitem a medição de tais processos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 130), “Em geral, a análise de custos baseados em atividades permite que as empresas meçam o custo dos processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros importantes para caracterizar processos internos importantes.”

3.1.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para Kaplan e Norton (1997, p. 131) esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Segundo eles, os objetivos desta perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Tal fato é melhor compreendido quando relembra-se a argumentação de Kaplan e Norton, de que se vive na era da informação, assim sendo, o diferencial das organizações desta era é o conhecimento, e este por sua vez, está presente nos colaboradores das organizações.

Tem se opinião, de que o nível de conhecimento das pessoas é que indica o nível de conhecimento de uma empresa. Em consonância a esta afirmação, a capacidade de aprendizado é também centrada nas pessoas. Empresas que tem funcionários treinados a pensar e a criar certamente serão empresas de ponta. Arie de Geus (1997, apud Rampersad, 2004, p.219) afirma que, “A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes.”

Enquanto Rampersad coloca que:

O aprendizado é um processo cíclico e cumulativo de atualização e aumento incessantes do repertório de conhecimentos. O propósito é mudar o comportamento pessoal, de modo a melhorar o desempenho individual. Em outras palavras, o aprendizado é um processo contínuo de transformação pessoal. (2004, p. 219).

Complementa Senge (1990, apud RAMPERSAD, 2004, p.221) ao colocar que:

O aprendizado em todo o âmbito da organização envolve mudanças na cultura e mudanças nas práticas gerenciais mais elementares, não apenas dentro da empresa, mas em todo o sistema de gestão... Garanto que

quando se começa a criar um ambiente de aprendizado, as pessoas se sentem mais no controle da situação.

De acordo com Maholland e Muetz:

A perspectiva de aprendizado e crescimento reconhece que a organização pode buscar somente um nível de eficiência e eficácia que é proporcional com os seus empregados. Organizações devem ter empregados qualificados e instruídos (capacitados) para realizar a sua missão e estratégia dentro da realidade. Esta perspectiva ressalta a importância de adaptação dos empregados para um contínuo ambiente de mudança no trabalho. (2002, p. 2).

Kaplan e Norton (1997, p. 134) colocam que são três as principais categorias desta perspectiva: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e a motivação, empowerment e alinhamento.

Relativamente à categoria capacidade dos funcionários entendem que as organizações, ao longo dos anos, automatizaram os processos rotineiros e repetitivos e agora necessitam de pessoas com capacidade de pensamento e tomada de decisão.

Neste sentido, as empresas necessitam de pessoas treinadas, motivadas e dispostas a permanecer na empresa. Para eles são três os vetores situacionais para avaliação de resultados nesta perspectiva: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade de funcionários, conforme a Figura 6.

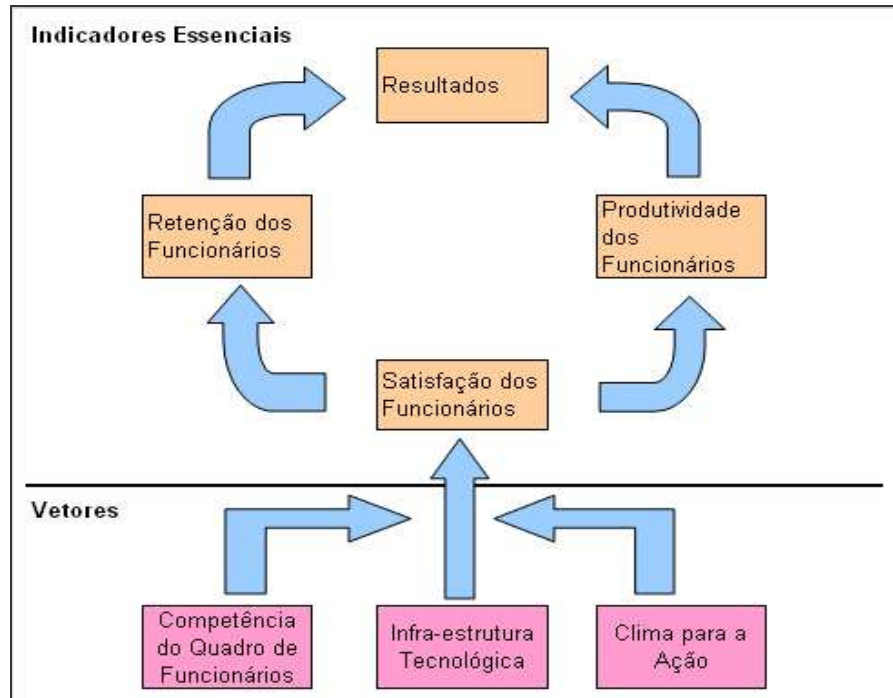


Figura 6: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.
 Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 135.

Com relação à capacidade dos sistemas de informação, argumentam que os funcionários necessitam de excelentes informações sobre clientes, processos internos e financeiros. Para tanto, os sistemas devem apresentar capacidades de 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 produziram. Esta capacidade abrange banco de dados, sistemas de informação e redes de infraestrutura tecnológica.

Sob o aspecto de motivação, empowerment e alinhamento, Kaplan e Norton (1997, p. 142) afirmam que “Mesmo funcionários habilitados, que dispõe de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir e agir.” Logo, fica evidente por que eles focaram este terceiro vetor no clima organizacional como instrumento de motivação e iniciativa dos funcionários.

3.1.4 Mapas Estratégicos

Instrumento criado por Kaplan e Norton, o Mapa Estratégico tem como finalidade principal decodificar os processos de escolha, aos quais os gestores diariamente são expostos. Também é ele que traduz a estratégia da organização transformando-a em ações a serem desenvolvidas para o seu atingimento. Desta forma, é o instrumento que vincula o planejamento estratégico ao planejamento operacional.

Em sua composição encontram-se os objetivos estratégicos, as medidas, as metas e as ações, distribuídas de forma associativa às quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Em sua estruturação existe um conceito piramidal, onde a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base, seguida pela perspectiva dos processos internos e pela perspectiva dos clientes e ao topo, a perspectiva financeira.

Para Costa:

Desenhar o mapa estratégico é apenas um primeiro passo para usá-lo como ferramenta para acompanhar o cumprimento da estratégia. Se esse mapa não for absorvido pelos funcionários em seu dia-a-dia, ele não se tornará o paradigma para suas ações e, assim, estas acabarão desvinculadas da estratégia. Para que os funcionários usem o mapa como referência, a empresa precisa mostrar claramente que o usará para avaliar o desempenho de seus gestores, do negócio e para tomar decisões. Se houver dúvidas quanto a isso, o mapa poderá cair em desuso. Gerir com medidas, indicadores, metas exige conhecimento maduro sobre o negócio e sobre as características dos recursos dos quais a administração dispõe. (2006, p. 43).

O desenho do mapa estratégico em todas as perspectivas requer que os gestores descrevam uma mensagem clara do que se quer (dos objetivos às ações), considerando as defasagens de competências, seja referente à qualificação profissional das pessoas, seja quanto aos sistemas de informação e procedimentos. No entanto, outros pontos devem ser enfatizados para que as pessoas realmente acreditem que o mapa será usado para avaliação de desempenho e se sintam motivadas a buscar o desempenho esperado.

A seguir, temos a Figura 7 como exemplo de mapa estratégico genérico, para melhor entendimento do tema:

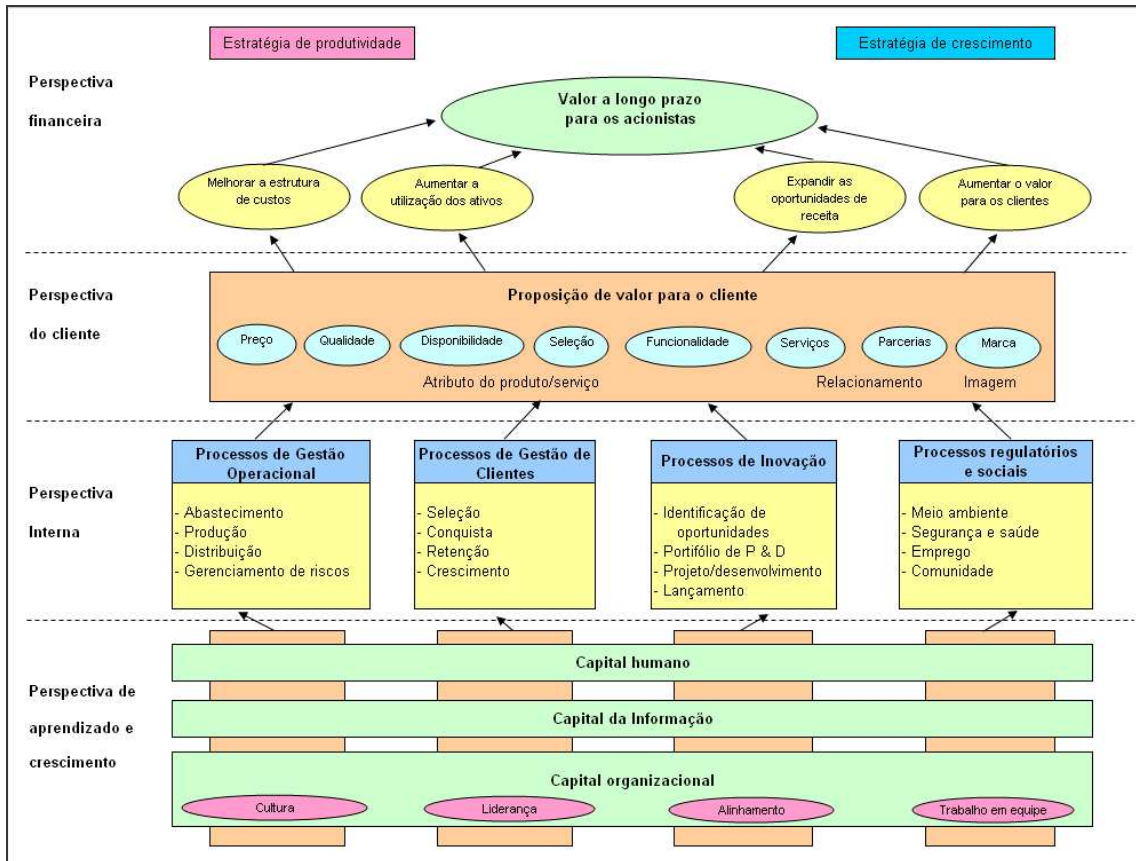


Figura 7: Mapa Estratégico.

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 2004, p. 11.

3.2 O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico amplamente utilizado pelas empresas na atualidade é uma ferramenta de gestão. Ele deve ser entendido como a ferramenta utilizada para a formalização da estratégia em uma organização.

Embora com significados distintos estratégia e planejamento devem coexistirem, uma vez que se relacionam intrinsecamente. Segundo Serra et al (2003), “O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização.”

Glautier e Underdow (apud CATELLI, et al., 2001), definem planejamento como:

[...] a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada, determinam o sucesso de todas as operações. [...] é o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista.

Para Corrêa (2005, p. 81), “O planejamento estratégico é o processo, o desing que define a forma de implementar a estratégia organizacional.”

Para Oliveira (2001, apud MARQUES, 2005, p. 35), “O planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais”.

O planejamento estratégico permite: avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazos, conduzir a empresa em um mesmo rumo, entender o que ocorre com o mercado, racionalizar o processo de tomada de decisão, desenvolver diferenciais sobre os concorrentes, antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado e desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado (SEBRAE, 2005, p. 9).

Para melhor esclarecimento do tema, entendem-se serem necessários alguns apontamentos históricos sobre o tema, como origem e evolução, os quais na seqüência serão abordados.

3.2.1 Aspectos Históricos

A palavra “estratégia” tem origem grega, derivada da palavra “stratego” que possuía conotação militar, significando “comandante chefe”. Durante muitos anos no passado permaneceu em sentido militar, ambiente onde foi estudado e desenvolvido.

Um dos primeiros registros de sua utilização data de aproximadamente 3.000 anos atrás, feito pelo estrategista chinês Sun Tzu (1999), que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são conquistadas”.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991, apud CAMARGOS E DIAS, 2003, p.28) o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, oratória, liderança, poder).

Para Adilson Santos Barbosa Junior (2005, p. 21), “A partir da década de 80 a estratégia corporativa começou a apresentar grande nível de desenvolvimento.” As empresas sofriam com maior intensidade os efeitos do fenômeno da reestruturação empresarial – conjunto amplo de decisões e ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT et al. 2000, apud CAMARGOS E DIAS, 2003, p.

28) – que era impulsionado pelo surgimento de novas tecnologias de comunicação e transportes, propiciando um aumento significativo da competitividade empresarial no âmbito internacional.

3.2.2 Definição do Modelo Estratégico

O modelo estratégico de uma empresa nada mais é do que a tradução de sua missão, de sua visão, de seu negócio, de seus valores, levantamento de seus pontos fortes e fracos, bem como de oportunidades e ameaças. O modelo estratégico, deve traduzir corretamente o que a empresa quer (Visão), o que ela é (Missão) e como ela faz para ser o que é e para atingir seus objetivos futuros (Credos ou Valores).

Segundo o SEBRAE (2005, p. 13) o processo de implementação de um planejamento estratégico inclui três etapas:

- A Filosófica, que identifica a filosofia da empresa, aquilo a que se propõe e acredita, composta pela definição de seu negócio, princípios e intenção estratégica;
- A Analítica, que tem por propósito mapear o ambiente interno e externo, composta pela análise do ambiente externo, análise interna, análise da matriz estratégica e dos fatores essenciais do negócio;
- A Decisória, que tem por objetivo a definição de onde a empresa quer chegar e quais os caminhos mais apropriados, sendo composta pela definição de objetivos, metas, estratégias, ações e orçamentos.

