

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**O BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE ÓLEO E GÁS**

CURITIBA

2013

ERIC SOARES DA COSTA

**O BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE ÓLEO E GÁS**

Monografia apresentada como
requerimento parcial à conclusão
do curso de MBA em Gestão
Estratégica pela Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Juan J. C.
Viacava

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Dedico a presente monografia primeiramente a Deus, por não me deixar esmorecer quando as adversidades surgiram durante o percurso, à minha mãe, Vanderli Cardoso de Oliveira pelos ensinamentos e excelente educação que me proporcionou, além do repasse de valores que sempre se empenhou em me ofertar e à minha noiva, Carolina Balthazar pela compreensão e incentivo na busca dos meus objetivos. Não posso deixar de destacar os verdadeiros amigos que em muitos momentos compreenderam a necessidade de priorizar o presente trabalho e respeitaram a ausência em diversos eventos, Marcel Bento Amaral, André Hoffman, Arthur Alexandro Anthoniassi, Alexandre Festa, Fernando Barros (Pepo), Gustavo Lorenci, Luan Jofre, Marco Giovanni Zancanella, Dan Scremin Lau, Rafael Gross Gevaerd dentre outros.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência” (Henry Ford)

RESUMO

COSTA, E. S. o *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica das empresas. A inovação das corporações, o aumento de *players* e a competitividade global fazem parte do ambiente mercadológico em que as empresas estão inseridas, conseqüentemente os mecanismos de controle ganham ainda mais importância e a necessidade de informações é cada vez maior. Citando Sun Tzu (2006, p. 64) "Assim, diz-se que aquele que conhece o inimigo e a si mesmo não correrá perigo algum em cem confrontos. Aquele que não conhece o inimigo mas conhece a si mesmo será por vezes vitorioso e por vezes encontrará a derrota. Aquele que não conhece o inimigo e tampouco a si mesmo será invariavelmente derrotado em todos os confrontos". Com a devida análise de indicadores, através da visão da organização, metas e indicadores que podem ser executados, é possível demonstrar um processo de planejamento estratégico a partir do desdobramento de metas e da estratégia da organização, produzindo resultados a partir da visão das quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que mensura o desempenho de atividades, considerado um artifício relativamente novo, vem ganhando espaço nas organizações que valorizam o resultado obtido com a maximização da informação sobre a performance. A relação entre as 4 perspectivas citadas geram uma transparência da organização para todos os *stakeholders*. O BSC é uma ferramenta de gestão que pode trazer diversos benefícios para as empresas, com o devido alinhamento estratégico, o presente trabalho visa ilustrar os embasamentos teóricos que sustentam a efetividade da aplicação da ferramenta junto às organizações e a exposição dos benefícios que as mesmas podem obter com a implantação do *Balanced Scorecard*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Caracterização da Empresa	4
1.2 Problema de Pesquisa.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo Geral	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificativa	7
1.5 Estrutura do Trabalho	8
2 ESTUDO DE CASO	9
2.1 Metodologia	9
2.1.1 Classificação da Pesquisa.....	9
2.1.2 Procedimentos Metodológicos.....	9
2.2 Características da Empresa	10
2.3 Estratégia de Negócios	11
2.3.1 Alinhamento Estratégico	12
2.3.2 Planejamento Estratégico.....	14
2.3.3 Análise SWOT	16
2.3.4 Análise das Cinco Forças de Porter	20
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> e as Perspectivas de Valor	23
2.4.1 A Perspectiva Financeira	27
2.4.2 Perspectiva dos Clientes.....	31
2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	34
2.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	40
2.5 Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	44
3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	49

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
GLOSSÁRIO	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de controle de gastos diretos e indiretos das empresas vem crescendo a cada ano. Cada vez mais os acionistas e o corpo diretivo desejam ter a ciência da real situação da entidade com segurança e agilidade. O aumento da competitividade está diretamente ligada à globalização. O número de concorrentes está aumentando e os diferenciais estão sendo reduzidos. Com estes pontos, a importância a cada detalhe aumenta e surge a oportunidade para a adoção de ferramentas de gestão eficientes, como a *Balance Scorecard*.

A ferramenta *Balanced Scorecard* vem sendo implementada nas organizações para concentrar seus investimentos no capital humano, buscando valor sustentável e diferenciado. O BSC oferece um modelo das estratégias que agregam valor para o acionista, identificando elementos relacionados com melhorias em performance importantes para a organização.

Entretanto, o modelo ainda mais utilizado nas corporações é o Custeio ABC que "(...) mostra se as empresas estão tendo retornos financeiros ou não com seus clientes e produtos, onde atuam e o custo da capacidade produtiva" (Hong Yuh Ching, 1997). Em 1992 a proposta do *Balanced Scorecard* foi apresentada por Robert S. Kaplan e David P. Norton propondo uma evolução a modelos de gestão estratégica das empresas, compilando em apenas uma ferramenta os indicadores de desempenho necessários para que se realize a gestão de forma eficaz.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25) o "*Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho". A visão balanceada e integrada de uma organização permite que seja descrita a estratégia de forma clara, se valendo das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

As empresas devem especificar a maneira como os aprimoramentos na qualidade, na duração dos ciclos, no *lead time*, na entrega e no lançamento de novos

produtos refletirão no aumento da participação de mercados ou na sua manutenção no mercado, das margens operacionais e do giro dos ativos ou à redução dos custos operacionais. Em suma, essa ferramenta traz à luz da gestão um novo enfoque, determinando os cenários propícios para a competitividade e para a atuação. As referências citadas proporcionam evidências da funcionalidade e eficiência da ferramenta.

A empresa analisada neste trabalho recebeu recentemente contratos de grande porte. Uma análise interna identificou de imediato que com a atual estrutura a companhia não conseguirá atender aos prazos pré-estabelecidos de contrato. Prontamente a empresa adquiriu um terreno na região metropolitana de Curitiba e já iniciou a construção de uma nova planta, onde terá a capacidade de produção quadruplicada e a previsão para conclusão da obra e início de atividade é início de 2015.

Com esse enfoque, foi acordado que além da estrutura física e a capacidade de produção, seria necessário rever todos os processos e procedimentos, a fim de otimizar os fluxos internos de informação e tornar os processos mais eficientes. A revisão do modelo de gestão dos projetos vem de encontro com o *Balanced Scorecard* onde esse método é capaz de atender as necessidades que a entidade possui no que tange a qualidade de informações, cumprimento de etapas e estruturação de processos.

1.1 Caracterização da Empresa

A empresa analisada é um importante *player* no cenário mundial, historicamente líder de mercado no mar do norte, e iniciou suas atividades a mais de 170 anos. Atua em vários segmentos *off shore* e no Brasil está focada no segmento de Óleo e Gás, atendendo a maioria da cadeia produtiva desse nicho.

No Brasil a Petrobrás (empresa de economia mista) é detentora dos direitos de extração dos poços de petróleo. Atualmente ela realiza BIDs dos poços, através de uma

setorização, e distribui os pedidos entre os *players* do segmento atuantes no Brasil, além da empresa estudada, existem mais 3 empresas norte-americanas que juntos esses 4 *players* consolidam 90% do mercado nacional.

Mesmo com o pólo petrolífero do país situado no estado do Rio de Janeiro, cidade de Macaé, a empresa subdividida em *Business Units*. Dentro desse segmento possui a maior parte da sua unidade de *Subsea* (equipamentos instalados no fundo do mar) concentrada em Curitiba/PR, isso inclui a montagem e manutenção de todos os equipamentos submarinos, salvo a operação *off shore* que possui a sede em Rio das Ostras, região metropolitana de Macaé/RJ.

1.2 Problema de Pesquisa

Atualmente esta empresa que atende pedidos da Petrobrás utiliza um modelo que engloba o *Balanced Scorecard*. A organização está inserida no segmento do Óleo e Gás e trata-se de uma empresa europeia. Visando o atendimento em toda a cadeia dos clientes, passou por uma reformulação interna e foi determinada a criação de uma nova unidade de negócio em 2013.

A nova UN está em funcionamento e foi adotado o modelo vigente pela empresa que tem atendido outros negócios há vários anos. Esse modelo é chamado de PEM (*Project Execution Model*), consistindo em *gates* que são caracterizados pelo cumprimento de etapas. Embora o modelo englobe algumas etapas do *Balanced Scorecard*, não atinge êxito em sua plenitude, pois foca em projetos de longo prazo e não na estrutura completa de gestão do negócio. As etapas iniciam-se com a execução do projeto, não havendo uma análise estruturada na etapa pré-projeto e alinhamento de estratégia.

O cenário de análise aqui é a proposta da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para a nova UN, justificando-a através de resultados obtidos. Uma vez que se tratam de nichos de mercado distintos, esse ponto de atenção será levantado e analisado a fim de confirmar se a maximização da

produtividade será atingida com o modelo já em andamento ou se é possível realizar uma nova proposta de gestão estratégica abordando todas as etapas do *Balanced Scorecard*.

Como qualquer projeto, existem etapas preliminares de estudos e, as de acompanhamento e de análise de resultados. A questão existente é determinar se o modelo de gestão pré-existente ou o proposto (BSC) é mais adequado e, desta forma irá proporcionar melhor performance.

1.3 Objetivos

Para determinar se o modelo de gestão pré-existente ou o proposto (BSC) é mais adequado, é necessário primeiro apresentar as características da ferramenta do *Balanced Scorecard*. Será ilustrado de forma crítica através de pesquisa bibliográfica os pontos positivos na utilização dessa ferramenta e realizar uma análise em comparação ao atual modelo. Adicionalmente, será verificado se maior desempenho, melhor estruturação, coleta de informações e rápida identificação de riscos e oportunidades da empresa pode ser alcançada através da utilização do BSC.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um comparativo de modelos da atual gestão em confronto com o BSC para uma empresa multinacional europeia do segmento de Óleo e Gás, que atua no mercado brasileiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar e elencar as características do *Balanced Scorecard* voltado ao alinhamento estratégico através das obras publicadas sobre o tópico;

- Relacionar as análises que podem ser feitas com o acompanhamento mensal em uma empresa do segmento de Óleo e Gás e seus projetos;
- Exemplificar ações que podem ser tomadas, de acordo com as metas corporativas definidas pelo corpo diretivo da empresa;
- Desenvolver comparativos do atual modelo com o proposto destacando os pontos críticos, que teoricamente podem ser obtidos em confronto com a realidade do segmento em que a empresa está inserida.

1.4 Justificativa

Com a leitura e conhecimento adquirido após consultar obras publicadas, é possível identificar a vantagem competitiva que uma empresa pode adquirir através da implantação sustentável da ferramenta do *Balanced Scorecard*. Através do mapa estratégico é possível esclarecer e traduzir a visão de futuro e a estratégia corporativa. Isto pode ser determinante para o cumprimento do seu planejamento

Conforme citado na obra de Kaplan e Norton – *Balanced Scorecard* – quando o alinhamento estratégico é bem clarificado e disseminado em todos os níveis da organização, a consequência é a melhora do desempenho e do aprendizado estratégico. Isto acontece uma vez que as equipes passam a conhecer seus *targets* e sua participação no resultado, compartilham uma visão corporativa onde se sentem parte de um mesmo time que está se dirigindo uniformemente para uma mesma direção.

Em uma relação de causa e efeito, o principal objetivo do *Balanced Scorecard* é transformar conceitos e idéias isoladas já existentes em objetivos *smart*, onde são bem definidos, passíveis de serem atingidos e mensurados. Tais objetivos devem ser correlacionados e alinhados com a estratégia global da entidade para que através do atingimento o planejamento estratégico se cumpra.

1.5 Estrutura do Trabalho

A presente monografia se inicia com um embasamento teórico realizado a partir de citações das publicações da área, este material servirá para agregar os modelos e exemplos de todas as etapas da implantação e aplicação de um *Balanced Scorecard*. A seleção do conteúdo foi realizada com o objetivo de buscar um referencial teórico que proporcionasse os modelos e as experiências necessárias para evidenciar a utilidade, identificar as suas etapas de implantação e principalmente, os pontos de atenção balizadores do sucesso da ferramenta.

