

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESTÁGIO FINAL – ADM 01198**

**O BALANCED SCORECARD EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
GALVANOPLASTIA – UM ESTUDO DE CASO**

por
FELIPE BRUGNARA SIMÕES
110104

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre, 24 de junho de 2010

Felipe Brugnara Simões

**O BALANCED SCORECARD EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
GALVANOPLASTIA – UM ESTUDO DE CASO**

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

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre, 24 de junho de 2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 JUSTIFICATIVA.....	7
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo Geral.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	8
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
2.1 HISTÓRICO	8
2.2 SERVIÇOS	9
2.2.1 Galvanoplastia.....	9
2.3 CLIENTES.....	10
2.4 MERCADO	11
2.4.1 Concorrentes	12
2.4.2 Normas Técnicas	13
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
3.1 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	14
3.2 BALANCED SCORECARD – (BSC).....	15
3.1.1 Perspectiva Financeira	17
3.1.2 Perspectiva dos Clientes	20
3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos	21
3.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	23
3.2 PROJETANDO O BSC.....	25
3.2.1 Norteadores Estratégicos	26
3.2.2 Análise SWOT	27
3.2.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	28

3.2.4	Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais	29
3.2.5	Relações de causa e efeito.....	31
3.2.6	Mapa Estratégico	32
4	MÉTODO DE PESQUISA.....	34
5	RESULTADOS DO ESTUDO.....	36
5.1	REVISÃO DOS NORTEADORES ESTRATÉGICOS	36
5.2	ANÁLISE SWOT	38
5.3	ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	39
5.4	PERSPECTIVAS	40
5.4.1	Financeira.....	40
5.4.2	Dos Clientes	41
5.4.3	Dos Processos Internos	42
5.4.4	Aprendizagem e Crescimento	43
6.5	INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO	43
6.6	RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO	45
6.7	MAPA ESTRATÉGICO	46
7	CONCLUSÕES	48
8	BIBLIOGRAFIA	50

1 INTRODUÇÃO

Poucas empresas têm uma estratégia corporativa claramente definida e sistematicamente organizada. No caso de pequenas e médias empresas brasileiras, a tarefa de planejar e executar ações estratégicas torna-se ainda mais complicada se as informações não estiverem organizadas e se não for possível acessá-las facilmente.

Mesmo com a modernização dos sistemas produtivos, a informatização dos processos administrativos e de relacionamento com os clientes, o pensar estratégico continua muito carente de ferramentas para a tomada de decisão.

Com isso, uma visão empírica das próprias empresas, do mercado, dos clientes e de seus recursos centralizadas na figura do proprietário, sócio ou gestor do negócio, deixa grande margem para que inúmeros problemas ocorram, como por exemplo: a entrada de um novo concorrente, perda de clientes, queda no faturamento, conseqüentemente a perda de participação no mercado e outros tantos problemas.

Para minimizar os riscos de negócio e aumentar o grau de sucesso, as empresas se utilizam de diversas técnicas e tecnologias de apoio à gestão. Uma das ferramentas mais modernas que vem sendo cada vez mais utilizada é o Balanced Scorecard (BSC), que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

Através do BSC é possível estabelecer um diagnóstico organizacional considerando suas características e circunstâncias internas e externas, utilizando-se como subsídio as informações obtidas dos indicadores de desempenho à luz dos objetivos organizacionais estabelecidos pelos seus gestores.

O BSC se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiros e não-financeiros, que propiciem ao administrador visualizá-los na forma de indicadores de desempenho. É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar a evolução das ações estratégicas da empresa

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Dall Sasso Galvanoplastia é uma pequena empresa que há mais de 40 anos presta serviço de Galvanoplastia para pequenas, médias e grandes empresas de Porto Alegre e região metropolitana.

Nos últimos anos, a empresa tem sofrido inúmeras dificuldades para realizar o diagnóstico de seu desempenho operacional conseqüentemente, a realização do seu Planejamento Estratégico tem se mostrado uma atividade trabalhosa, pouco produtiva e pouco eficaz.

A falta de dados organizados e de fácil acesso são os principais fatores que contribuem para esse problema. Atualmente, as informações relativas à produção ficam todas registradas em documentos impressos, como ordens de pedido, quadro de controle de produção, Notas Fiscais e outros com anotações desorganizadas e sem padronização.

Por outro lado, as informações financeiras estão organizadas em um sistema de gestão, que inclui Fluxo de Caixa, Contas a Pagar e Receber, Cadastro de Clientes e outros, adquirido no mercado junto a uma empresa de desenvolvimento de sistemas.

Outro fator não menos importante que contribui substancialmente para o agravamento deste problema da empresa é que o próprio diretor tem guardadas muitas informações de forma empírica, ou seja, armazena-as na sua própria memória, já que ele participa ativamente em todas as áreas de negócio: atua como contato principal junto aos clientes no fechamento de novos negócios, encaminha os pedidos para a área de produção e os controla, realiza atividades financeiras como faturamento e cobrança, além de liderar toda a equipe de colaboradores. Características típicas de grande parte dos gestores das pequenas empresas brasileiras.

Por fim, a empresa tem grande carência de uma ferramenta de mensuração de resultados estratégicos e diagnósticos organizacionais adequados à sua realidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o desenvolvimento da indústria metal-mecânica nos últimos anos, grande parte das empresas brasileiras tem promovido mudanças em suas cadeias produtivas terceirizando algumas atividades para empresas mais especializadas. Com isso, as cadeias produtivas ficam mais integradas de forma que o conhecimento de técnicas, equipamentos e processos de cada um dos elos aumenta cada vez mais, aumentando também os ganhos de produtividade e redução de custos operacionais, aumentando também a qualidade na dos produtos ao consumidor final.

Uma mudança significativa na gestão da empresa tem contribuído substancialmente para adequação das estratégias da mesma: nos últimos três anos, a empresa tem convivido com um processo de sucessão na gestão, já que o falecimento fundador da empresa, fez com que um dos seus filhos assumisse a gestão dos negócios.

Neste cenário, a Dall Sasso Galvanoplastia tem buscado utilizar o Planejamento Estratégico como ferramenta na busca do crescimento do negócio, da melhoria constante de seus produtos e serviços. Entretanto, a empresa tem percebido uma grande necessidade de ter uma ferramenta auxiliar que lhe permita organizar e acessar suas informações de forma organizada e segura para ela possa se planejar com mais qualidade e eficiência.

1.3 OBJETIVOS

Buscando atender as necessidades atuais da Dall Sasso Galvanoplastia na realização deste trabalho, foram estabelecidos os objetivos a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma ferramenta de mensuração do desempenho estratégico à luz do Balanced Scorecard para a empresa Dall Sasso Galvanoplastia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais objetivos estratégicos da empresa;
- Desenvolver os principais indicadores de desempenho;
- Elaborar o Mapa Estratégico da empresa;
- Definir um modelo de Banco de Dados para armazenar os dados obtidos;

Para tanto, o presente trabalho será organizado da seguinte forma: primeiramente é realizada uma revisão de conceitos teóricos sobre os assuntos desenvolvidos – especialmente o BSC – seguida pelos processos metodológicos de pesquisa utilizados.

Após, serão apresentadas a caracterização e análise da situação atual da Dall Sasso Galvanoplastia no que diz respeito aos conceitos estudados na teoria.

Finalmente, a proposta de BSC criada para a empresa, com objetivos e medidas de desempenho nas quatro perspectivas da ferramenta e o desenho de mapas estratégicos ilustrando a proposta.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A Dall Sasso Galvanoplastia teve o início de suas atividades no ano de 1957 atuando no ramo de fabricação de móveis cromados. Nesta época, a empresa era composta por apenas dois sócios e quatro funcionários. A empresa situava-se então no Bairro Menino Deus em Porto Alegre.