A Missão da empresa deve traduzir a razão de sua existência e deve ser colocada de forma clara e objetiva, para que possa ser divulgada a todos os públicos da empresa.

Para Drucker (1975, apud VALADARES, 2005, p. 5), “Somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível à existência de objetivos claros e realistas.”

Para a definição da missão da empresa é necessário identificar-se a razão de sua existência, a natureza de seu negócio, as atividades em que se concentra,

conhecer o mercado em que atua, qual a imagem que a empresa tem de si, conhecer os seus produtos e quais são os esforços para o futuro.

Oliveira (2006, p. 126) afirma que “A missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosóficas da empresa.”

4 DESENVOLVENDO A TÉCNICA DO BSC

Entende-se evidente a necessidade das empresas da era da informação apresentarem formas de administrarem as informações e o negócio em si. Muitos têm sido os sistemas de gestão de informações apresentados, conforme já citado, mas o BSC mostra-se o mais completo dentre os da atualidade. Neste capítulo, demonstrar-se-á como esta ferramenta pode ajudar na gestão das EIFBs.

4.1 A Implementação do BSC em Empresas Industriais Familiares Brasileiras

A implementação de um BSC para EIFBs inicia-se no processo normal de implantação de qualquer BSC, o que normalmente inicia-se imaginando um novo sistema de mensuração, de medição de resultados ou de acompanhamento de metas.

Os próprios Kaplan e Norton, já reconheciam que todo processo de implantação de um BSC inicia-se com o objetivo de criação de um sistema de mensuração de performance, segundo eles:

Nenhuma das mais de 100 organizações que estudamos ou com que trabalhamos implementaram o primeiro balanced scorecard com a intenção de desenvolver um novo sistema gerencial estratégico. Mas em cada uma delas os executivos seniores descobriram que o scorecard fornecia o referencial e, portanto, o foco para muitos processos gerenciais críticos: definição de objetivos departamentais e individuais, planejamento de negócios, alocação de capital, iniciativas estratégicas, e feedback e aprendizado. Anteriormente, tais processos eram descoordenados e frequentemente se orientavam para metas operacionais de curto prazo. (1998, p. 72).

A implantação do BSC por uma EIFB traz uma série de benefícios, o primeiro deles já citado anteriormente foi a criação de um sistema de medição, além deste, sendo corretamente implementada a ferramenta, os problemas comuns a EIFBs passam a ficar transparentes e de mais fácil tratativa. Esta evidência fica mais clara quando da análise passo a passo da implantação do BSC.

Conforme Kaplan e Norton são oito os passos para implementação do Balanced Scorecard:

1. Preparação: Etapa em que consiste na escolha da Unidade de Negócios a qual será a primeira a ter o BSC como ferramenta de gestão. Aconselha-se que preferencialmente a unidade escolhida tenha seus próprios clientes, canais de distribuição, instalações de produção e indicadores de desempenho financeiro. Quando da aplicação do BSC em EIFB entende-se que esta etapa é mais facilmente desenvolvida, pois a maioria das EIFBs apresentam uma única unidade de negócios, normalmente um estabelecimento matriz. Entende-se que nesta etapa deve ser definida a equipe que desenvolverá o projeto do BSC.
2. Entrevistas (1ª Rodada): Esta etapa centra-se na difusão dos conhecimentos do BSC para a alta administração, onde se distribuem material de apoio a todos os diretores/gerentes executivos e documentos que descrevem a missão, visão e a estratégia da empresa. (1998).

Neste momento aproveita-se ainda para buscar contribuições sobre os objetivos estratégicos da empresa e de uma proposta preliminar sobre indicadores do balanced scorecard. No modelo original do BSC, algumas vezes é interessante à entrevista de alguns acionistas em busca das expectativas financeiras, assim como alguns clientes mais importantes para conhecer as suas expectativas. Já no caso de BSC para EIFB é imprescindível a participação dos acionistas nesta etapa do processo, pois uma vez tratando-se de empresas familiares, são os acionistas que melhor definem e esclarecem o modelo estratégico existente na empresa ou o modelo que será então adotado.

3. Workshop executivo (1ª Rodada): O primeiro workshop consiste em uma reunião entre a equipe do BSC e os diretores/gerentes para análise do processo de desenvolvimento do scorecard. Nela ocorrerão debates sobre as declarações de missão e estratégia propostas em busca de consenso. (KAPLAN; NORTON, 1998, p.62).

Deve-se efetuar a seguinte pergunta: Se a visão e a estratégia forem bem sucedidas, como o desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos organizacionais internos e para a capacidade de inovar, crescer e melhorar?

Também deverão ser definidos os fatores críticos de sucesso e a formulação do Balanced Scorecard preliminar com indicadores operacionais para os objetivos estratégicos. Nesta etapa o levantamento de indicadores está focado nos objetivos,

mas ainda sem limitação de quantidade de indicadores por objetivo. Devem ser classificados os indicadores entre alta e baixa prioridade. Começa então a surgir o primeiro Mapa Estratégico da empresa, através de uma relação de conexões entre a estratégia e o seu sistema de mensuração, conforme apresentado Figura 8.

Nesta etapa, entende-se que as EIFBs devem apontar os pontos críticos comuns a empresas familiares e a indústria brasileira, conforme apontado no capítulo dois (2) e considerá-los no BSC, bem como, criando indicadores para monitorá-los.

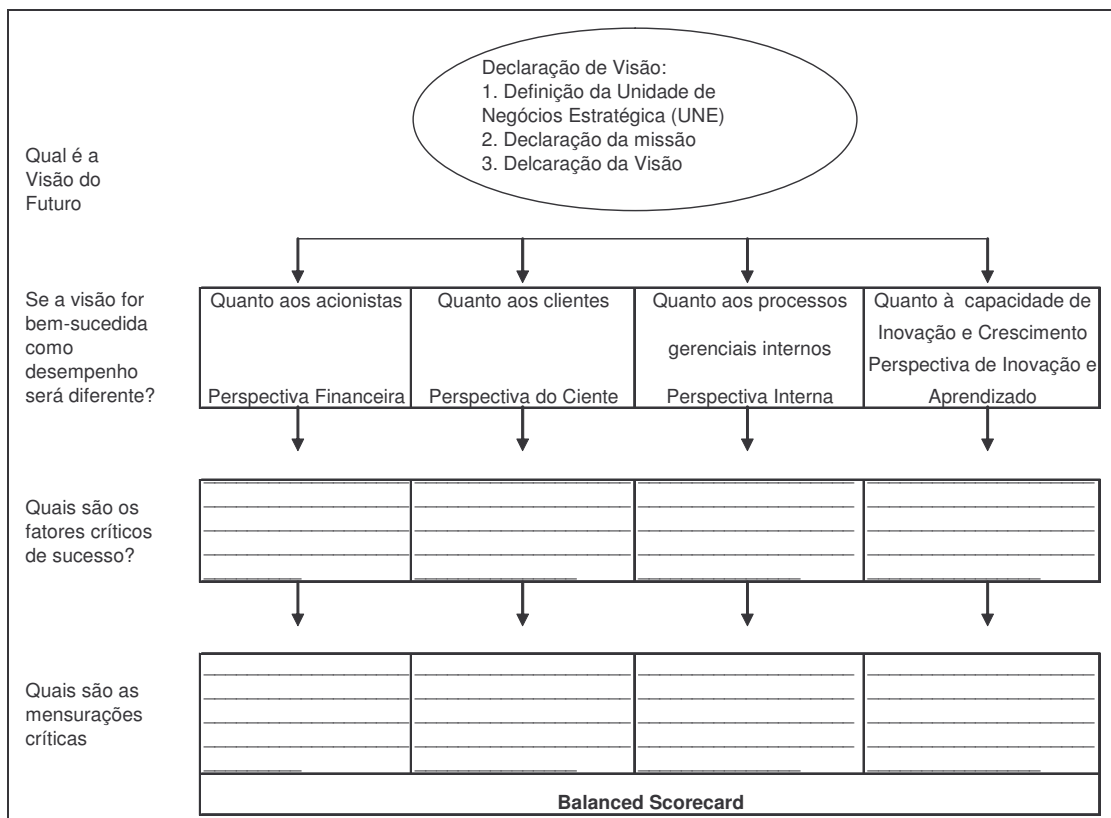


Figura 8: Conexão das Mensurações à Estratégia.

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1998, p. 63.

- Entrevistas (2ª Rodada): Revisa-se, consolida-se e se documentam os resultados do workshop executivo e entrevista-se os gerentes sobre o BSC experimental, buscando-se opiniões sobre temas referentes à implementação do BSC. Pensando-se em EIFBs, neste encontro rediscute-se a questão dos problemas característicos da empresas industriais familiares brasileiras e revisam-se as características e problemas comuns a elas, que fazem parte da empresa ou unidade de negócio na qual se está a implementar o BSC.
- Workshop executivo (2ª Rodada): Elabora-se nova reunião com os Diretores e Gerentes, conjuntamente com seus subordinados de nível

médio e novamente debatem-se as declarações de visão e estratégia e o scorecard experimental. Trabalhando em grupo comentam os indicadores propostos, vinculam programas de mudanças em andamento a indicadores e iniciam o desenvolvimento do plano de implementação. Pede-se aos participantes a formulação de objetivos para cada um dos indicadores propostos com metas de índices de melhoria. Atualiza-se o Mapa Estratégico.

6. Workshop executivo (3ª Rodada): Reunião da equipe executiva para a definição de um consenso final sobre visão, objetivos e os indicadores propostos nos dois workshops anteriores. Definem-se os objetivos distendidos referentes a cada indicador do scorecard, bem como se desenvolvem os programas de ação preliminares que assegurem o cumprimento das metas. A equipe chega a um consenso quanto ao programa de implementação, abrangendo a divulgação do scorecard entre os empregados, a integração do scorecard na filosofia gerencial e o desenvolvimento de um sistema de informação em apoio ao scorecard. (KAPLAN; NORTON, 1998, 64).

No caso das EIFBs, revisa-se mais uma vez se os pontos críticos, segundo as características destas empresas, foram contemplados no projeto do BSC, bem como, se ocorrerão a criação de indicadores próprios para eles.

7. Implementação: Nesta etapa do projeto a equipe, bem como a empresa, já devem estar bem familiarizados com os aspectos conceituais do BSC, partindo-se agora para o desenvolvimento do plano de implementação do scorecard, que incluirá a conexão dos indicadores a bancos de dados e sistemas de informação, a divulgação do scorecard em toda a organização e o estímulo e facilitação do desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas. Existe grande possibilidade de surgimento de um novo sistema de informações gerenciais, pois todo o sistema de informações da empresa foi questionado e reavaliado ao longo do processo de implementação do BSC.
8. Revisões Periódicas: Após o BSC funcionando e completamente implementado entra-se no ciclo de utilização do novo sistema de gestão, agora focado na estratégia. Visando a manutenção de seu êxito a cada mês ou trimestre prepara-se um relatório de informações sobre os indicadores do balanced scorecard destinados à alta administração, para fins de análise e posterior discussão com os gerentes das divisões e departamentos descentralizados. Os indicadores do BSC são revistos anualmente como parte dos processos do planejamento estratégico, definição de metas e alocação de recursos. (KAPLAN; NORTON, 1998, p. 64, 65)

No caso específico das EIFBs verificam-se as evoluções dos problemas críticos de empresas industriais familiares brasileiras e passa-se a acompanhar o nível de profissionalização do negócio, o que deverá ocorrer de forma mais natural, como consequência do processo de utilização do BSC.

4.1.1 Utilizando o BSC como um Sistema de Gestão

O BSC, após implementado, deve ser uma ferramenta de gestão poderosíssima, uma vez que deve eliminar o re-trabalho, prevenir a criação de capacidade ociosa, prevenindo assim a subotimização de recursos.

Como trata as variáveis chaves para a gestão de forma integrada (constante relação de causa e efeito), permite aos gestores analisarem a busca de melhoramentos de uma área em detrimento de outra, sempre com o enfoque único, que é a busca do atingimento da visão estratégica da empresa.

Ponto relevante da implementação do BSC em EIFBs é justamente a mudança de cultura na gestão do negócio, onde normalmente os gestores agem de forma isolada, buscando o atingimento de metas departamentais, que muitas vezes fogem ao objetivo central da empresa. Muitas organizações apresentam sucesso de curto prazo trabalhando desta forma, mas comprometem o resultado de longo prazo.

Conforme Kaplan e Norton o BSC trabalha a Gestão Estratégica em quatro processos chaves (Figura 9):

1º Processo: Tradução da Visão.

Através da elaboração do mapa estratégico constrói-se consenso em torno da visão e da estratégia necessária para que a empresa possa atingir os seus objetivos futuros (Visão).

Em tratando-se de EIFB, muitas sequer tem um sistema de gestão definidos, a adoção do BSC e sua utilização como ferramenta de gestão passa a dar novos horizontes ao negócio.

O BSC ao propor a tradução da Visão em termos de objetivos operacionais, faz com que as empresas que não haviam pensado sua estratégia de futuro, agora o façam. Além disto, o BSC apresenta metodologia clara e orientadora para que a empresa possa adotar princípios de criação de valor futuro, não comum em empresas familiares.

2º Processo: Comunicação e Conexão.

O Mapa Estratégico deve servir de ferramenta fundamental na elaboração do BSC, deve ser divulgado para toda a organização e incentivado a sua utilização pelas pessoas da organização, servindo-se muitas vezes de base informacional central para reuniões, onde serão avaliados se os objetivos estratégicos estão sendo seguidos.