Junto à demonstração da parte teórica, um estudo de caso será realizado focado no comparativo dos benefícios que a utilização da ferramenta aplicada à realidade da empresa podem ser adquiridos. As etapas serão descritas passo a passo, de forma que cada ação será tomada após um estudo, respeitando a particularidade das características únicas do segmento. Entretanto, muitos dos exemplos que são demonstrados não teriam o sucesso se a empresa fosse integrante de outro segmento ou de outro ramo de atividade.

Após as análises e conclusões em relação à implantação, será possível determinar a viabilidade ou não da implantação/adequação do modelo de *Balanced Scorecard*, demonstrando os benefícios que podem ser obtidos com o início da utilização da ferramenta. O fator chave do sucesso deste projeto será seguir a ordem de começo meio e fim baseado no modelo proposto nas obras publicadas que servirão como alicerce bibliográfico. Nesta será realizada uma pesquisa e um estudo de viabilidade, seguido da análise com acompanhamento e concluído com uma análise criteriosa das informações geradas, podendo assim obter uma conclusão equilibrando os conhecimentos teóricos e a realidade da empresa.

2 ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de ilustrar os modelos e os resultados que podem ser alcançados com a aplicação da ferramenta de *Balanced Scorecard*, faz-se necessária a consulta a obras já publicadas da área, que servirão de base para a escolha do modelo a ser utilizado, assim como apresentar a metodologia utilizada. Nesta é classificada e descrita os procedimentos da pesquisa, para que a mesma torne-se viável.

2.1 Metodologia

2.1.1 Classificação da Pesquisa

Foi utilizada uma metodologia descritiva, sendo abordados os principais pontos do *Balanced Scorecard*, descrevendo o cenário atual e contextualizando de possíveis cenários que podem ser formulados e, resultados alcançados com a utilização da ferramenta. Através do método qualitativo, as análises ocorrerem após a compilação dos dados gerados e a ilustração dos benefícios obtidos.

É realizado também um estudo de caso, descrevendo as etapas de aplicação da proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na instituição, assim como os resultados das análises que podem ser feitas posteriormente. Para sustentar a abordagem documental, foram selecionadas obras de autores conceituados da área como: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Bruno Henrique Rocha Fernandes, Luiz Hamilton Berton, Ricardo Mansur, Emilio Herrero Filho etc.

2.1.2 Procedimentos Metodológicos

Será apresentada uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa do segmento de Óleo e Gás, baseado em obras já publicadas, aplicando os conhecimentos adquiridos. Será feito um diagnóstico e identificadas as

necessidades de atuação da gestão, a partir deste ponto, os esforços serão voltados para destacar o impacto da elaboração/acompanhamento que o *Balanced Scorecard* pode ter nesta entidade.

2.2 Características da Empresa

Empresa que atua no segmento náutico há mais de 170 anos, inicialmente com atuação na pesca e na produção de produtos alimentícios oriundos do mar, passou a atuar na produção de embarcações de médio e grande porte. Atualmente está focada no segmento de Óleo e Gás, atuando em vários segmentos dessa cadeia de valor, como prospecção de poços de óleo e gás, perfuração, bombeamento, instalação de equipamentos *subsea* (fundo do mar), plataformas, sistemas de controles, transporte, beneficiamento e armazenagem.

A mudança de foco em suas atividades atuais veio em linha com a tendência mercadológica pela utilização do petróleo, mesmo com todos os fatores adversos, ainda é o gerador de energia mais utilizado no mundo. Para realizar suas atividades a empresa defende os valores de Pensamento em Saúde, Segurança e Meio-Ambiente, Foco no Cliente, Pessoas e Times, Diálogo Direto e Aberto, Envolvimento da Gestão e Entrega de Resultados com Qualidade. A segurança de forma geral é algo cultivado dentro da cultura e considerado fator determinante no sucesso da companhia.

As operações no Brasil não contemplam todas as listadas, porém possui algumas unidades de negócio instaladas no país, sendo que a maioria está instalada na região do Rio de Janeiro, pólo petroquímico do país. Seu principal cliente no Brasil é a Petrobrás e a Unidade de negócio selecionada para a pesquisa é a de *subsea* com sua fábrica instalada na região de Curitiba/PR.

Diferentemente dos demais principais *players* atuantes no segmento, esta empresa decidiu estrategicamente manter sua manufatura na capital paranaense, mesmo que com o revés logístico (a maior parte das entregas são realizadas no Rio de Janeiro) possui fatores importantes que ainda tornam vantajosa sua permanência no

Paraná. Recentemente anunciou através da mídia a aquisição de uma área para construir uma nova planta e intensificar sua capacidade produtiva, visando uma expansão no mercado de óleo e gás nos próximos anos no Brasil.

2.3 Estratégia de Negócios

Mesmo com a evolução do mercado, o conceito de competição já é algo muito antigo em que o homem já vem desenvolvendo desde o início dos tempos. Quando se trata de competição, disputa por território, vitória, sobrevivência, adaptação e estratégia, o tópico é tão antigo quanto a humanidade.

De acordo com Fernandes e Berton (2009, p. 05) "O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos". A competitividade mercadológica evidencia essa afirmação, pois as duas situações tratam de uma disputa territorial através de uma delicada competição que pode ser definida com um pequeno detalhe.

Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, definia três alvos para vencer o inimigo: o primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, a avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar (FERNANDES e BERTON, 2009, p. 05).

Com outro enfoque desta estratégia militar aplicada os negócios, esses dois conceitos são constantemente comparados, pois a competitividade e estratégia requerida para o crescimento e a perpetuidade das empresas se assemelham muito aos combates armados. A história aponta que não necessariamente o exército mais numeroso ou melhor armado será o vitorioso, podendo ser superado pelo melhor estrategicamente preparado.

(...) conheces teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar são idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (SUN TZU, 2002)

Cada vez mais a estratégia ocupa um espaço de maior importância no âmbito empresarial. A medida que a competitividade aumenta, a disposição dos diferenciais é maior e as forças do mercado evoluem rapidamente. Torna-se necessário a rápida e assertiva tomada de decisão conforme a descrição de Ferreira (2002):

A administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazo, da aceleração e das mudanças, principalmente na área tecnológica e da preocupação cada vez mais permanente nas ocorrências no ambiente externo. (FERREIRA, 2002)

A definição da estratégia não é algo simples de ser realizado, existem muitas análises preliminares a serem feitas minuciosamente, pois em um ambiente competitivo não pode haver suposições baseadas em intuição. Deve existir pesquisa. De forma direta, Kaplan e Norton (2000, p. 175) afirmam: "A arquitetura começa com a definição clara da função corporativa".

Mesmo que muitos conceitos da administração tenham sido baseados em estratégias militares, a administração moderna é muito mais abrangente. Isso é evidenciado por Fernandes e Berton (2009, p. 05): "... o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de 'competição' e 'vencer inimigos'. Amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece".

2.3.1 Alinhamento Estratégico

É fundamental para as empresas que tenham mapeadas as futuras direções a partir dos recursos que possui. Essa é a primeira ação da empresa, uma análise interna para identificar quais recursos possui à sua disponibilidade, qual a sua capacidade produtiva, qual o potencial de receita, quais os pontos internos que necessitam serem revistos.

Segundo Fernandes e Berton (2009, p. 05) "... não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para viabilizar esses desejos". Todos os elementos reunidos permitem uma definição do que é estratégia empresarial, isso pode ser descrito na afirmação de Fernandes e Berton (2009):

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES e BERTON, 2009 p. 07)

De acordo com Henderson (1989) "... a competição já existia muito antes da estratégia, começou com o aparecimento da própria vida". O ambiente competitivo não se limita ao mercado empresarial, mas sim em qualquer etapa da vida. É natural observar filhos brigando com os irmãos pela atenção dos pais, atletas competindo pela vitória e políticos disputando a preferência do eleitorado. De acordo com Henderson (1989), o termo estratégia pode ser definido da seguinte maneira:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem. Se você participa do mercado e é autossuficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, já estaria perdendo gradualmente os clientes do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso. (HENDERSON, 2009)

Essencialmente o alinhamento estratégico visa atuar no aumento da competitividade da entidade, pois com isso se consolidará e se fortalecerá no mercado. Segundo Padoveze (2010, p. 81) "Competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência". Ainda no mesmo

tópico, na citação de Herrero (2005, p.2) “a gestão estratégica enfrenta um duplo desafio: estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje”.

2.3.2 Planejamento Estratégico

Um plano estratégico inicia-se a partir de premissas que devem estar alinhadas com os objetivos dos *stakeholders*. De acordo com Padoveze (2010, p. 85) “... planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”. A conquista dos objetivos traçados começa nas premissas estabelecidas no planejamento estratégico, tais metas devem ser definidas pela alta direção da empresa.

Essa decisão será embasada no alinhamento dos objetivos com a capacidade de geração de resultados a partir dos recursos disponíveis e nos planos de adequação traçados para adequar o quadro de recursos. Conforme Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 29) “Compete à alta administração definir os objetivos da empresa, bem como as ações requeridas para atingir esses objetivos”.

A elaboração do Planejamento Estratégico é fundamental para o bom desempenho da entidade. Nele serão definidos os caminhos que serão tomados e os objetivos a serem alcançados. É necessário ter uma visão ampla da empresa, do seu cenário interno e do externo, conforme Cherobim e Espejo (2010, p. 27) “Há que se estudar o ambiente externo e interno da empresa, suas vantagens competitivas e suas desvantagens”.

Há alguns autores que afirmam que o Planejamento Estratégico é o passo anterior ao orçamento. Segundo Frezatti (2009, p. 47) “O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes”. Portanto o Planejamento é o ponto inicial e deve ser elaborado antes da definição de um *budget* ou de uma meta de produção.

Segundo Cherobim e Espejo (2010, p. 28) "Planejamento é a reunião sistematizada de informações que nos permite avaliar a realidade, estabelecer procedimentos e identificar caminhos que nos permitam chegar a determinado fim". Muito se fala em Planejamento Estratégico mas o fato é que esse termo é o somatório de dois assuntos distintos, quando combinados permitem à empresa se preparar para o futuro e maximizar suas chances de sucesso.

Corroborado por Padoveze (2010, p. 85) "O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir". Na visão de outro autor, as funções de Planejar são duas:

- a. Desenvolver de maneira imaginativa novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa.
- b. Estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longos prazos. (WELSCH, 2009, p.29)

Para estabelecer uma estratégia, existe um roteiro de quatro atividades a ser seguido:

Análise dos aspectos internos: nessa atividade, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos, essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade;

Análise do ambiente: essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do PE, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;

Comparação da orientação com o campo de atuação: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribui para o sucesso da entidade;

Estabelecimento da estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. (ALMEIDA, 2010, p. 6)

É no planejamento estratégico que são definidas as ações para que sejam atingidos os objetivos definidos pelo corpo diretivo das empresas. "As técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como

estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado” (ALMEIDA, 2010, p. 6). Não será útil para a entidade se esse processo não for seguido na ordem correta, no dito popular seria “colocar a carruagem na frente dos bois” ou seja, estaria deixando de realizar uma etapa importante do processo e que pode refletir no insucesso.

Equivocadamente, as pessoas podem interpretar que o planejamento estratégico é a solução para os problemas da empresa, contudo é apenas uma ferramenta que reflete as premissas estabelecidas pela alta direção. “Planos estratégicos não são garantias de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram nele incluídas” (PADOVEZE, 2010, p. 85).

Após a análise do roteiro, pode-se afirmar que o processo de definição da estratégia exige tanto o foco no cenário interno quanto no externo, afinal o melhor produto do mercado não trará resultados se não for ofertado ao público correto. De acordo com Sun Tzu (2006) a estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

2.3.3 Análise SWOT

O modelo de análise de ambiente mais utilizado é o S.W.O.T., da tradução do inglês para o português, compreende *Strenghts* (forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Segundo Padoveze (2010) as ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo enquanto que as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização. Essa distinção pode ser verificada a seguir (Figura 1).

