

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

MARCELO ARAUJO DE CAMPOS

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD*
PARA A EMPRESA PARTNER CONSULTING DO BRASIL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2013

MARCELO ARAUJO DE CAMPOS

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD*
PARA A EMPRESA PARTNER CONSULTING DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, apresentado à banca avaliadora do Curso de pós-graduação de MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD – da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Egon Wildauer.

CURITIBA

2013

MARCELO ARAUJO DE CAMPOS

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD*
PARA A EMPRESA PARTNER CONSULTING DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação de MBA em Inteligência de Negócios, da Universidade Federal do Paraná, como requisito à aprovação e obtenção do título de especialista.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Egon Wildauer
Universidade Federal do Paraná

Universidade Federal do Paraná

Curitiba, ____ de _____ de 2013.

*A Deus, que me permitiu realizar este projeto e que fez da
minha vida um de Seus projetos*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me ensinaram a ter caráter e perseverança.

A minha parceira e futura esposa, Luize Souza, que me incentivou a começar e também a não desistir deste projeto, permanecendo ao meu lado em todos os momentos.

Ao professor Egon Wildauer, que não só me orientou neste projeto em termos acadêmicos, mas em suas aulas, me proporcionou aprendizado para a vida, permitindo transformar meu futuro pessoal e profissional.

Aos demais professores e alunos que trilharam comigo esta fase da minha vida.

RESUMO

CAMPOS, Marcelo Araujo de. PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA PARTNER CONSULTING DO BRASIL 42f. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA em Inteligência de Negócios, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013

O presente trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de uma proposta de *balanced scorecard* para a Partner Consulting do Brasil, empresa de pequeno porte de prestação de serviços que atua no mercado de consultoria de negócios. A metodologia aplicada se deu por meio de uma revisão da bibliografia do *balanced scorecard* e da análise das práticas de gestão já adotadas pela empresa. Com o desenvolvimento do projeto, foi possível entender as relações da empresa com o seu modelo de gestão atual, propondo-se em apresentar um modelo teórico de gestão de indicadores, que embora não tenha sido implantado, espera-se que em momento oportuno seja aplicado e apresente resultados positivos à empresa em estudo.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. *Balanced Scorecard*. Gestão de Desempenho. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

CAMPOS, Marcelo Araujo de. *BALANCED SCORECARD PROPOSAL FOR PARTNER CONSULTING DO BRASIL* 42f. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA em Inteligência de Negócios, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013

This paper aims to develop a balanced scorecard proposal for 'Partner Consulting do Brasil', a small service company, which operates in the consulting business. The used methodology was a literature review of the balanced scorecard and the management practices already adopted by the company. With the development of the project, it was possible to understand the company's relationships with its current management model, proposing to introduce a theoretical model of management indicators, that although not implemented, it is expected that in due course be applied and present positive results to the company under study.

Keywords: Business Management. *Balanced Scorecard*. Performance Management. Strategic Planning.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de Demonstrativo de Resultados Utilizado pela Partner.....	26
Tabela 2 - Modelo da Tabela de Indicadores Utilizada pela Partner	27
Tabela 3 - Análise SWOT da Partner.....	30
Tabela 4 - SWOT na Perspectiva Financeira.....	34
Tabela 5 - SWOT na Perspectiva dos Clientes.....	34
Tabela 6 - SWOT na Perspectiva dos Processos Internos	35
Tabela 7 - SWOT na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	35
Tabela 8 - Objetivos Específicos da Partner	37
Tabela 9 - Balanced Scorecard da Partner	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	14
Figura 2 - Relações de Causa e Efeito do <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 3 - Organograma atual da empresa.....	25
Figura 4 - Processo de Análise Crítica de Desempenho da Partner.....	26
Figura 5 - Metodologia de Planejamento Estratégico da Partner.....	28
Figura 6 - Fluxo de Desenvolvimento da Proposta.....	32
Figura 7 - Vetores da Análise SWOT.....	33
Figura 8 - Mapa Estratégico da Partner.....	39

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	BALANCED SCORECARD	13
2.1	As perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	13
2.1.1	Perspectiva Financeira	14
2.1.2	Perspectiva do Cliente	15
2.1.3	Perspectiva dos Processos Internos	17
2.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	18
2.2	Mapa Estratégico	20
3	A EMPRESA	22
3.1	Apresentação da empresa	22
3.1.1	Histórico	22
3.2	Gestão atual	23
3.2.1	Planejamento estratégico	23
3.2.2	Metodologia de Planejamento Estratégico	28
3.3	Análise SWOT	29
4	PROPOSTA DO BALANCED SCORECARD PARA A PARTNER	31
4.1	Metodologia	31
4.2	Análise SWOT	32
4.3	Objetivos	35
4.4	Indicadores de desempenho	37
4.5	Mapa estratégico	38
5	Considerações finais	41
6	Referências	42

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão vem se aperfeiçoando ao longo dos anos, adaptando-se às necessidades das empresas para que elas alcancem seu objetivo principal: o lucro financeiro. No entanto, com o passar do tempo, as empresas que se destacaram foram aquelas que, diante de um cenário cada vez mais competitivo, entenderam que o êxito financeiro só era possível com uma gestão de outros fatores como satisfação dos clientes, eficiência de processos internos e capacidade de adaptação. Foi baseado neste princípio, que surgiu em 1992 o *balanced scorecard*, sistema desenvolvido pelos teóricos Robert Kaplan e David Norton. Apoiado em quatro pilares distintos, este modelo de gestão de indicadores norteia a mensuração de resultados de forma completa e interligada, garantindo uma visão holística sobre os pontos críticos de sucesso de uma organização.

Para entender na prática as consequências da aplicação desse sistema, o presente estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de um *balanced scorecard* para uma empresa de consultoria: a Partner Consulting do Brasil, doravante denominada Partner. No mercado desde 2002, a prestadora de serviços já atendeu importantes clientes em todo o Brasil, como GVT, ALL, Exército Brasileiro, Trombini, Copel, Frimesa, Copacol, O Boticário, entre outros, e possui um portfólio de mais de 110 projetos realizados. No entanto, apesar da grande experiência com métodos de gestão, a empresa controla seus indicadores por meio de um modelo bastante restrito a resultados financeiros. Esta lacuna foi identificada como oportunidade para que as demais frentes do *balanced scorecard* pudessem ser avaliadas nessa organização.

O presente trabalho, portanto, tem como objetivo relatar o processo de construção de um *balanced scorecard* a partir das práticas de gestão já adotadas pela empresa. Utilizou-se como metodologia a coleta de dados diretamente com a empresa, em *sites* e documentos. Além disso, foram realizadas reuniões com os diretores, bem como pesquisa no *site* institucional e em documentos disponibilizados, como relatórios e planejamentos. Em seguida, buscou-se avaliar as características das novas estratégias de acordo com as perspectivas propostas pelo modelo em estudo. As considerações a respeito da construção do *balanced scorecard* foram realizadas a partir do referencial teórico, que se desenvolveu sob a

luz da bibliografia de gestão, especialmente a partir das proposições de Norton e Kaplan.

Mesmo nos dias atuais, muitas empresas continuam voltadas para a busca incessante do lucro, esquecendo-se de importantes ferramentas que as levam a atingir este resultado. Por isso, o caso da Partner nos ajuda a entender a importância de um olhar mais amplo na gestão frente às necessidades do mercado, que mudam cada vez mais rápido e são cada vez mais exigentes.

2 **BALANCED SCORECARD**

Na era industrial, as empresas desenvolveram uma série de metodologias e indicadores para gerir os seus negócios. Estes indicadores baseavam-se exclusivamente em métricas financeiras, que retratam o que ocorreu com a empresa em períodos anteriores. No entanto, na era da informação, somente a visão financeira do negócio não foi mais suficiente para garantir os resultados das empresas. Por isso, em 1990, os professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram uma pesquisa que teve como resultado um novo modelo de avaliação e gestão, denominado *balanced scorecard*. Este estudo teve como motivador a “crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos” (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para estes teóricos, os sistemas de mensuração de resultados devem permitir um direcionador para o futuro do negócio:

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.7)

O *balanced scorecard* sugere que medidas financeiras sejam complementadas com vetores orientados para o futuro, uma vez que seus objetivos são derivados da visão e estratégia da empresa. Sua proposta equilibra indicadores financeiros e não-financeiros, fixando relações de causa e efeito entre estes indicadores.