Através dele devem ser comunicado a estratégia e sua ligação com os objetivos individuais e departamentais, apresentando como objetivo central a promoção da compreensão da estratégia, da necessidade, de interação das áreas para cumprir a estratégia e de motivar as pessoas a realizá-la. Entende-se que para EIFB este processo colabora na solução de alguns problemas anteriormente já citados, principalmente com relação à estruturação de planejamentos, normalmente inexistentes neste tipo de empresas.

Entende-se existirem três mecanismos podem ser utilizados nesta fase:

- a) Comunicação e Educação: Processo contínuo onde todos compreendam os componentes da estratégia e recebam informações sobre os resultados alcançados. Quando a estratégia e os planos são compartilhados pela organização, é mais fácil estabelecer os objetivos individuais e das equipes. Podem ser usados sistemas formais e informais de comunicação e treinamento.
- b) Estabelecimento de objetivos: Através deste mecanismo são definidos os objetivos estratégicos que devem ser perseguidos pela organização, os quais posteriormente serão difundidos entre todos os colaboradores, a fim de provocarem um alinhamento da organização em torno da estratégia.
- c) Ligação de recompensas às medidas de desempenho: Uma vez definidos os objetivos, devem ser definidas medidas de desempenho as quais deverão ser ligadas a um sistema de recompensas, que deverá ser utilizado como instrumento motivador de equipes e de reconhecimento de performance.

3º Processo: Planejamento de Negócios.

No processo de Planejamento de Negócio, estabelecem-se as prioridades das ações e a correspondente alocação de recursos, através da integração dos planos financeiros com os corporativos. A grande conquista a ser atingida neste processo consiste em aprender a estabelecer ligação entre a operação e as finanças. (1998, p. 70).

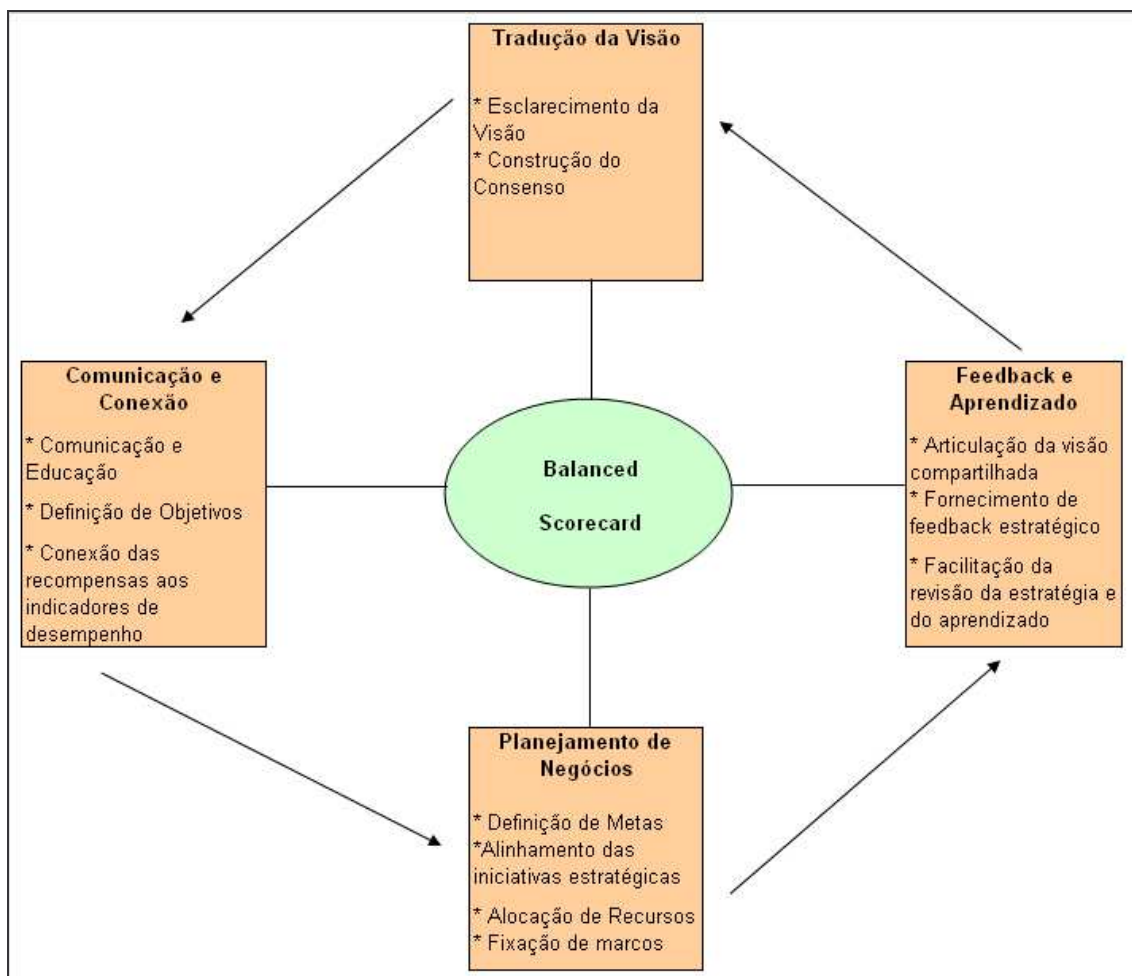


Figura 9: Gestão da Estratégia: Quatro Processos.
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1998, p. 70.

Esta ligação deve estar explicitada na integração dos processos de planeamento e orçamento, de forma que os orçamentos de curto prazo contemplem medidas para as perspectivas de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras, todas alinhadas a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a maioria das empresas que implementaram programas de mudanças, falharam em integrar essas iniciativas aos objetivos estratégicos, pois não conseguiram alcançar uma consistência entre visão e ação, gerando frustração das expectativas.

Uma vez definida a estratégia e identificados os direcionadores, o scorecard faz com que os gestores se concentrem em melhorar ou redesenhar aqueles processos críticos para o sucesso estratégico da organização. Definindo assim a forma mais clara de como o scorecard liga e alinha as ações à estratégia.

No caso das EIFBs, este processo traz foco ao negócio de forma conceitual e objetiva. Normalmente neste tipo de empresas, o planeamento está vinculado ao que uma pessoa pensa, “o dono do negócio” e, normalmente não é divulgado a equipe, algumas vezes por falta de ferramentas e métodos adequados de comunicar e, outras vezes, por mero medo de que a concorrência descubra o que se busca.

Com a utilização deste processo de planeamento, os anseios do “dono do negócio”, podem seguramente serem distribuídos por toda a organização, alinhando todo o corpo de colaboradores a busca do resultado desejado. Da mesma maneira, o risco de a concorrência adotar decisões semelhantes se torna muito mais difícil, pois para atingirem o mesmo patamar de resultados, teriam que copiar todo o sistema estratégico ora montado, o que torna tal fato inviável. .

Conforme Kaplan e Norton:

4º Processo: Feedback e aprendizado.

Este processo está centrado no fato de que a estratégia da empresa deve ser modificada conforme a organização avança em termos de aprendizado. Devem os resultados de curto prazo ser monitorados pelo aspecto financeiro, clientes, processos internos e recursos humanos, bem como, deve-se ter sistemas de informações votados para estas perspectivas. Assim sendo, a estratégia passa a ser avaliada a luz do desempenho. (1998, p. 70).

Kaplan e Norton (2001) relataram algumas características comuns de empresas que implantaram o BSC e se tornaram empresas focadas na estratégia. Essas características denominadas de princípios de uma organização focada na

estratégia, expressam o resultado esperado dos quatro processos gerenciais descritos:

1. Princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais: pressupõe o desenho dos mapas estratégicos e dos balanced scorecards, resultado do “processo de formulação ou tradução da visão”.
2. Princípio de alinhar a organização à estratégia: prescreve a geração de sinergias entre as especialidades funcionais e as unidades de negócio. Nele os objetivos são traçados para a empresa e não divididos por áreas ou unidades. As áreas passam a entender sua participação na busca desses objetivos para desenharem seus planos de ação adequados às metas e planos da corporação. Esse alinhamento deve ser o resultado do “processo de comunicação”.
3. Princípio de fazer com que a estratégia seja incorporada no trabalho de todos, todos os dias: diz respeito à comunicação e ao aprendizado da estratégia, à definição dos objetivos pessoais alinhados e à ligação de sistema de recompensa ao BSC. Este processo é resultado do “processo de comunicação e ligação”.
4. Princípio de fazer da estratégia um processo contínuo: diz respeito à ligação da estratégia ao processo orçamentário, à definição de reuniões gerenciais específicas para discutir a estratégia e ao processo de aprendizado e adaptação da estratégia, resultantes dos processos de “planejamento de negócio e avaliação e aprendizado”.
5. Princípio de mobilizar a mudança via executivos líderes” parece uma tentativa de destacar um ponto que até então tinha sido comentado como importante, mas talvez as empresas não estivessem avaliando direito o papel da liderança no processo de implantação. Assim eles destacaram os papéis exercidos pelos líderes nessas empresas que tiveram sucesso na implementação da ferramenta de gestão. Esse princípio expressa o reconhecimento de que ferramentas e processos, por si só, não garantem o sucesso do balanced scorecard. (2001, p. 18-26).

4.1.2 Definição de Indicadores

Passo de grande importância na criação de um BSC é a definição de indicadores. Os indicadores definidos têm como finalidade principal a medição da estratégia traçada para o negócio. Eles devem representar de forma clara o desdobramento estratégico em objetivos financeiros e de clientes.

Quando da definição dos indicadores deve-se pensar na proposição de valor, no estágio de desenvolvimento do negócio, da mesma forma que se pensa na estratégia traçada.

Para Costa:

As informações financeiras e não-financeiras, de curto e de longo prazo, de tendência e de ocorrência, devem ser escolhidas conforme a adequação para melhor expressar o alcance dos resultados esperados em todas as perspectivas de gestão. (2006, p. 21).

Medidas Financeiras:

Entende-se, como já visto no capítulo 3, que a definição de indicadores financeiros deve avaliar em que fase a empresa encontra-se: Crescimento, Sustentação ou Colheita.

1. Crescimento: Nesta fase os objetivos financeiros deverão estar focados em mercado, em indicadores de crescimento de vendas, capacidade de entrada em novos mercados, conquista de novos consumidores, capacidade de geração de novos produtos e serviços, sistema de capacitação de funcionários, avaliação de políticas de marketing, investimentos em vendas e distribuição. Todos indicadores com a preocupação com nível adequado de gastos e mensurando o retorno do investimento.
2. Sustentação: Nesta fase, as empresas devem apresentar medidas financeiras tradicionais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta, analisados por fluxo de caixa descontado, orçamento de capital, Valor Econômico Agregado (EVA) e incremento de valor para o acionista. Todos os instrumentos de medição nesta etapa visam o acompanhamento e a manutenção da atividade.
3. Colheita: Fase em que as empresas se encontram em maturidade, já tendo ocupado lugar de destaque em seu segmento de mercado. Nela as medidas financeiras devem dar ênfase no fluxo de caixa, acompanhar investimentos que possibilitem retorno de caixa imediato visando à maximização do retorno sobre o investimento. Atenção especial deve ser dada sobre variáveis que possam ameaçar o negócio, como endividamento crescente, contaminação ambiental e a insatisfação de clientes e impactos sociais e políticos que possam afetar o futuro dos negócios. (KAPLAN; NORTON, 1997, 50, 51)

Com relação a medidas financeiras, é sabido, que todas as empresas apresentam indicadores financeiros. Estes indicadores ou medidas são sempre os primeiros a serem utilizados por qualquer organização.

No caso das EIFBs, sabe-se que todas apresentam medidas financeiras, mas a contribuição do BSC é justamente a possibilidade de alinhamento destas medidas a estratégia de negócios adotada. Além disso, possibilita uma filtragem e identificação das reais medidas importantes a serem acompanhadas pelo negócio, gerando assim, acompanhamento focado, o que permite melhora de performance.

Medidas de Clientes:

As medidas para clientes devem estar relacionadas ao cliente, focadas em orientar a empresa para o cliente e os objetivos e metas devem medir a qualidade, desempenho e serviço, preço e traduzi-los em medidas específicas, que segundo Costa devem estar divididas em três categorias:

1. Atributos de serviços/produto: Medidas que devem se preocupar com a funcionalidade dos produtos, sua qualidade e preços;
2. Relacionamento com o cliente e reputação: Devem se preocupar em mensurarem prazo de entrega, garantia do produto, tempo de resposta e de entrega ao cliente e o sentimento do cliente com a experiência de compra, visando possibilitar conforto na relação do cliente com a empresa;
3. Reputação e imagem: Medidas que se preocupam com a apresentação da empresa a seus clientes tal qual o posicionamento da marca, sendo obtidas normalmente, através de algum tipo de pesquisa de satisfação, efetuada propriamente pela empresa ou pelo mercado, como no caso brasileiro a "Top of Mind".
4. Participação de Mercado e Fidelização de Clientes: Medidas que são responsáveis por criarem instrumentos de mensuração de fidelização de clientes, participação de mercado, conquista de novos clientes. Bons indicadores de mensuração sobre este tópico, podem ser, por exemplo, tempo médio de relacionamento da carteira de clientes e evolução anual no raking de mercado. (2006, p. 29).

