

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

ANA PAULA MIRANDA

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD SOB A
PERSPECTIVA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM SISTEMA DE
FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA**

CURITIBA

2016

ANA PAULA MIRANDA

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD SOB A
PERSPECTIVA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UM SISTEMA DE
FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof.^a Orientadora: Dr.^a Simone B. Voese

CURITIBA

2016

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Relação entre Visão Estratégia x Perspectivas do BSC.....	14
Figura 2 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica.....	15
Figura 3 – Cadeia de valor de processos internos.....	20
Quadro 1 – Vinculação dos objetivos financeiros à Estratégia da Unidade de Negócios.....	16

RESUMO

O Balanced Scorecard, desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan no início da década de 1990, é uma ferramenta para avaliar o desempenho e mapa estratégico de uma organização cuja finalidade é direcionar ações e metas para o alcance do sucesso da empresa, podendo ser utilizada em diversos portes organizacionais. A metodologia do BSC é descrita sob quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Em razão do grande sucesso dessa metodologia, o objetivo desta monografia foi analisar o processo de implantação do Balanced Scorecard sob a Perspectiva de uma Federação da Indústria, composta por mais de 100 unidade no Paraná e aproximadamente 5.000 colaboradores. A metodologia de pesquisa foi qualitativa, descritiva, estudo de caso, bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Observou-se a aplicação deste mapa estratégico a partir de 2005 e os resultados encontrados foram positivos, pois atendeu o desejo de mapear as metas e ações estratégicas, além de tornar graficamente completo o mapa estratégico, houve também melhora nas definições estratégicas, além trazer à entidade demais projetos para melhor performance gerencial oriundos do BSC (por exemplo: o Sistema ERP, *Business Process Management – BPM* e *Customer Relationship Management – CRM*).

PALAVRAS-CHAVE: avaliação de desempenho, Balanced Scorecard, Federação da Indústria

ABSTRACT

The Balanced Scorecard, developed by David Norton and Robert Kaplan in the early 1990s, is a tool to assess the performance and strategic map of an organization whose purpose is to direct actions and goals to achieve the success of the company and can be used in various organizational sizes. The methodology of BSC is described from four perspectives: Financial, Customer, Internal Process and Learning and Growth. Due to the great success of this methodology, the aim of this paper was to analyze the implementation process of the Balanced Scorecard in the perspective of a Federation of Industry, composed of more than 100 unit in Paraná and approximately 5,000 employees. The research methodology was qualitative, descriptive case study, bibliographical, documentary and field research. There was the implementation of this strategic map from the 2005 and the results obtained were positive, as it responded the desire to map the strategic goals and actions, and to make graphically complete the strategic map, there was also improvement in strategic settings, plus bring entity other projects for better management performance coming from BSC (eg ERP system, Business Process Management - BPM and Customer Relationship Management - CRM).

KEYWORDS: performance evaluation, Balanced Scorecard, Industry Federation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVAS	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
2.3 BALANCED SCORECARD	12
2.3.1 RELAÇÃO ENTRE VISÃO E ESTRATÉGIA x PERSPECTIVAS DO BSC	13
2.3.2 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	16
2.3.2.1 FINANCEIRA	16
2.3.2.2 CLIENTE	17
2.3.2.3 PROCESSOS INTERNOS	20
2.3.2.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO	22
2.3.3 GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	24
2.3.4 DIFICULDADES DURANTE A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	25
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	26
4 BALANCED SCORECARD NO SISTEMA FIEP	27
4.1 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	28
4.2 ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS E DEFINIÇÃO DE METAS	29
4.3 RESULTADOS APÓS IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33

REFERÊNCIAS.....	35
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização, considerando a globalização e o cenário atual, não se resume apenas ao resultado final das operações, e sim em como ela se adapta, sobrevive e prospera nesse ambiente. Os números encontrados na Demonstração do Resultado são tão importantes quanto o direcionamento para o alcance do resultado almejado. Definir a estratégia para o alcance do objetivo através da gestão estratégica é essencial para o êxito da empresa.