2.1 As perspectivas do *balanced scorecard*

Definido como um Sistema de Gestão Estratégica, o *balanced scorecard* está dividido em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (vide figura 1). Esse sistema fornece um método de gestão abrangente, que é capaz de avaliar o desempenho da organização como um todo. Conduzindo à criação e utilização de indicadores em todos os níveis da

organização, o *balanced scorecard* torna-se uma ferramenta capaz de divulgar e envolver todos os níveis hierárquicos da empresa na busca do cumprimento de suas estratégias.



Figura 1 - Perspectivas do *balanced scorecard*.

Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1997 p.10)

Para Kaplan e Norton (1997, p.25), o *balanced scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação e informação e não como um sistema de controle. Por isso, as perspectivas visam equilibrar objetivos de curto e longo prazo, contemplando medidas objetivas e subjetivas. Cada uma das perspectivas possuem seus respectivos objetivos, metas e indicadores.

2.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira demonstra se as estratégias, a implantação e a execução estão gerando resultados positivos na lucratividade da empresa. “Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (KAPLAN; NORTON, 1997 p.49). A perspectiva financeira é, então, o ponto de convergência

das demais medidas, metas, indicadores e estratégias formuladas no *balanced scorecard*.

De acordo com os autores, a teoria da estratégia empresarial sugere que as empresas devem adotar estratégias financeiras diferentes de acordo com o ciclo de vida que vivenciam. Resumidamente, passam por três fases distintas: crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento, as empresas geralmente possuem produtos e serviços com grande potencial de expansão e aumento de vendas. Nesta fase, as estratégias financeiras serão traçadas para melhor aproveitar este potencial, como investimentos em aumento de produção e capacidade operacional. Muitas vezes, durante este período, as empresas operam com baixa rentabilidade, uma vez que estas ações costumam apresentar retorno de longo prazo. As medidas de avaliação mais eficientes para esta fase são percentuais de crescimento da receita ou aumento na participação de mercados específicos.

Já as empresas ou unidades de negócio na fase de sustentação ainda podem receber algum investimento, mas em níveis bem inferiores aos da fase de crescimento. Estes investimentos ou reinvestimentos, terão por objetivo a manutenção da participação de mercado ou pequenos crescimentos desta participação. Nesta fase, as medidas de avaliação financeira costumam ser contábeis, como receita operacional e margem bruta.

Na fase de colheita, as empresas terão por objetivo o retorno sobre os investimentos realizados anteriormente. O ciclo de vida da empresa ou unidade de negócio já não justifica investimentos com retorno em longo prazo, como ampliação de capacidade produtiva. Investimentos, quando necessários, deverão ser realizados para manter equipamentos e capacidade, e seu prazo de retorno deve estar definido e ser curto. Nesta fase, medidas de avaliação serão em benefício da empresa, como geração de fluxo de caixa e diminuição da necessidade de capital de giro.

2.1.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente permite à empresa alinhar os objetivos de negócio, com as necessidades específicas do mercado e dos clientes. Permite ainda identificar os segmentos de mercado, oferecendo a possibilidade de atuação diferenciada, por meio das unidades de negócio específicas. Para Kaplan e Norton

(1997, p.67), é comum empresas que não compreendem estas necessidades perderem mercado para seus concorrentes, que possuem produtos e serviços mais alinhados com as preferências destes clientes.

Nesta perspectiva, os executivos devem traduzir a missão e visão da empresa em objetivos direcionados para os mercados que deseja atuar. Por isso, neste caso, as medidas de avaliação devem ser segmentadas de acordo com os mercados e público alvo. Para esta perspectiva, as empresas utilizam, em geral, medidas de avaliações genéricas que possuem aderência a, praticamente, todos os negócios, dentre as quais é possível citar participação de mercado, retenção, satisfação, e lucratividade dos clientes. No entanto, outras medidas de proposta de valor foram encontradas pelos autores.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais elaboramos *scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.77)

De acordo com os teóricos, os atributos encontrados podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos e serviços
- Relacionamento com os clientes
- Imagem e reputação

Os autores ainda afirmam que os *atributos dos produtos e serviços* refletem quanto às funcionalidades do produto ou serviço, seu preço e qualidade. De acordo com as necessidades de cada cliente, suas exigências podem ser relacionadas à qualidade, mesmo que seja necessário o pagamento de um preço acima da média praticada pelo mercado. Enquanto para outros clientes, a satisfação será atingida por meio do menor preço. Vale ressaltar ainda que, em alguns casos, um mesmo cliente pode requerer atributos diferentes para cada tipo de produto ou serviço contratado.

A dimensão de *relacionamento com os clientes* faz referência à entrega dos produtos ou serviços. Cada cliente possui uma necessidade diferenciada e a forma

como a empresa se relaciona com o cliente, por meio de variáveis como prazo de entrega, dedicação da equipe de vendas e/ou pós-venda ou tempo de resposta impactam diretamente na sensação de satisfação do cliente em relação ao fornecedor.

As medidas de avaliação da perspectiva do cliente devem ser capazes de identificar os grupos de clientes existentes e direcionar a empresa na captação, retenção, satisfação e na manutenção da lucratividade dos clientes.

2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva possui uma abordagem diferente quando comparada com abordagens tradicionais. No *balanced scorecard*, o objetivo é identificar novos processos que contribuam integralmente para a satisfação dos clientes e, por consequência, para alcance das metas financeiras. Uma vez identificados os processos críticos para o sucesso da empresa, a busca pela excelência na execução destes processos deve ser o objetivo dos indicadores de desempenho desta perspectiva. Além disso, esta perspectiva apresenta a inclusão dos processos de inovação, como uma forma de garantir, a longo prazo, o desempenho econômico da empresa, uma vez que permite a inclusão de novos processos, produtos ou serviços de acordo com as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros.

A orientação dos autores, quanto ao desenvolvimento das medidas de avaliação da para os processos internos, é que sejam realizadas apenas após as definições das estratégias e objetivos das perspectivas financeira e do cliente. Desta forma é possível agregar novos processos que, juntamente com os já existentes, possam garantir de forma efetiva o atingimento dos objetivos financeiros e dos clientes.

No *balanced scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.99)

Os autores afirmam também que “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997 p.101). Eles puderam perceber, entretanto, uma cadeia de valor genérica que as empresas poderão utilizar para auxiliar na construção da perspectiva dos processos internos. Esta cadeia possui três processos principais: inovação, operações e serviço de pós-venda.

Na cadeia de valor genérica, a oferta de produtos é reativa e a criação dos produtos ou serviços é realizada após a existência da demanda por parte do cliente ou do mercado. Ao incluir o processo de inovação na cadeia de valor, a empresa passa a antecipar-se em relação ao mercado, realizando pesquisas, identificando as necessidades dos clientes atuais e futuros.

O processo de operações é representado pelo ciclo que inicia no pedido recebido do cliente e tem sua conclusão na entrega dos produtos ou serviços solicitados. Este processo é repetitivo, tradicionalmente monitorados por medidas financeiras de custos e enfatiza a eficiência da entrega. A visão estritamente financeira gerou, ao longo do tempo, ações disfuncionais como acúmulo de estoques e busca por fornecedores de baixo custo. Práticas como a gestão da qualidade total levaram à inclusão de outras medidas, como tempo do ciclo e qualidade. Estas são medidas genéricas aderentes a grande maioria das empresas.

2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva do *balanced scorecard* demonstra as necessidades de infraestrutura que são fundamentais para a empresa atingir os objetivos de longo prazo.

As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.29)

Tradicionalmente, as empresas investem em novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, segundo os autores, estes investimentos, embora importantes, não serão suficientes para garantir o sucesso do negócio a longo prazo. Investimentos devem ser direcionados também a pessoas, processos e sistemas para que as empresas possam obter sucesso no longo prazo.