Após quatro anos de exercício, a empresa sofreu um processo de reorganização, a qual culminou na mudança do quadro societário, passando a configurar-se uma empresa de Galvanoplastia, tornando-se figura importante na cadeia produtiva de seus clientes e alcançando maior participação no mercado porto alegreense.

A partir do ano de 1970, a empresa mudou sua sede para o Bairro São João, implementando nesta data um aumento de sua capacidade de produção de serviço, com um incremento no quadro de funcionários, passando então de quatro para nove colaboradores.

Desde então, a empresa passou a buscar excelência nos serviços prestados e melhor atendimento as normas técnicas vigentes devido à crescente demanda do mercado. No ano de 2008 a empresa entrou em um processo de certificação ISO.

A empresa mantém em sua área fabril linhas de banhos parados, linhas semiautomáticas de banhos rotativos. Conscientes da responsabilidade da aplicação destes tratamentos superficiais, bem como com o produto a nós confiado, nos adequamos ao sistema de qualidade, utilizando as normas da série ISO 9001:2000, cuja filosofia está centrada na satisfação do cliente, na melhoria constante de nossos serviços e na preservação ambiental.

2.2 SERVIÇOS

A empresa presta o serviço de Galvanoplastia, popularmente conhecido por *Galvanização*. Entretanto, o próprio termo *Galvanização* pode adquirir variações de acordo com a forma que é realizada. As formas mais praticadas de *galvanização* são *Galvanização à Fogo* e *Galvanização Eletrolítica*. Por isso, para efeito deste trabalho, o termo mais adequado é Galvanoplastia.

2.2.1 Galvanoplastia

A *Galvanização* é todo o processo de galvanoplastia em que metais são revestidos por outros mais nobres, geralmente para proteger da corrosão ou para fins estéticos e decorativos. O processo da galvanoplastia consiste na transferência de íons a partir de um metal imerso em um substrato para outra superfície (metálica ou não), através da eletrólise. O tipo de processo pode variar de acordo com o metal utilizado, os mais utilizados são ouro (ouração), cromo (cromagem) e prata (prateação). Além disso, é muito comum o uso de Zinco (zincagem).

A Zincagem é a forma de galvanoplastia mais antiga e mais utilizada na proteção de objetos feitos de ferro ou de aço. O processo é o mesmo utilizado para outros materiais, porém o zinco possui uma temperatura de fusão de aproximadamente 419°C e, por isso, a solução (substrato) deve estar a uma temperatura entre 430 e 460°C, acelerando a reação entre ferro e zinco.

A galvanoplastia a quente consiste em quatro etapas:

- *Amarração*, onde o ferro é amarrado com arames, e pendurado numa estrutura suspensa numa ponte móvel;
- *Decapagem*, onde o ferro é imerso em um produto *desengordurante* e ácido para decapar, e fluxo para preparar o ferro para absorver o zinco;
- *Forno*, onde o ferro é emerso numa mistura de metais líquidos - majoritariamente zinco;
- *Expedição*, onde são cortados os arames das peças galvanizadas, retocadas as eventuais falhas, e preparados os lotes para o cliente carregar.

O objeto cuja superfície será revestida deve estar ligado ao pólo negativo de uma fonte de energia, o cátodo, onde ocorrerá a redução do metal que será depositado na superfície, enquanto o metal que sofre a oxidação deve ser ligado a um pólo positivo, o ânodo.

No processo, as reações não são espontâneas. É necessário fornecer energia elétrica para que ocorra a deposição dos elétrons (eletrólise). Trata-se, então, de uma eletrodeposição na qual o objeto que recebe o revestimento metálico é ligado ao pólo negativo de uma fonte de corrente contínua enquanto o metal que dá o revestimento é ligado ao pólo positivo.

Para que a película do metal se ligue a outro, além de uma perfeita limpeza e desengorduramento da superfície, é preciso conhecer suas naturezas e propriedades químicas. No caso de o objeto a ser revestido ser de plástico, que não é um bom condutor, esse tratamento o tornará bom condutor.

2.3 CLIENTES

A Dall Sasso Galvanoplastia atende diversas empresas do setor metal-mecânico de Porto Alegre e região metropolitana. Dentro desse universo existem empresas dos mais variados segmentos que demandam serviços de Galvanoplastia, especialmente indústria metalúrgica, automobilística, eletroeletrônica, empresas da construção civil, telecomunicações e outras empresas do setor de serviços.

Os clientes da empresa são divididos em duas categorias de acordo com a forma como os serviços de galvanoplastia se integram na cadeia produtiva do cliente: Cliente Direto ou Cliente Integrado.

Na primeira categoria, Cliente Direto, os serviços de galvanoplastia são realizados em produtos semi-acabados, durante o processo produtivo do cliente, sendo que a Dall Sasso Galvanoplastia atua como uma empresa terceirizada. Nesta categoria, os principais clientes são indústrias automobilísticas e eletroeletrônicas que produzem peças para comercialização em lojas.

Na segunda categoria, Cliente Integrado, os serviços de galvanoplastia são realizados em produtos acabados, ou seja, o cliente executa integralmente seu processo produtivo e encaminha os produtos prontos para que a empresa realize a galvanoplastia dos itens e, por sua vez, encaminhe para a entrega ao cliente final. Nesta categoria, encontram-se os clientes do setor de serviços, especialmente da Construção Civil e telecomunicações e outros prestadores de serviços.

2.4 MERCADO

Segundo dados do Instituto de Metais Não Ferrosos, no mercado brasileiro, a galvanoplastia, apesar da tradição e eficiência, ainda é muito pouco utilizada em comparação aos mercados de países desenvolvidos, como os Estados Unidos que consomem quatro vezes mais zinco por habitante que o Brasil. O mercado nacional de galvanoplastia movimenta 180 mil toneladas de aço ano.

De toda produção brasileira de estruturas metálicas somente 20% é galvanizada, 180 mil toneladas de aço/ano, o que aponta para a capacidade de expansão do setor. No decorrer do desenvolvimento do País, o uso do aço galvanizado cresceu como no período da privatização das empresas de telecomunicações, que gerou um acréscimo de 20% nas vendas.

As empresas do setor crescem mais dentro dos mercados de eletrificação, infraestrutura e construção civil. Dentro destes mercados, a construção civil ocupa uma posição especial, pois a tendência mundial é uma utilização maior de aços no mercado, a exemplo do Reino Unido, em que as empresas *Corus* e a *British Steel*, na última década, venderam

aproximadamente 200.000 toneladas de aço somente para construção de estádios de futebol.

O mercado de galvanoplastia em geral passa por um momento positivo, e deve crescer mais ainda nos próximos anos, em função da demanda reprimida que ainda caracteriza o mercado brasileiro. Segundo a avaliação de Ulysses Barbosa Nunes, gerente geral da Unidade de Galvanização da Mangels “Nos últimos dois anos tivemos um crescimento de 50% na demanda do mercado. Isso tem acontecido porque a consciência de que o zinco é a melhor proteção contra a corrosão do aço é mais forte hoje do que era em 1999, quando começou um intenso trabalho de desenvolvimento desse mercado. Nesse ano, o consumo de zinco no Brasil era de 1 kg per capita e, em 2008, chegou a 1,3 kg per capita”, relata Nunes. “Hoje, a indústria nacional de galvanização está preparada e com capacidade disponível para responder ao aumento da demanda que deve ocorrer nos próximos cinco anos, principalmente por causa das obras que deverão ser feita até a Copa do Mundo de 2014. A maioria das empresas já está certificada pela ISO 9000 e o intercâmbio dos galvanizadores com a Europa, Estados Unidos e Ásia está cada vez maior e mais constante. Recentemente, nós participamos de um congresso europeu de galvanização e a delegação brasileira era a terceira em tamanho – só perdia para as da Itália e Alemanha. Ou seja, o setor de galvanização está bem preparado para crescer.”