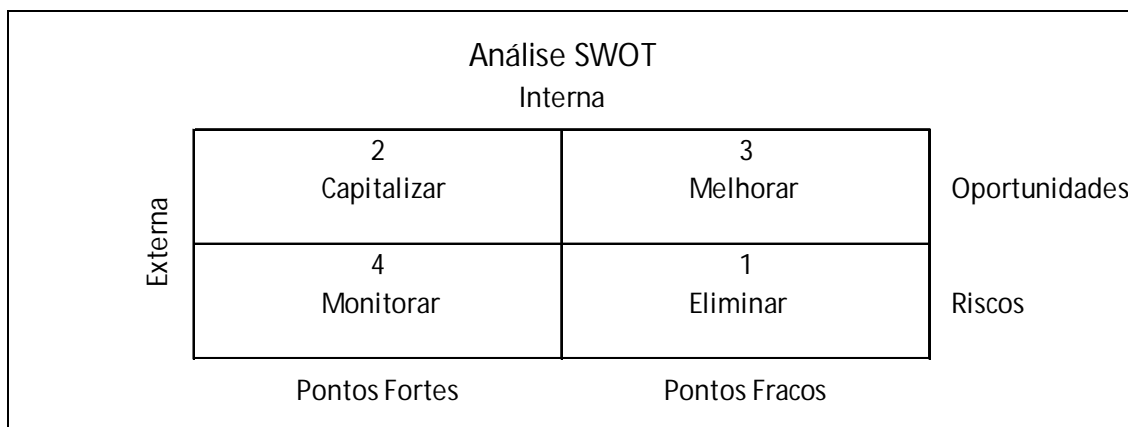


Figura 1 Análise SWOT

Fonte: Padoveze (2010, p. 86)

De acordo com o mesmo autor (2010), a ilustração pode ser interpretada da seguinte maneira: As oportunidades e os pontos fortes devem ser capitalizados, os pontos fortes e os riscos devem ser monitorados, as oportunidades e os pontos fracos devem ser melhorados e os riscos e os pontos fracos devem ser eliminados.

A capitalização das oportunidades corresponde a transformar as mesmas em negócios perenes, e a dos pontos fortes diz respeito a consolidar os diferenciais de mercado que a empresa possui. O monitoramento dos riscos é necessário para a segurança da empresa em relação ao lado externo, verificando concorrentes, produtos substitutivos, *new players*, fornecedores etc, assim como o monitoramento dos pontos fortes é importante para a sua manutenção.

A melhoria das oportunidades consiste em buscar novas opções para estar sempre em ascensão e a melhoria dos pontos fracos diz respeito a identificar e transformá-los em pontos fortes, podendo ser encarados como pontos a serem melhorados. E para os mesmos que não existe a possibilidade de serem corrigidos, resta a eliminação, assim como para os riscos, para que a entidade seja perpetuada.

Como uma ferramenta fundamental para uma boa análise, torna-se necessária a aplicação prática do conceito na empresa estudada, elaborando a matriz SWOT para facilitar o entendimento e identificar os pontos de atenção. Após a reunião de coleta de informações, surgiu a ilustração do conceito:

Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte know-how no segmento - Expertise na maioria dos pontos da cadeia de valor - Nova unidade de negócio sendo implantada 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de precificação desatualizada - Estrutura interna em constante alteração - Entrega de projetos antigos em atraso - Limitação tecnológica
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atuação em demais áreas da cadeia de valor - Desenvolvimento de novas tecnologias - Tendência de crescimento de atuação - Demanda por tecnologias novas/específicas 	<p>Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência acirrada no Brasil - Estratégia de postergação de projetos do cliente - Política do cliente de diluição de risco

Tabela 1 Análise SWOT – Empresa Modelo

Na Matriz SWOT acima é possível identificar a aplicação prática dos conceitos. Foram elencados alguns pontos de cada área da Matriz, sendo que nos Pontos Fortes são destacados pelo forte *know-how* afinal trata-se de uma empresa com mais de 170 anos e que atua em mais de 30 países pelo mundo. Mesmo com o foco da unidade estudada sendo o de *Subsea*, o grupo possui *expertise* nas demais modalidades, esse conhecimento permite à empresa tomar decisões mais acertadas em vista de que possui uma visão de negócio mais abrangente e por fim como ponto forte a implantação da nova unidade de negócio, objeto de estudo deste trabalho. A empresa possui um *expertise* em muitas outras etapas do segmento, muitos deles não são utilizados no Brasil e como parte da estratégia a entidade está integrante à cartilha de serviços outros serviços.

Como parte dos Pontos Fracos, a empresa destacou a base de precificação desatualizada, o que significa que os projetos tiveram atualizações de escopo durante a execução e contratualmente os valores acordados não podem ser alterados, sendo assim em alguns casos a empresa é obrigada a assumir esse custo adicional contra a sua margem de contribuição pois sustenta a necessidade realizar a entrega conforme contratada. Esse fator vai de encontro a outro ponto destacado, pois o *delay* de alguns projetos são decorrentes justamente da mudança de escopo citado a pouco. E por fim na lista dos pontos fracos, é enfatizada a mudança de estrutura, por se tratar de um segmento dinâmico, a alteração nas lideranças e da estrutura é algo que constantemente está sendo adequada à estratégia e à necessidade. Concluindo a lista está a limitação tecnológica, onde existem algumas demandas que necessitam de

algumas tecnologias específicas que a empresa ainda não possui, mesmo que esteja focado na pesquisa e no desenvolvimento, é incerto o prazo que terá a disposição, por se tratar de novas tecnologias, a acurácia no atendimento de prazos não é completa.

No rol das Oportunidades está a atuação nas demais etapas da cadeia, existem um vasto mercado de prestadores de serviços dos outros segmentos, porém são poucas as empresas que atendem mais do que 2 áreas, é uma grande oportunidade para a empresa se consolidar no mercado brasileiro. Por fim o desenvolvimento de novas tecnologias visa preencher os *gaps* tecnológicos existentes no segmento, cada vez mais as condições dos poços estão mais distantes da costa, em águas mais profundas e em condições mais diversas, a empresa possui um departamento focado no desenvolvimento de novas tecnologias para atender as demandas futuras. A tendência de aumento de escopo, onde de acordo com anúncios na mídia do principal cliente o volume de projetos para os próximos 10 anos irá aumentar exponencialmente, assim como a demanda por tecnologias novas e específicas, a medida que os poços de petróleo são encontrados e explorados, a busca por novos poços é contínua, porém cada vez mais a localização e condições desses se encontram em situações adversas e desse fato que surge tal demanda.

Por fim a listagem dos Riscos de mercado, onde pode-se destacar a crescente concorrência no atual mercado, não só os tradicionais *players* estão se reestruturando e investindo para expandir suas atividades, mas também o surgimento de novos concorrentes é um fator importante. Mesmo que com portes menores, esses novos concorrentes buscam atuar em etapas específicas do segmento, pulverizando assim a concorrência. De suma importância também, é a estratégia do cliente (Petrobrás) onde a mesma vem postergando alguns projetos por conta da atual situação financeira, já a algum tempo se pode acompanhar na mídia que a Petrobrás vem assumindo resultados desfavoráveis no decorrer do corrente ano, por conta disso postergou alguns investimentos para o próximo ano. Encerrando a lista, existe também uma política interna do principal cliente onde visando o não monopólio dos *players* e uma segurança para si próprio, não permite que um mesmo fornecedor possua um *share* maior que 70% de cada região, ou seja, mesmo com todos os investimentos sendo realizados, ainda corre-se o risco da empresa não atingir a atuação projetada.

2.3.4 Análise das Cinco Forças de Porter

Também conhecida como Análise Estrutural da Indústria, o Modelo das Cinco Forças de Porter consiste em desmembrar o ambiente operacional levando em conta seus fatores internos e externos.

Segundo Porter (1986) "... a concorrência deve ser vista considerando-se as seguintes forças:

- a) ameaça de novos concorrentes;*
- b) rivalidade em relação aos concorrentes existentes;*
- c) ameaça de produtos e serviços substitutos;*
- d) poder de compra dos clientes;*
- e) poder de negociação dos fornecedores.*

A lógica do modelo é definir quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor, e conseqüentemente da empresa. Sendo assim, é fundamental o monitoramento das cinco forças descritas e a relação entre elas, pois traçaram posicionamento da empresa no mercado em que está inserida.

"... um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõe suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo." (FERNANDES e BERTON, 2005 p.73)

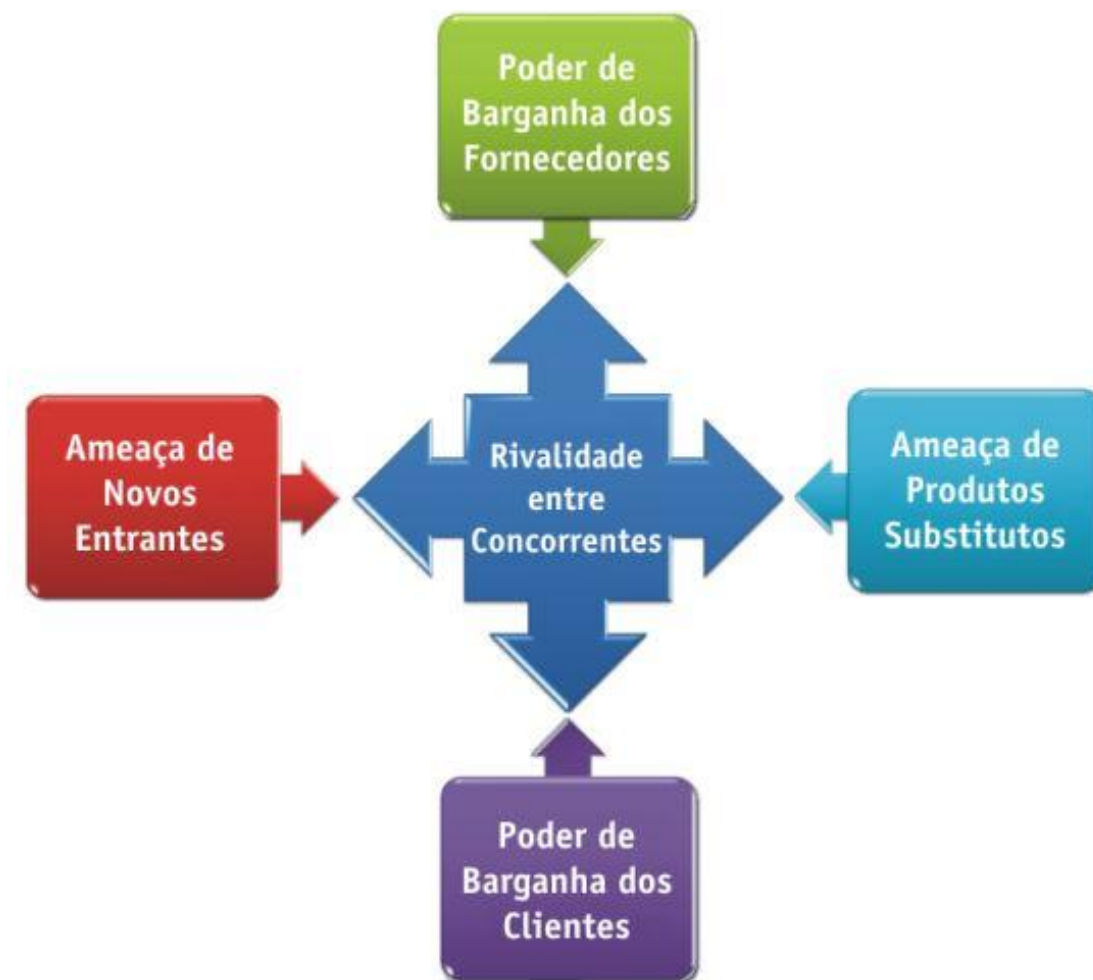


Figura 2 Matriz das Forças de Porter
Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 73)

A primeira força em questão é a Ameaça de Novos Entrantes, onde é caracterizada pela análise da atratividade e acessibilidade ao mercado atual. Em outros termos, se o mercado é de fácil ingresso e de grande interesse, as empresas possuem a obrigação de manter-se atentas aos novos ingressantes, pois será uma tendência natural, frente ao ambiente propício para tal. Considerando a empresa analisada, esse primeiro ponto é muito atuante, pois existem diversos concorrentes atuando em toda cadeia de valor do óleo e gás. Há alguns anos um importante *player* fez a aquisição de uma pequena empresa do segmento e, estruturado pelo grupo econômico que faz parte e o capital empregado na inovação, conquistou um espaço importante no atual mercado, ultrapassando inclusive a empresa estudada. Algumas empresas de soluções de engenharia foram formadas inclusive por ex-funcionários que optaram pelo próprio

negócio e passaram a disputar um *share* desse mercado, hora atuando como concorrente, hora atuando como prestador de serviço.