Três categorias principais tiveram destaque em muitas empresas, para esta perspectiva:

- Capacidades dos funcionários
- Capacidades dos sistemas de informação
- Motivação, *empowerment* e alinhamento

Em histórico desenvolvido por Kaplan e Norton, desde a era industrial, houve uma grande transformação no pensamento gerencial sobre seu quadro de funcionários. A globalização e competitividade mundial exige das empresas e de suas equipes muito mais do que o trabalho repetitivo e braçal. Hoje, na era da informação, as empresas necessitam de constantes mudanças na forma como executam seus processos, fabricam seus produtos ou interagem com seus clientes, apenas para manter sua posição no mercado. Este alto índice de mudanças exige constante reciclagem dos funcionários, de modo a alinhar as competências de cada colaborador com as que são requeridas. Além de reciclagem, a constante inovação requer que os funcionários da empresa estejam satisfeitos e engajados à cumprir suas tarefas diárias. Os autores perceberam na empresa Rockwater, durante a implantação do *balanced scorecard*, que os funcionários com as maiores pontuações nas pesquisas de satisfação tendiam a ter clientes mais satisfeitos com a empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.135)

Outro recurso de grande importância na perspectiva de aprendizado e crescimento é a tecnologia da informação, por meio dos sistemas de informações.

Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e consequências financeiras de suas decisões. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.141)

Os sistemas de informação devem suprir os funcionários da linha de frente da, acerca do relacionamento do cliente com a empresa. Desta forma, o funcionário poderá melhor satisfazer as necessidades atuais e emergentes de seus clientes.

A terceira categoria apresentada pelos autores refere-se à motivação, *empowerment* e alinhamento dos funcionários.

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir e agir. (KAPLAN; NORTON, 1997 p.142)

Medidas de implantação de sugestões dos funcionários, de melhoria de processos, seja em redução de custos, tempo ou melhoria na qualidade dos produtos ou serviços são exemplos de estratégias capazes de incentivar e motivar os funcionários.

2.2 Mapa Estratégico

“Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos.” (KAPLAN; NORTON, 1997 p.30). Os objetivos e medidas definidas no *balanced scorecard* devem possuir relação explícita de causa e efeito, permeando as quatro perspectivas do sistema. Cada perspectiva terá seus objetivos alcançados de acordo com os resultados da perspectiva imediatamente anterior. Para que, por exemplo, um crescimento em vendas seja atingido, é necessário que os clientes estejam satisfeitos. Os processos internos, por sua vez, devem ser eficazes permitindo que a satisfação dos clientes seja alcançada. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento fornecerá subsídios para que os processos se tornem e permaneçam eficazes. Esta relação de causa e efeito pode ser observada na figura abaixo:

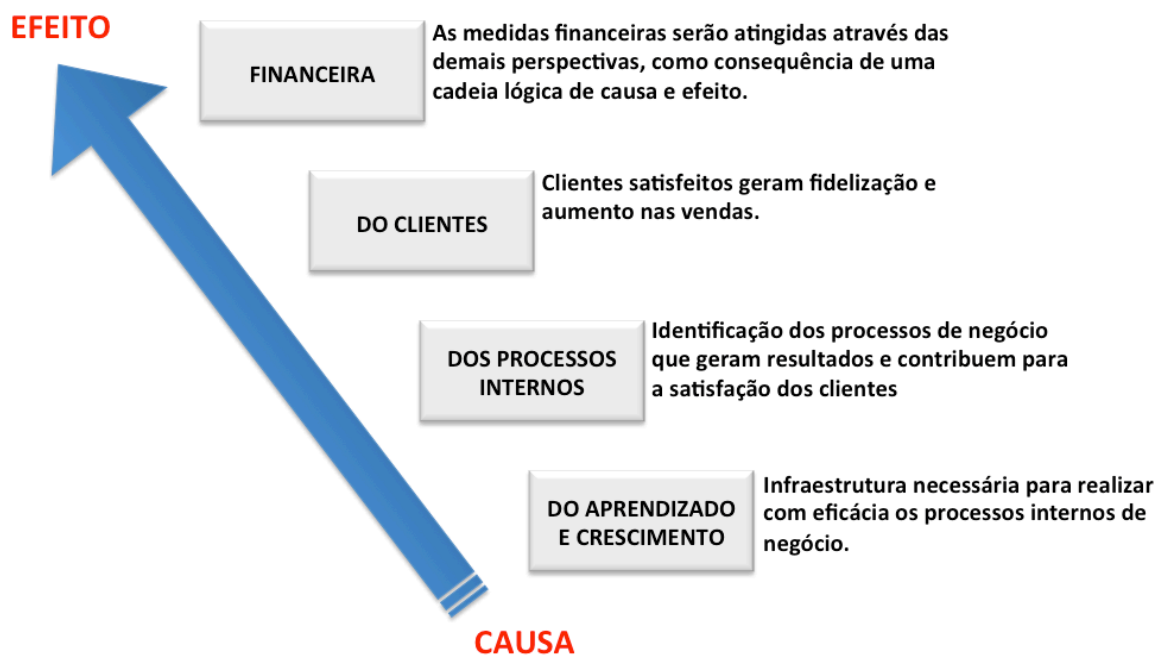


Figura 2 - Relações de Causa e Efeito do *Balanced Scorecard*

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na metodologia do *balanced scorecard*

No *balanced scorecard*, estas relações de causa e efeito são demonstradas graficamente em um mapa estratégico.

O mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. (KAPLAN; NORTON, 2000 p.81)

Em um mapa estratégico é possível identificar os processos de criação de valor necessários para o alcance das estratégias corporativas, uma vez que *balanced scorecard* está baseado na premissa de estratégia como hipótese, e que, de acordo com os autores, a estratégia é uma visão de futuro e, portanto, incerta. O *scorecard* torna explícita as relações de causa e efeito que colocam a estratégia à prova. “A chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades.” (KAPLAN; NORTON, 2000 p.88).

3 A EMPRESA

A presente proposta de implantação do *balanced scorecard* será realizada para a Partner, empresa de pequeno porte sediada em Curitiba.

3.1 Apresentação da empresa

Fundada em 2003, a Partner é uma empresa de prestação de serviços que atua na área de consultoria de negócios. Sua sede está localizada em Curitiba, no estado do Paraná. Desde 2008, a empresa conta com uma filial na cidade de São Paulo, além de uma unidade de pesquisa e desenvolvimento em Orlando, nos Estados Unidos.

Atuando nas áreas de Desenvolvimento Organizacional, *Supply Chain*, Industrial, Mercado e Tecnologia, presta serviços a clientes de pequeno, médio e grande porte. Seus principais clientes são empresas nacionais e multinacionais de diversos ramos de negócio como telecomunicações, hotelaria, cosméticos, cooperativas, montadoras, agronegócio entre outros.

A empresa possui certificação da WEC Desenvolvimento Empresarial, que avalia o nível de satisfação dos clientes, experiências e competência para prestar de serviços de consultoria. Em 2010, recebeu o prêmio *Top Of Business*, em reconhecimento aos trabalhos desenvolvidos e excelência nos projetos de consultoria realizados em grandes empresas do país.

3.1.1 Histórico

A Partner foi fundada pelos sócios Rui Rocha e Daniel Latuada. Nos primeiros meses de operação, apenas o Daniel trabalhava efetivamente na empresa, enquanto seu sócio permaneceu em seu atual emprego, dedicando-se parcialmente à recém fundada empresa de consultoria. No entanto, as atividades da empresa começaram a crescer, o que passou a exigir dedicação integral dos sócios já no ano seguinte.

Após 2 anos, o sócio Daniel Latuada desligou-se da empresa e desde então, o proprietário e Diretor Executivo, Rui Rocha, vem sempre buscando aprimorar a gestão da empresa.

3.2 Gestão atual

De acordo com o dicionário Aurélio, o termo “Gestão” é sinônimo de administração e significa direção, gerência ou o ato de gerir. É o ato de administrar ou gerenciar recursos, pessoas ou negócios, tendo como objetivo atingir resultados ou metas previamente definidos.

Atualmente a empresa utiliza para sua gestão, um Planejamento Estratégico desenvolvido ao longo dos últimos quatro anos. Neste planejamento estratégico foram definidos objetivos estratégicos, indicadores e metas, todos sob a ótica financeira.