2.4.1 Concorrentes

A empresa dispõe de poucas informações sobre seus concorrentes, mas através de uma pequena pesquisa de mercado, conforme descrito abaixo (Quadro 1):

Empresa	Serviços	Localização	Produção
Dall Sasso Galvanoplastia	Galvanização Zincagem Cromaço	Porto Alegre	50.000 ton/ano
Cascadura	Cromaço Apersão Soldas Especiais	Sapucaia do Sul	500.000 ton/ano
Beretta	Galvanização Zincagem	Nova Santa Rita	120.000 ton/ano
MasterZine	Galvanização	Charqueadas	90.000 ton/ano

Quadro 1: Principais concorrentes
Fonte: Autoria Própria

2.4.2 Normas Técnicas

Esta norma definida pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas - estabelece os critérios e as exigências técnicas mínimas, aplicáveis à fabricação e tratamento de produtos galvanizados. São normas utilizadas para parametrizar o mercado, válidas para todas as empresas que direta ou indiretamente realizam serviços de galvanoplastia.

O quadro abaixo (Quadro 2) relaciona as Normas vigentes: para os serviços de galvanoplastia:

Norma nº	Título	Data
NBR6323	Galvanização de produtos de aço ou ferro fundido - Especificação	26/11/2007
NBR7397	Produto de aço ou ferro fundido revestido de zinco por imersão a quente - Determinação da massa do revestimento por unidade de área - Método de ensaio	21/05/2007
NBR7398	Produto de aço ou ferro fundido revestido de zinco por imersão a quente - Verificação da aderência do revestimento	30/03/1990
NBR7399	Produto de aço ou ferro fundido galvanizado por imersão a quente - Verificação da espessura do revestimento por processo não destrutivo - Método de ensaio	15/06/2009
NBR7400	Galvanização de produtos de aço ou ferro fundido por imersão a quente - Verificação da uniformidade do revestimento - Método de ensaio	06/01/2009
NBR7414	Galvanização de produtos de aço ou ferro fundido por imersão a quente - Terminologia	06/01/2009

Quadro 2: Normas Técnicas

Fonte: Autoria Própria

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do presente trabalho servirá para orientar o desenvolvimento do BSC. Para facilitar a compreensão do trabalho, esta etapa foi dividida em basicamente três capítulos: 6.1 *Sistemas de Medida de Desempenho*: faz uma breve introdução ao conceito de sistema de medida de desempenho e entendimento do processo de surgimento do BSC; 6.2 *Balanced Scorecard*: traz a conceituação do BSC em termos gerais e dentro das quatro perspectivas que ele trabalha; e, por fim, 6.3 *Projetando o BSC*: trata de como desenvolver o BSC em qualquer empresa e quais as etapas que permeiam uma elaboração consistente de BSC e passível de ser implementada.

3.1 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

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

Muitos métodos surgiram desde a era industrial e, de uns anos pra cá, vem sendo aprimorados para se adequarem às mudanças para uma era muito mais competitiva, baseada, agora, na informação e conhecimento. De acordo com Kaplan e Norton (2006), na era industrial as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados e a economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis estoques, terrenos, fábricas e equipamentos; as empresas descreviam e documentavam suas estratégias por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações do resultado e balanços patrimoniais.

A questão é que as informações estratégicas deixaram de se limitar, única e exclusivamente, às questões contábeis ou financeiras de uma empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 3) afirmam que:

[...] o advento da era da informação das últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Isso significa que, atualmente, uma empresa tem que ser capaz de desenvolver, incorporar e imobilizar não só os ativos tangíveis, mas principalmente, os intangíveis como relacionamento com clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, tecnologia da informação, etc.

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

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

3.2 BALANCED SCORECARD – (BSC)

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

Essa ferramenta de mensuração de desempenho foi desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, em 1994, foi transformada em instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia e, em 1997, passou a ser vista como um sistema de gestão estratégica, possibilitando a organização focada na estratégia (COSTA, Ana, 2006).

A metodologia do modelo BSC permite medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas (Figura 1): financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1997), ao aplicar a metodologia nas empresas, identificaram algumas medidas genéricas que aparecem na maioria dos scorecards das empresas:

3.1.1 *Financeira*: Retorno sobre investimento e valor econômico agregado;

3.1.2 *Cliente*: Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta;

3.1.3 *Processos Internos*: Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos;

3.1.4 *Aprendizado e Crescimento*: Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação Financeira.

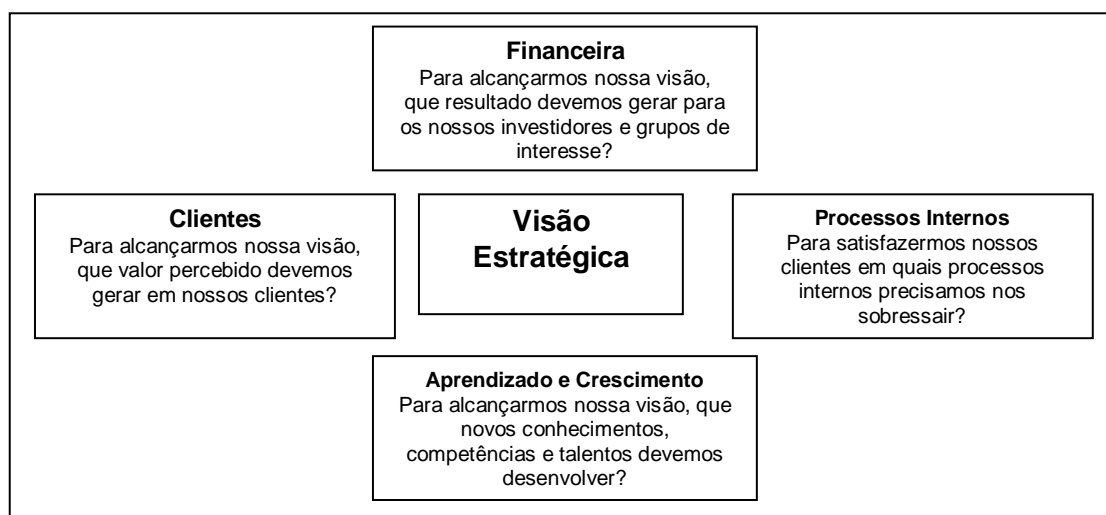


Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Analisando a figura acima, pode-se observar que todos os aspectos estão interrelacionados através da visão e da estratégia da organização, que são o ponto de partida do BSC. “As quatro dimensões da gestão do BSC são a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa: dar suporte a produção, produzir, vender e obter lucro” (COSTA, Ana, 2006, p. 11).