Dentre tantos fatores, há de se destacar a importância da informação, seja num ambiente corporativo, num meio social, enfim, a informação está presente em todo ambiente e momento. Segundo Michaelis (2015), a palavra informação vem do latim e dentre seus significados, destaca-se: transmissão de notícias, comunicação, instrução, ensinamento, indagação, opinião sobre o procedimento de alguém, parecer técnico dado por uma repartição ou funcionário, investigação, inquérito. Como citado anteriormente informação é “Transmissão de notícias”, por isso deve ser confiável e fidedigna. A comunicação da informação é algo importante, pois ao ser transmitida, não há como dimensionar até quando será uma informação presente.

A informação pode ser destinada a vários usuários, porém a recepção é diferente para cada um, portanto é importante que o autor e o receptor da informação tenham expertise em lidar com ela, ou seja, gerir a informação.

Tais afirmações vêm ao encontro dos anseios de Calazans (2006):

A informação, no contexto organizacional, é utilizada para agregar valor tanto internamente como externamente, garantindo a sobrevivência e a competitividade. Porém, para que a informação seja eficaz ela necessita ser administrada e gerenciada.

A Gestão da Informação na área de Negócios para Braga (1996) é:

[...] uma disciplina relativamente nova que tenta fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das Tecnologias de Informação nas empresas, procura, em primeiro lugar, tentar perceber qual a informação que interessa à empresa, para em seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas. E as novas Tecnologias de Informação são os instrumentos que vieram permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão.

Diante disso Lopes (2013, p.96) cita:

As organizações devem seguir algumas recomendações para poderem atingir satisfatoriamente os seus objetivos, tais como: encarar a informação como um recurso tão ou mais importante do que qualquer outro de que necessita para funcionar; facultar aos seus colaboradores a informação

relevante e necessária para o excelente desempenho da sua função minimizando, sempre que possível, a sobrecarga com informação desnecessária (*information overload*); dar atenção não só à informação interna, gerada no seio da organização, necessária para levar a cabo as tarefas organizacionais de que se ocupa, mas também à informação externa, proveniente de vários pontos de interesse para o setor, de forma a manter a sua atividade rentável.

No cenário de negócios a informação é extremamente valiosa, pois auxilia na tomada de decisões, estratégias de negócios, conhecimento do ambiente, comunicação interna, externa, melhorias de processo, além de estar ligada indiretamente ao sucesso da empresa e na valorização do ativo intangível da organização (capital intelectual).

Para Braga (1996) uma empresa não funciona sem informação, porém é importante que a mesma saiba usar este conhecimento e aprenda novos modos de vê-la a fim de tornar-se mais eficiente.

A comunicação nem sempre é clara e objetiva, nestes casos todo questionamento é válido, pois a indagação leva o usuário a observa-la sob novas perspectivas. Segundo o vídeo publicado por Mandelli (2009):

O estímulo à discussão, o estímulo à novas opiniões, o estímulo a novas formas de se ver as coisas e o respeito a essas pessoas que trazem as novas formas e os novos pontos de vista deveria ser cultuado dentro de um ambiente que a gente busca a alta performance. Sempre que um grupo de pessoas evitar o conflito estarão fazendo uma performance média. A alta performance depende de como a relação líder x liderado estimula as opiniões diferentes e os novos pontos de vista.

Portanto, entende-se que opiniões divergentes e discussões promovidas trazem riqueza de informação às empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Observada a importância da gestão estratégica numa organização, Fernandes e Berton (2005) expõem motivos para que as empresas invistam na estratégia a modo de assumir o controle sobre o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos à organização, introduzir a disciplina de pensar a longo prazo, desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação, mobilizar recursos para objetivo comum, promover a mudança e vender ideias.

O Sistema FIEP antes de implantar o Balanced Scorecard, detinha de planos estratégicos de forma singular às áreas, desta forma não era possível analisar num único mapa a estratégia da empresa e as ações dos setores para alcançar os objetivos definidos.