3.2.1 Planejamento estratégico

Segundo Porter: “estratégia é uma criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (1996, p.68). De acordo com Mintzberg (Et al 2000, p.17) a definição de estratégia possui cinco diferentes vetores. Uma estratégia pode ser um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e ainda, um truque, sendo, na prática, uma combinação equilibrada de todas elas. Percebe-se então que estratégia não pode ser definida de forma simples, mas em um conjunto de definições e ações que corroborem com os objetivos da empresa.

Desde 2010, a Partner utiliza da prática de Planejamento Estratégico em sua gestão, no entanto, o primeiro ciclo foi realizado apenas pelo diretor executivo com posterior divulgação aos colaboradores dos objetivos e metas a serem alcançadas. Como não houve a participação da equipe na definição dos objetivos ou no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, este modelo mostrou-se ineficaz, uma vez que as metas não foram alcançadas.

Para aumentar a efetividade do planejamento, no ano seguinte, buscou-se um maior envolvimento de todos os colaboradores que puderam participar ativamente na construção e execução das estratégias da empresa. A empresa, em conjunto com seus funcionários, definiram objetivos estratégicos, indicadores e também visão e missão.

Segundo Porter, (1995) é a visão de futuro permite à empresa almejar novos horizontes. A definição da visão de futuro oferece suporte e sentido às ações diárias

que a organização deve realizar no presente, para alcançar o visão de futuro desejada.

Além da visão, a missão também é um fator importante para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. Pode-se dizer que missão é o propósito de existir de uma empresa. Peter Drucker tem sua definição mais completa:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. (DRUCKER, Peter. 1984)

Já no primeiro ciclo do planejamento estratégico da empresa, a missão foi definida como: **“Garantir o crescimento sustentado do nosso negócio”**, e a visão: **“Ser reconhecida pela geração de valor ao nosso cliente.**

Em 2012, a diretoria executiva ampliou sua equipe, contratando novos profissionais para os cargos de gerência e diretoria. Essa medida visava contribuir ainda mais para que os resultados pudessem ser alcançados.

Com a contratação de novos profissionais, também foi necessário a ampliação das instalações físicas da empresa, que mudou para um novo escritório em fevereiro de 2013.

Essas mudanças impactaram no fluxo de caixa da empresa, que tinha sua receita em crescimento entre os anos 2005 e 2009, mas acabou sofrendo uma estagnação nos últimos anos. Com aumento dos custos fixos oriundos de investimento em infraestrutura e despesas com pessoal, a lucratividade decresceu, chegando a operar em 2013 com prejuízos.

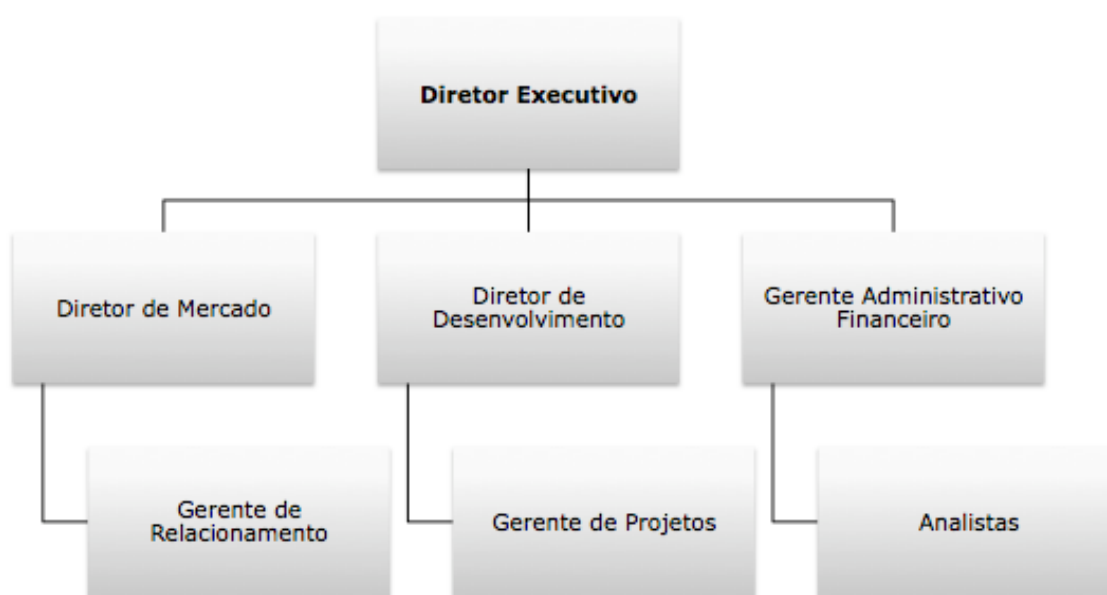


Figura 3 - Organograma atual da empresa

Fonte: Partner Consulting do Brasil

O planejamento estratégico trouxe também para a empresa, o processo de Análise Crítica de Desempenho (doravante denominado pela sigla ACD). Este processo consiste em reuniões mensais de avaliação de resultados, bem como definição do plano de ação para o período seguinte.

Os indicadores apresentados e discutidos nas reuniões de ACD ajudaram a empresa a estruturar melhor os seus processos e ações de expansão de mercado. No entanto, os indicadores são, em sua maioria, financeiros, e limitados a faturamento e rentabilidade e detalhamentos destas medidas de avaliação. Algumas informações não-financeiras são apresentadas, como cronograma dos projetos e prospecções de novos negócios em andamento. Mas não há um processo estruturado para gestão e acompanhamento destas ações.

Na figura 4 temos o processo de análise crítica de desempenho, segundo a metodologia da empresa:



Figura 4 - Processo de Análise Crítica de Desempenho da Partner

Fonte: Partner Consulting do Brasil

Nos resultados financeiros, apresentados pela Gerência Financeira, é possível avaliar e analisar os demonstrativos de resultados do mês, e também os valores acumulados desde o início do ano. Também é apresentado um comparativo com o ano anterior, estabelecendo um indicador de crescimento financeiro. Os resultados financeiros são detalhados pelas unidades de negócio, por projetos e também pelas regiões geográficas, facilitando tomadas de decisões direcionadas a mercados ou clientes específicos. A análise financeira é realizada principalmente comparando os resultados do mês com o orçamento previsto para cada projeto ou para a empresa como um todo. As análises financeiras são realizadas, principalmente, de acordo com um modelo de DRE padrão, demonstrado abaixo:

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS [MÊS] / 2013	PREVISTO		REALIZADO		% STATUS	JULHO - 2012	
	VALOR	%	VALOR	%	%	VALOR	2013 x 2012
RECEITA BRUTA							
(-) Impostos							
(=) RECEITA LÍQUIDA							
(-) Custos Diretos							
<i>Mão de Obra Direta</i>							
<i>Desp. Operacionais</i>							
<i>Comissão</i>							
(-) Custos Indiretos							
<i>Desp. Administrativas</i>							
<i>Desp. c/ Pessoal</i>							
<i>Desp. Comercial/Mkt</i>							
(=) EBITDA							
(-) Depreciação e Amortização							
(-) Rec/Desp. Financeiras							
<i>Receitas Financeiras</i>							
<i>Desp. Financeiras</i>							
(-) Despesas Tributárias							
(=) LUCRO LÍQUIDO							

Tabela 1 - Modelo de Demonstrativo de Resultados Utilizado pela Partner

Fonte: Partner Consulting do Brasil

Já os Resultados Operacionais são de responsabilidade do gestor da área em que os processos monitorados são executados. As principais medidas também são financeiras, embora existam outros indicadores operacionais que também são mensurados, conforme o quadro abaixo:

ÁREA	INDICADOR	MÊS		ACUMULADO ANO	
		PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
ADM / FINANCEIRA	Status Ações PE*				
	Custo Fixo				
	Custo Variável				
COMERCIAL	Faturamento				
	Taxa de Conversão				
	Margem de Venda				
	Satisfação do Cliente	Em construção			
OPERAÇÕES	Margem de Contribuição				
	Prazo (Cronograma)	Dentro do previsto no cronograma			
	Satisfação do Cliente	Em construção			

* Plano de Ação do Planejamento Estratégico

Tabela 2 - Modelo da Tabela de Indicadores Utilizada pela Partner

Fonte: Partner Consulting do Brasil

De acordo com a tabela 2, observa-se que dos dez indicadores, cinco são financeiros, dois não estão sendo medidos pois não há processo de avaliação dos clientes, restando apenas três indicadores de processos não financeiros. Estes indicadores não são suficientes para avaliar o negócio para garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

As considerações trazem as avaliações feitas pelos gestores de cada área, suas justificativas ou comentários sobre os resultados apresentados. É importante ressaltar que o principal foco desta fase está nos indicadores cuja meta não foi alcançada. Indicadores com status positivo não são mencionados, exceto nos casos em que os resultados excederam as metas com um índice muito acima de 100%. Não há uma variação aceitável previamente definida nestes casos, e a inclusão destes indicadores nas considerações ficam a critério dos gestores de cada área.