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

3.1.1 Perspectiva Financeira

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

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

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

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

- 2- Sustentação: Empresas neste ciclo conseguem ainda atrair investimentos, mas são forçadas a apresentarem excelentes retornos sobre o capital investido. A expectativa destas é a de manutenção e a possibilidade de um pequeno crescimento de mercado. Apresentam investimentos focados principalmente em ampliação de capacidade e busca da melhoria contínua. Os objetivos financeiros são os relacionados à lucratividade, normalmente vinculados a medidas como receita operacional e margem bruta, retorno sobre investimento, retornos sobre capital empregado e valor econômico agregado (EVA);
- 3- Colheita: Nesta fase as empresas alcançam a maturidade, passando a colher o resultado do que foi investido durante os ciclos anteriores. Durante esta fase, qualquer projeto de investimento deve ter período de retorno muito definidos e curtos, com o objetivo principal de maximização de fluxo de caixa. Nela não são mais necessários investimentos significativos e os objetivos financeiros estão vinculados a redução do capital de giro e geração de fluxo de caixa operacional. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50, 51)

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

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

- 1- Crescimento e Mix de receitas: Refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança de mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços;

- 2- Redução de custos / Melhoria de produtividade: Referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos entre unidades de negócios;
- 3- Utilização dos ativos / Estratégia de investimento: Referem-se à redução de capital de giro necessário para determinado volume e mix de negócio, bem como para a melhor utilização da base de ativo fixo, buscando a plena capacidade e a eficácia na utilização de recursos escassos e desfazendo-se de gerarem retorno inadequado sobre o seu valor de mercado;

Para melhor visualizar a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, Kaplan e Norton utilizaram de uma matriz 3x3 contendo as três fases de estratégias do negócio e os três temas financeiros, conforme exemplificado abaixo (Quadro 3):

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

Quadro 3 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 55).

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

3.1.2 Perspectiva dos Clientes

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

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

Essas medidas são relacionadas conforme abaixo (Figura 2):

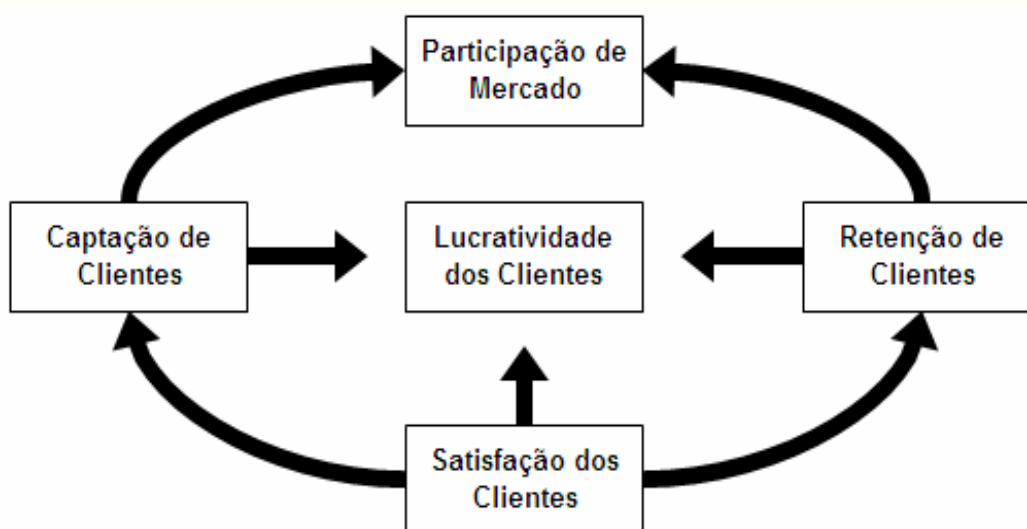


Figura 2 – A Perspectiva do Cliente Medidas Essenciais
Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 72).

- 1- Participação de Mercado: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) e demonstra a posição ocupada pela empresa nesse mercado.
- 2- Captação de Clientes: Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, ou seja, mensura a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios.

- 3- Retenção de Clientes: Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Preocupa-se com a manutenção de clientes, vinculado ao tempo de relacionamento empresa x cliente.
- 4- Satisfação dos Clientes: Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos e pré-definidos de desempenho dentro da proposta de valor para clientes.
- 5- Lucratividade dos Clientes: Mede o lucro líquido de clientes ou seguimentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

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

As três classes de atributos estabelecidas por Kaplan e Norton (1997) se dividem em:

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

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

3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

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

Para Kaplan e Norton (1997, p. 101), “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Para eles um modelo de cadeia de valor (Figura 3) deve incluir três processos principais:

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- Serviço pós-venda: Inclui garantia e concerto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração do cartão de crédito.

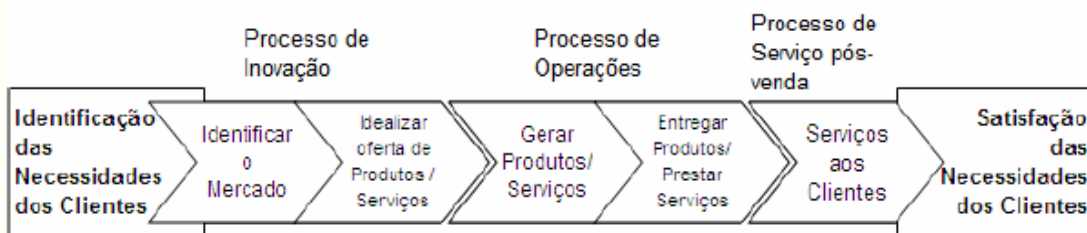


Figura 3 – A Perspectiva dos Processos Internos:
O Modelo da Cadeia de Valores Genérica
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 112).

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

3.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

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

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

Segundo Kaplan e Norton (1997), A mudança no papel do funcionário, antes contratado para realizar tarefas mundanas e repetitivas, é a base para o investimento na formação e treinamento dos empregados. As necessidades de negócios atuais pedem por funcionários que participem dos resultados da empresa, sendo treinados a oferecer as melhores soluções para cada tipo de situação. O grupo de indicadores que mede as capacidades dos funcionários pode ser dividido em três grupos essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Um esquema de indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento está representado na Figura 4 abaixo:

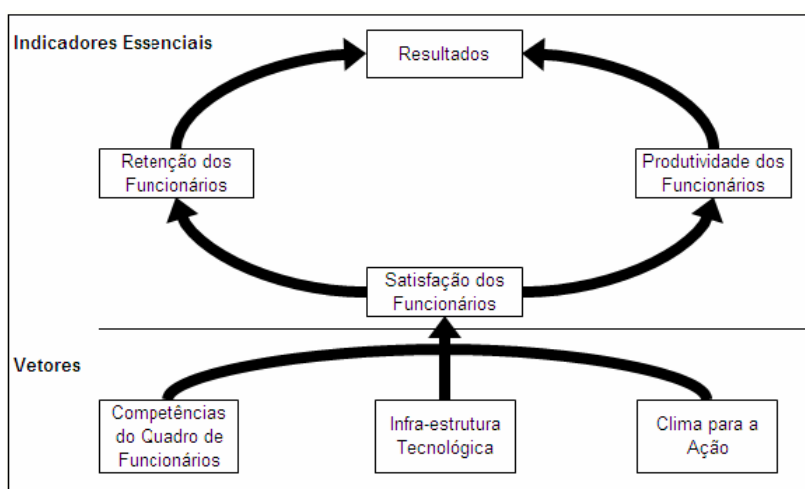


Figura 4 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 135).

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

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

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

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

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

3.2 PROJETANDO O BSC

O ponto de partida do BSC é a tradução da missão, da visão e dos valores da empresa. Estes norteadores estratégicos são desdobrados em objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e, do aprendizado e crescimento. As perspectivas são, então, agrupadas em um mapa estratégico que é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional (COSTA, Ana, 2006).