Mediante a necessidade de implementar uma ferramenta onde pudesse visualizar todas as propostas de ações estratégicas e o desempenho, em 2005 foi implantado o BSC no Sistema FIEP, compreendendo num único mapa as perspectivas das suas quatro organizações: Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.2) o BSC “[...] traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. ”

Observando a metodologia e os resultados auferidos informados pelos criadores do método BSC, surge a questão de pesquisa para saber: **Como foi o processo de implantação do BSC sob a perspectiva de Avaliação de Desempenho em um Sistema de Federação da Indústria?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo foi descrever o processo de implantação do BSC sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho na Federação da Indústria do Estado do Paraná, sendo esta organização uma das 27 federações da indústria do país.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais pontos positivos e negativos da implantação;
- Descrever o processo de alimentação de dados no Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Identificar como ocorre o uso das informações geradas na Avaliação de Desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A cada dia novas empresas são abertas e muitas iniciam sua jornada planejadas com metas, objetivos, missão, visão e valores, por outro lado outras surgem sem planejamento algum. Segundo pesquisa do SEBRAE divulgado no site UOL (2012) os seis maiores erros para uma empresa ir à falência são: falta de planejamento, cópia de modelos existentes, o não acompanhamento da rotina da empresa, descontrole do fluxo de caixa, falta de divulgação da marca e por fim a não adaptação quanto às necessidades do mercado. O planejamento estratégico é um direcionador para o alcance dos resultados esperados, especificamente o Balanced Scorecard (BSC) traz o objetivo, ações e resultados esperados num único mapa estratégico. Este trabalho foi realizado para conhecimento quanto ao Modelo de Avaliação de Desempenho Balanced Scorecard aplicado na Federação da Indústria do Paraná, instituição com foco no desenvolvimento da indústria paranaense e promoção da educação, no crescimento sustentável e na melhoria de vida dos trabalhadores da indústria e seus familiares. Também incentiva a inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis.

O intuito é demonstrar como esta ferramenta pode facilitar a gestão de uma empresa e ser um grande aliado para atingir resultados positivos, corrobora Ferreira et al (2005, p.35) “[...] o desenvolvimento de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão. ”

O estudo abrange a avaliação dos benefícios da ferramenta junto à Federação da Indústria, a demonstração do processo de implantação de um Sistema de Gestão Estratégica (Balanced Scorecard) e a avaliação da utilidade das informações extraídas do Sistema de Avaliação de Desempenho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (OLIVEIRA, 1991).

O planejamento estratégico é a determinação de metas e planos a longo prazo. O plano estratégico determina o propósito organizacional, sempre de acordo com a missão estipulada, devendo a organização divulgar a todos os envolvidos o objetivo a ser conquistado. Zaros (2009, p.6) corrobora:

A implementação do Planejamento Estratégico Organizacional proporciona à organização uma análise sistemática de pontos extremamente importantes como: a análise do mercado à qual a empresa está inserida, de seus concorrentes, dos pontos fortes e fracos da organização em questão, além do estabelecimento de objetivos, fazendo com que a organização aproveite de maneira mais eficiente as oportunidades ao seu redor. É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico da Organização não deve ser apenas conhecimento da direção da empresa, mais sim conhecimento de cada um de seus colaboradores. Ele deve estar na mente e no coração de cada um, pois só assim poderão unir esforços, colocar esta estratégia em prática e assim provocar os resultados esperados.

No planejamento estratégico deve-se incluir a definição dos responsáveis, dos prazos e dos recursos necessários para a execução das ações, bem como o acompanhamento por meio de reuniões periódicas das ações planejadas.

Para acompanhamento do planejamento, é necessária a criação de indicadores para avaliar, acompanhar e mensurar se a empresa tem alcançado suas estratégias.

Alday (2000, p.10) ressalta que o Planejamento Estratégico, foco da Alta Administração, pode ser utilizado para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente.