O segundo ponto de atenção é referente à Rivalidade entre os Concorrentes Existentes, caracterizado inicialmente pela concorrência de preços, batalhas de publicidade ou frequente introdução de novos produtos. De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 79) "A concorrência será mais acirrada quando houver equilíbrio relativo dos concorrentes em termos de recursos e tamanho". A disputa pelo mercado é algo presente no segmento, a empresa estudada já foi considerada o principal *player* no Brasil, porém há algum tempo perdeu posições nesse *ranking* e hoje está buscando a re colocação. Um fato que comprova essa rivalidade é o constante *turn-over* entre os profissionais das principais empresas. É muito comum encontrar na empresa profissionais que já atuaram por um ou dois concorrentes, sendo que essa prática de contratar colaboradores de concorrentes tornou-se normal.

A Pressão dos Produtos Substitutos representa um risco para qualquer setor à medida que impõe um limite para os preços. Se um determinado produto entrante extrapola o limite tolerável de preço pelos consumidores, a procura por ele será muito baixa ou estimulará o consumo dos produtos já existentes. Portanto a inovação é sim um diferencial, porém com um limite de agregação de valor. Ciente dessa realidade da necessidade de se inovar a empresa analisada destina uma área focada na criação de novas tecnologias. Ao mesmo tempo que a demanda por essas novas soluções é pulsante, é também o tempo de resposta dos *players*, sendo assim a inovação é um processo constante e fundamental para a perenidade da empresa.

O Poder de Compra dos Clientes é um ponto de extrema importância da análise ambiental. Citando Fernandes e Berton (2005, p. 83) "... refere-se à avaliação dos principais clientes da empresa, considerando o poder de barganha que eles têm". Como premissa básica da mitigação de risco, a diluição da carteira de clientes é algo comumente analisado por auditorias e agências de *rating*, porém se fosse analisar esse quesito a empresa seria penalizada na avaliação, pois possui 98% de seu faturamento destinado ao cliente final Petrobrás. Mesmo sendo uma empresa de economia mista, o respaldo dela é do governo federal e considerada de risco mínimo para o investidor a

longo prazo. Existem projetos de expandir as atividades para outros clientes, porém esse volume não será significativo frente ao *share* que o atual cliente retém.

Por fim o Poder de Negociação dos Fornecedores, se por um lado a empresa deve analisar os clientes, por outro deve também analisar seus fornecedores. Seguindo o mesmo raciocínio do parágrafo anterior, a capacidade do fornecedor de atender as quantidades e prazos acordados, as alternativas para os produtos que ele fornece e os valores praticados na venda são pontos muito importantes para a empresa figurar no cenário mercadológico. É necessário verificar a demanda para esse fornecedor, as opções de alternativas que a empresa possui e os fatores influentes na precificação utilizada. Esse tópico merece um ponto de atenção enorme nessa empresa, pois se tratando de um segmento específico, a cartilha de fornecedores para alguns produtos não é tão extensa e, em muitos casos o mesmo fornecedor atende a vários concorrentes. Existe um alto risco de atraso na entrega dos materiais porque boa parte desses fornecedores são de origem estrangeira e, alguns contratos são assinados em âmbito mundial com a matriz. A empresa possui também uma área destinada a desenvolvimento de novos fornecedores, ressaltando que por lei federal os produtos comercializados com a Petrobrás devem obedecer à Lei de Conteúdo Local - onde 60% dos componentes do produto devem ser de origem nacional.

2.4 *Balanced Scorecard* e as Perspectivas de Valor

A ferramenta do *Balanced Scorecard* conquistou espaço entre os modelos de gestão, pois evidenciou que o conhecimento alinhado à estratégia é determinante no sucesso de uma empresa. Segundo Kaplan e Norton (2000) “o que não é medido não é gerenciado” sendo assim é evidenciada a importância da busca pelas informações.

“A construção do Scorecard, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam e como seus papéis influenciam outras pessoas, e por fim, a empresa inteira” (KAPLAN e NORTON, 2000)

De acordo com Kaplan e Norton (2000), uma pesquisa realizada em empresas europeias desenvolveu o que se chama de os 10 mandamentos da implementação do *Balanced Scorecard*. Esta pesquisa aponta que as empresas que cumpriam a maioria destes mandamentos durante o processo de implementação obtiveram sucesso, são eles:

1. Utilizar o BSC como plataforma de metas estratégicas;
2. Assegurar que metas estratégicas estejam no lugar antes da implementação;
3. Assegurar que a alta administração apóie o Scorecard;
4. Certificar-se que gerentes relevantes estejam comprometidos com o projeto;
5. Implementar um novo projeto piloto antes de introduzir o novo Scorecard;
6. Revisar cada unidade de negócio antes da implementação do Balanced Scorecard;
7. Não utilizar o Balanced Scorecard para obter controle extra de cima para baixo;
8. O Scorecard é feito sob medida, não tentar padronizar o projeto;
9. Não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização da ferramenta;
10. Não subestimar a carga de trabalho extra e os custos dos relatórios periódicos do Scorecard.

Os passos listados serviram como base de muitos *cases* de sucesso para a implementação do BSC, pois é muito mais do que uma simples ferramenta, é algo que muda a cultura de uma organização. O BSC movimentava todos os níveis hierárquicos, altera a essência e maximiza as informações dentro da empresa, pois isso passa a ser o fator chave de sucesso de uma implantação bem sucedida.

“Resumindo, o balanced scorecard é:

1. Uma abordagem estratégica de longo prazo baseada na efetividade da gestão, comunicação e medição dos indicadores de performance;
2. Um direcionamento da organização para o sucesso no futuro, através da definição de quais objetivos devem ser endereçados e como o indicadores de performance devem ser medidos sob quatro dimensões diferentes”. (MANSUR, 2008 p. 17)

Inicialmente o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia através de 4 perspectivas de valor: Financeira, Do Cliente, Dos Processos Internos e De Aprendizagem e

Crescimento. No início da análise deve-se realizar um diálogo sobre tais perspectivas a fim de alinhar todas as decisões com a estratégia global da entidade.

“Uma das maiores contribuições do Balanced Scorecard é possibilitar a tradução da estratégia em objetivos, medidas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização”. (HERRERO, 2005 p.70)

O objetivo da administração da empresa é sempre maximizar o retorno do investimento dos acionistas, porém esse objetivo macro é o produto de uma série de decisões acertadas. De acordo com Ching (1997) esse resultado é atingido através da análise das perspectivas “...agregando valor aos clientes, melhorando o negócio e os seus processos operacionais, inovando constantemente, possibilitando a empresa a aprender e dividindo este aprendizado com o resto da organização”. De uma forma gráfica, o Modelo de *Balanced Scorecard* de Ching ilustra essas afirmações:



Figura 3 Modelo do Balanced Scorecard
Fonte: Ching (1997)

A comunicação entre cada uma das perspectivas ajudará a implementar a estratégia de forma clara para todos os níveis corporativos. A recomendação é que durante a reunião de trabalho, a equipe responsável pela implementação do BSC promova um *brainstorming* sobre o significado da estratégia, além de estabelecer um diálogo sobre a melhor maneira de traduzir a missão em objetivos.

Perspectivas	Exemplos de Idéias Norteadoras	
Financeira	Gestão Baseada em Valor <i>EVA - Economic Value Added</i> Taxa Interna de Retorno	Valor de Mercado da Empresa Gestão de Risco Inovação de Valor
Do Cliente	Proposição de Valor Valor Percebido pelo Cliente Lealdade do Cliente	<i>Lifetime Value</i> Gestão do Relacionamento com o Cliente Experiência de Compra do Cliente
Dos Processos Internos	Excelência Operacional Inovação de Produtos Gestão da Qualidade Total	Rapidez e Pontualidade Gestão de Cadeia de Suprimentos Gestão do Processo de Inovação
De Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem Organizacional Gestão de Competências Gestão do Conhecimento	Cultura Organizacional Motivação e Alinhamento Liderança

Figura 4 Exemplos de Idéias Norteadoras
Fonte: Herrero (2005, p.66)

Em suma, esse comparativo entre os enfoques pode ser descrito de forma sucinta afirmando que o financeiro possui a visão do lucro como medida da eficácia, relacionando os vetores operacionais estratégicos da empresa. O enfoque do cliente relaciona-se com os componentes de saída dos processos, uma vez que o cliente é quem recebe os produtos/serviços produzidos. Os processos do negócio fazem relação com o elemento processamento do sistema, é necessário manter atendo aos indicadores de objetivos e metas para que se obtenha êxito. Por fim, o enfoque do aprendizado e crescimento relaciona-se com os elementos das entradas ou recursos no sistema, recursos esses como o capital humano e intelectual, que é o principal recurso de qualquer empresa.

“O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. (PADOVEZE, 2010 p. 91)

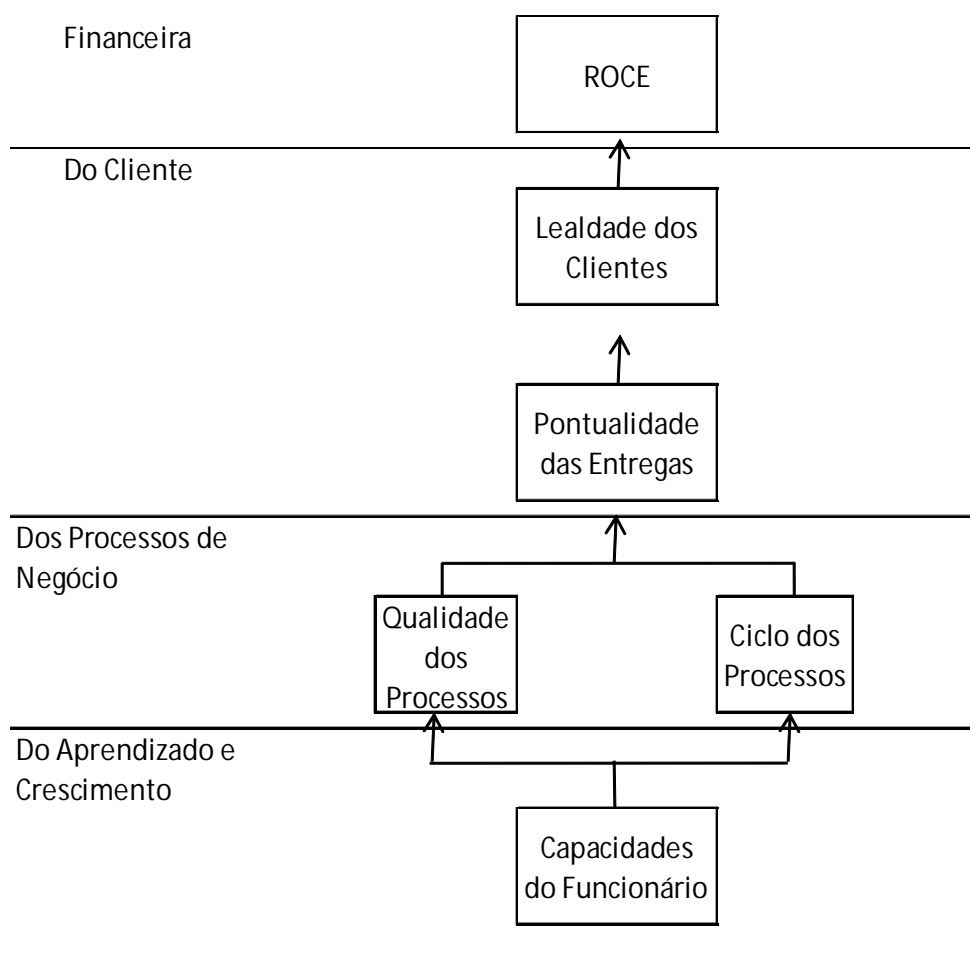


Figura 5 Relações de Causa e Efeito da Estratégia
 Fonte: Padoveze (2010 p.92)

2.4.1 A Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira possui como foco principal os interesses dos acionistas de uma empresa. A mensuração dos resultados obtidos será através da geração de valor econômico para todas as partes interessadas. “A Perspectiva Financeira indica se a estratégia de uma empresa e sua implementação estão gerando *valor econômico agregado* para os acionistas e demais stakeholders” (HERRERO, 2005 p.74)

Tal elaboração deve ser um incentivo para que as unidades de negócio busquem vincular seus objetivos financeiros à estratégia da empresa com a holística de longo prazo para que o resultado gerado seja de forma sustentável a fim de garantir a perpetuidade da empresa.