Essa sistemática pode ser mais bem compreendida com a ilustração da a seguir (Figura 5):



Figura 5 – Processo de criação de valor
Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 35)

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

3.2.1 Norteadores Estratégicos

A missão de uma empresa deve declarar a razão de ser da organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades (FNPQ, 2004). Para Wheelen e Hunger 2006, uma missão bem concebida define o propósito único e fundamental da empresa em termos de produtos e serviços oferecidos bem como mercados a que serve e preocupação com demais grupos de interesse. Ou seja, deve abranger os seguintes tópicos: para quem existe, por que existe, a que necessidades atende, qual é seu objetivo último, qual é a sua função básica e quais são os stakeholders mais importantes (RAMPERSAD, 2004).

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

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

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

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

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

3.2.2 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente no qual uma organização está inserida. Essa estrutura surgiu nos anos 60 quando começaram discussões a respeito da “combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa sua competência distintiva com as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que ela enfrentava no mercado” (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

Essa sigla veio, mais tarde, a ser conhecida como SWOT que, em seu sentido literal, significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em outras palavras, a análise SWOT é um a análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

O primeiro é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização e pode, portanto, ser controlado pelo próprio dirigente da empresa. Já o segundo está fora do controle da organização, mas deve ser conhecido e monitorado com frequência, com o intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Baker (2005) sugere alguns tópicos importantes a serem analisados para realizar o processo de montagem da matriz SWOT (Quadro 4).

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

Quadro 4 Montagem da Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de BAKER, 2005.

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

3.2.3 Fatores Críticos de Sucesso

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

Segundo Rampersad (2004, p. 108):

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

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

O mesmo autor Rampersad (2004) dá exemplos de FCS organizacionais (Quadro 5) e sugere perguntas básicas para a formulação dos mesmos, conforme segue:

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

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

Quadro 5 Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso
Fonte: Adaptado de RAMPERSAD, 2004.

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

3.2.4 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais

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

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

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

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o scorecard;
- Obter o consenso entre os participantes do projeto;
- Estabelecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro scorecard.

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

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

O segundo passo é, portanto, definir os indicadores para avaliar o desempenho dos objetivos traçados e o funcionamento dos processos. “Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo” (FNPQ, 2004, p. 52).

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

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

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

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

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

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

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

3.2.5 Relações de causa e efeito

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

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

Isso significa que o scorecard deve demonstrar, por exemplo, como um objetivo alocado na perspectiva de aprendizado e crescimento repercute nos processos internos da

empresa, que por sua vez impactam nas relações com os clientes da empresa que, logo, afetarão os objetivos financeiros da empresa e assim por diante.

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

3.2.6 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico (Figura 6) constitui uma forma de esboçar os objetivos nas quatro perspectivas e as suas relações de causa e efeito para uma fácil visualização para todos os membros da empresa.

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

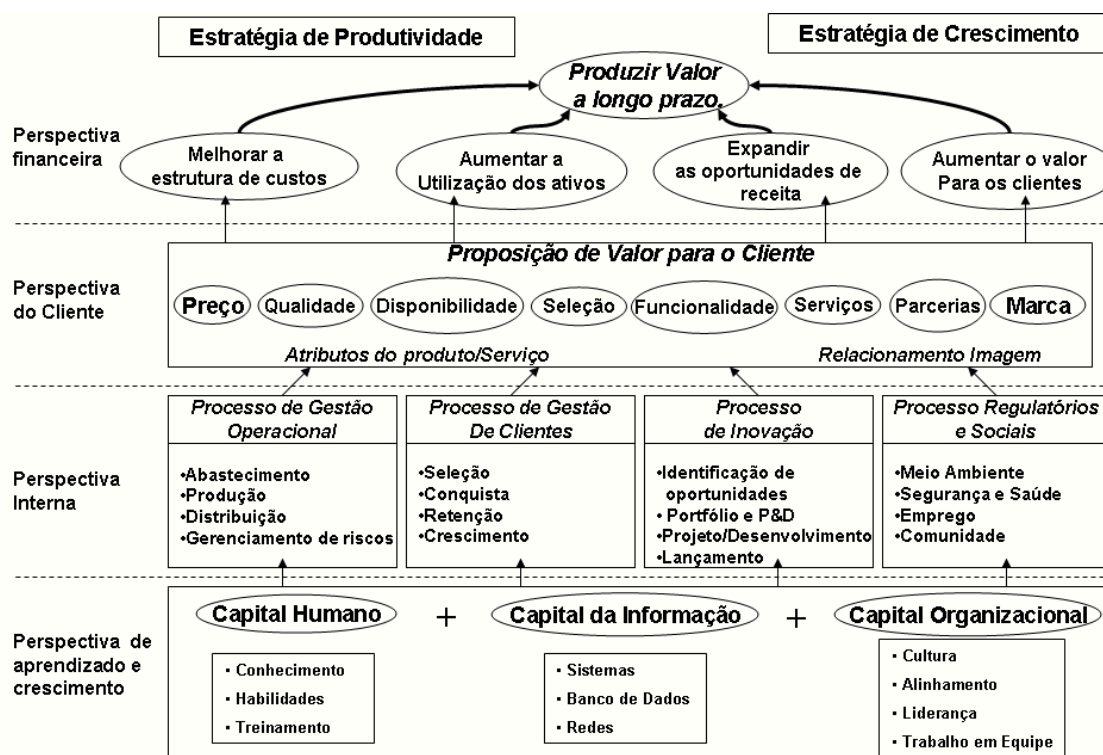


Figura 6 Mapa Estratégico
 Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 11)

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

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

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

4 MÉTODO DE PESQUISA

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

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20).

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

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

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

Partindo do princípio que o intuito deste trabalho foi analisar as medidas de desempenho utilizadas pela Dall Sasso Galvanoplastia e elaborar uma proposta de BSC que seja a mais útil possível para a empresa, o método escolhido para a sua realização foi o de pesquisa ação, pois a empresa possibilita fácil acesso às informações e às pessoas-chave envolvidas, colaborando significativamente para a interação e participação do pesquisador na criação de soluções e melhorias para o problema estudado.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema

coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1997). A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Para desenvolver um BSC para a Dall Sasso Galvanoplastia, foram realizados cinco encontros presenciais onde foram realizadas entrevistas pessoais com o diretor da empresa, observações *in loco* dos elementos organizacionais e análise de documentos, relatórios e outros recursos disponibilizados pela empresa.

Essas atividades foram realizadas entre os meses de Janeiro e Junho de 2010, em visitas previamente agendadas com duração média de duas horas cada, conforme segue abaixo:

1º encontro: Foram apresentados os principais conceitos do Balanced Scorecard e a metodologia de desenvolvimento do mesmo. Neste encontro foi discutida, em termos gerais, a situação atual da empresa, o histórico de desenvolvimento, bem como os principais objetivos vislumbrados para o futuro. Além disso, foram coletadas todas as informações referentes a histórico, clientes, fornecedores, comunicação, público-alvo, estratégia adotada até então, etc.

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

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

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

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

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

5 RESULTADOS DO ESTUDO

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

Segue abaixo (Quadro 6), um resumo das etapas que foram seguidas para a elaboração do BSC na empresa em estudo.

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

Quadro 6 – Etapas da elaboração do BSC
Fonte: Autoria Própria

5.1 REVISÃO DOS NORTEADORES ESTRATÉGICOS

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

Ao analisar a missão da empresa em contraste com o que diz a literatura foi observado que a primeira falha da empresa ao conceber a missão era não mencionar que tipo de serviço oferecido pela empresa. Isso fazia com que a missão pudesse se enquadrar

em uma série de empresas de diferentes ramos. Desta forma, foi elaborada uma nova missão.