Com relação às EIFBs, estas empresas normalmente não apresentam associação destas medidas a sua estratégia, nem tão pouco, as associam as medidas financeiras. Através do BSC, cujo objetivo é traduzir a estratégia em termos de ação, passa-se a vincular as medidas em suas quatro perspectivas, assim, as medidas de clientes passam a ser associadas às financeiras, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

Neste sentido, pode-se perguntar:

- Em quais processos internos necessita-se ser excelente para atingir plenamente as necessidades dos clientes?
- Para ser excelente em processos voltados ao cliente, quais são as necessidades de aprendizado que os colaboradores necessitam ter para atingi-los?
- Quais são os recursos financeiros que devem ser disponibilizados para que sejam atingidos os itens anteriores?
- Quais são as expectativas dos acionistas em relação aos resultados futuros, após os ajustes efetuados pelos itens anteriores?

Como constatado, começam a ser formuladas ligações entre diversos pontos da organização, permitindo as EIFBs analisarem suas operações em instrumentos de medidas interligados, vinculando suas operações internas com o mercado, fato que nos sistemas tradicionais das EIFBs não ocorre.

Medidas de processos internos:

Após a descrição de como devem ser definidas as medidas para os processos financeiros e de clientes, fica evidente que os processos internos deverão ser norteados pelas metas financeiras e necessidades de clientes.

As medidas vinculadas a estes objetivos devem estar ligadas a medição de processos e competências que devem ser superados e definir medidas adequadas para avaliar o atingimento dos objetivos. Segundo Costa (2006), devem acompanhar decisões comuns, tais como a implementação de sistemas de qualidade total, processos internos de reengenharia, introdução de metodologia “just in time”, aquisições de novas máquinas e novos equipamentos.

Para todos estes propósitos, devem ser analisados do ponto de vista de quais resultados que produzirão vista as metas financeiras. O processo de inovações tem que levar em conta produtos e serviços novos que atenderão aos consumidores atuais e futuros. Agrupar processos de produção e entrega do produto, tais como abastecimento por fornecedores, produção, distribuição do produto e gerenciamento de riscos financeiros e operacionais.

Já no caso da gestão de clientes são agrupados processos que dão suporte à criação de valor para clientes, como selecionar e mapear o perfil de clientes-alvo, conquistar clientes, reter clientes e crescer em um segmento de clientes, cultivando relacionamentos com eles.

As medidas a serem definidas para acompanhamento de processos internos devem possibilitar o acompanhamento de processos de inovação tratando de identificar oportunidades de novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projetar e desenvolver novos produtos e serviços, lançar novos produtos e serviços no mercado.

Devem-se, neste ponto, serem lembrados os processos, ditos regulatórios e sociais, mensurando as atividades que melhoram a relação da empresa com a comunidade e o meio ambiente. Se deve ter instrumentos de mensuração que tratam do meio ambiente, da segurança e da saúde, das práticas trabalhistas e dos investimentos na comunidade.

Mais uma vez, no caso das EIFBs, o BSC passa a ter importância especial, pois conforme visto no capítulo 2, as empresas familiares apresentam fortes problemas com relação ao seu processo de planejamento e as decisões tomadas são isoladas. Uma vez que a empresa passa a ter um direcionamento para questões

de cunho global e passa-se a estudar os processos internos, começa a surgir um novo sistema de gestão, que alinha resultados financeiros com as atividades internas e projetos futuros da organização.

Medidas de aprendizado e crescimento:

As medidas para a perspectiva do aprendizado e crescimento, devem estar focadas nas pessoas, nos sistemas de informação e na estrutura e procedimentos organizacionais.

É imprescindível reconhecer que as chaves para o sucesso das organizações mudam ao longo do tempo, exigindo melhora pelas empresas em produtos e processos e habilidade para introduzir produtos inteiramente novos, sendo necessário para isto captar, mediante indicadores, se a empresa está se comportando adequadamente.

Dependendo do fator crítico de sucesso para a empresa em cada momento, sejam eles de curto, médio e longo-prazo, devem ser tomadas às ações.

Capacitar funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informações, e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais, devem acompanhar a fase em que a empresa se encontra. Devem ser utilizadas medidas vinculadas à satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores.

Mensurar a evolução da empresa, em termos de Aprendizado e Crescimento significa ser capaz de mensurar a relação entre pessoas (Capital humano), sistemas de informação (Capital da informação) e estrutura e procedimentos organizacionais (Capital organizacional).

No caso das EIFBs, não é comum o acompanhamento de indicadores voltados a aprendizado e crescimento. É notório que no Brasil pouco se investe em treinamento, quanto mais na mensuração dos benefícios destes por parte da empresa, conforme comprovado pelo estudo do SEBRAE (2005) sobre as características da indústria brasileira. A própria tecnologia da informação é vista como um pesado ônus para a empresa. Muitas vezes, o empresariado brasileiro não consegue mensurar os ganhos que pode ter com um ágil sistema de informação.

Com vê-se no capítulo 2, talvez a inadequada importância dada à informação no Brasil, seja provocada pela juventude e forma de surgimento de nossa indústria. Talvez se sinta ainda no Brasil que se continua na era industrial, enquanto o mundo já sabe que se encontra na era da informação.

4.1.3 Associação de Indicadores às Perspectivas do BSC

Para poder associar os indicadores do negócio a perspectivas do BSC é necessário primeiramente desdobrar-se a estratégia em termos de objetivos operacionais. Neste momento deve a empresa definir a proposição de valor com a qual trabalhará.

Segundo Costa (2006), diferentes proposições de valor produzirão diferentes desdobramentos, desde a perspectiva financeira até a de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton sugerem quatro proposições de valor, desenhando um “modelo” de mapa para cada uma delas. Há então um modelo para: “excelência operacional”, outro para “liderança de produto”, outro mais para “soluções completas para o cliente” e outro para “aprisionamento/escravização do cliente”.

Para Kaplan e Norton o processo de desenvolvimento de um Scorecard deve seguir os seguintes passos:

1. Avaliar o ambiente competitivo;
2. Conhecer as preferências e segmentos dos clientes;
3. Criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário;
4. Articular equilíbrio entre crescimento e produtividade;
5. Selecionar os seguimentos de clientes almejados;
6. Determinar a proposição de valor para os clientes almejados;
7. Identificar os processos de negócio internos de importância crítica para o cumprimento da proposição de valor e para a realização dos objetivos financeiros de custo e produtividade;
8. Desenvolver habilidades, competências, estímulos, bancos de dados e tecnologias imprescindíveis a excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes. (2001, p. 54).

4.2 Associação dos BSC ao Planejamento Estratégico

Como já se tem falado aos capítulos anteriores, Kaplan e Norton, criaram o BSC inicialmente, pensando em elaborar um novo sistema de avaliação de performance, com uma visão mais abrangente das organizações, ligando instrumentos de medições financeiros a outros não-financeiros.

Ao longo deste caminho, ficou constatado que as organizações que assim começaram a proceder logo passaram para um novo instrumento de gestão de

negócios, uma vez que conseguem traduzir a estratégia da empresa em termos de ações que podem diariamente serem mensuradas.

Para Costa (2006, p. 7), o BSC, “Diferentemente das ferramentas gerenciais tradicionais, explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações.” Ações estas que demandam recursos operacionais e financeiros que deverão estar contemplados no planejamento operacional e, conseqüentemente, no orçamento.

Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton afirmam que:

O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (2001, p. 49).

O Planejamento Estratégico tem papel fundamental na estrutura das organizações, uma vez que sistematiza o processo decisório e cria perspectiva de futuro para a organização. Ligar o BSC ao Planejamento Estratégico é criar uma ferramenta de gestão da estratégia da empresa. Durante algum tempo, toda a mensuração de resultados vinculados ao planejamento estratégico das organizações era focado em indicadores e medidas financeiras, fato que mudou consideravelmente com a chegada do BSC e sua vinculação a análise da empresa ou do negócio sobre as duas óticas (interna e externa) e quatro perspectivas.

Para Kaplan e Norton:

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem na perspectiva dos clientes, do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. (1997, p. 68).

Para eles, o BSC fornece três elementos essenciais ao aprendizado estratégico.

1. Desenvolve a visão compartilhada da empresa, definindo em termos operacionais claros os resultados que a empresa está procurando alcançar com a equipe. O scorecard comunica um modelo holista que interliga os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades de negócios.

2. Proporciona o imprescindível sistema de feedback estratégico. A estratégia de negócios pode ser vista como um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito. O sistema de feedback estratégico deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses embutidas na estratégia da unidade de negócios.
3. Facilita a revisão da estratégia que, por sua vez, é essencial para o aprendizado estratégico. Tradicionalmente, as empresas usam as reuniões mensais ou trimestrais entre os executivos da corporação e das divisões para a análise dos resultados financeiros. O BSC, com a especificação das relações causais entre vetores de desempenho e objetivos, permite que os executivos da corporação e das unidades de negócios utilizem as sessões de revisão periódicas para avaliar a validade da estratégia da unidade e a qualidade de sua execução. (1998, p. 92).

No processo de associação entre o BSC e o Planejamento Estratégico, o BSC desenvolve uma visão de estratégia que, apresenta notáveis semelhanças com o referencial de Porter, segundo Kaplan e Norton. O processo de desenvolvimento do balanced scorecard se baseia na premissa da estratégia com hipótese. A estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta.

Skinner (1969, apud COSTA, 2006, p. 3) já tinha registrado a insatisfação quanto à falta de ligação, nas empresas, entre a estratégia e o chão de fábrica. A falta dessa ligação devia-se às modificações no sistema produtivo sem a correspondente e necessária modificação na maneira de enxergar o negócio. As gestões tecnicistas não enxergavam que havia trade offs importantes entre alternativas de ações que eram delegadas aos gestores operacionais. Elas não compreendiam que cada estratégia exige um plano operacional específico. Que cada demanda exige um conjunto de atributos diferentes, com pesos diferentes, e, portanto, requer um processo de produção e uma qualificação de pessoal diferentes. As medidas de controle genéricas, então utilizadas, não captavam esses trade-offs que podiam ser responsáveis pelo não cumprimento da estratégia traçada.

Ao pensar-se em associar Planejamento Estratégico ao BSC para EIFBs, obtém-se dois sucessos: O primeiro, a implantação de planejamento descritivo e documentado do planejamento estratégico, fato incomum a estes tipos de empresas; O segundo, a criação de um sistema de gestão da empresa através dos instrumentos de medições criados pelo desenvolvimento da técnica do BSC.

Qualquer desvio da estratégia ou decisão errada ao longo do processo de gestão, passa a ficar transparentes aos executivos, que poderão tomar atitudes corretivas mais rápidas.

Outro ponto de fundamental destaque é a velocidade de informações que o BSC trará as EIFBs, uma vez que seus indicadores são focados na visão da empresa, mensurando todas as principais atividades desenvolvidas para que a organização atinja seus objetivos.

4.2.1 As Metas Estabelecidas e Suas Medições

No processo de implementação do BSC, durante o processo de transformação da estratégia em objetivos tangíveis, devem ser estabelecidas metas e definidos os sistemas de mensuração.

Devem ser escolhidos um número reduzido de indicadores que expressem claramente os objetivos estratégicos da empresa, fato que será de suma importância no novo sistema de gestão que surge: O Sistema de Gestão Estratégica. Neste novo sistema, os executivos da empresa devem ser capazes de manter foco nos Fatores Críticos de Sucesso para a organização, os quais deverão estar expressos no sistema de mensuração do BSC.

Para Costa (2006, p. 37), na definição da cesta de medidas devem ser levados em conta o objeto a ser medido, seu detalhamento (fórmula, fonte de dados, periodicidade, interpretação). Devem ser apresentados em um guia conciso e claro contando como foram estabelecidas, como serão monitoradas e reportadas, ou seja, sobre como a organização deve gerir o cumprimento da estratégia.

Entende-se que sobre o processo de definição de medidas devem ser comentados o processo de definição das medidas, a abrangência do medidor, a coleta de dados e a interpretação dos dados.

No Processo de definição parte-se do mapa estratégico para as medidas. Deve-se pensar na melhor forma de captar o objetivo estratégico e utilizar as medidas mais importantes aos envolvidos (Relevância). Através da relação de causa e efeito demonstrada no mapa estratégico, surgirão um conjunto de medidas genéricas (participação de mercado, rentabilidade, satisfação do consumidor) – conhecidas como medidas de resultado e outras, específicas (tempo de entrega, melhoria da qualidade do produto) conhecidas como medidas de tendências.

As medidas sinalizam como a rentabilidade e a satisfação dos clientes serão alcançadas. As medidas de tendência sinalizam que o alcance das metas que levarão ao alcance das metas relacionadas por causa e efeito.

Conforme cita Costa (2006, p. 37), é fundamental ter presente que o BSC não é substituto dos sistema de mensuração do dia-a-dia da organização. Suas medidas são escolhidas para chamar a atenção dos gestores e dos funcionários para os fatores que se espera levar à mudança de desempenho desejada. Não é demais lembrar que o BSC centraliza sua atenção na estratégia, na visão e não no controle operacional. As medidas são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção à visão geral, à estratégia.

Em especial para EIFBs, esta etapa tem papel fundamental, pois a geração do sistema de medição estratégica surge pela primeira vez. O grande ponto de atenção é a mudança cultural que a empresa passará, pois deixará de ater-se somente a indicadores financeiros e passará a ater-se a um número mais abrangente e genérico de indicadores.

Surge o primeiro plano de ação estratégico que deve possibilitar que sejam desenhadas as ações a serem seguidas para que possam ser atingidos os objetivos estratégicos definidos. Algumas ações serão direcionadas a metas de curto prazo e outras a metas de longo prazo. O plano de ação deve ter relação direta com o mapa estratégico, visando atingir os objetivos traçados no mapa estratégico. Nele as ações devem ser ordenadas através de uma lista de prioridade, de acordo com as necessidades para atingimento da estratégia. É imprescindível que neste plano de ação sejam mensurados e acompanhados os Fatores Críticos de Sucesso definidos ao longo do Planejamento Estratégico.