“O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 65)

O desempenho empresarial dos gestores de uma organização deve ser avaliado em função da geração de valor econômico para os acionistas. Com os objetivos definidos, determinam-se o modo de mensuração, as metas *smarts* e qual a iniciativa para alcançá-las.

Perspectiva Financeira			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Elevar vendas para clientes mais lucrativos.	Vendas totais/ Vendas para clientes mais lucrativos.	Aumentar em 20% as vendas para os clientes mais lucrativos.	Melhorar o conhecimento do negócio dos clientes mais lucrativos.

Figura 6 O diálogo entre a Equipe de Gestão da empresa e os Acionistas
Fonte: Herrero (2005, p. 74)

O desenvolvimento do BSC deve iniciar com um grande diálogo de alinhamento entre o principal executivo da empresa e o diretor financeiro sobre a sua área e a definição dos objetivos específicos da unidade. No caso de várias unidades de negócio, é fundamental que cada UN possua uma estratégia financeira estruturada e que essa distinção esteja clara. Segundo Herrero (2005) existem algumas perguntas que devem ser realizadas nesse diálogo de alinhamento:

- O que a empresa significa para o acionista?
- Por que os consumidores têm interesse na sobrevivência da empresa?
- Qual o grau de interesse dos investidores externos em alocar recursos na empresa?
- Qual a motivação dos empregados em permanecer trabalhando na empresa?
- Por que é importante para um fornecedor abastecer a empresa com insumos e produtos?
- As competências, a tecnologia e a boa imagem da empresa estimulam sua aquisição por uma outra empresa ou investidor?
- Que benefício a empresa proporciona para a comunidade? (HERRERO, 2005 p. 75)

A gestão baseada em valor irá possibilitar um melhor entendimento do fluxo de valor entre a perspectiva financeira e as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e renovação. Em suma, os interesses dos acionistas não precisam necessariamente conflitar com os interesses dos demais *stakeholders*, uma vez que comumente utilizam indicadores puramente financeiros de retorno e criação de valor. Com tantas métricas financeiras é sempre importante o alinhamento com a estratégia financeira, ou seja, o resultado a ser atingido deve ser muito bem definido, pois a mesma avaliação pode ser pelo lucro ou pela geração de valor, isso dependerá da métrica e do objetivo definido pela alta gestão da empresa.

“... o surgimento de novas abordagens de gestão como VBM – Value Based Management (Gestão Baseada em Valor), SVA – Shareholder Value Added (Valor Agregado ao Acionista) e EVA – Economic Value Added (Valor Econômico Agregado) pode ser entendido como instrumento de Governança Corporativa, para orientar os executivos seniores no gerenciamento de negócios orientados para a geração de valor econômico para os acionistas”. (HERRERO, 2005 p. 75)

Além da incumbência de se preocupar com os indicadores citados acima e outros, é papel dos responsáveis pelo BSC da empresa contemplar a gestão de risco dentro da perspectiva financeira. A diversificação de fontes de receita é um bom exemplo, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de uma única linha de negócios, ou de uma determinada região etc.

“A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 53)

Em métodos tradicionais o Lucro Operacional é um dos indicadores de maior peso em uma avaliação, porém conforme citado, existem outros indicadores que retratam outras perspectivas da visão financeira. O lucro não retrata o fluxo de caixa

real, não considera o valor do dinheiro no tempo, não refletem o risco operacional e não incorporam o custo de oportunidade do capital próprio.

Uma das alternativas apresentadas por um dos autores (Herrero, 2005) estudados é a substituição do indicador Lucro Operacional pelo Fluxo de Caixa Livre. Considerando o modelo do Ciclo Sustentável de Geração de Valor, pode-se ter a visão da perspectiva financeira em alinhamento com a estratégia da entidade.

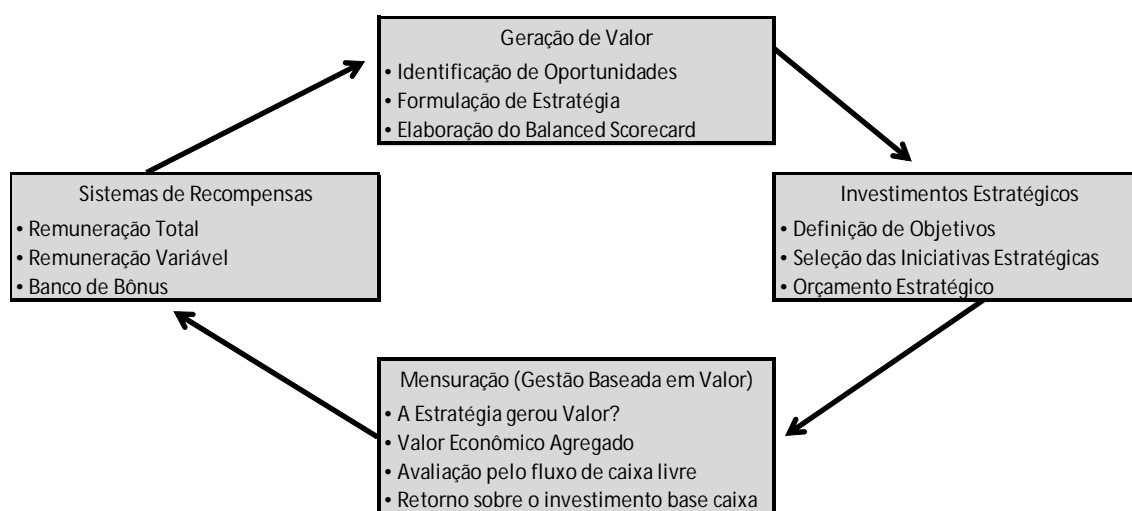


Figura 7 O Ciclo Sustentável de Geração de Valor
Fonte: Herrero (2005, p.77)

Na perspectiva financeira existem alguns temas que são altamente estratégicos, uma vez que podem agregar valor ao mesmo tempo que auxiliam na gestão do risco. O Crescimento e *mix* de receita, a Redução de custos/melhorias de produtividade e a Utilização dos ativos/estratégia de investimento são apenas alguns exemplos.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, com o objetivo de gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 64) o *Balanced Scorecard* "... permite tornar o objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida".

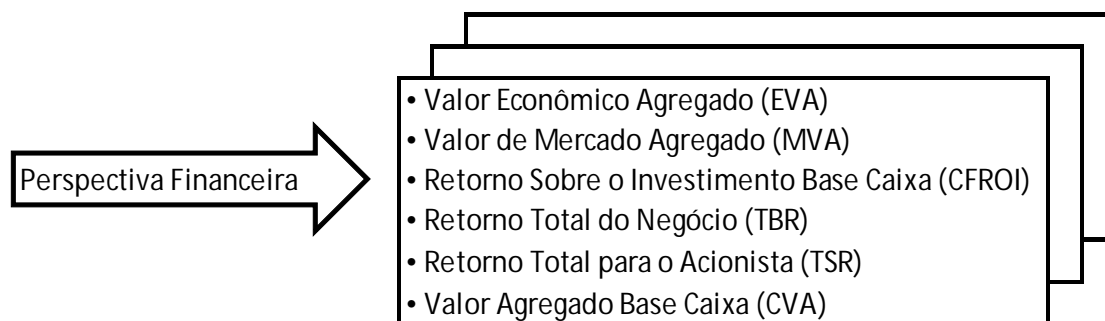


Figura 8 Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira

Fonte: Herrero (2005, p.94)

Conhecimento sobre o ambiente interno e externo é o pilar da perspectiva financeira, com essas informações em mãos e a estratégia bem definida, é possível diagnosticar com exatidão e definir os próximos passos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 65) "Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócio".

Se for aplicada a perspectiva financeira na empresa modelo, pode-se constatar que essa etapa é cumprida com exatidão, os executivos estão sempre alinhando a estratégia com as mudanças de mercado. O segmento de Energia (onde o Óleo e Gás está inserido) possui muitos holofotes sobre, a todo momento estão correndo novas determinações políticas e alterações de cenários.

No âmbito financeiro os *targets* são bem definidos, com perspectivas financeiras já definidas, no momento da elaboração do *budget* no próximo exercício, cada Unidade de Negócio apresenta o *budget* do próximo ano e uma expectativa do exercício seguinte, assim como a previsão de *cashflow* que é apresentado sempre em 24 meses projetados de acordo com o avanço dos projetos, possibilitando assim a empresa a ter um horizonte de longo prazo para poder tomar as melhores decisões.

2.4.2 Perspectiva dos Clientes

Essa perspectiva possui o foco na identificação do valor do cliente para uma determinada empresa, identificando os segmentos de clientes e mercado que a

empresa deseja atuar. O foco dessa perspectiva é refinar suas informações através do alinhamento entre a estratégia corporativa e sua carteira de clientes vigente e desejada.

“A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e de mercado” (KAPLAN e NORTON (1997, p. 67)

A perspectiva dos clientes tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela empresa estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagens de marca, experiência de compra e relacionamento.

“O valor do cliente, apesar da dificuldade de mensuração, pode ser obtido a partir de seus dois componentes:

- o valor vitalício de um cliente (*lifetime value*), segundo a perspectiva da empresa; e
- o valor percebido pelo cliente em seu relacionamento com a organização. (HERRERO, 2005 p. 100)

A competitividade está cada vez mais acirrada e o tempo de decisão das empresas é curto. O dinamismo do mercado obriga as empresas que desejam continuar no mercado a se reinventarem diversas vezes, melhorando seus processos internos e muitas vezes se superando. Empresas que não buscam a inovação e a melhoria contínua estão fadadas a perda do *share* de mercado para seus concorrentes.

“Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 67)

Na perspectiva dos clientes é visível à alta administração da empresa se a estratégia de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque estão produzindo os

resultados esperados. Uma estratégia bem definida é o primeiro passo para o sucesso do negócio, porém os passos seguintes tornam-se tão importantes quanto esse. Isto ocorre pois o alinhamento estratégico é essencial para o sucesso, ponto crucial do *balanced scorecard*. Assim, o alinhamento estratégico e a difusão por todos os níveis da entidade são fatores críticos do bom desempenho.

Perspectiva do Cliente e do Mercado			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Atrair e reter mais clientes.	Número de novos clientes nos segmentos estratégicos.	Conquistar cinquenta novos clientes por segmentos.	Introduzir programa de fidelização dos clientes.

Figura 9 Exemplo de definição da Perspectiva dos Clientes por parte da Alta Administração da empresa
Fonte: Herrero (2005, p. 100)

A capacidade da alta direção em identificar os anseios de seus clientes, entender a real necessidade e adequar-se a elas é o ponto chave para a retenção dos vigentes e a angariação de novos. Essas informações devem ser convertidas em missão, metas e objetivos específicos viáveis, para assim obterem êxito. Outro ponto de destaque é criar situações onde seja possível a manutenção do foco estratégico, a empresa não pode cometer o erro de tentar atender a todos os anseios de seus clientes e com isso perder a sua identidade e se desviar dos objetivos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68) "Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém".