Segundo Martins (2013), “A falta de planos estratégicos e operacionais, é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas antes de completarem um ano de atividade, ou seja, podemos dizer que é uma questão de sobrevivência. ”

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que proporciona ao usuário feedback do desempenho organizacional. Hitt et al (2002, p.511) corroboram:

Controles são necessários para ajudar a garantir que as firmas atinjam seus resultados desejados de competitividade estratégica e retornos acima da média. Os controles ajudam os líderes estratégicos a construir credibilidade, demonstrar o valor de estratégias para os acionistas da firma, além de promover e apoiar a mudança estratégica. Mais criticamente, os controles fornecem parâmetros dentro dos quais as estratégias devem ser implementadas, bem como as ações corretivas a serem tomadas quando ajustes relacionados à implementação são necessários.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta agregada ao planejamento estratégico, pois retorna ao usuário os pontos alcançados, os pontos que necessitam melhoria e passíveis de alterações. Sem a avaliação de desempenho, não é possível um feedback da execução do planejamento.

A forma de avaliação são diversas, podendo ser adaptável a cada tipo de organização ou informação necessária, por exemplo: Pesquisa de campo; Auto avaliação; Relatório de performance; Avaliação por resultados; Avaliação por objetivos; Padrões de desempenho; Avaliação de competências; HRONEC; Balanced Scorecard; Performance Pyramid System e demais métodos.

2.3 BALANCED SCORECARD

Uma das ferramentas visadas no mercado para gerir, mapear a estratégia e avaliar seu desempenho é o Balanced Scorecard (BSC).

Essa ferramenta traduz a estratégia da organização em objetivos, medidas, metas e iniciativas de um determinado período, utilizando informações financeiras e não financeiras.

Anteriormente apenas a informação financeira era válida, porém Kaplan e Norton observaram a necessidade de indicar as informações não financeiras. Corroboram com esta informação os autores Pace e Basso (2003, p.6) “[...] medidas não financeiras podem ser utilizadas como direcionadoras dos desempenhos financeiros e assim sendo como direcionadoras da criação de valor para o acionista, uma das preocupações de qualquer gestor empresarial. ”

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 366) o Balanced Scorecard:

Ajuda os líderes da organização a comunicar a visão da mudança e a capacitar as unidades de negócios e todos os empregados a conceberem novas formas de execução das tarefas do dia-a-dia, de modo a ajudar a organizar a realizar seus objetivos estratégicos.

Paton et al (2000) expõem como a decisão de um gestor em relação ao BSC pode impactar toda a relação de estratégia da empresa, auxiliando também na relação das ações de hoje com as metas de amanhã.

O Balanced Scorecard além de ser um medidor de desempenho é um mapa de estratégia, onde são informadas as ações a serem realizadas, quanto mais específicas as ações, melhor será para entendimento dos envolvidos, gestão da execução e controle por área quanto ao cumprimento das metas.

Segundo Kaplan e Norton (1997 p.2) “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Em síntese Oliveira (p.1) explana a atuação do BSC:

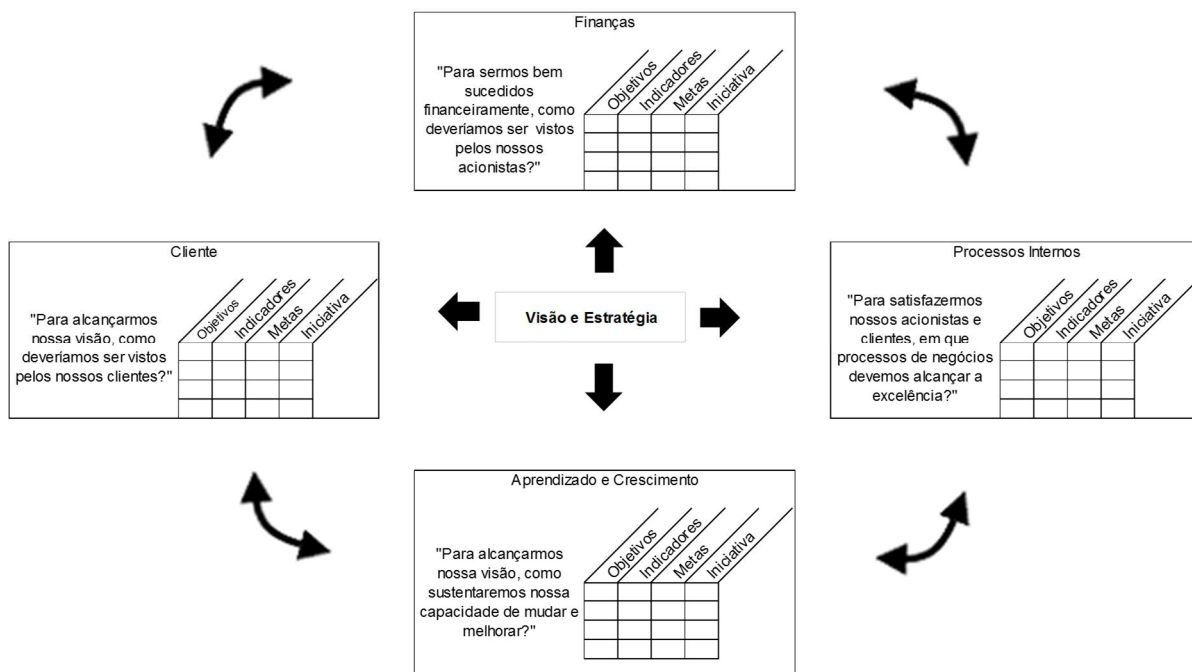
O BSC funciona como um painel de controle para a empresa. Com ele, a alta cúpula administrativa consegue visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, diversas informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde vai a empresa.