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

Os valores também foram revisados juntamente com sócio-diretor da empresa e observou-se que a empresa já estava se direcionando para outro modelo de produção, diferente do originalmente vislumbrado. Quando a empresa foi criada, um dos objetivos era conseguir trabalhar com produtos personalizados para os clientes. Contudo, com o aumento do grau de integração entre a empresa e alguns clientes e, conseqüentemente, da produção, a empresa optou por categorizar os clientes de acordo com o tipo de integração das cadeias produtivas. Desta forma, o valor “atendimento personalizado” foi retirado dos valores da empresa e foram incluídos outros considerados importantes no atual momento em que a empresa se encontra.

Os norteadores (missão, visão, valores) sugeridos foram avaliados pela direção da empresa e validados pelos mesmos. A evolução dos norteadores pode ser observada no quadro abaixo (Quadro 7).

	ANTERIOR	ATUAL
Missão Por que existimos?	Priorizar o cliente, disponibilizando serviços de mais alta qualidade atendendo as normas técnicas vigentes	Buscar constantemente a excelência nos serviços prestados com crescimento sustentável, através de uma gestão comprometida com os princípios éticos e morais.
Visão O que queremos ser?	Tornar-se uma empresa de bases sólidas, que ao mesmo tempo, seja flexível aos desejos do consumidor, buscando relações duradouras com seus clientes	Ser uma empresa reconhecida em seus negócios, inovando constantemente em tecnologia e processos, superando as expectativas de seus clientes e de seus colaboradores.
Valores O que é importante?	Ética; atendimento personalizado; trabalho em equipe	Superação; Excelência em Serviços; Trabalho em Equipe; Respeito; Transparência; Ética;

Quadro 7 – Etapas da elaboração do BSC

Fonte: Autoria Própria

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

5.2 ANÁLISE SWOT

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

A Matriz SWOT (Quadro 8) foi feita com base nas informações fornecidas pela empresa, além de consultas via internet à entidades e empresas do setor, que tratam da descrição da empresa e do mercado.

As informações relatadas pela empresa foram imprescindíveis para a definição dos objetivos da empresa. Cada fraqueza foi contemplada de alguma forma nos objetivos para que venham a tornar-se forças no futuro, bem como as forças encontradas estão dando suporte às ações de melhoria que precisam ser executadas. Da mesma forma, foi tomado o cuidado de tentar aproveitar ao máximo as oportunidades do setor e trabalhar para que as ameaças existentes não prejudiquem o desenvolvimento da empresa

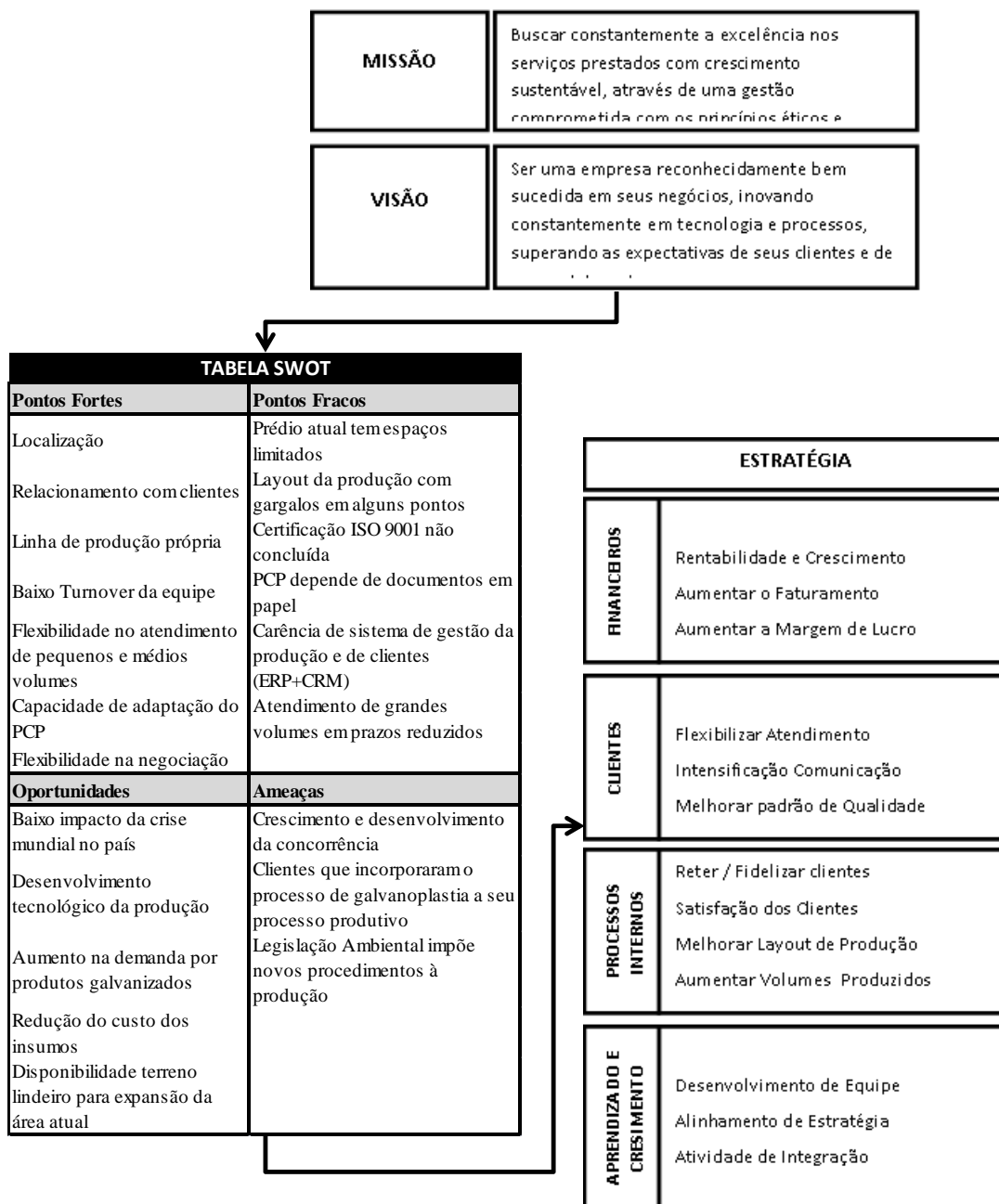
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Localização	Prédio atual tem espaços limitados
Relacionamento com clientes	Layout da produção com gargalos em alguns pontos
Linha de produção própria	Certificação ISO 9001 não concluída
Baixo Turnover da equipe	PCP depende de documentos em papel
Flexibilidade no atendimento de pequenos e médios volumes	Carência de sistema de gestão da produção e de clientes (ERP+CRM)
Capacidade de adaptação do PCP	Atendimento de grandes volumes em prazos reduzidos
Flexibilidade na negociação	
Oportunidades	Ameaças
Baixo impacto da crise mundial no país	Crescimento e desenvolvimento da concorrência
Desenvolvimento tecnológico da produção	Cientes que incorporaram o processo de galvanoplastia a seu processo produtivo
Aumento na demanda por produtos galvanizados	Legislação Ambiental impõe novos procedimentos à produção
Redução do custo dos insumos	
Disponibilidade terreno lindeiro para expansão da área atual	

Quadro 8 – Matriz SWOT
Fonte: Autoria própria

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

5.3 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

Seguindo as etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997) para a definição da estratégia, foi elaborado um fluxograma da empresa que exemplifica esse processo:



Fluxograma 1 – Objetivos Estratégicos
 Fonte: Autoria própria

Analisando o fluxograma 1, pode-se observar o processo de definição dos objetivos. Primeiramente foi definida a estratégia através da tradução da missão e visão da empresa. Após, foram definidos os objetivos necessários para se atingir à estratégia, com base nas informações disponíveis na análise SWOT. Por fim, os objetivos estratégicos foram desdobrados dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

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

5.4 PERSPECTIVAS

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

5.4.1 Financeira

De acordo a literatura de Kaplan e Norton a Dall Sasso Galvanoplastia pode ser enquadrada no estágio de colheita, já que a empresa atingiu sua maturidade e os investimentos precisam necessariamente ser muito bem planejados para aumentar as chances de sucesso.