4.2.2 Gerenciamento do Aprendizado

O Gerenciamento do Aprendizado merece especial atenção ao falar-se de EIFBs, uma vez que, segundo demonstrado no capítulo 2 as indústrias brasileiras ainda investem pouco em treinamentos de seu corpo de colaboradores, apresentando vários problemas de produção e re-trabalho.

Quando se fala em aprendizado organizacional é de fundamental importância lembrar-se que uma organização apresenta elevação de seu nível de conhecimento quando acontecem basicamente dois fatores:

1. Existência de Investimento em treinamentos e novas tecnologias: Quando a empresa investe na qualificação de seu time, há aumento natural da produtividade, uma vez que os colaboradores ficam diante de novos conhecimentos existentes no mercado e que demorariam mais tempo a chegar à empresa sem os treinamentos. Da mesma forma, a mudança de base tecnológica da empresa leva ao aprimoramento tecnológico de seus colaboradores, que deverão aprender e adaptarem-se as novas tecnologias;
2. Captação e Manutenção de Talentos: Não basta a empresa tão somente investir em novas tecnologias ou possibilitar treinamentos a seus colaboradores, se não for capaz de reter esses conhecimentos. A empresa deve ser capaz de entender que qualquer tipo de conhecimento seja ele técnico ou histórico da organização, está presente em cada colaborador. Assim sendo, o nível de crescimento e de aprendizado de uma organização é diretamente proporcional à capacidade motivacional e de retenção de recursos humanos que uma empresa tem.

Neste sentido o BSC passa a ajudar fortemente as EIFBs, trazendo a tona estes conhecimentos, tão esquecidos por empresas familiares. A criação de uma política interna de reconhecimento através de um plano de benefícios e acompanhamento do nível de investimentos em treinamentos pode ser o primeiro caminho a ser adotado.

Notório é que pessoas felizes produzem mais, da mesma forma não deve ser esquecido que os colaboradores gastam mais tempo de suas vidas nas organizações em que trabalham do que com sua própria família, cabendo assim a empresa propiciar um ambiente capaz de instigar o bom relacionamento e a criatividade.

Ademais, cada vez que a empresa necessita substituir qualquer que seja de seus colaboradores, ela é cercada de uma série de custos invisíveis que afetam financeiramente o negócio, pois todo novo profissional deverá iniciar sua atividade com baixa produtividade, gastando boa parte de sua energia para conhecer a organização, seu funcionamento, quais seus objetivos e quais as suas regras. Calcula-se que um colaborador está totalmente ambientado na empresa e produzindo a pleno, no mínimo um ano após o seu ingresso, fator que pode ser agravado dependendo do nível que o colaborador se encaixará.

Fica evidente, que mais uma vez o BSC ajuda as EIFBs também nestas questões, uma vez que torna transparente estas necessidades ao trabalhá-las na perspectiva do aprendizado e crescimento.

4.2.3 A Divulgação do BSC

A divulgação do BSC é fator fundamental para o sucesso do mesmo na organização. Para Rampersad (2004, p. 135), “O BSC deve ser divulgado dentro e fora da organização.”

É de suma importância que o processo de divulgação do BSC seja coerente, continuamente informativo, sendo elaborado de maneira sistemática e estruturada. Para tanto, deve ser planejada e elaborada com antecedência e somente deve seguir uma ordem.

A divulgação do BSC pela organização inicia-se antes mesmo da sua implementação. Em uma das primeiras fases propostas por Kaplan e Norton, estes definem que durante a etapa de entrevistas sejam divulgados aos executivos da empresa os principais conceitos que envolvem o BSC.

Somente após o conhecimento e durante a fase de implantação é que o BSC deve ser divulgado aos colaboradores internos e externos da empresa. Para tanto se sugere que sejam feitas reuniões que juntem o maior número possível de colaboradores, onde serão divulgados os conhecimentos teóricos e práticos do BSC da organização.

Nestas reuniões, a equipe de elaboração do projeto do BSC deve incentivar aos gestores que apresentem o processo do BSC, demonstrando como esta ferramenta ajudará na gestão da estratégia da empresa.

Ao pensar-se em EIFBs, a divulgação será uma nova quebra de paradigmas, uma vez que estas empresas não tem o hábito de reunirem-se com seus colaboradores. Nelas, normalmente o processo de comunicação é truncado, sendo feito de forma setorizada e, normalmente, a comunicação global de determinado assunto não ocorre.

Neste ponto, o BSC passa a ser o novo agente de comunicação da empresa, passando a ser utilizado para divulgar os objetivos da organização de forma sistematizada a todos os colaboradores. Após a divulgação do BSC a organização fica pronta para a implantação e operação normal do BSC.

5 MÉTODO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC EM EMPRESAS FAMILIARES INDUSTRIAIS BRASILEIRAS

A implementação do BSC em EIFB deve apresentar uma relação própria com o cenário em que está inserido. Neste sentido, deve iniciar através de uma análise das características de empresas industriais familiares brasileiras à que a empresa apresenta. Esta análise deve começar verificando-se as características apresentadas no tópico 2.1, onde se demonstram os problemas mais comuns em empresas familiares e as características da indústria brasileira e finalizar-se com o apontamento dos problemas comuns a empresa que pretende implementar o BSC.

Esse processo consistirá em uma passagem passo-a-passo da relação de problemas comuns as empresas familiares e ao questionamento se aplicam-se ou não a organização. Após este processo serão identificados os problemas de empresas familiares comuns à empresa. De mesma sorte, devem ser feitas as comparações das características da indústria brasileira com as características da empresa e levantadas às características críticas.

Lembra-se neste momento, que o objetivo de implementação de um BSC é de ser uma ferramenta utilizada para focalizar a organização, através de uma série de indicadores, com o objetivo de mantê-la no percurso e para permitir a ela que alcance e comunique a toda organização, uma visão compartilhada da estratégia, visando à geração de valor futuro.

A implantação do BSC terá sucesso se os processos bem como os scorecards forem adaptados à realidade da empresa, vinculados a sua posição de mercado e a sua organização interna. Segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 41) “[...] Os scorecards devem ser usados para permear a companhia com um senso da lógica de negócio a longo prazo, criando algumas competências únicas com a expectativa de serem recompensadas no mercado.”

5.1 Um Roteiro para Implementação do BSC em EIFBS

O roteiro de implementação do BSC em EIFBs deve seguir os seguintes passos:

- Etapa 1 – Identificação das Características comuns à empresa de EIFB:

Nesta primeira etapa, sugere-se que sejam identificados os problemas comuns de EIFBs à indústria que se propõe a implantação do BSC com o objetivo de solucioná-los. Para tanto se entende ser de fundamental importância a análise dos seguintes temas:

- Análise do Ambiente Interno a Luz problemas comuns a Empresas Familiares Brasileiras:

Neste ponto, a empresa deve avaliar as suas forças e fraquezas, em um formato onde seja permitido avaliar suas características de empresa familiar, levando em consideração seus pontos fortes e fracos.

Para tanto se sugere, conforme anexo I, Quadro de Análise de Características de empresas familiares. Através da análise do Quadro constante do anexo I, poder-se-á inferir-se um perfil da empresa, em termos de influência da cultura familiar nos negócios da empresa, de onde deverá resultar um plano de ação para a correção dos pontos fracos levantados e da valorização dos pontos fortes, o que deverá ser efetuado no sistema de comunicação interna da empresa.

- Análise das Características Externas da Indústria Brasileira frente às características da Indústria Familiar:

Semelhantemente a avaliação das características de empresas familiares, entende-se que devem ser confrontados os problemas comuns a Indústria Brasileira. Sabe-se que o surgimento da indústria no país decorreu muito mais de um movimento de reação de mercado, por necessidades, do que por planejamento, logo, a indústria do país enfrenta ainda uma série de problemas.

Sugere-se que, ao revisar-se o planejamento estratégico, avalie-se a empresa frente aos desafios que a empresa irá enfrentar no mercado. Para tanto, elabora-se conforme o anexo II, tabela para avaliação de posicionamento estratégico da indústria, frente aos problemas comuns da indústria nacional, os quais foram apontados no capítulo 2.

Na tabela, identificar-se-á os focos de oportunidades de melhorias e ameaças ao negócio, os quais permitirão, em conjunto com o item anterior, a formulação de um plano de ação para manutenção e ampliação de atividade da empresa.

- Etapa 2 – Revisão do Planejamento Estratégico:

- Definição da Visão:

Entende-se ser de fundamental importância a definição da Visão da EIFB, uma vez que é ela que dará o direcionamento para a empresa. Através da visão deverá ser proposta uma situação futura que a empresa busca alcançar, através da configuração de um quadro desafiador e imaginativo e relacionado com objetivos que ultrapassem seu ambiente e posição atual.

Entende-se que a visão deverá oferecer a confiança que a organização precisa para buscar os objetivos futuros, ela deverá oferecer um desafio e deverá ajudar na formulação dos objetivos pessoais da organização, bem como, deverá fazer sentido, no contexto organizacional.

Para definir a Visão devem ser seguidos os seguintes passos:

1. Reunir os executivos da empresa e avaliar sua posição de mercado;
2. Definir a posição de mercado ou a fatia de mercado que a empresa quer atingir;
3. Revisar as definições e testar hipoteticamente se são possíveis de atingir;
4. Cruzar as informações quando das definições do plano de ação para manter a coerência;
5. Reunião de validação da Visão.

Definição da Missão:

Após a primeira reunião para a definição da visão da empresa, deverá ser formulada uma segunda reunião, agora com o objetivo de:

- Definir o que a empresa deve fazer (mercado de atuação);
- Definir para quem a empresa deve apresentar resultados (acionistas, colaboradores, comunidade);
- Definir a razão pela qual a empresa deve existir;
- Definir como a empresa vai agir e onde agir.

A Missão deverá deixar demonstrado de forma transparente qual é o papel que a empresa desempenha no seu negócio, demonstrando onde a organização pretende chegar, a razão de sua existência, ou seja, deve ser sua principal fonte de identificação, a definição da razão de sua existência.

Definição dos Princípios Norteadores:

A empresa deverá definir, ou revisar, através de reuniões de sua alta administração, quais serão os princípios que acredita que servirão de norteadores para o cumprimento da missão e para orientação de seus processos internos.

Os principais e usuais tópicos que devem ser tratados em seus princípios norteadores são:

- Clientes:
- Colaboradores:
- Transparência organizacional;
- Qualidade;
- Imagem;
- Ética.

Estes devem ser definidos com base no que a organização acredita e se propõe para cumprir, o seu objetivo principal. Devem estar alinhados com a Visão e a Missão da empresa.

- Revisão de análise de ambientes interno e externo (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças):

Sabe-se ser um dos pontos altos do planejamento estratégico a questão de análise do ambiente da empresa, tanto em sua ótica interna quanto externa. Esta análise deve ser feita de forma abrangente, tentando buscar-se o maior número possível de informações.

Nesta fase do trabalho, entende-se ser de fundamental importância existirem duas reuniões, com os principais executivos da empresa, para tratar dos temas.

A primeira reunião será tratada a apresentação ou revisão conceitual da definição do ambiente da empresa. Serão apresentados exemplos de impactos que afetam a empresa positiva e negativamente o negócio, sob a ótica interna e externa, como por exemplo: economia local, política, comunidade, processo de fabricação, logística e outros.

Ao final desta reunião, será passada a tarefa aos principais executivos da empresa, para no prazo de uma semana, cada um criar duas listas, sendo uma com fatores externos que afetam diretamente a empresa e outra com fatores internos que afetam significativamente a empresa. A lista de fatores internos deverá ser segregada em pontos fortes da empresa e fraquezas da empresa, enquanto a lista de fatores externos deverá ser segregada em fatores possíveis de geração de negócios, que são oportunidades e em fatores que podem provocar problemas a empresa, as ameaças.

Na segunda reunião, os executivos iniciarão suas atividades, discutindo as listas anteriormente elaboradas, sobre o ponto de vista interno a organização, de forma que das diversas listas, surja uma única lista, com no máximo dez itens de forças e dez itens de fraquezas da empresa, os quais deverão estar ordenados por importância. De forma análoga, deverão ser tratados os fatores externos a empresa.

- Etapa 3 – Divulgação Teórica do BSC:

O próximo passo e, realmente, o principal no processo de implementação do BSC, é a sua divulgação, que deverá ser passada a todos os executivos da empresa. Sugere-se que sejam feitos dois seminários participativos, onde sejam apresentados os conceitos envolvidos pelo BSC.

Entende-se que os seminários devem iniciar tratando das razões que levaram Kaplan e Norton a estudarem o tema e a desenvolverem uma metodologia de mensuração de performance empresarial baseada em indicadores financeiros e não financeiros.

Pensa-se ser ideal, que os seminários tenham em torno de quatro (4) horas cada um e dividam-se nos seguintes momentos:

1. Históricos do BSC:

Montar uma pequena apresentação sobre os estudos de Kaplan e Norton e as principais evoluções do BSC, do seu surgimento, como avaliador de performance empresarial, ao seu aprimoramento, como ferramenta de gestão da estratégia da empresa.

2. Os indicadores de performance:

Nesta apresentação deverão ser mostradas as limitações dos indicadores financeiros para avaliação e direcionamento de um negócio. Deverão ser explicadas as quatro perspectivas do BSC e demonstradas as suas ligações, onde o apredizado e crescimento, gera maior eficiência em processos internos, que poderão agregar valor para os clientes e a aumentar a rentabilidade do negócio para o acionista, através de maior retorno financeiro.