2.3.1 RELAÇÃO ENTRE VISÃO E ESTRATÉGIA x PERSPECTIVAS DO BSC

O mapa estratégico a ser elaborado pela empresa deve partir dos objetivos da empresa que deverão ser detalhados em metas sob quatro perspectivas: Finanças, Processos Internos, Aprendizado e crescimento e Cliente, conforme observado na Figura 1.

Cada perspectiva terá indicadores para avaliar se a meta está sendo atingida de acordo com a necessidade do negócio.

Figura 1 – Relação entre Visão e Estratégia x Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Segundo Kaplan e Norton (1997) o uso do Scorecard viabiliza processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O BSC coloca no centro a estratégia e não os controles, ele ajuda os gerentes a compreenderem muitas interconexões dentro da empresa, além de maior detalhamento de processos e identificação de competências necessárias para desenvolvimento do negócio, Brandão et al (2008, P.882) destacam: "[...] o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho. "

A figura 2 demonstra as etapas em torno da estrutura do BSC, sendo necessárias para implantação, desenvolvimento e manutenção desta ferramenta.

Figura 2- O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

As etapas são citadas por Kaplan e Norton (1997), como:

Tradução da visão: construção do consenso em torno da visão e estratégia, alinhamento da visão e estratégia.

Comunicação e conexão: comunicação para cima e para baixo das metas, para que todos os colaboradores sejam informados sobre os objetivos críticos que devem ser alcançados.

Planejamento de negócios: estabelecimento de metas de clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. Nessa etapa é realizado o planejamento puro do mapa estratégico, onde são estipulados prazos, metas, ações e outros recursos para que o alcance de resultados.

Feedback e aprendizado: este processo gerencial permite aos usuários identificarem o status do planejamento, como o feedback da estratégia. Com a utilização do mapa do estratégico é possível identificar onde as metas estão sendo cumpridas e onde é necessário maior empenho, mudança de estratégia, ou outra ação que supra a necessidade no momento.

2.3.2 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Abaixo são demonstradas as perspectivas do BSC.

2.3.2.1 FINANCEIRA

Kaplan e Norton (1997) informam que esta perspectiva está associada ao resultado financeiro, se a estratégia, implementação e execução do planejamento estão contribuindo para o êxito financeiro. Os objetivos financeiros sintetizam as consequências econômicas e normalmente estão relacionados à lucratividade, crescimento e retorno ao acionista.

Antes de definir as metas é necessário identificar em qual fase a empresa está enquadrada: crescimento, sustentação e colheita.