Dentre os temas estratégicos existentes, segundo Kaplan e Norton, conforme mostra o Quadro 4 na página 28, a empresa se enquadra mais no terceiro – Utilização dos ativos / Estratégia de Investimento, pois a empresa busca maximizar seu processo produtivo mediante investimentos estratégicos contando para isso com seus próprios ativos.

Os objetivos financeiros que foram definidos de acordo com a maturidade em que a empresa se encontra e com a estratégia adotada para o futuro, conforme consta abaixo (Quadro 9).

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
Financeira	F1	Rentabilidade e Crescimento	% de faturamento por ano
			% de clientes integrados
	F2	Aumentar do Faturamento	Faturamento por pedido
			Faturamento por cliente
	F3	Aumentar Margem de Lucro	% de margem alocado ao custo por pedido

Quadro 9 – Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira
Fonte: Autoria própria

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

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

5.4.2 Dos Clientes

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

Com base no resultado da análise SWOT, foi possível chegar aos seguintes objetivos (Quadro 10).

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
Clientes	C1	Satisfação de Clientes	% de reclamações ou correções
			% de satisfação de clientes
	C2	Reter / Fidelizar clientes	Número de Pedidos
			% clientes integrados
	C3	Melhorar padrão de qualidade	Tempo médio por pedido
			Número de Pedidos
			% de reclamações ou correções
			% de devoluções
	C4	Intensificar comunicação	% de lembrança da marca em pesquisa
			% de satisfação de clientes
	C5	Flexibilizar atendimento	Tempo médio por pedido
			Número de Pedidos

Quadro 10 – Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes
Fonte: Autoria própria

A união de todos os objetivos quando aos clientes, demonstrados no Quadro 10, vão propiciar com que os objetivos financeiros sejam atingidos. E a definição correta dos objetivos da perspectiva dos clientes e dos atributos que oferecem valor a estes clientes direcionaram a identificação dos objetivos dos processos internos a seguir.

5.4.3 Dos Processos Internos

Para oferecer os atributos que o cliente da Dall Sasso Galvanoplastia considera importantes, identificou-se que a empresa precisa realizar estudo de layout; resolver gargalos de PCP, implantar Sistemas ERP e CRM e inovar em seus processos.

Com base no resultado da análise SWOT, os objetivos da perspectiva dos Processos Internos são os seguintes (Quadro 11):

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
Processos Internos	P1	Melhorar layout de produção	Tempo médio por pedido
	P2	Aumentar a produção	Número de Pedidos

Quadro 11 – Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira
Fonte: Autoria própria

5.4.4 Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva foi avaliada pelo dirigente da empresa como a mais difícil de ser mensurada. Isso já era esperado, já que se tratam justamente de medidas consideradas intangíveis, ou seja, de difícil mensuração. É realmente muito difícil mensurar conhecimentos, competências, habilidades, etc.

Para isso, os objetivos definidos desta perspectiva seguem abaixo (Quadro 12):

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
Aprendizado e Crescimento	A1	Desenvolvimento Equipe	Número de eventos e cursos por pessoa
	A2	Alinhamento de Estratégia	Número de reuniões
	A3	Atividades de integração	Número de eventos

Quadro 12 – Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento
Fonte: Autoria própria

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

6.5 INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO

Para cada um dos objetivos traçados para a elaboração do BSC da Dall Sasso Galvanoplastia foi necessário definir indicadores capazes de avaliar o desempenho dos

objetivos traçados; metas que indiquem os níveis de desempenho pretendidos pela organização; bem como quais as iniciativas/ ações que devem ser tomadas para que se possibilite com que as metas sejam atingidas.

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

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
Financeira	F1	Rentabilidade e Crescimento	% de faturamento por ano	Aumentar em 25% por ano	Expandir a área de atuação da empresa
			% de clientes integrados	10 novos clientes por ano	Fechar novos contratos de parceria
	F2	Aumentar do Faturamento	Faturamento por pedido	Aumentar em 5% por pedido	Flexibilizar formas de pagamento
			Faturamento por cliente	Aumentar em 20% por cliente	Fechar novos contratos de parceria
	F3	Aumentar Margem de Lucro	% de margem alocado ao custo por pedido	20%	Reduzir os custos de produção

Quadro 13 – Metas e Plano de Ação da Perspectiva Financeira
Fonte: autoria própria

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
Clientes	C1	Satisfação de Clientes	% de reclamações ou correções	Reduzir em 50%	Finalizar a certificação ISO 9001
			% de satisfação de clientes	Aumentar em 50%	Realizar pesquisas anuais
	C2	Reter / Fidelizar clientes	Número de Pedidos	Aumentar em 20% por cliente	Implantar CRM
			% clientes integrados	10 novos clientes por ano	Fechar novos contratos de parceria
	C3	Melhorar padrão de qualidade	Tempo médio por pedido	Reduzir em 10%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
			Número de Pedidos	Aumentar em 15%	Expandir a área de atuação da empresa
			% de reclamações ou correções	Reduzir em 50%	Finalizar a certificação ISO 9001
			% de devoluções	Reduzir em 50%	
	C4	Intensificar comunicação	% de lembrança da marca em pesquisa	Aumentar em 50%	Realizar pesquisas anuais
			% de satisfação de clientes	Aumentar em 50%	Investir em ações publicitárias
	C5	Flexibilizar atendimento	Tempo médio por pedido	Reduzir em 10%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
			Número de Pedidos	Aumentar em 15%	Implantar CRM

Quadro 14 – Metas e Plano de Ação da Perspectiva Clientes
Fonte: autoria própria

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
Processos Internos	P1	Melhorar layout de produção	Tempo médio por pedido	Reduzir em 10%	Priorização de acordo com o perfil de cliente
	P2	Aumentar a produção	Número de Pedidos	Aumentar em 15%	Implantar CRM

Quadro 15– Metas e Plano de Ação da Perspectiva Processos Internos

Fonte: autoria própria

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
Aprendizado e Crescimento	A1	Desenvolvimento Equipe	Número de eventos e cursos por pessoa	Aumentar em 20% por colaborador	Patrocinar cursos, eventos e outros
	A2	Alinhamento de Estratégia	Número de reuniões	Realizar 1 por mês	Implantar uma agenda interna de eventos
	A3	Atividades de integração	Número de eventos	Realizar 1 por trimestre	Implantar uma agenda interna de eventos

Quadro 16 – Metas e Plano de Ação da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Fonte: autoria própria

Estas relações de dependência, nomeadas por Kaplan e Norton como Relações de Causa e Efeito, podem ser mais bem observadas no desenho do Mapa Estratégico contido no capítulo 6.5 em sequência.

6.6 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

As relações de causa e efeito mostram as interligações existentes entre os objetivos e seus respectivos indicadores nas quatro perspectivas, ou seja, como as áreas precisam trabalhar juntas nos processos diários e principalmente na criação dos seus planejamentos estratégicos.

A seguir, são apresentadas as demonstrações de relações de causa e efeito primeiramente da perspectiva Financeira, seguida pela de Clientes e, por último, a de Processos Internos, mostrando os outros objetivos que afetam o objetivo em questão.