O Plano de Ação demonstra as ações que serão tomadas no decorrer do mês seguinte, para corrigir os resultados negativos o quanto possível, e dar continuidade às ações cujos indicadores estão mostrando resultados positivos.

3.2.2 Metodologia de Planejamento Estratégico

A Partner tem em seu portfólio de produtos o desenvolvimento e implantação de planejamento estratégico a cerca de quatro anos, mesmo período que iniciou a prática internamente na empresa. Seu principal executivo utiliza sua experiência profissional de mais de onze anos no mercado de consultoria e dez como executivo de grandes empresas para auxiliar a Partner e seus clientes a elevar a lucratividade de suas empresas por meio da gestão estratégica.

Entendendo que as empresas tinham dificuldades na implantação e execução do planejamento estratégico devido a ausência de um plano operacional, a consultoria, ao longo destes anos, desenvolveu uma metodologia própria de implantação. No entanto, embora esta percepção esteja alinhada com os conceitos do *balanced scorecard*, nenhum dos elementos deste sistema foi utilizado na empresa ou em seus clientes.

A metodologia de planejamento estratégico da Partner está demonstrada na figura abaixo:



Figura 5 - Metodologia de Planejamento Estratégico da Partner.

Fonte: Partner Consulting do Brasil (Desenvolvido pela Empresa)

De acordo com a metodologia, o planejamento estratégico não se restringe à definição das estratégias, mas também considera o planejamento operacional, que culminam na Análise Crítica de Desempenho.

3.3 Análise SWOT

Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, uma das ferramentas utilizadas para auxiliar na definição das estratégias e indicadores foi a análise SWOT¹, uma ferramenta cuja função primordial é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa. Derivado do inglês, o termo SWOT é formado pelas palavras *Strength*, *Weakness*, *Opportunities and Threats*, traduzido para o português como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os vetores Pontos Fortes e Pontos Fracos avaliam a organização de dentro pra fora, identificando fatores existentes na empresa, como processos ineficientes, tecnologia ultrapassada, ausência das competências necessárias no quadro de pessoal, entre outras, que possam prejudicar o atingimento dos objetivos estratégicos. Apontam também os pontos que contribuíram positivamente na história da empresa e nos resultados alcançados. Os vetores Ameaças e Oportunidades olham para fora da empresa, mapeando as situações do ambiente externo, como mercado, clientes ou economia, que poderão impactar positiva ou negativamente nos resultados da empresa e que devem ser levados em consideração no desenvolvimento das estratégias.

No último ciclo do planejamento, foram identificados, nos quatro vetores propostos pela SWOT, pontos relevantes para o crescimento da empresa. Na tabela 3 pode-se observar alguns pontos levantados nesta fase de análise:

¹Não há uma autoria atribuída à criação da análise SWOT. Algumas fontes apontam para Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores de *Harvard Business School*, enquanto outras para Albert S. Humphrey, do *Stanford Research Institute*.

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Preço competitivo • Customização do produto x cliente • Imagem/Referência da empresa (Cliente) • Comprometimento da equipe • Velocidade de resposta interna e externa • Busca de resultados para os Clientes • Conhecimento "multidisciplinar" da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa Margem de Contribuição/Rentabilidade do Negócio • Ausência de visibilidade no mercado • Concentração de vendas em poucas regiões • Alterações nas entregas (Atendimento de demanda extra dos clientes) • Falta de reuniões periódicas de alinhamento entre Administrativo, Operações e Comercial
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de taxas e aumento das linhas de crédito • Abertura de novos mercados com novos produtos • Crescimento das empresas de Pequeno e Médio porte • Desenvolvimento de soluções - Nível de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo preço praticado pelo mercado • Concorrência - grandes consultorias • Falta de Expansão Regional • Aumento significativo da concorrência de consultores individuais

Tabela 3 - Análise SWOT da Partner

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

Estas informações foram utilizadas como direcionadores ao definir as estratégias e indicadores que serão descritos no capítulo seguinte.

4 PROPOSTA DO *BALANCED SCORECARD* PARA A PARTNER

O *balanced scorecard* tem sido uma ferramenta com grande aceitação entre os executivos das empresas que optaram por implantar este modelo de gestão. Com o principal objetivo de garantir a execução da estratégia, este modelo oferece condições para o desenvolvimento e crescimento dos negócios, por meio do acompanhamento do desempenho de todas as áreas da empresa. Por isso, os fatores críticos de sucesso deste sistema de gestão estão diretamente atrelados a sua correta implantação e execução. Segundo Markides (2000) apud Zaccaron (2011), mesmo uma brilhante estratégia precisa de uma implantação adequada para que os resultados esperados sejam alcançados. Compartilhando o mesmo conceito, Kaplan e Norton (2000, p.11), afirmam que os gestores consideram que a capacidade de implantar uma estratégia é mais importante que a qualidade da própria estratégia.

A partir da análise do referencial teórico apresentado no capítulo 2, e da avaliação da metodologia e do modelo de gestão utilizado na empresa, este capítulo apresentará uma proposta de *balanced scorecard* que derivará da missão e visão da empresa, dos objetivos estratégicos e análise SWOT. No entanto, além dos objetivos e metas já existentes, serão definidas novas estratégias, uma vez que a empresa está com foco principalmente na perspectiva financeira.

É importante ressaltar que o presente trabalho destina-se exclusivamente ao desenvolvimento da proposta e, embora se espera que seja implantado, esta etapa não fará parte do estudo. Espera-se também que este modelo traga significativa melhora nos resultados da empresa e no cumprimento das estratégias, preenchendo lacunas de gestão, medição e direcionamento das ações ao cumprimento das estratégias. Além disso, não é intenção deste estudo avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão.

4.1 Metodologia

Para o desenvolvimento desta proposta, foi estudada a bibliografia a respeito do *balanced scorecard*, principalmente dos criadores da teoria Norton e Kaplan. A partir desta análise, realizou-se um levantamento das principais informações da

empresa em estudo. Estes dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores, análise de relatórios e documentos ligados à gestão e condução do negócio.

Por fim, foi elaborada uma proposta de *balanced scorecard* com o objetivo de garantir um alinhamento coerente entre os indicadores e metas com a visão e missão da empresa. Para tanto, inicialmente, foram consideradas as premissas essenciais, concentradas na visão e missão da empresa. Em seguida, utilizou-se as ameaças e oportunidades bem como os pontos fortes e fracos da organização como base para a construção das estratégias de cada perspectiva. Esses norteadores deram origem aos indicadores de desempenho que completam o ciclo do *balanced scorecard* (vide fluxo abaixo).