3. Apresentação de um caso de Sucesso:

A apresentação de um caso de sucesso tem papel importantíssimo na definição de se implementar a figura do BSC, pois será um agente motivador. Um estudo de caso, preferencialmente em empresas de um mesmo segmento ou que apresentavam problemas semelhantes a empresa que se pretende implantar, ajudará a consolidar a proposta de implantação.

Durante a apresentação de um caso, os executivos normalmente irão avaliar cada passo que estará sendo apresentado e o associará aos problemas que a sua área e a empresa têm, da mesma forma, tentará ver como aquela ferramenta ajudará o seu processo.

Outro ponto que deve ser realçado, é que através da demonstração de um caso, existe a tendência do processo de resistência à mudança, seja um pouco menor na organização.

Durante a apresentação do Caso, deverá ser aberto espaço para questionamentos sobre os benefícios que a implantação trouxe e também, sobre todos os problemas enfrentados durante o processo.

4. Apresentação de Melhorias que podem ser agregadas ao Negócio com o BSC:

Pensa-se ser esta última etapa da divulgação das técnicas do BSC o momento para apontar os principais problemas que a empresa apresenta e que se espera resolver com a implantação do BSC.

Pensa-se ser de vital importância neste momento fazer a primeira associação do BSC ao Planejamento Estratégico. Demonstrando o BSC como gerenciador dos pontos fracos e ameaças externas da empresa, bem como o administrador da estabilidade e dos pontos fortes.

Assim, neste momento, se deve apresentar as listas de análises internas e externas e argumentar como o BSC poderá ajudar a empresa naqueles processos.

- Etapa 4 – Definição da Equipe de Implementação:

Uma vez divulgados os conceitos de BSC e confirmada a escolha da empresa pelo gerenciamento de suas atividades pela metodologia BSC, passa a ser de fundamental importância para o seguimento do processo, a seleção da equipe de implementação.

Entende-se ser necessária uma equipe que tenha uma ou duas pessoas da área de controladoria, por estarem acostumados a trabalharem com indicadores e a estabelecer controles; uma pessoa da área de Tecnologia da Informação, que será responsável por ajudar a suprir as necessidades de informações e de recursos tecnológicos que surgirão ao longo do processo; uma pessoa da área de planejamento, por estar com os conceitos de planejamento estratégico da empresa plenamente atualizados e; uma pessoa da área de recursos humanos, que ajudará a equipe nos processos de entrevistas e também, sobre a análise de desenvolvimento e treinamentos que estão planejados.

Uma vez definida a equipe que irá desenvolver o projeto, cabe então a empresa proporcionar um treinamento para a equipe de maneira mais profunda. O ideal será contratar um treinamento externo, possivelmente um seminário, de no mínimo dezesseis horas, onde sejam discutidos os conceitos do BSC de forma mais profunda e abrangente, preferencialmente com estudos de casos de sucessos e com estudos de casos de fracassos, fator que auxiliará a equipe durante os trabalhos.

- Etapa 5 – Escolha da Unidade de Negócios a receber implementação do BSC:

Por tratar-se de EIFBs entende-se ser de fundamental importância que a implantação do BSC parta da unidade matriz, uma vez que a maioria das EIFBs não apresentam filiais e, nas empresas matriz, é que se encontram os executivos destas empresas.

Entende-se ser apropriado a utilização de uma bateria de entrevistas com os executivos da empresa nesta etapa. O objetivo principal desta bateria de entrevistas será o de definir um consenso sobre as características e exigências da empresa e formar uma opinião sobre como pretenderá se desenvolver no futuro.

As entrevistas devem ser individuais e com os principais executivos da empresa, sempre com o objetivo de discutir a visão da empresa da forma mais abrangente possível.

Após a implementação da metodologia, pensa-se ser viável a implementação nas filiais existentes, começando sempre pelas unidades produtivas.

- Etapa 6 – Confirmação da Visão:

Mesmo já tendo sido revisada a visão da empresa, nesta etapa cabe uma revisão desta, sobre a ótica do BSC. Neste sentido a equipe de trabalho do BSC deverá reunir-se com os executivos responsáveis pela tomada de decisão da empresa e revisar se a Visão representa de fato a visão conjunta da administração da empresa.

A equipe de implementação deve levar o tema adiante levando em consideração que a visão deve considerar fatores como o Ambiente do Negócio, As Finanças da Empresa, As Exigências dos Acionistas, As Competências Essenciais e o Desenvolvimento Tecnológico.

Novamente devem ser feitos questionamentos tais como sugere Olve, Roy e Wetter (2001, p. 61):

- A visão nos oferece a confiança de que precisamos?
- A visão nos oferece o desafio de que precisamos?
- A visão pode ajudar-nos a formular nossos objetivos pessoais de maneira satisfatória?
- Nós achamos que a visão faz sentido e que ela é “nossa”?

- Etapa 7 – Estabelecimento das Perspectivas Vinculadas a EIFBs:

Nesta etapa, deve-se avaliar se as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, a Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento, são suficientes para o gerenciamento dos processos da Indústria.

Para tanto, a equipe de implementação do BSC deverá fazer uma nova bateria de entrevistas com os executivos da empresa, apresentando de forma mais ampla as perspectivas tradicionais do BSC e questionando se para aquela empresa ou segmento de mercado devem ser criadas perspectivas adicionais ou modificadas as existentes.

Entende-se que em alguns segmentos apresentar-se uma perspectiva de Fornecedores pode ser fundamental para a sobrevivência do BSC e da empresa. É importante ficar transparente que o modelo proposto por Kaplan e Norton é genérico e pode e deve ser alterado quando necessário.

- Etapa 8 – Associação da Visão às Perspectivas e Formulação dos Objetivos Estratégicos:

Nesta etapa, o objetivo será o de transformar a visão e a estratégia abstratas em objetivos específicos, assim sendo, traduz-se a visão para termos tangíveis a partir das perspectivas do BSC.

Entende-se que neste ponto devem ser feitas as perguntas propostas por Kaplan e Norton:

- Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos parecer aos olhos de nossos acionistas?
- Para realizar a visão, como devemos parecer aos olhos dos clientes?
- Para satisfazer aos acionistas e clientes, em que processos organizacionais devemos ser excelentes?
- Para realizar a visão, como promoveremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Neste sentido, entende-se ser necessário nesta etapa, reuniões com os executivos da empresa, solicitando aos mesmos que descrevam as regras básicas que entendam serem as orientadoras que levarão a empresa ao atingimento de sua visão. Nesta etapa, a equipe de implementação do BSC fará uma listagem com todos os apontamentos de regras orientadoras levantadas pelos executivos.

Entende-se como ponto de partida para a discussão como a empresa vai encarar o futuro. A partir daí surgem então regras estratégicas básicas, que poderão ser identificadas em alguns aspectos, como políticas de preços, nível de lucratividade, prazo de entrega, estruturação interna da empresa, ocupação geográfica, deficiências técnicas e etc.

Uma vez elaborada a listagem, caberá a equipe de implantação do BSC fazer a segregação dos aspectos apontados nas perspectivas do BSC. Após a segregação, o grupo deverá reunir-se e ordenar, em ordem decrescente de importância, os aspectos levantados, discuti-los e montar um frase para cada

perspectiva, que indique qual a estratégia principal de cada perspectiva, para atingir a visão.

Perspectiva Financeira:

Após as discussões da equipe e dos executivos, esta perspectiva deverá apresentar resultados de escolhas estratégicas de outras perspectivas e estabelecer objetivos de longo prazo, que direcionarão, sobre a ótica financeira, a empresa ao crescimento e lucratividade.

Nela deverão ser avaliados os riscos necessários ao negócio e identificado os limites suportáveis pela empresa, tais como fluxo de caixa negativo, por exemplo, assim também, como a definição de estratégias de investimentos.

Ao analisar esta perspectiva, a equipe de implantação do BSC deverá se ater as colocações de Kaplan e Norton, sobre os três temas estratégicos aqui vinculados. Basicamente identificando o ponto em que a organização se encontra:

- Crescimento;
- Sustentação;
- Colheita.

Cada um relacionado a índices de crescimento e ao sortimento de produtos, redução de custos e melhoria da produtividade e a elaboração de regras para melhor utilização de capacidade e estratégia de investimento.

Perspectiva do Cliente:

Nesta perspectiva, a equipe de implantação do BSC deverá trabalhar no sentido de levantar a forma com as quais a empresa acredita que se utiliza para criar valor para o cliente. Em função disto, entende-se que os processos internos e o desenvolvimento da empresa devem ser orientados por esta perspectiva.

A equipe deverá valer-se de entrevistas com os principais executivos da empresa visando levantar quais são os fatores que a empresa enxerga como precursores de aumento de base de clientes, que visem garantir e aumentar a fidelidade e a satisfação dos clientes.

As questões que devem ser levantadas são:

- Qual o grau de necessidade de nossos produtos para o nosso cliente?
- Nosso produto é essencial no processo de industrialização de nossos clientes?

- Qual a importância do fator preço, na decisão de aquisição de nossos produtos por nossos clientes?
- Como estão: Nossa qualidade? Funcionalidade do produto? Prazo de entrega? A nossa imagem?
- Temos banco de dados capazes de gerar informações sobre nossos clientes, tais como: Vendas não concretizadas? Orçamentos não transformados em pedidos? Pedidos entregues em atraso? Devoluções?
- Como vamos tratar as mudanças nas preferências e de comportamento de nossos clientes?

Resultante destas ações, a equipe deverá ser capaz de identificar qual é o principal cliente alvo da indústria, para que sejam priorizadas ações sobre este leque de clientes.

Devem ser mensuradas:

- Participação de mercado;
- Lealdade do cliente, mensurada por novas compras;
- Influxo de novos clientes;
- Satisfação de clientes em relação aos produtos e ao atendimento;
- A lucratividade por cliente.

Perspectiva dos Processos Internos:

Com relação a esta perspectiva, a equipe de implantação deve se preocupar em identificar em seus processos internos, quais deles geram valor para o cliente e levam ao atendimento da perspectiva financeira, atendendo as expectativas dos acionistas.

O primeiro passo da equipe neste sentido, deverá ser a identificação dos processos da empresa em todos os níveis. O modelo que pode ser utilizado para esta atividade é o modelo da “corrente de valores” de Porter (1985, pág. 36). Através dele serão descritos todos os processos da empresa, partindo-se sempre da necessidade do cliente.

O segundo passo consiste em uma análise mais detalhada de cada processo, onde a equipe de implantação identificará apenas os processos internos que, de forma direta, criam valor para os clientes. Estes, por sua vez, deverão ser descritos em termos de custos, tempo de duração do processo e qualidade. Os resultados deverão ser informações úteis no sentido de definir como medi-los.

Atenção especial deverá ser dada aos processos que tendem a aumentar a base de clientes, tais como processos de produção e entrega e processos relativos à prestação de serviços, como liberação de crédito e serviços de pós-venda.

Durante esta etapa, a equipe do BSC deverá se ater à análise dos processos internos, sempre focalizando a identificação de necessidades e recursos e capacidades disponíveis na indústria.

Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento:

A equipe deverá preocupar-se com a sobrevivência do negócio à longo prazo através da manutenção e desenvolvimento do know-how para atender e satisfazer o cliente e também como utilizá-los para manter e desenvolver a eficiência e produtividade em seus processos.

A equipe de implantação deverá efetuar uma análise para determinar quais são as capacidades e competências a serem incluídas como essenciais para o aprimoramento de seus processos internos e para geração de valor para o cliente.

Entende-se que as respostas as seguintes perguntas, podem ajudar no processo:

- Quais competências devem ser desenvolvidas?
- Para que essas competências serão usadas?
- Como essas competências agregam valor para o cliente?
- Como os recursos de Tecnologia da Informação afetam estas competências?

O ponto principal a ser apresentado será uma listagem com as necessidades de investimentos em conhecimentos e sistemas, os quais a empresa deverá fazer, ao ponto de alcançar excelência em seus processos internos.

Após a finalização dos trabalhos da equipe em relação às perspectivas do BSC, deverá ser agendado o primeiro Workshop Executivo, onde serão apresentados os primeiros resultados parciais do projeto de implantação.

Na seqüência, deverá ser desenvolvida a segunda bateria de entrevistas, agora com o objetivo de discutir com mais profundidade e fazer ajustes nos tópicos já estudados.

- Etapa 9 – Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Empresa:

O próximo passo para a implementação do BSC é a identificação dos FCS (Fatores Críticos de Sucesso). Agora, o papel da equipe será o de levantar quais são os fatores decisivos para que a empresa alcance sua visão e obterá melhores resultados.

Devem ser feitas, no mínimo duas reuniões, onde será debatido o tema e listados os fatores que os executivos associam ao sucesso da empresa. Estes fatores devem estar vinculados aos objetivos estratégicos elaborados quando da vinculação da visão às perspectivas do BSC. Aconselha-se que devam ser elencados em torno de cinco Fatores Críticos de Sucesso para cada um dos quatro objetivos estratégicos. Após a identificação dos FCS será necessário ordená-los em ordem decrescente de importância, fato que necessitará de uma reunião específica para discussão deste tópico.

O resultado desta atividade será uma listagem com vinte Fatores Críticos de Sucesso, que servirão futuramente como base para a definição de medidas-chaves.

- Etapa 10 – Identificação de Medidas e Criação de Relação de Causa e Efeito (Elaboração do Mapa Estratégico):

Entende-se ser necessária a quebra em duas partes esta etapa. Na primeira parte a equipe de implantação do BSC irá estudar as medidas propostas, estudando as relações de causa e efeito entre elas e a consistência lógica.