Perspectiva	Código	Objetivo	Afetado por
Financeira	F1	Rentabilidade e Crescimento	A1, A2, P1, P2, C1, C2, C5, F2, F3
	F2	Aumentar do Faturamento	A1, A2, P2, C1, C2, C3, C5
	F3	Aumentar Margem de Lucro	A1, A2, P1, P2, C1, C2, C3, C5
Clientes	C1	Satisfação de Clientes	A1, A2, A3, P1, C3, C4, C5
	C2	Reter / Fidelizar clientes	A1, A2, A3, P1, C3, C4, C5
	C3	Melhorar padrão de qualidade	A1, A2, A3, P1
	C4	Intensificar comunicação	A1, A2
	C5	Flexibilizar atendimento	A1, A2, P1
Processos Internos	P1	Melhorar layout de produção	A1, A2
	P2	Aumentar a produção	A1, A2, A3, P1

Quadro 13 – Relações de Causa e Efeito dos objetivos das perspectivas do BSC
Fonte: Autoria própria

Essas relações de causa e efeito serão apresentadas visualmente no mapa estratégico exibido na seção 6.7 Mapa Estratégico.

6.7 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico da Dall Sasso Galvanoplastia foi elaborado de acordo com os objetivos traçados pelo diretor da empresa. O objetivo é que o mapa sirva de guia de implementação da estratégia tanto para a direção da empresa quanto para os funcionários da mesma.

A Figura do Mapa Estratégico (Figura 7), a seguir, mostra o resultado de todo um trabalho de discussão da estratégia e definição de objetivos.

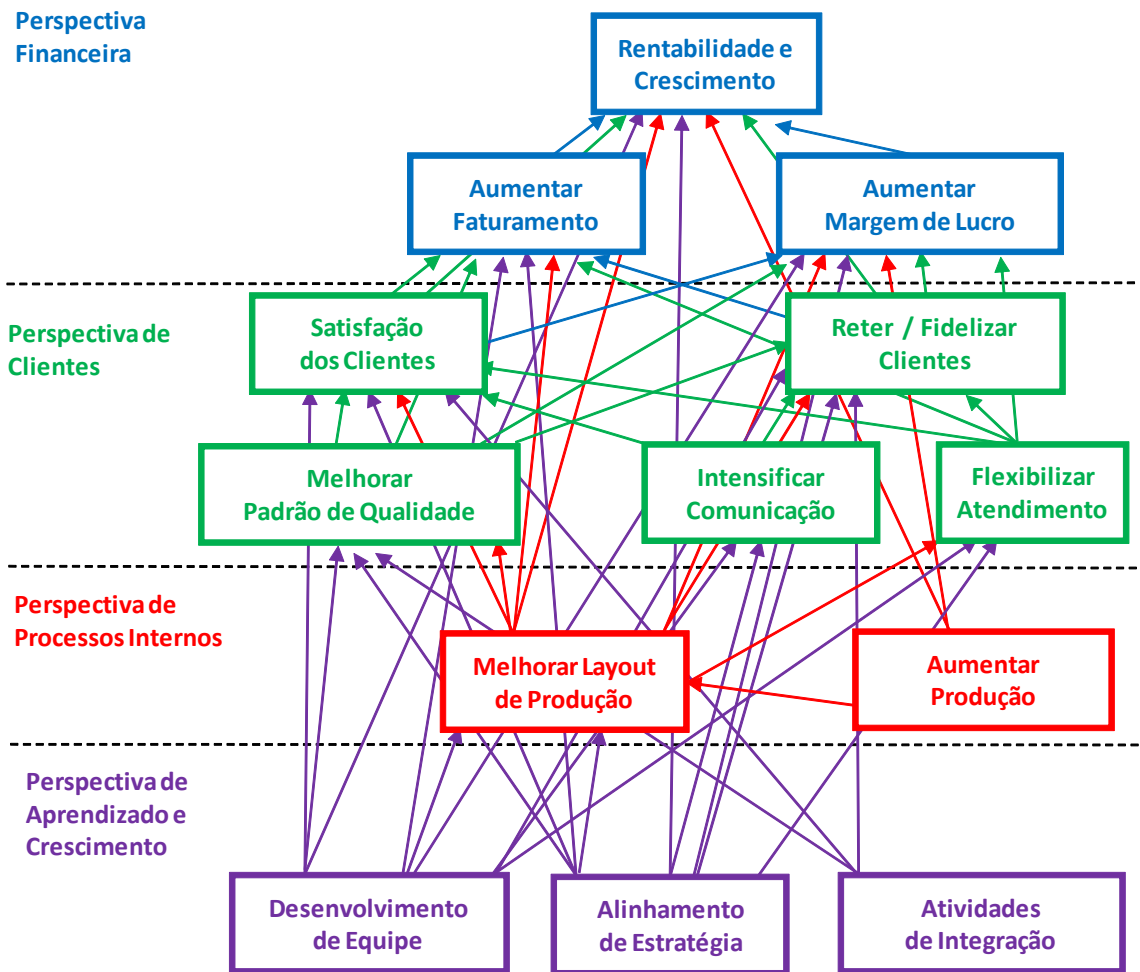


Figura 7 – Objetivos Estratégicos
 Fonte: autoria própria

O mapa acima (Figura 7) é a base que a empresa deve seguir para atingir a sua estratégia. Cada uma das ações definidas para os objetivos contidos no mapa devem ser seguidas e revisadas periodicamente. O período de revisões será definido pelo próprio dirigente da empresa. Da mesma forma, as metas deverão ser acompanhadas conforme o tempo em que foi estabelecido para cada uma delas.

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

7 CONCLUSÕES

O primeiro passo para a construção de um BSC bem sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração. Neste ponto, o BSC da Dall Sasso Galvanoplastia teve um ótimo começo. Como já mencionado no decorrer do presente trabalho, o diretor da empresa já sabia da importância da estratégia para o sucesso de uma organização. Tinha a consciência de que a estratégia deveria estar alinhada aos objetivos da empresa.

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

A frase acima exemplifica a importância de um sistema de mensuração de desempenho para a execução da estratégia organizacional. No caso da empresa, o desenvolvimento do BSC foi ainda além do que permitir, puramente, a execução da estratégia, pois para a construção do BSC é necessário que a empresa tenha, antes de tudo, uma estratégia definida.

A metodologia criada por Kaplan e Norton para o desenvolvimento e implantação do Balanced Scorecard é eficaz, pois ela ensina como determinar uma estratégia ou, pelo menos, instiga que a estratégia existente seja reavaliada, para só então dar prosseguimento a definição dos objetivos e metas que permitirão a execução da estratégia.

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

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

Esse processo também se mostrou de extrema importância já que foi durante ele que surgiram diversas soluções para problemas existentes na empresa até então. O fato de ter de definir indicadores, metas e planos de ação para se atingir os objetivos traçados, já

faz com que se reflita sobre as reais ações que são necessárias para se atingir a estratégia e, p, possibilidade o encontro de soluções mais facilmente.

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

Conclui-se, portanto, que a empresa obteve ganhos no exercício recorrente do pensamento da estratégia bem como a sua formulação. As reuniões foram motivadoras no sentido de compreensão da estratégia e da necessidade da implementação de um sistema de mensuração de desempenho para uma pequena empresa.

8 BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000, 380 p. 60

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

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

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

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

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

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

RAMPERSA D, Hubert, K. Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 391 p. 61

MECANICA ONLINE – Galvanização, Futuro e tradição. Julho, 2004. Disponível em http://www.mecanicaonline.com.br/2004/07_julho/engenharia/galvanizacao.htm

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

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

THIOLLENT, M. Pesquisa-Ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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