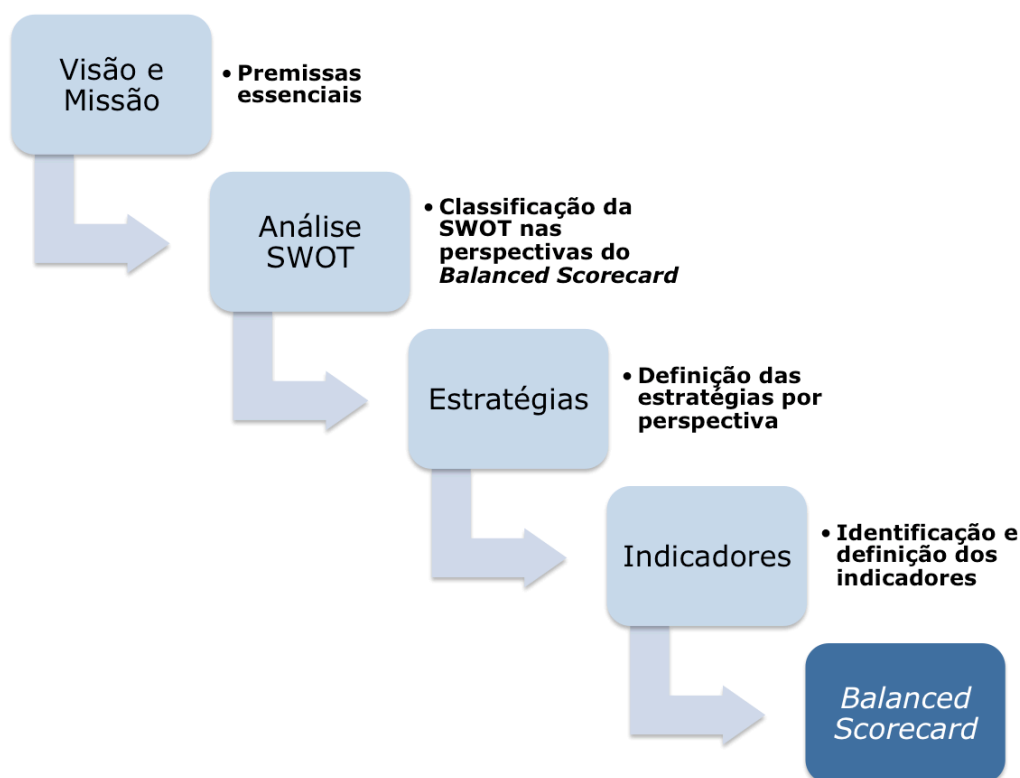


Figura 6 - Fluxo de Desenvolvimento da Proposta

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.2 Análise SWOT

O resultado da análise SWOT realizada na consultoria foi de grande importância para o desenvolvimento desta proposta de *balanced scorecard*. Esta análise permite considerar os pontos fortes e oportunidades, fatores que auxiliam os

gestores a minimizar o impacto dos pontos fracos e ameaças, definindo estratégias coerentes com as necessidades da empresa. Ao todo, foram levantados 63 pontos na SWOT, distribuídos da seguinte forma:

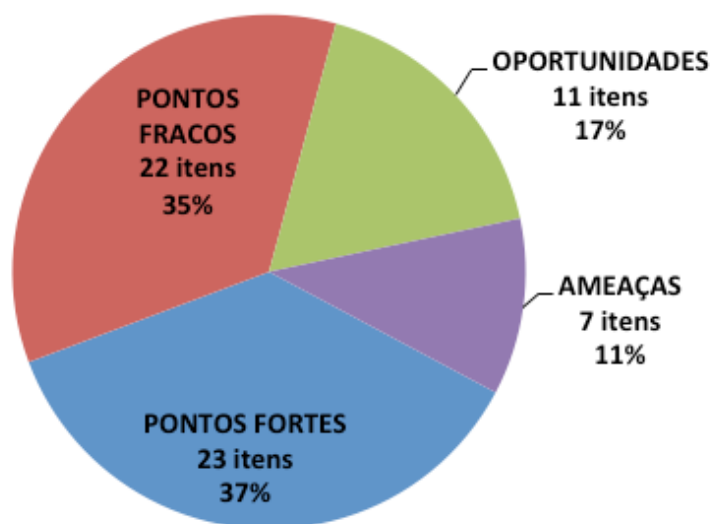


Figura 7 - Vetores da Análise SWOT

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

Na figura 7, é possível verificar que o conhecimento da equipe está mais direcionado para a parte interna da empresa. A quantidade de pontos levantados nos vetores de análise interna Pontos Fortes e Pontos Fracos é significativamente superior aos do ambiente externo. Na própria SWOT, este ponto foi abordado como 'Falta de conhecimento sobre a concorrência / mercado de atuação', sendo, então, de conhecimento da empresa que a visão do mercado em que atuam é restrita. Em 2012, a ampliação do quadro de funcionários realizada pela diretoria tinha, também, o foco de elevar o nível de competências internas para reverter este cenário.

A análise SWOT foi então classificada de acordo com as perspectivas do *balanced scorecard*, permitindo o desenvolvimento de indicadores de desempenho com grande alinhamento ao objetivo. O resultado está demonstrado nas tabelas abaixo:

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
VETOR SWOT	DESCRIÇÃO
Ameaças	Baixo preço praticado pelo mercado
Fraquezas	Baixa Margem de Contribuição / Rentabilidade do Negócio
Oportunidades	Redução de taxas e aumento das linhas de crédito
Pontos Fortes	Preço competitivo

Tabela 4 - SWOT na Perspectiva Financeira

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

PERSPECTIVA DOS CLIENTES	
VETOR SWOT	DESCRIÇÃO
Ameaças	Aumento significativo da concorrência de consultores individuais
Ameaças	Concorrência - grandes consultorias entrando no mercado das pequenas e médias empresas
Ameaças	Diferenciação de outras consultorias (produtos que agregam mais valor)
Ameaças	Falta de Expansão Regional
Ameaças	Imagem ruim das consultorias
Ameaças	Perfil de empresas familiares de pequeno e médio porte - resistência a mudanças, inovação, paternalismo, profissionalismo
Fraquezas	A empresa não tem visibilidade no mercado (não há ações de marketing)
Fraquezas	Concentração de vendas em poucas regiões
Fraquezas	Falta de conhecimento sobre a concorrência / mercado de atuação
Fraquezas	Falta de relacionamento contínuo com parceiros e clientes (Pós Venda)
Oportunidades	Abertura de novos mercados com novos produtos
Oportunidades	Crescimento das empresas de Pequeno e Médio porte
Oportunidades	Diferenciar-se dos concorrentes ao deixar de oferecer produtos "commodities"
Oportunidades	Explorar mercados já conhecidos (aproveitar experiências e produtos desenvolvidos)
Oportunidades	Abertura de novas filiais nos estados SC e RS
Oportunidades	Novos produtos na área de Gestão Pública
Oportunidades	Expansão para regiões conhecidas mas não exploradas totalmente (exemplo: GO, MG, RJ)
Pontos Fortes	Bom relacionamento com o Clientes e Fornecedores
Pontos Fortes	Boa imagem da empresa perante clientes: Confiança / honestidade / credibilidade
Pontos Fortes	Customização do produto x cliente
Pontos Fortes	Flexibilidade da equipe e do negócio (adaptação ao cliente). / Atendimento às demandas extras.
Pontos Fortes	Imagem / Referência da empresa (Cliente)
Pontos Fortes	Produtos estruturados para segmentos de mercado

Tabela 5 - SWOT na Perspectiva dos Clientes

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
VETOR SWOT	DESCRIÇÃO
Fraquezas	Alterações nas entregas (Atendimento de demanda extra dos clientes)
Fraquezas	Facilidade em "passar por cima" de novos processos implantados e retomar a velhos hábitos
Fraquezas	Falhas de comunicação
Fraquezas	Falta de consultores com novos conhecimentos agregados
Fraquezas	Falta de ferramentas de gestão comercial (CRM)
Fraquezas	Falta de reuniões periódicas de alinhamento entre Administrativo, Operações e Comercial
Fraquezas	Falta de visibilidade do status dos projetos (ferramenta / cultura / disciplina / gestão)
Fraquezas	Metodologia não escrita / formatada
Fraquezas	Não cumprimento dos Planos de Ação (PE) e prazos de outras atividades
Fraquezas	Não há política de segurança da informação
Fraquezas	Não há processo estruturado de Gestão de Projetos
Fraquezas	Necessidade de profissionalizar processos (prática x teoria)
Fraquezas	Pouca assertividade e efetividade das propostas (Leitura Técnica)