De acordo com Herrero (2005, p. 101) "É importante destacar que o *valor de mercado* de uma empresa depende do valor da carteira de seus clientes que ela consegue fidelizar ao longo do tempo". Pode-se dizer que a perspectiva dos clientes está associada à proposta de valor da organização, ao valor percebido pelo cliente e à qualidade do relacionamento empresa-cliente.

Para correlacionar a empresa analisada com a perspectiva do cliente, é importante focar no relacionamento entre o cliente-empresa, pois como já citado anteriormente, a empresa não possui um rol de clientes no segmento e não é parte de sua estratégia mudar esse cenário. Atuando no Brasil o relacionamento é com a Petrobrás e a conquista da confiança do cliente é fator chave para a continuidade da parceria. A visão da empresa é tornar-se o parceiro preferido dos nossos clientes e

essa cultura é disseminada por toda a empresa, fato esse que isso passa a ter valor para os cliente internos também, sustentado por um dos seis valores da empresa foco no cliente.

Portanto quando se fala de cliente, não está sendo descrito apenas o cliente externo que é o gerador de receitas, mas também o cliente interno. Áreas da empresa que dependem de informações e ações das demais áreas da empresa e que obtém o sucesso de suas atividades através da execução adequada das mesmas.

2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

A perspectiva dos processos internos faz alusão à execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração irá gerar valor econômico para o cliente. Ainda, se como consequência disto, irá maximizar o valor de mercado da empresa, assim como a riqueza dos acionistas.

“Nessa perspectiva do Balanced Scorecard, o executivo líder e a equipe do projeto identificam os processos críticos do negócio que são essenciais para tornas a proposição de valor uma realidade para o cliente e fonte de vantagem competitiva.” (HERRERO, 2005 p. 120)

Comumente nas empresas o foco da mensuração de desempenho está na melhoria contínua dos processos já existentes, a ferramenta do BSC propõe um desdobramento da cadeia de valor.

“Para o Balanced Scorecard, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades –, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 98)

Se a estratégia é considerada a arte de criar valor, o maior desafio do líder do projeto é identificar os pontos críticos dos processos de negócio. Com os relatórios de empresas publicados, já é possível verificar que a maioria não se retém mais à tradicional análise de variação mensal, mas buscam relatórios mais analíticos, embora ainda tenham muito a evoluir. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 98) "...ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais e não processos de negócio integrado".

Os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do Balanced Scorecard:

- Concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente.
- Contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado.
- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio. (HERRERO, 2005 p. 120)

A perspectiva dos processos internos de negócio indica quais processos internos são críticos para a geração de valor percebido pelo cliente, buscando identificar em qual processo a excelência deve ser alcançada para que os clientes e os acionistas sejam satisfeitos. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 99) "Todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos...".

Perspectiva dos Processos Internos de Negócio			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Reduzir prazo de entrega dos produtos	Data Entrega - data do pedido.	Redução de cinco dias nos itens-chave.	Introduzir metodologia de SCM (Supply Chain Management).

Figura 10: O Diálogo entre a Equipe de Gestão da Empresa e os Acionistas e Clientes da Empresa
Fonte: Herrero (2005, p. 121)

A ferramenta do BSC possui uma conotação altamente estratégica, voltada para o alinhamento de objetivos de todos os níveis da corporação.

"No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e dos clientes-alvo". (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 99)

Basicamente a perspectiva dos processos internos de negócio possui dois escopos distintos, sendo eles um interno e outro externo. O interno consiste em gerenciar o relacionamento nos projetos existentes a fim de acelerar o ciclo de fechamento. O externo está voltado à principais preferências e influências dos pedidos futuros dos clientes. Esse processo é evidenciado pela essência do BSC onde possui uma de suas principais atribuições o desdobramento da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.101) "... só teria sido possível através de um procedimento hierarquizado que traduzisse a estratégia em objetivos operacionais".

Nessa perspectiva está contemplada a etapa da execução da estratégia, ou seja, a definição dos meios para a realização.

"Larry Bossidy e Ram Charam desenvolveram uma nova ferramenta de gestão: a *disciplina da execução*. Para eles, a execução pode ser entendida de diferentes maneiras:

- Como a superação da lacuna existente entre a estratégia pretendida e a pequena parte da estratégia efetivamente implementada.
- O principal motivo pelo qual uma empresa não consegue elevar seu valor de mercado.
- Como uma disciplina para traduzir a realidade dos negócios em ação, alinhando líderes e pessoas a objetivos e resultados. (HERRERO, 2005 p. 121)

Um dos principais pontos de atenção das empresas é justamente a distância entre os integrantes do time que definiram a estratégia (normalmente a alta direção ou conselho das empresas) e as pessoas que irão executá-la (gestores e colaboradores de níveis operacionais). O fato do *Balance Scorecard* realizar a circulação de informação divulgando para todos os níveis a estratégia já minimiza muito esse risco, porém é necessário monitor esse link para que todos estejam alinhados.

Em relação à cadeia de valores dos processos internos, existe um modelo baseado nas necessidades gerais, dividido entre três tópicos: Inovação, Operações e Serviço pós-venda.

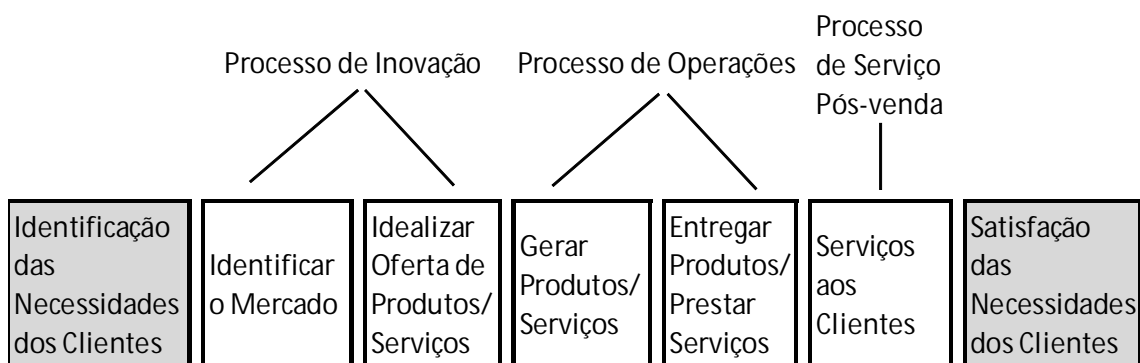


Figura 11: A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores
 Fonte: Kaplan e Norton (1997 p. 102)

Demonstrado acima, os três grupos farão o *link* entre a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes. De início, o processo de inovação é considerado um elemento básico na criação de valor, não sendo restrito à criação de novos produtos/serviços mas, sim englobando a inovação de processos, de valores, de modelos de negócios, da gestão etc. Segundo Herrero (2005 p. 125) "(...) somente as atividades de marketing e a inovação seriam capazes de criar um consumidor e um valor para a empresa".

"Para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importante até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre a cadeia de valor".
 (Kaplan e Norton, 1997 p. 103"

De acordo com Drucker (1999) "a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria". Em outras palavras, o termo inovação dentro do BSC está voltado para a melhoria contínua, que dentro do modelo de cadeia de valores está representado pela etapa de identificação do mercado e de idealização da oferta de produtos e serviços. A inovação é o produto da relação entre idéias, implementação e resultados.

O processo de operações possui o foco nos fatores internos da empresa sobre a geração e entrega dos produtos e serviços, é a execução propriamente dita. De acordo com Kaplan e Norton (1997 p. 110) "As operações tendem a ser repetitivas, permitindo

que técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas (...)."

Tradicionalmente esse processo se vale de indicadores financeiros como: custo médio, orçamentos e variações, com a evolução da administração passaram a utilizar outros mensuradores de performance como: eficiência da manufatura, tempo de produção, custo de ociosidade, custo de estocagem, produção por colaborador etc. Os objetivos mantêm-se os mesmos: maximização da produtividade e redução de custos, porém existe uma atenção muito maior na qualidade dos produtos/serviços, fazendo desse um indicador fundamental no ambiente competitivo.

O processo de serviço de pós venda é representado pelo serviço aos clientes, ou seja, é a última instância do processo onde serão inicialmente identificados as demais necessidades do cliente. Que outros serviços agregados poderiam ter sido ofertados? Com a tecnologia disponível, que outras opções possuo em meu portfólio? Quais outros serviços podem interessar ao cliente?

"As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais". (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 112)

A execução da estratégia possui alguns modelos, um dos mais utilizado é o Ciclo de Deming ou comumente conhecida do PDCA que significa *Plan, Do, Check and Act*. Em outras palavras é um ciclo de ações que inicia-se no planejamento, após a execução dela é feito a checagem do desempenho obtido e por fim são determinadas as contramedidas para corrigir possíveis variações ou pontos de atenção.



Figura 12: O Ciclo de Deming ou PDCA
 Fonte: Herrero (2005 p. 122)

Conforme demonstrado na figura acima, existe uma sequência para que os eventos ocorram, na primeira etapa *Plan* (planejar) é recomendado que se projete os diferentes resultados que a iniciativa pode gerar, analisar o impacto da iniciativa e principalmente planejar antes da implantação. Na segunda etapa *Do* (execução), introduzir as ações estratégicas, focar nos maiores impactos nos resultados e certificar-se de que todos os envolvidos possuem o conhecimento e as ferramentas para a execução correta. Na terceira etapa *Check* (verificar) é necessário checar se o resultado esperado foi atingido, as causas de algum eventual não atingimento de metas e identificar as causas. Por último o *Act* (agir) determina que o aprendizado seja utilizado para buscar novas iniciativas para atingir os objetivos, buscando a melhoria contínua.

A aplicação dessa perspectiva se dá através da execução do PDCA como parte do BSC, sendo possível identificar os gargalos internos da empresa e atuando para que os mesmos sejam corrigidos ou eliminados. Considerando o Modelo de Cadeia de Valor, a etapa da inovação a empresa vem cumprindo de forma adequada, porém o principal ponto de atenção é o segundo item, processo de operações. A empresa atua hoje em sua capacidade máxima de produção e sabe que para expandir suas operações necessita aumentar muito sua capacidade fabril, para tanto está sendo construída a nova área da entidade para mitigar esse risco e se projetar melhor posicionada no mercado, nos próximos anos.

2.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva indica qual é o valor empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos. Também, como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*. De acordo com Herrero (2005, p. 156) “Nesta perspectiva, os executivos precisam identificar qual a infra-estrutura que irá viabilizar o crescimento sustentado da empresa a longo prazo”.

“A perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem por objetivo avaliar qual é o valor do empregado (direto, gerente ou colaborador) para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura organizacional”. (HERRERO, 2005 p. 156)

As perspectivas apresentadas anteriormente (financeira, dos clientes e dos processos internos) ressaltam onde a empresa deve se destacar e criar diferenciais competitivos de mercado para se sobressair frente aos demais *players*. A quarta perspectiva oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.



Figura 13: A O *Balanced Scorecard* e o Processo de Conversão de Conhecimento
Fonte: Herrero (2005 p. 170)

Segundo Kaplan e Norton (1997 p. 131) “Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*”. O objeto de estudo da última perspectiva é o capital

humano, os recursos internos que a empresa possui a sua disposição, com a mensuração do mesmo e a maximização de seu potencial é possível verificar se as premissas assumidas são passíveis de serem atingidas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e conhecimento: 1) Capacidade dos funcionários; 2) Capacidade dos sistemas de informação e 3) Motivação. Com essa segregação é possível tratar em separado primeiramente o potencial que cada colaborador possui para ser desenvolvido, em sequência do conhecimento e informações disponíveis sobre as atividades e por fim os fatores motivacionais que irão direcionar os colaboradores ao sucesso, através da superação e atingimento das metas propostas.