No segundo momento, a equipe tratará de montar o mapa estratégico da empresa, no qual deverão ser apontadas graficamente todas as relações estratégicas de causa e efeito da empresa.

Para melhor entendimento, abaixo segue figura do mapa estratégico:

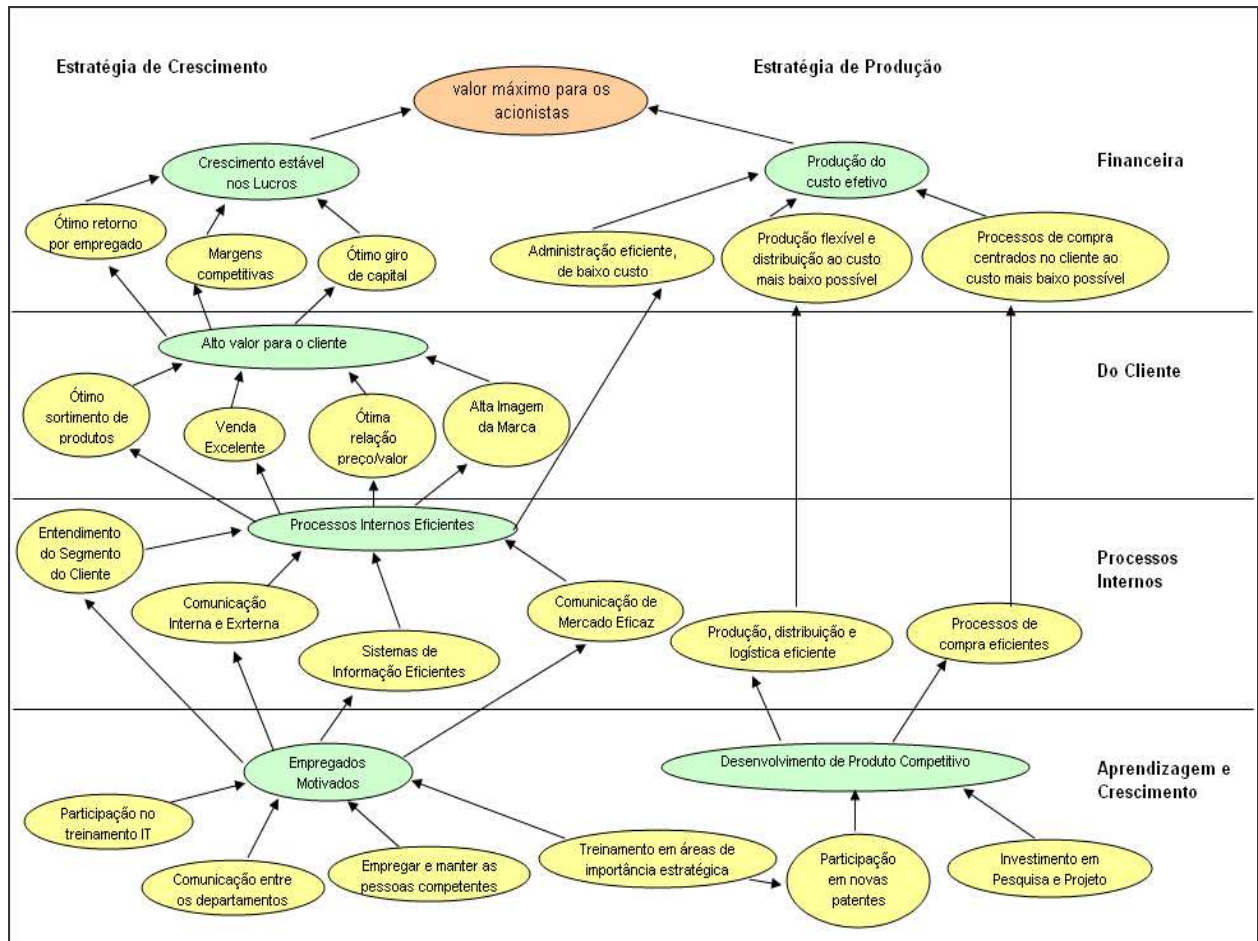


Figura 10: Relações de causa e efeito entre as iniciativas e medidas estratégicas.
Fonte: Adaptado de OLVE; ROY; WETTER, 2001, p. 77.

- Etapa 11 – Estabelecer o Scorecard de Alto Nível:

Neste passo a equipe de implantação do BSC deverá propor os indicadores do Scorecard corporativo, vinculados às perspectivas do BSC. A título de exemplo, elencamos algumas medidas utilizadas em cada perspectiva:

Perspectiva Financeira:

- Rendimento/Ativo total;
- Rendimentos a partir de novos produtos;
- Lucro sobre ativo total;
- Margem de Lucro;
- Retorno sobre Patrimônio Líquido;
- Margem de Contribuição;
- Geração de Caixa;
- Retorno sobre investimento.

Perspectiva do Cliente:

- Base de Clientes;
- Participação de Mercado;
- Vendas anuais por clientes;
- Índice de satisfação de clientes;
- Lealdade de clientes;
- Número de visitas aos clientes;
- Despesas com marketing;
- Tamanho médio dos clientes.

Perspectiva dos Processos Internos:

- Tempo de pagamento a fornecedores;
- Prazo de entrega de produtos;
- Ciclo de produção;
- Tempo de espera para desenvolvimento de novo produto;
- Tempo de entrega de fornecedores;
- Tempo de inventário;
- Rotatividade de funcionários;
- Número de produtos com defeito sobre produtos totais;
- Custos administrativos sobre o faturamento.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:

- Investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- Investimentos em treinamento;
- Pirâmide de escolaridade de funcionários;
- Investimentos em TI;
- Horas Homem Ano em treinamentos;
- Rotatividade de Funcionários;
- Número de Funcionários;
- Idade média dos colaboradores;
- Investimento em desenvolvimento em novos mercados.

Após a equipe definir quais serão as medidas utilizadas no Scorecard corporativo, deverá ser montado o segundo Workshop executivo, o qual servirá para

a apresentação dos avanços dos trabalhos do BSC na organização. Durante o Workshop deverão ser novamente debatidos os temas de relações de causa e efeito, bem como os indicadores definidos. Entende-se, no caso das EIFBs, que seja interessante apresentarem indicadores de mensuração de problemas comuns a empresas familiares e a indústria brasileira, como anteriormente evidenciado.

- Etapa 12 – Departamentalização do Scorecard e das Medidas pela Unidade Organizacional:

Uma vez criado o BSC corporativo, o passo seguinte da equipe é divulgar a técnica e difundi-la por toda a organização. Não se pode esquecer que a estrutura das empresas apresentam departamentalizações, que podem apresentar estruturas diferenciadas e, cada uma, deverá ter um scorecard que será derivado do scorecard principal.

Algumas empresas apresentam unidades de negócio distintas e decompostas em departamentos, outras, apenas departamentos. O certo é que os conceitos e as definições atingidas até este ponto, agora devem percorrer a empresa. O sucesso do BSC corporativo estará reforçado pelo BSC departamental.

Para a elaboração do BSC departamental, mais uma vez a equipe fará uma bateria de entrevistas, agora com os líderes de departamentos, apresentando os conceitos do BSC e as soluções que estão sendo apresentadas pelo BSC corporativo. Caberá a cada departamento criar o seu BSC, alinhado com a visão e os objetivos corporativos.

Apesar disto, nada impede que cada departamento tenha sua própria visão e objetivos, os quais deverão estar alinhados com a visão e os objetivos corporativos. Normalmente, a criação destes scorecards obedece à estrutura de Organograma da empresa, sendo criado um scorecard para cada área do organograma. Cada departamento terá seus indicadores e seu mapa estratégico.

Aconselha-se a equipe a levantar duas questões fundamentais para o desenvolvimento dos scorecards departamentais:

- Qual é a visão do departamento, a fim de garantir que a visão corporativa seja atingida?
- Quais são os valores do departamento, de forma que garantam que a visão do departamento e a visão corporativa sejam atingidas?

É importante que a equipe entenda e deixe claro a todos os envolvidos no processo, que os Scorecards e a Visão, não necessitam serem idênticos aos Scorecards e Visão corporativos, porém, embora diferentes, devem estar alinhados com os corporativos, com o objetivo central de permitir que através dos scorecards e visão departamentais, a visão corporativa seja atingida.

Em alguns casos, é comum os Scorecards departamentais serem desdobramentos de alguns dos scorecards corporativos, apresentando, muitas vezes, relação direta.

Ao finalizar esta etapa, a equipe de implementação do BSC, deverá elaborar um terceiro Workshop, onde reunirá agora um grupo maior de pessoas. Serão elas os executivos e os líderes de áreas, que revisarão as estruturas de BSC propostas, bem como, serão abertos espaços para críticas e sugestões ao processo, onde, a equipe anotará os pontos chaves e fará os devidos ajustes no projeto.

- Etapa 13 – Associando os Scorecards a Objetivos:

Nesta nova etapa, a equipe, fica responsável, em definir objetivos para cada uma das medidas estabelecidas no scorecard. Os objetivos devem ser segregados em curto e longo prazos, onde, os de curto prazo são normalmente vinculados a correção de problemas de rotinas e os de longo prazo, vinculados a estratégia da empresa.

Mais uma vez aqui, os objetivos deverão ser associados a visão da empresa, apresentando consistência e complementando as estratégias até este ponto, definidas pela empresa. Será imprescindível uma testagem abrangente dos objetivos propostos, garantindo que não sejam conflitantes entre si.

- Etapa 14 – Elaborar Plano de Ação:

Uma vez estipulados os objetivos vinculados a cada scorecard e a cada perspectiva do projeto do BSC, cabe agora a equipe de implantação ajudar os gestores de cada departamento na formulação de um plano de ação que permita que os objetivos sejam alcançados.

Poderá ser comum, durante o período de elaboração do plano de ação, alterações nos objetivos. Isto poderá ocorrer, uma vez que ao elaborar-se o plano de ação, a equipe e os participantes do processo de elaboração do plano, se confrontarão com as dificuldades diretas para a busca dos objetivos, tais como

recursos financeiros, recursos humanos e recursos de tecnologia da informação, entre outros.

A elaboração do plano de ação deverá ocorrer com observância dos seguintes passos:

- a) Identificação do Objetivo: As pessoas que irão realizar as ações deverão compreender por que aquela ação é importante e qual a sua correlação com a visão do departamento e da visão corporativa;
- b) Identificar Prioridades: Durante a elaboração do plano de ação, surgirão diversas ações relacionadas com cada objetivo proposto, logo, o grupo deverá discutir quais são as mais urgentes e necessárias para atingir o objetivo. Aconselha-se a equipe a elaborar uma listagem com todas as sugestões possíveis e, logo após, ordená-la por prioridade;
- c) Levantamento de Recursos Necessários: A equipe deverá discutir com os envolvidos quais são os recursos que serão necessários à elaboração da ação prevista;
- d) Estabelecer Cronograma: O Cronograma tem papel fundamental na elaboração do plano de ação, uma vez que através dele serão monitorados os prazos em cada ação será atingida;
- e) Revisões Periódicas: Periodicamente, o plano de ação deverá ser revisado pelos seus usuários e ajustado a nova realidade, garantindo que não fuja aos focos das visões departamental e corporativa.

- Etapa 15 – Seleção de uma Ferramenta de TI para Utilização:

É fundamental que a empresa e a equipe compreendam que o BSC pode ser usado em duas formas distintas, uma completa e outra, um pouco menos eficiente, isto é, se a empresa não adotar um sistema de informações focado no acompanhamento on-line dos scorecards, ela apenas terá um gerador periódico de indicadores de performance, onde os administradores estarão a verificar fatos do passado.

Na sua utilização plena, o BSC deverá estar ligado ao ERP da empresa. Onde, um sistema de informações, tabulado ao formato BSC, irá em tempo real, buscar as informações no sistema central da empresa (ERP), permitindo assim, que os gestores tenham as informações estratégicas em tempo real.

Nesta etapa, a equipe de implantação deverá novamente questionar a alta administração sobre as expectativas de gerenciamento do BSC e do negócio esperados, bem como, apresentar algumas propostas de softwares para desenvolvimento do BSC.

Deverá, neste momento, novamente ser estudada uma relação de custo-benefício, onde a alta administração deverá definir qual a urgência das informações. Caso os recursos não sejam suficientes e a necessidade de informação não seja considerada em tempo real pela empresa, até mesmo um arquivo de Excel, poderá tabular e apresentar os dados do BSC da empresa, embora não se julgue isso aconselhável. Outro recurso, um pouco mais caro, mas que pode resolver a situação, é a tabulação de um BI.

Etapa 16 – Validação e Implementação do Scorecard:

Nesta etapa, a equipe deverá apresentar o projeto completo aos altos executivos e gerentes de departamentos para que todos mais uma vez possam examiná-lo, porém agora com o objetivo de validá-lo. Após a(s) reunião(ões) de validação, a equipe de implantação, acompanhará cada gestor, que estará apresentando o scorecard do departamento aos seus subordinados.

Uma vez adotado este critério, o BSC estará pronto para entrar em funcionamento, tendo atingido todos os níveis da organização. A equipe deverá apoiar cada gestor, no processo de apresentação e utilização do BSC em sua área.

Caberá ainda a equipe, salientar que uma vez implantado o BSC, seu acompanhamento fará parte da rotina diária dos departamentos e das pessoas.

- Etapa 17 – Desenvolvimento de Plano de Revisões Periódicas:

Uma vez implementado o BSC, a equipe de implantação passa então a ser a equipe de gestão de BSC, com a finalidade de monitorar a utilização da nova ferramenta e acompanhar as necessidades de ajustes.