Fraquezas	Trabalho focado apenas no relacionamento e não no resultado para o cliente
Oportunidades	Explorar utilização da Internet/nuvem
Pontos Fortes	Ambiente de trabalho adequado / agradável
Pontos Fortes	Atitude arrojada / empreendedorismo do Diretor Executivo
Pontos Fortes	Busca de resultados para os Clientes
Pontos Fortes	Comprometimento da equipe
Pontos Fortes	Gestão financeira estruturada
Pontos Fortes	Integração / Trabalho em equipe
Pontos Fortes	Modelo de Gestão do Negócio (interna)
Pontos Fortes	Modelo de negócio flexível (nº clientes x tamanho da equipe)
Pontos Fortes	Qualidade do material produzido para apresentações, entregas e documentos
Pontos Fortes	Velocidade de resposta interna e externa

Tabela 6 - SWOT na Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
VETOR SWOT	DESCRIÇÃO
Fraquezas	Acervo de conhecimento não estruturado
Fraquezas	Capacidade restrita de criação de soluções inovadoras
Fraquezas	Processo de gestão de pessoas não consolidado
Oportunidades	Desenvolvimento de soluções - Nível de inovação
Oportunidades	Perfil da geração Y
Pontos Fortes	Conhecimento "multidisciplinar" da equipe / Conhecimento técnico / Experiência da equipe
Pontos Fortes	Desenvolvimento da equipe com feedbacks constantes
Pontos Fortes	Dinamismo e criatividade da equipe no desenvolvimento dos trabalhos
Pontos Fortes	Experiência em diversas áreas de negócio / segmento
Pontos Fortes	Fácil acesso a tecnologias e novos materiais
Pontos Fortes	Profundidade das pesquisas quando necessário

Tabela 7 - SWOT na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do Planejamento Estratégico da Empresa

4.3 Objetivos

Uma vez que o *balanced scorecard* se inicia nas estratégias dos acionistas para a empresa como um todo, os objetivos de longo prazo devem ser definidos para que cada perspectiva e seus indicadores possam ser desenvolvidos. Portanto, os objetivos estratégicos são os direcionadores que norteiam as demais atividades da empresa e a construção dos *scorecards*.

Buscando maior alinhamento com as metas, a definição dos objetivos estratégicos partirá da visão e missão, que já foram estabelecidas nos ciclos de planejamento estratégicos que a empresa realizou desde 2010. Nestas definições, a utilização dos termos 'sustentado' e 'geração de valor' aponta para um equilíbrio não apenas financeiro, mas também para uma maior abrangência nos desejos da empresa para o futuro. No entanto, não foram encontradas práticas de gestão,

indicadores, processos ou estratégias capazes de garantir o cumprimento da visão e missão, o que representa uma incoerência entre os direcionadores e a capacidade em alcançá-los.

Para permitir que a visão e missão sejam alcançadas, foram então definidas estratégias para as quatro perspectivas do *balanced scorecard*:

- Perspectiva financeira:
 - Gerar crescimento financeiro sustentado
- Perspectiva dos Clientes
 - Garantir a satisfação contínua do cliente
- Perspectiva dos Processos Internos:
 - Ter eficiência em gestão de projetos
 - Desenvolver portfólio de produtos de acordo com as necessidades do mercado
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
 - Ter equipe engajada e preparada

A partir destas estratégias, seguindo a metodologia proposta pelo *balanced scorecard*, foram identificados os objetivos específicos para cada perspectiva. Na perspectiva financeira foram definidos os objetivos específicos de aumento do lucro e do faturamento e eficiência em custos, que garantem o cumprimento da estratégia de gerar crescimento financeiro sustentado. Já para a perspectiva do cliente, os objetivos específicos são lealdade do cliente à marca, tratando da satisfação do cliente com a empresa, e política de canais, que oferece, além de expansão geográfica, maior proximidade no relacionamento com o cliente. Em processos internos, para alcançar as estratégias de eficiência em gestão de projetos e portfólio de produtos de acordo com as necessidades do mercado, os objetivos específicos são de entrega (de projetos) dentro do prazo, atendimento ao escopo do projeto e portfólio de produtos aderentes ao mercado. Por fim, em aprendizado e crescimento, para ter equipe engajada e preparada, os objetivos específicos definidos foram disponibilidade das competências necessárias, clima organizacional favorável e disponibilidade do acervo para consultas. Os objetivos específicos que foram definidos contribuem não somente no cumprimento das estratégias, mas também na

definição dos indicadores necessários para mensurar a contribuição dos processos de negócio em cada perspectiva (vide tabela abaixo).

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Financeira	Gerar crescimento financeiro sustentado	Aumento do lucro
		Aumento do faturamento
		Eficiência em custos
Do Cliente	Garantir a satisfação contínua do cliente	Lealdade do cliente à marca Política de canais
Dos Processos Internos	Ter eficiência em gestão de projetos	Entrega dentro do prazo Atender o escopo do projeto
	Desenvolver portfólio de produtos de acordo com as necessidades do mercado	Produtos flexíveis e aderentes ao mercado
Do Aprendizado e Crescimento	Ter equipe engajada e preparada	Disponibilidade das competências necessárias Clima organizacional favorável Disponibilidade do acervo para consultas

Tabela 8 - Objetivos Específicos da Partner

4.4 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho devem traduzir as estratégias da empresa a níveis tangíveis, de forma que toda a organização possa compreender seu papel e buscar, nas tarefas do dia a dia, o cumprimento destas metas. A definição dos indicadores é um dos fatores críticos da implantação do *balanced scorecard*, uma vez que, se não houver sinergia dos indicadores com as estratégias, a implantação deste modelo pode não trazer todo o resultado que a ferramenta é capaz de oferecer.

A partir dos objetivos específicos apresentados na tabela 8, foram desenvolvidos os indicadores de desempenho necessários para cada objetivo e estratégia. A tabela a seguir apresenta os indicadores:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
Financeira	Gerar crescimento financeiro sustentado	Aumento do lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Líquido • Ebitda
		Aumento do faturamento	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento
		Eficiência em custos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo Projeto • Custos Fixos
Do Cliente	Garantir a satisfação contínua do cliente	Lealdade do cliente à marca	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de indicação ou recompra • Índice de satisfação do cliente (pesquisa)
		Política de canais	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de negócios dos canais x total de negócios • Faturamento novas regiões X faturamento total • Margem de Contribuição por Canal de Venda
Dos Processos Internos	Ter eficiência em gestão de projetos	Entrega dentro do prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de cumprimento do cronograma
		Atender o escopo do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de produtos entregues x Escopo
	Desenvolver portfólio de produtos de acordo com as necessidades do mercado	Produtos flexíveis e aderentes ao mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos comercializados x portfólio • Índice propostas aceitas x total de propostas apresentadas
Do Aprendizado e Crescimento	Ter equipe engajada e preparada	Disponibilidade das competências necessárias	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em capacitação • Índice de contratação de mão de obra específica (Quantidade contratada x quadro total)
		Clima organizacional favorável	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa interna de satisfação
		Disponibilidade do acervo para consultas	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de utilização do Acervo X Necessidade

Tabela 9 - Balanced Scorecard da Partner

4.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica das relações de causa e efeito entre os indicadores e estratégias através das quatro perspectivas do *balanced scorecard*. É por meio do mapa estratégico que a efetividade dos indicadores são validadas, pois é possível analisar, graficamente, o impacto que os indicadores de cada perspectiva causam na perspectiva adjacente.