Citando Kaplan e Norton (1997, p. 133) "Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se veem obrigadas a melhorar continuamente". Sendo assim, é confirmada a necessidade de buscar sempre a inovação, porém uma vez que as empresas são movidas por pessoas, essa inovação tem seu início no capital intelectual. O desenvolvimento de novas idéias e conceitos é fator de sucesso nessa etapa.

"As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização". (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 133)

Na primeira categoria é necessário identificar o perfil dos colaboradores e alinhar com suas expectativas, feito isso é necessário estimular a busca pelo atingimento das metas pessoais através do sucesso profissional. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 133) "Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas nos sentido dos objetivos organizacionais". Em outras palavras, o colaborador irá dar o melhor de si pois enxerga um benefício mútuo na sua dedicação em prol da organização.

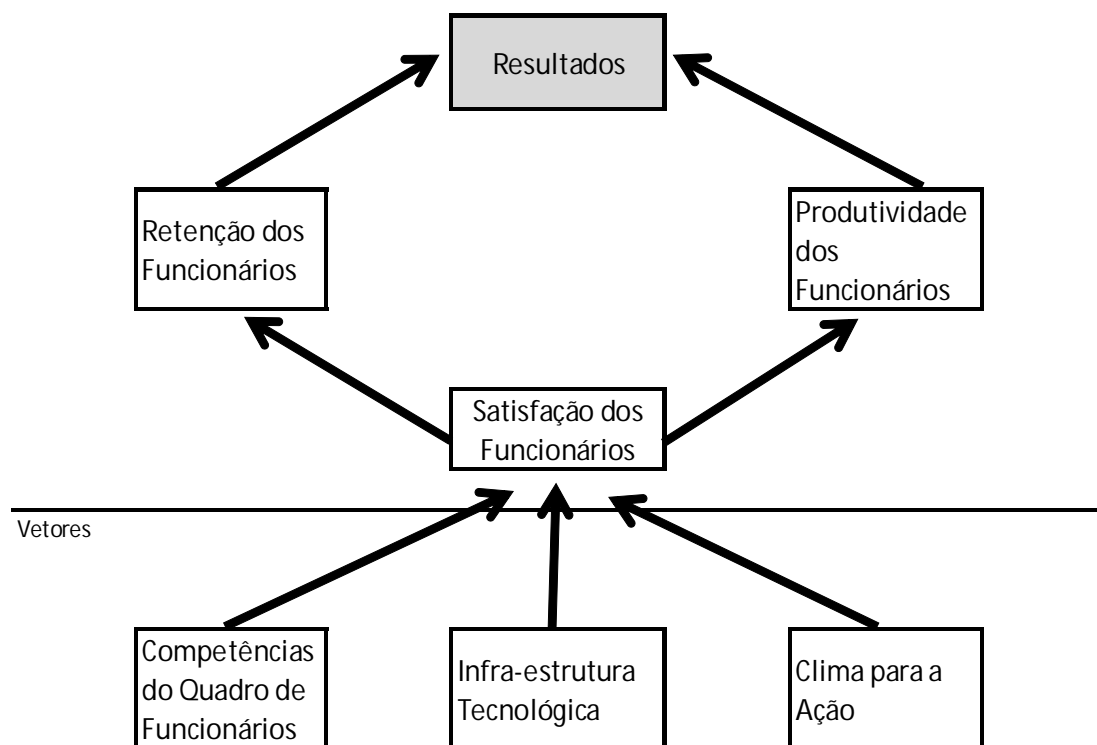


Figura 14: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento
 Fonte: Kaplan e Norton (1997 p. 135)

O segundo tópico trata da Capacidade dos Sistemas de Informação, em outras palavras, as ferramentas que os colaboradores terão à sua disposição para a execução correta de suas atividades. Os integrantes da equipe precisam estar sempre atualizados e alinhados com as informações relevantes não somente inerentes às suas atividades, mas também ao ambiente que a empresa está inserida.

“Como a estratégia pode ser entendida como a arte de criar valor, pode-se afirmar que o crescimento sustentável de uma empresa depende de sua capacidade de introduzir constantemente novos conhecimentos em seus produtos, processos e modelos de negócio” (HERRERO, 2005 p. 167)

Essa necessidade engloba todos os níveis hierárquicos da empresa, enquanto os funcionários da linha de frente (equipe de marketing, vendas, relacionamento com o mercado etc) necessitam de informações precisas sobre seus clientes, a equipe de

operações precisa de *feedbacks* rápidos, oportuno e preciso sobre os produtos vendidos. Segundo Herrero (2005 p. 167) “(...) o processo de criação de estratégia está intimamente ligado ao processo de criação de conhecimento da empresa, devendo fazer parte de sua cultura organizacional”.

Por fim, o último item da relação está ligado à Motivação, os fatores que irão direcionais as equipes a potencializar sua capacidade produtiva, obtendo assim a plenitude na performance.

“Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelentes 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 ou agir” (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 142)

Muitas empresas utilizam fatores como programas de pagamento de bônus ou participação nos lucros, certamente que o benefício financeiro é muito apreciado por todos os colaboradores. Entretanto, cada vez mais as empresas buscam fatores motivacionais dentro do desafio proposto na função, da perspectiva de crescimento dentro da empresa e de reconhecimento ao atingimento de bons resultados.

O alinhamento individual e organizacional é fator chave de sucesso dessa prática. Uma vez que colaboradores e empresa sentem-se um time só, os resultados positivos têm uma grande chance de aparecerem.

“Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhados com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*”. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 145)

A empresa analisada possui muitas premissas citadas, com um foco especial ao terceiro item, onde realiza frequentes pesquisas e alimenta os canais de comunicação diretos para buscar atender, dentro do possível, as reivindicações dos colaboradores. Muitas solicitações não tem ligação com grandes ganhos, mas sim em muitas melhorias de processos e de condições de trabalho.

Com o mesmo enfoque a gestão do conhecimento busca por ferramentas adequadas e identificação de expectativas é um processo contínuo. São realizadas reuniões da alta direção com todos os colaboradores onde são informados oficialmente os pontos de atenção da empresa, onde estão atuando, quais os próximos passos, os pontos críticos, nomeações, promoções e demais assuntos de interesse geral. Buscando a maximização da difusão dessas informações, a alta direção faz as reuniões em todos os turnos e um resumo da reunião é divulgado no portal da empresa, com o intuito de atingir o máximo de colaboradores possível.

2.5 Implantação do *Balanced Scorecard*

Assim como a determinação de metas e da missão, a implantação da ferramenta é o fator crucial de sucesso para o projeto, pois caso não seja realizado de forma adequada, não irá apresentar os resultados esperados. O executivo da entidade responsável por essa ação deve ter uma visão estratégica do negócio, de acordo com Kaplan e Norton (1997 p. 307) “O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*”.

“O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais”. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 307)

Conforme já citado anteriormente, um dos fatores determinantes da ferramenta é a divulgação da estratégia em todos os níveis, buscando assim o alinhamento dos objetivos de toda organização. Essa afirmação é sustentada por Kaplan e Norton (1997 p. 307) “A menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem-sucedido”. Outro ponto que é determinante para o êxito dessa implantação é o envolvimento da alta direção, pois os demais colaboradores se espelham nas ações do alto escalão. Se isso não for destacado da parte deles, os demais não terão o comprometimento adequado, isso é

evidenciado por Kaplan e Norton (1997 p. 307) “Sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável”.

Nesse quesito a melhor maneira de influenciar as equipes é dando o exemplo, o impacto da atuação adequada de um líder pode ser determinante para o sucesso da implantação. De acordo com Herrero (2005 p. 199) “(...) a liderança para mobilizar as pessoas para a mudança se constitui num dos princípios da organização focalizada na estratégia”. Sendo assim, é fundamental que a mensagem seja no sentido *top-down*. A implantação do BSC deverá partir da alta diretoria e seguir rigorosamente seu fluxo de forma que a aceitação por parte de todos os níveis da empresa seja algo natural, que aconteça com o mínimo de indisposição possível.

“Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*”. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 308)

É fundamental que os gestores da empresa saibam exatamente o que é o *Balanced Scorecard* para que não se crie falsas expectativas. É uma ferramenta de gestão que depende de vários fatores para obter êxito. Muitos administradores acreditam que a simples implantação irá preencher as lacunas certas e garantir o sucesso da organização, porém trata-se de um trabalho contínuo com o envolvimento de todos os níveis corporativos, principalmente a alta direção.

A utilização de um *framework* é fundamental para a mensuração dos resultados, basicamente é uma compilação de indicadores que permite analisar a performance de cada área e atuar nos pontos fortes e fracos.

“Fatores Críticos de Sucesso:

- Patrocinador na alta administração para projeto;

- Plano de negócio mostrando a necessidade do uso do framework pela empresa;
- Casos de sucesso do uso da metodologia pelo mercado;
- Unidade de negócio escolhida para ser piloto de implantação;
- Uso do framework no departamento". (MANSUR, 2008 p.21)

O alinhamento estratégico, citado anteriormente, é fator-chave para a implementação, pois uma estratégia sem métricas é apenas um desejo e métricas desalinhadas com a estratégia são uma perda de tempo.

"Benefícios para o uso do Balanced Scorecard:

- Visão clara da empresa;
- Facilitação no consenso e aprovação da alta direção;
- Alinhamento das ações com os objetivos da organização;
- Criação da estrutura comum para várias iniciativas;
- Facilitação da alocação dos recursos e capital em função dos objetivos corporativos;
- Integração da estratégia de gerenciamento para toda organização;
- Foco nas atividades individuais e da equipe nas estratégias prioritárias
- Habilitação de uma rápida implantação de estratégias;
- Facilitação da integração das atividades após fusão e aquisição de empresas;
- Habilitação de um fácil e ágil gerenciamento de fusões, alianças e aquisições;
- Facilitação da estratégia de tecnologia da informação;
- Facilitação da estratégia de recursos humanos e programa de recompensas;
- Habilitação de uma interface única para o gerenciamento e priorização de iniciativas;
- Habilitação de uma poderosa ferramenta para o gerenciamento das mudanças;
- Facilitação da comunicação com os acionistas, fornecedores e clientes;
- Facilitação do gerenciamento de fornecedores;
- Habilitação de uma interface única para a priorização e alocação dos recursos do orçamento;
- Facilitação da mensuração e gerenciamento dos resultados alcançados pela organização;
- Habilitação de uma interface única para a mensuração e gerenciamento da performance da empresa;

- Facilitação do gerenciamento da estratégia da corporação. (MANSUR, 2008 p. 19)

O passo inicial para tal implantação é a definição de um mapa estratégico, que é o que possibilita a organização descrever e ilustrar de uma forma clara, os seus objetivos, iniciativas e *targets*. São os indicadores utilizados para avaliar o desempenho e as conexões que darão o direcionamento estratégico. Segundo Herrero (2005 p. 202) "(...) sua principal finalidade é descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo".

Após a definição do mapa estratégico, é necessário definir os indicadores que serão utilizados, segregando entre globais (empresa toda), departamentais (nível de gerentes/gestores) e individuais. Com a devida proporção de pesos, deve ser divulgado a política de mensuração de performance para todos os níveis a fim de obter o comprometimento de todos os envolvidos.

Uma vez realizado esse alinhamento, o processo contínuo de acompanhamento e medição deve ter início, com o progresso de atingimento das metas e divulgação dos resultados de forma periódica. Qualquer alteração na estratégica ou mudança de ambiente que possa impactar no atingimento das metas deve ser divulgada e realinhada com todos os envolvidos.

Esse processo será cíclico, onde qualquer alteração em alguma etapa pode gerar repercussão em outras áreas. Como exemplo, o consumo de um orçamento previamente acordado condicionado ao atingimento parcial de alguma meta, analisando a empresa como um todo, essas metas são interdependentes. O acompanhamento dos KPIs será fundamental para a leitura correta da situação da empresa.