Em cada fase que a empresa estiver enquadrada o enfoque da estratégia será diferente, como pode ser observado no quadro abaixo alguns exemplos:

Quadro 1 - Vinculação dos objetivos financeiros à Estratégia da Unidade de Negócios

Estágio	Enfoque
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços; - Alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes; - Construir e ampliar instalações de produção; - Gerar capacidade operacional; - Investir em sistemas, infraestrutura e redes de distribuição.
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - Manter e aumentar participação no mercado; - Ampliar a capacidade; - Buscar melhoria contínua; - Retorno sobre o investimento; - Retorno sobre o capital empregado; - Valor econômico agregado.
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> - Manter equipamentos e capacidades; - Maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa; - Fluxo de caixa operacional (antes da depreciação); - Diminuição da necessidade de capital de giro.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 50 – 52)

Além de observar pontos chave para crescimento, maior lucratividade, a empresa sempre deve observar o risco financeiro, pois nem todo planejamento é garantia de sucesso, podendo ocorrer imprevistos e falhas no decorrer.

Os indicadores mostram se a implementação e execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras estão relacionadas a rentabilidade, crescimento e o valor para o acionista.

Os resultados dos indicadores financeiros estão ligados ao sucesso dos demais indicadores. Filho (2005, p. 74) destaca:

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders.

Filho (2005, p.95) cita alguns exemplos de objetivos estratégicos na Perspectiva Financeira:

- Retorno sobre o investimento
- Valor econômico agregado
- Crescimento e mix de receita
- Redução dos custos
- Estratégia de investimentos
- Retorno sobre o ativo
- Fluxo de caixa das operações
- Equilíbrio entre crescimento e risco
- Redução de custos
- Elevação da margem operacional
- Identificação de novas fontes de receita
- Melhor exploração das fontes atuais de receita
- Maior eficiência do capital de giro
- Número de aquisições e desinvestimentos
- Aumento de receitas de serviços integrados

2.3.2.2 CLIENTE

Kaplan e Norton (1997) informam que nesta perspectiva é possível identificar os segmentos dos clientes e participação de mercado. As metas essenciais projetadas, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 73), são voltadas à: satisfação do

cliente, retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo.

- Satisfação do cliente: traz feedback para a empresa sobre seu desempenho.
- Retenção de cliente: é o quanto a empresa retém seus clientes
- Captação de cliente: é o quanto a empresa atrai ou conquista novos clientes
- Lucratividade dos clientes: as empresas precisam mais que clientes satisfeitos, precisam de clientes lucrativos. Não basta captá-los também deve ser analisada a lucratividade do cliente, para retê-lo ou não no mercado em que se está atuando.
- Participação de mercado: é o quanto a empresa participa em determinado mercado

Conforme Zimmerman (2015, p. 21) “[...] A instituição deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes, obtendo assim a satisfação e fidelização. ”

As empresas não devem produzir apenas o que está ao seu alcance, sem percepção de inovação e busca de novos clientes. É imprescindível olhar para o cliente e futuro cliente, satisfaze-los, buscar produtos que os agradem antes mesmo de surgir a necessidade de tê-lo.

A satisfação é um dos temas priorizados na gestão, Rossi e Slongo (1998) relatam:

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Para medir a satisfação do cliente, e demais medidas ligadas ao cliente, Kaplan e Norton (1997, p. 90) citam três vetores para acompanhamento:

Prazo:

Entende-se tempo de: criação, desenvolvimento, transporte, comunicação, produção, validade e entrega, ou seja, Lead Time e Time to Market. O prazo não é apenas o tempo estipulado entre a compra e a entrega ao cliente, mas sim todo o ciclo produtivo do mesmo, que pode compreender desde a criação do produto até sua entrega final.

Qualidade:

A qualidade mede o nível de defeitos nos produtos recebidos, conforme percepção e a mensuração do cliente, a qualidade também reflete a: pontualidade da entrega (exatidão na previsão do prazo de entrega), garantia do produto, solicitação de atendimento, devoluções feitas pelos clientes, comunicação com o cliente.

Preço:

O preço oferecido é também um fator decisivo na escolha de marcas de produtos ou serviços, porém ter um menor preço não traz garantia de que o produto será vendido e terá uma economia no custo. Vale ressaltar que durante a apuração do custo e projeção de receita, é necessário identificar baixo preço de baixo custo.