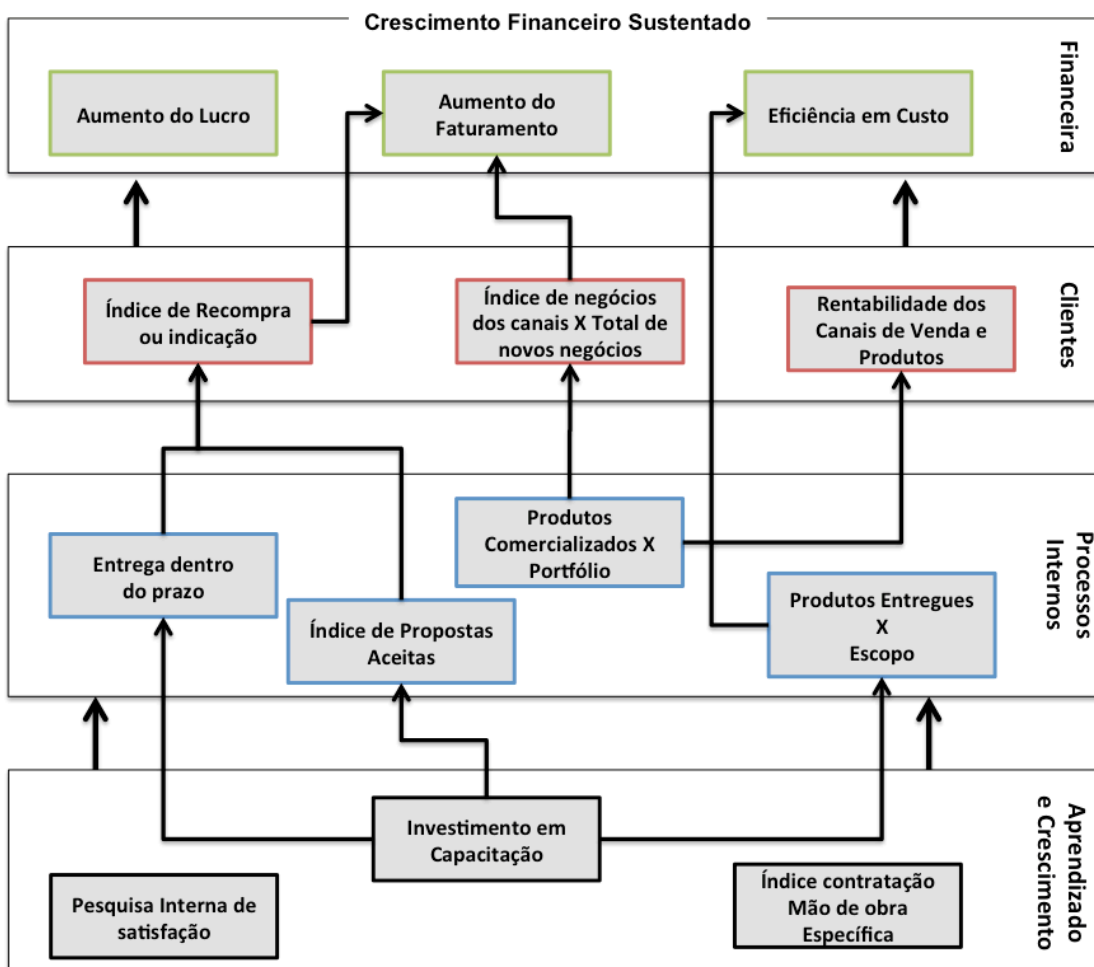


Figura 8 - Mapa Estratégico da Partner

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Na figura 8, nota-se que além do impacto que um indicador pode causar diretamente em outras perspectivas, o conjunto de resultados positivos dentro de uma perspectiva oferece uma ambiente favorável para os resultados da próxima, gerando uma interdependência entre todos os indicadores do *scorecard* da Partner. Observa-se ainda que alguns indicadores, como 'Pesquisa Interna de satisfação' parecem isolados, no entanto, suas contribuições vão além do relacionamento direto, pois oferece uma visão ampla do clima organizacional. Desta forma, os resultados deste indicador afetam toda a empresa e também todos os demais indicadores.

Para que os objetivos financeiros sejam alcançados, a empresa deverá buscar a satisfação contínua do cliente e a adequação do portfólio de produtos visando maior efetividade no processo de vendas. Estas ações resultarão em clientes satisfeitos, e por consequência aumento das vendas e lucratividade. Para a medição

da satisfação do cliente o indicador escolhido foi 'Índice de indicação ou recompra'. Este índice foi escolhido devido a características do negócio de consultoria. Neste mercado, poucos clientes possuem demanda para contratar vários projetos no mesmo ano. Embora isso ocorra eventualmente, apenas o índice de recompra não permitiria mensurar a satisfação de forma adequada e a inserção do fator 'indicação' é importante para garantir a efetividade da avaliação da satisfação dos clientes.

Para expansão de mercado, que gera aumento de vendas e crescimento da lucratividade, a área comercial optou pelo modelo de Política de Canais. Neste modelo, serão firmadas parcerias com representantes comerciais em várias regiões geográficas, e estas parcerias serão responsáveis pela comercialização dos produtos / serviços da empresa nestes estados. Para avaliar a efetividade deste modelo, foram definidos indicadores que avaliam a quantidade e a rentabilidade dos negócios realizados pelos canais de vendas. Com estes indicadores, será possível mensurar os canais mais eficientes, mercados de maior demanda ou ainda mercados menos rentáveis. O aumento de vendas é importante mas não deve ser buscado isoladamente, pois é comum que para elevar as vendas a área comercial prejudique, mesmo que sem intenção, a margem de contribuição e a rentabilidade do negócio.

Para a perspectiva dos processos internos, eficiência na gestão de projetos é essencial neste tipo de negócio. Por isso, indicadores como prazo e atendimento ao escopo são necessários e podem garantir tanto a satisfação do cliente, quanto a manutenção dos custos dos projetos. Na análise SWOT, observamos que ocorrências de alterações no escopo do projeto são frequentes. Estas alterações prejudicam a qualidade dos serviços prestados, o prazo e também o custo do projeto. No início de cada novo projeto, um cronograma é desenvolvido e a mão de obra necessária para cumprir o escopo dentro do prazo é destacada. Ao atender solicitações do cliente que não estão inclusas no escopo, o prazo, assim como os produtos a serem entregues, ficam comprometidos, pois o tempo destinado à execução destas solicitações impacta nas atividades efetivamente do projeto. Os indicadores de prazo de entrega e entregáveis x escopo auxiliam a monitorar a ocorrência destes fatores, evitando aumento de custos para a empresa, além de garantir a satisfação do cliente quanto ao foco da consultoria para atender as demandas efetivamente contratadas pelos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação de um novo modelo de gestão para a Partner mostrou-se essencial para garantir a continuidade do crescimento do negócio. Embora a empresa utilize de métodos de gestão em seus clientes, como implantação de planejamento estratégico e operacional, o modelo aplicado à empresa ainda apresenta uma visão essencialmente financeira.

É importante lembrar que o presente estudo não tratou da implantação do *balanced scorecard* na empresa, uma vez que se limita à proposta do modelo, com estratégias e indicadores.

Espera-se, no entanto, que a implantação seja realizada, e com isto, que a empresa possa preencher as lacunas existentes entre as estratégias e sua execução, e por consequência alcance dos objetivos estratégicos, visão e missão. Embora o conceito do *balanced scorecard* não seja difundido com profundidade dentro da empresa, acredita-se que a empresa não terá dificuldades técnicas ou resistências ao modelo proposto, uma vez que a equipe possui conhecimentos multidisciplinares, conforme pontos fortes da análise SWOT.

Os resultados esperados com a implantação desta proposta estão relacionados à eficiência na gestão dos projetos, manutenção da satisfação dos clientes, aumento no faturamento da empresa, melhoria da lucratividade, expansão regional e inclusão de novos produtos ao portfólio. Estas melhorias serão possíveis por meio da correta utilização dos indicadores propostos, em conjunto com as práticas de gestão atuais da empresa, como a reunião de Análise Crítica de Desempenho, que tem se mostrado uma importante ferramenta de monitoramento.

6 REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. 18. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Campus, 1991.

ZACCARON, Eduardo **Desdobramento da Estratégia a Partir do Modelo Fair: um Estudo de Caso em uma Indústria Multinacional, 2011**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos11/26014595.pdf> Acessado em 05/09/2013.

MARKIDES, C. **What strategy is e how do you know if you have one?** Business Strategy Review. Vol 15. 2004 Apud ZACCARON, Eduardo **Desdobramento da Estratégia a Partir do Modelo Fair: um Estudo de Caso em uma Indústria Multinacional, 2011**. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos11/26014595.pdf> Acessado em 05/09/2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

DRUCKER, Peter **Introdução a Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984.