Deverá se reunir trimestralmente, durante o primeiro ano, com o objetivo de monitoramento e, a partir do segundo ano, reunir-se semestralmente, com o objetivo de revisão das estratégias do negócio e de aprimoramento do processo de BSC na organização.

5.2 A Utilização do BSC para Gerenciamento do Negócio

Como visto até o item anterior, o BSC, neste momento ultrapassou todas as fronteiras dentro da organização, passando do nível estratégico ao nível operacional, transmitindo assim a estratégia da empresa a todos os seus colaboradores e alinhando os pensamentos.

Desta forma, direcionou todas as forças da empresa para a busca de sua visão. Assim, automaticamente, tornou-se o centro da gestão do negócio, pois todos os principais indicadores da empresa, agora fazem parte do BSC. Falta apenas criar um meio mais flexível para a sua visualização, o que se entende ser possível com a elaboração de um painel de controle empresarial.

Para um conhecimento mais aprofundado sobre painel de controle empresarial, aconselha-se que seja lida a Dissertação de Mestrado de Luiz Henrique de Castro e Silva, Painel de Monitoramento de Informações Gerenciais, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) UFRGS, 2003.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico, apontar-se-á as conclusões obtidas ao longo da dissertação, bem como, apontar-se-á as recomendações para outros trabalhos acadêmicos, sejam teses, dissertações ou até mesmo trabalho de conclusão de curso superior.

6.1 Conclusões

A proposta do trabalho foi a de apresentar a utilização do BSC como ferramenta de gestão para EIFBs, através do desenvolvimento de um método de implantação das técnicas de BSC para estas empresas.

Para tanto se iniciou com a identificação dos problemas, comuns a empresas familiares brasileiras, que deixaram transparente as necessidades e deficiências que estes tipos de empresas apresentam em seus processos decisórios. Em continuação, estudaram-se as características da indústria brasileira, identificando-se os problemas comuns sofridos por estas empresas, fortemente vinculados à forma e a história do surgimento da indústria nacional.

Após estes passos, associaram-se os problemas de empresas familiares a empresas industriais, identificando assim as necessidades das empresas industriais familiares brasileiras (EIFB), onde, apresenta-se o BSC associado ao Planejamento Estratégico, como proposta de resolução destes problemas.

Ao desenvolver-se a proposta de um método de implementação de BSC para EIFB, constatou-se que, o BSC associado às técnicas de Planejamento Estratégico, mostra-se uma forte e eficiente ferramenta, na criação de um sistema de gestão organizada para as EIFBs.

O BSC, implementado nos moldes sugeridos no trabalho, soluciona os principais problemas comuns a estas empresas, da seguinte forma:

- Criação de um sistema de planejamento;
- Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso;
- Organização dos indicadores e utilização dos mesmos para a tomada de decisão;

- Tomada de decisão passa a ser fundamentada em informações técnicas e em indicadores;
- Identificação e focalização nos processos internos que agregam valor ao negócio;
- Identificação das necessidades de desenvolvimentos e treinamentos do corpo de empregados;
- Identificação das expectativas dos clientes e identificação de mercado alvo;
- Direcionamento do negócio, através da criação da identidade da empresa (missão) e das metas de futuro da organização (visão);
- Alinhamento estratégico corporativo, através da difusão da missão e da visão da empresa em todos os níveis organizacionais;
- Alinhamento da gestão das áreas com a gestão principal do negócio, através da definição das visões departamentais alinhadas com a visão corporativa;
- Profissionalização da gestão da empresa.

Em fim, procura-se através deste trabalho, contribuir nos processos de gestão das EIFBs, com a apresentação de uma ferramenta inovadora e atual de gestão, que é o BSC, tentando simplificar a sua forma de implantação para estas empresas. Entende-se que, como uma proposta de método de implantação, poderá sofrer ajustes e aprimoramentos, que variarão conforme as necessidades das organizações nas quais for aplicado. Além disso, se entende que apesar do método ter sido desenvolvido especificamente para EIFB, com pequenos ajustes, poderá ser utilizado para qualquer tipo de organização.

6.2 Recomendações

Neste trabalho apresentou-se uma proposta de método para implantação de BSC para EIFBs, neste sentido identificaram-se diversos fatores comuns a estas empresas e ao processo de implementação do BSC. Assim, se entende como trabalhos futuros a serem desenvolvidos nessa área, os seguintes temas:

- A associação do BSC aos Sistemas Integrados de Informações (SII / ERPs);

- As ferramentas de Tecnologia da Informação e o BSC: Como utilizar as ferramentas de TI para agilizar a tomada de decisão, com o BSC;
- Como utilizar o BSC em empresas que não possuem sistemas integrados de informação. Qual a melhor forma de integrar sistemas particionados ao BSC;
- A criação de um Painel de Controle Empresarial, fundamentado nos conceitos do BSC;
- Como garantir a integridade de dados entre os sistemas integrados de informações e o sistema de BSC, nos períodos seguintes a implantação do BSC.

Ainda como recomendação, aconselha-se que todas as etapas de desenvolvimento de um sistema de mensuração de performance, seja ele qual for, deve passar primeiramente por um processo de alinhamento, onde fique evidente quais são os fatores críticos de sucesso para a organização e, a partir deste ponto, deve-se então pensar-se em criação de indicadores e de mensuração de resultados a serem atingidos.

Com relação ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de performance ou de gestão estratégica, com utilização do BSC, torna-se de suma importância a documentação de cada etapa de desenvolvimento do projeto, pela equipe de projeto, permitindo assim, que a qualquer momento possa-se voltar as origens dos fatos, revisa-los e fazer-se os re-alinhamentos, sempre que for necessário.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C.; ROBERTS, P. **You are What You Measure**. Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd., pp.504-507.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a Empresa Familiar**. São Paulo: FDC, 2003.

AMORY, Frederico. **Como garantir a continuidade do negócio nas mãos da família?** Disponível em: www.empresa-eficaz.com.br. Acesso em ago/2005.

BARBOSA JUNIOR, Adilson Santos. **Balanced Scorecard**: Uma Análise dos Impactos de Sua Implantação em Indicadores Financeiros de Empresas Brasileiras, Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis. Programa Multinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Recife, 2005.

BARKER, R.C. **Financial performance measurement**: not a total solution. Management decision. Vol. 33 – N. 2, 31- 39, 1995.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recursos estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIRCHAL, Sérgio de Oliveira. **O Empresário Brasileiro**: Um Estudo Comparativo. Ibmec MG Working Paper, [Belo Horizonte], n. 11, p. 1-22, 2004.

BORBA, José Alonso; MARTENDAL, Taise; MURCIA, Fernando Dal-Ri. **Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina**: Um estudo múltiplo de casos. VIII SemeAd – FEA/USP: São Paulo – Meio Digital, 2005.

CAMARGOS, Marcos Antônio de, DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa**: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n. 1, Janeiro/Março 2003.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARMO FILHO, Manoel Martins do. **A Aplicação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Business Intelligence:** Um estudo de caso em uma indústria de Gás Liquefeito de Petróleo de Médio Porte de Manaus. 2003. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2003.

CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto, VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. **Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais.** In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria:** uma abordagem de gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Ângela Cristina. **O Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo:** Uma abordagem Quântica a Estratégia. 2005. Tese Doutorado em Engenharia da Produção. Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard:** Conceitos e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira.** 2. ed. Brasília, 2005.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento Estratégico e Controladoria:** Modelo para Potencializar a Contribuição das Áreas da Organização. Contexto. Porto Alegre, n. 5, p. inicial-final, 2003.

GHALAYNI, A. M. NOBLE, J.S. **The changing basis of performance measurement.** International Journal of Operations & Production Management, v.16, n. 8, p. 63-80.

GORGATI, Vlamir. **Os Determinante da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras Durante os Processos Sucessórios.** Dissertação Mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **A Economia Brasileira Contemporânea.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos: Um Estudo com Jogos de Empresas.** Dissertação Mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

KALLÁS, David. **O Comportamento do Consumidor e o Balanced Scorecard: a abordagem macroeconômica do comportamento do consumidor proposta por Kevin Lancaster como complemento ao modelo de gestão baseado no balanced scorecard.** Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/default.asp> . Acessado em 20/10/2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Organização Orientada para a Estratégia.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos.** 6ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. **Kaplan e Norton na Prática.** 1. ed. São Paulo: Campus, 1998.

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno do Investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KUNTZ, Ana Paula. **De Pai para Filho.** Disponível em <www.empresaefficaz.com.br>. Acesso em ago. 2005.

LODI, João BOSCO. **A Empresa Familiar, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.** 5. ed. São Paulo, 1998.

LONGENECKER, Justin G. MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas : ênfase na gerência empresarial.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAHOLLAND, L. MUETZ, P. **A balanced scorecard approach to performance measurement.** Government Finance Review, St. Charles: Illinois, April, 2002.

MAISEL, L. S. **Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach.** Journal of Cost Management, Verão, 47-52.

MARQUES, Rafael. **Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco: 2005.

MCNAIR, C.J., LYNCH, R.L., CROSS, K.F. **Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?** Management Accounting, Novembro, 1990, 28-25.

MERENGE, Luiz Carlos; ALVES, Mário Aquino. **Desenvolvendo a Filantropia Empresarial Através da Educação: Uma experiência Brasileira.** 1996. Trabalho apresentado na Second International Conference, International Society for Third – Sector Research, México julho de 1996.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc., 1991.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio Araújo; MEIRA, Juliana Matos de. **Garimpendo na Imprensa Especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial.** Anais do VI Congresso Internacional de Custos. Portugal, 1999. Disponível em: www.dep.ufscar.br.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard Passo a Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** São Paulo: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Júnior; José Hernandez, SILVA; Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard.** São Paulo: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luiz de. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PASSOS, Édio de Almeida et al. **Família, Família, Negócios à Parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para Performance Total**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICCA, Domingos. **Empresa Familiar**. 2001. Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em 10 ago. 2006.

RICCA, Domingos. **No Brasil, 90% das Empresas São Familiares**. Folha de Londrina, Londrina, 03 Out. 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. **Empresas Familiares**. Disponível em: <www.sebrae.org.br>. Acesso em: ago/2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. **Planejamento Estratégico Para Pequenas Empresas**. Volume 3. SEBRAE, 2005.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; PAVAN TORRES, Alexandre. **Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso: 2003.

SCHMIDT, Paulo et al. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Luiz Henrique Castro da. **Painel de Monitoramento de Informações Gerenciais**. Dissertação. Mestrado Profissional em Economia. Programa de Pós-graduação em Economia – PPGA. Universidade do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2003.

SILVEIRA, Mauro. **Negócio de Família, Você Pode e Deve Trabalhar na Empresa de Seu Pai: Mas Tome Cuidado para Não Esquecer de Sua Carreira**. Revista Você S.A., nov/1999.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Pentice-Hall, 2000.

SUN TZUO. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas**. Qualiymark, 2005.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. São Paulo: Rocco, 1996.

WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, L. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Quadro de Análise de Características de empresas familiares:

<u>Indicador</u>	<u>Característica de empresas Familiares</u>	<u>Existência</u>	<u>Inexistência</u>	<u>Fraqueza</u>	<u>Força</u>
1	Influnência demasiada de fatores familiares na Administração				
2	Centralização da tomada de decisão				
3	Administração de conflitos de interesse entre família e empresa				
4	Administração dos recursos da empresa em prol da família				
5	Sistema de planejamento estratégico				
6	Sistema de planejamento financeiro				
7	Sistema de planejamento orçamentário				
8	Marketing focado no mercado e produtos				
9	Ocupação de cargos chaves por familiares não profissionalizados				
10	Planejamento de médio e longo prazos				
11	Investimento em desenvolvimento técnico dos familiares				
12	Comprometimento dos colaboradores e sistema de cobrança por atividades				
13	Reinvestimentos de capital gerado na empresa				
14	Administração participativa dos sócios				
15	Uso de recursos contábeis gerenciais				
16	Sistema de controles internos				
17	Avaliação constantes de mercado e de produto				
18	Uso de consultorias				
19	Utilização da tradição e uso do nome da família				
20	Administração de processos sucessórios				

Preencher marcando com um “X” as situações em que a empresa se encontra.

APÊNDICE B – Tabela para Avaliação de Posicionamento Estratégico da Indústria

<u>Indicador</u>	<u>Característica da Indústria Brasileira:</u>	<u>Possui</u>	<u>Não-Possui</u>	<u>Oportunidade</u>	<u>Ameaça</u>
1	Profissionalização da indústria (Corpo técnico da empresa)				
2	Existência de Indicadores de Performance internos e de mercado de atuação				
3	Logística e prazo de entrega				
4	Qualidade do Produto final				
5	Investimentos em Desing				
6	Cadeia de fornecedores estruturada e operando como parceiros				
7	Opera com exportação				
8	Apresenta custos de produção elevados				
9	As fontes de matéria-prima são nacionais				
10	As despesas de pessoal são equilibradas com o nível de faturamento				
11	Existem investimentos em publicidade? E estes são focados?				
12	A empresa atende com eficiência todos os pedidos?				
13	Enfrenta problemas com frota/transportadoras?				
14	Tem canais de distribuição alternativos?				
15	Os prazos de estocagem estão em conformidade com o mercado de atuação?				
16	São feitos investimentos de reposição de equipamentos e tecnologia?				
17	Investe em treinamentos do corpo de colaboradores?				
18	A infra-estrutura é condizente com as necessidades da operação?				
19	A localização geográfica é impecílio para a distribuição?				
20	Existe preocupação com a infra-estrutura de telecomunicações?				

Preencher marcando com um “X” as situações em que a empresa se encontra.

APÊNDICE C – Esquema de Implantação de BSC para EIFBs