1.	Para um acompanhamento acurado dos objetivos estratégicos superando as limitações do âmbito financeiro.
2.	Para obter êxito no longo prazo.
3.	Para criar uma visão compartilhada dos objetivos que devem ser alcançados no curto, médio e longo prazo em todos os níveis da corporação.
4.	Porque as pesquisas mostram que apenas 10% das estratégias são bem-sucedidas.
5.	Porque apenas 5% da força de trabalho sabe qual é a estratégia da empresa.
6.	Porque apenas 25% dos gerentes têm incentivos relacionados às estratégias.
7.	Porque apenas 40% das empresas têm um orçamento inter-relacionado com as estratégias da empresa.
8.	Porque apenas 15% dos gerentes passam mais de uma hora/mês discutindo as estratégias.
9.	Porque um único medidor de performance é ineficiente para a obtenção de resultados precisos e confiáveis.
10.	Para permitir uma visão sistêmica da organização.
11.	Para um balanceamento entre indicadores em função de pesos.
12.	Para acompanhar as estratégias e sincronizar as ações operacionais e táticas.
13.	Para reduzir o volume de indicadores acompanhados pelo "Chief of Executive Office".
14.	Para assegurar corência dos processos pelo desdobramento dos indicadores de resultado.
15.	Para monitorar e sincronizar os indicadores críticos de performance em relação ao plano estratégico.
16.	Para transformar e mudar a organização com base em informações tangíveis e alinhadas com o plano estratégico.
17.	Para ter indicadores que realmente interessam e impactam o negócio.

Figura 15: Por Que Usar o Balanced Scorecard?

Fonte: Mansur (2008 p. 18)

3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Após o detalhamento dos conceitos e as definições da aplicabilidade dessa ferramenta, é proposta à alta direção da empresa estudada a adoção do *Balanced Scorecard* como mecanismo de gestão estratégica. A apresentação bem elaborada será determinante não apenas para a implantação, mas também ao sucesso do BSC. Conforme citado anteriormente, um fator crítico de sucesso é a adesão maciça da alta direção da empresa, tornando-a o *sponsor* do projeto.

Após esse fato bem alinhado com a cúpula, são elencados os benefícios que podem ser obtidos com essa ação. Existem diversos *cases* que demonstram os resultados obtidos, dentre eles se destacam o alinhamento corporativo, onde através de pesquisas é possível verificar que os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a empresa, sentem-se parte importante do processo e comemoraram as vitórias. Esse feito desenvolve um orgulho do colaborador para com a entidade, o que aumenta sua satisfação em contribuir e aumenta de forma natural a sua produtividade.

O desdobramento da estratégia e a divulgação da mesma em todos os níveis cria um ambiente de cumplicidade, tornando a empresa uma única organização. Minimizam o "sistema feudal" que existe em muitas empresas, onde as áreas cuidam de seus próprios indicadores sem se preocupar com a empresa como um todo, e por isto desconhecem o impacto de suas ações em outras áreas, não sabem quem são seus clientes e quem são seus fornecedores. O desdobramento auxilia a tornar a empresa uma entidade só, onde todos sabem qual é o objetivo e destinam seus esforços por um objetivo comum.

Será proposta uma remuneração variável de acordo com o percentual de atingimento das metas pré-estabelecidas, de acordo com a política proposta. Para cargos de diretoria serão ofertados o valor de 3 salários para os cargos de gerências, 2 salários para o nível de coordenação e supervisão e 1 salário aos demais colaboradores. Níveis de diretoria terão uma remuneração específica previsto na política. Esses valores serão pagos no fechamento do primeiro trimestre do ano subsequente e serão proporcionais à entregas realizadas, levando em conta as metas

da empresa, do departamento e individuais dos colaboradores. Os valores assim como suas deduções legais são de acordo com a lei trabalhista vigente.

Serão propostos os indicadores que irão nortear o desempenho da empresa em 2014, suas áreas e seus colaboradores. Os primeiros indicadores propostos são os globais da empresa, esses responsáveis por 50% da composição da remuneração variável, serão a receita líquida global (de acordo com o que foi estabelecido na estratégia e no *budget*), o EBITDA utilizando a mesma métrica do ROL e os prazos de entrega dos equipamentos, alinhados na estratégia da empresa. Esses indicadores deverão ser mensurados pela área de Finanças e de acordo com os resultados validados pela auditoria externa que anualmente verifica e valida os números da empresa.

Os próximos indicadores irão compor 30% da remuneração variável e serão os KPIs departamentais. Basicamente a empresa estará dividida nas seguintes áreas: Compras, Finanças, Recursos Humanos, Manufatura, Qualidade, Engenharia. Os indicadores propostos para cada área são: Compras: 1) Percentual de redução de 2% nas compras de equipamentos e matéria prima entre o valor no *budget* e o da compra efetiva, 2) renovação dos contratos de serviços corporativos (alimentação, segurança, refeição, transporte etc) com redução de 5% e 3) atingimento do *budget* da área. Finanças: 1) Entrega de relatórios corporativos e suporte às auditorias consentindo a aprovação dos números propostos, 2) mensuração nos prazos de análise de orçado x realizado com todas as áreas corporativas e 3) confecção dos mapas de KPIs para demonstrar a evolução das áreas. Recursos Humanos: 1) Valor de investimentos em treinamento de 3% da folha de pagamento, 2) Índice de *turnover* inferior a 5% e 3) atingimento do *budget* da área. Manufatura: 1) Atingimento de prazos propostos na estratégia, 2) Percentual de horas de retrabalho inferior a 5% e 3) apontamento de 100% das horas trabalhadas dentro dos correntes meses. Qualidade: 1) Reciclagem dos conceitos de segurança através de treinamentos de 100% dos colaboradores com tempo de empresa superior a um ano, 2) Atingimento de zero incidentes graves (lesão) e gravíssimos (afastamento) e 3) atingimento do *budget* proposto para a área. Engenharia: 1) Entrega de projetos e desenhos dentro dos prazos previstos na

estratégia, 2) análise periódica dos materiais e equipamentos e 3) Atingimento do *budget* proposto para a área.

E por fim os indicadores individuais de cada colaborador, serão propostos: 1) Emissão de 10 cartões de melhoria (ferramenta que a empresa utiliza para identificação de atividades inseguras e idéias de implantações para fatores de melhoria, para que sejam obtidos ganhos financeiros, de segurança, de condições de trabalho ou de tempo de execução de processos) e 2) avaliação do gestor direto em um *scorecard* de 1 à 4 sendo que o mínimo aceitável é 2,5 onde após serem avaliados diversos quesitos (alinhamento com valores da empresa, trabalho em equipe, entrega de resultados, perfil, postura etc) são formadas notas de 1 à 4, contemplando as categorias de performance: abaixo da expectativa, dentro da expectativa, acima da expectativa e muito acima da expectativa, respectivamente.

Com os KPIs propostos, será possível mensurar a performance de cada área, identificar as ineficiências e atuar de forma ativa na prevenção de futuros erros e conserto dos atuais, para que assim obtenha-se a plenitude da produtividade. O melhor momento para a implantação da ferramenta é no início do período (ano) pois a efetiva mensuração exige o mínimo de 12 meses para que possa ser confeccionado um gráfico de acompanhamento e a identificação de sazonalidades e peculiaridades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão completa, pois tem em sua essência a maximização de divulgação da estratégia por todos os níveis corporativos. Apresenta muitos benefícios que podem ser obtidos com a devida aplicação de conceitos e o acompanhamento periódico de seus indicadores de performance.

O BSC é muito completo e possui uma correta ordem de implantação e acompanhamento, deve ser primeiramente absorvido pela alta direção da empresa, essa área é a que define as estratégias e os objetivos dos próximos períodos, com isso faz sentido que deva ser a área que patrocina internamente esse projeto. Nenhum projeto terá adesão se os demais colaboradores perceberem que as regras impostas não estão seguidas pelos executivos e gestores, isso geraria uma indignação generalizada onde além de não acatarem as normas, criaria um sentimento de descontentamento e com isso a produtividade cairia.

Após o alto escalão “comprar” a ideia, inicia-se a análise prévia dos fatores internos e externos, incluindo a identificação das forças e fraquezas, oportunidades e riscos, relacionamento com mercado, fornecedores e clientes entre outras. O resultado dessa análise auxilia a definir a capacidade produtiva que a empresa pode obter se intensificar e maximizar os resultados positivos e eliminar ou melhorar os resultados negativos, e com isso é possível obter um horizonte de até onde pode chegar.

Com as informações em mãos, são definidas as estratégias, os meios pelos quais o atingimento dos objetivos e metas irão ocorrer. Com essa determinação, a divulgação da estratégia deve ser realizada em todos os níveis, assim como a definição de quais indicadores de performance serão utilizados para mensurar a produtividade de cada área, individualmente e globalmente, pois tais indicadores serão o alicerce da análise e acompanhamento do progresso da companhia em relação às suas metas pré-definidas.

A definição dos KPIs deverá ser feita minuciosamente e o acompanhamento constante do mesmo se faz necessário mensalmente, para que os desvios sejam

identificados o quanto antes e a tomada de decisão seja o mais rápido possível, a fim de corrigir qualquer situação antes que tome proporções maiores. A informação dentro da empresa deve correr livremente no sentido vertical e horizontal, com a base de produção informando aos seus gestores de problemas encontrados durante as operações, da gestão instruindo sobre possíveis mudanças na estratégia ou no mercado em que atuam ou ainda de possíveis riscos identificados que possam prejudicar as o desempenho e lateralmente entre áreas e colaboradores. É necessário também divulgar as dificuldades encontradas para que não ocorram nas demais áreas e compartilhando os sucessos para que se possível, seja usado em outras áreas.

O *Balanced Scorecard* pode ser o fator chave para a perpetuidade e perenidade da empresa, porém o cuidado com sua implantação deve ser tão grande quanto o de seu acompanhamento. A disseminação da informação e o desdobramento da estratégia são determinantes para seu êxito. Trata-se de um sistema de informação, semelhante a um ERP onde pode ajudar muito a empresa, mas se for mal implantado irá criar mais barreiras e retardar o processo ao invés de melhorar.

GLOSSÁRIO

BSC: Balances Scorecard

BID: Lance para adquirir um contrato;

Lead Time: Tempo de Produção;

Off Shore: Operação além da costa marítima;

Players: Concorrentes / Participantes;

Gates: Etapas

Targets: Objetivos / Alvos

Objetivos Smart: Metas bem definidas com prazo e valor mensuráveis;

Stakeholders: Partes Interessadas (acionistas, clientes, fornecedores etc);

Budgets: Orçamento;

Forecast: Revisão do Orçamento;

Turnover: Rotatividade de colaboradores;

Brainstorm: Tempestade de idéias;

ROL: Receita Operacional Líquida;

EBITDA: Lucro Antes dos Impostos, Juros, Depreciação e Amortização;

Business Units: Unidade de Negócio;

Know-how: Conhecimento Histórico;

Expertise: Conhecimento / Habilidade;

Delay: Atraso;

Gaps: Falhas / Faltas;

Share: Peçaço / Fatia;

Rating: Pontuação para avaliação;

Cashflow: Fluxo de Caixa;

Link: Ligação;

Framework: Quadro de trabalho;

Feedback: Retorno em relação a performance;

KPI: Indicadores de performance;

Top-down: Decisão imposta pela alta direção;

Sponsor: Patrocinador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de Planejamento Estratégico, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANSUR, R. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Ciências Modernas, 2008.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, 22 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

HERRERO, E. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FALCONI, V. O Verdadeiro Poder, 1 ed. Nova Lima: INDG, 2009.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia, 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

Harvard Business Review Medindo o Desempenho Empresarial, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária, Revista Contabilidade & Finanças – USP. São Paulo, 2002

BERTON, L. H. FERNANDES, B. H. R. Administração Estratégica, 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, L. M., PEREZ JR., J. H., SILVA, C. A. S. Controladoria Estratégica, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. Controladoria Básica, 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas, 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TZU, S. A Arte da Guerra, 4 Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHEROBIM, A. P. M. S, ESPEJO, M. M. S. B. Finanças Pessoais – Conhecer para Enriquecer!, 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, G. A. Orçamento Empresarial, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

CHING, Hong Yuh, Gestão Baseada em Custeio por Atividade. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, Peter Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.