Ao adquirir um produto para compor seu custo de baixo preço é necessário identificar a procedência da mercadoria, disponibilidade de entrega, armazenamento, em caso de venda por atacado ou em grande quantidade poderá ter maior custo com a contratação de mão de obra para manuseio da mercadoria e desembolso financeiro, entre outros fatores.

Analisando num contexto mais detalhado, podem-se destacar as seguintes categorias para análise no foco em clientes:

Os indicadores internos do BSC devem refletir a posição em relação a perspectiva do cliente, sendo necessário criá-los para monitorar os fatores listados acima.

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa, ou seja, somente mediante capacidade de se aprimorar, criar e desenvolver novos produtos a empresa poderá ingressar em novos mercados, conseqüentemente crescer e aumentar o valor para o acionista.

Na relação abaixo Filho (2005, p.115) cita alguns exemplos de objetivos estratégicos na Perspectiva do Cliente:

- Aumento da receita por cliente
- Aumento da quantidade de clientes
- Criação de demanda para novos serviços aos clientes
- Aumento dos diferenciais do produto
- Redução do custo por cliente
- Venda cruzada de produtos e serviços para os clientes

- Apoio ao cliente para melhorar sua performance e inovar
- Introdução de nova geração de produtos
- Elevar o reconhecimento da marca
- Lealdade dos clientes
- Vendas fechadas por contato de venda
- Tempo médio gasto nas relações com os clientes

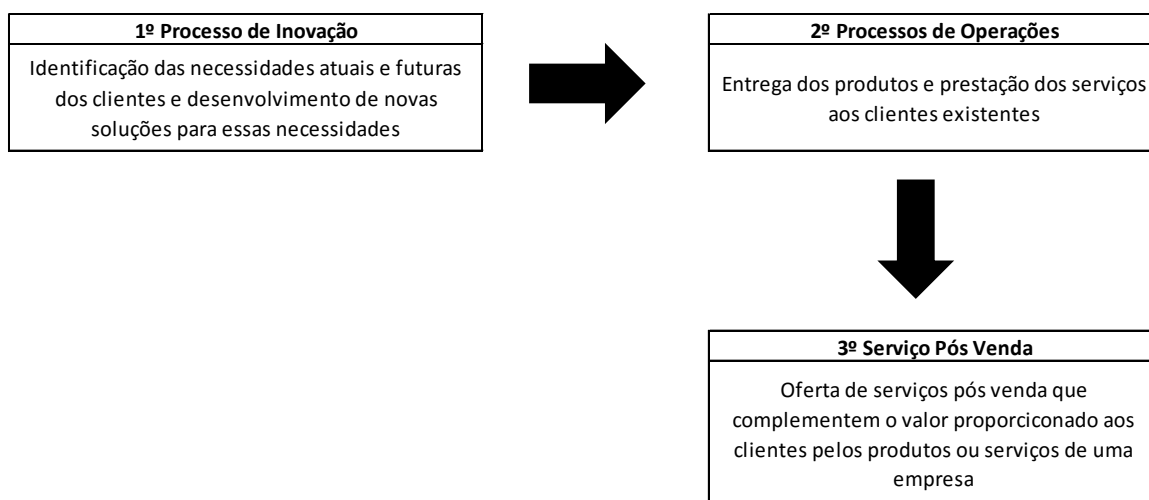
2.3.2.3 PROCESSOS INTERNOS

Kaplan e Norton (1997) informam que nesta etapa são observados os processos internos da empresa com foco na satisfação do cliente e consecução dos objetivos financeiros da empresa, além da análise de etapas internas que podem ser readequadas e melhoradas, buscando a excelência.

Nessa perspectiva o usuário do BSC pode observar como os processos internos são realizados e elaborar a proposta com foco na melhoria dos processos internos já existentes.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja definida uma cadeia de valores dos processos internos, conforme figura 3:

Figura 3 – Cadeia de valor de processos internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A criação de metas sob a perspectiva de Processos Internos da empresa é baseada em três processos: Inovação, Operações e Serviço pós-venda.

Processo de inovação: é a criação de valor à empresa num longo prazo, pois contempla a pesquisa de mercado, a natureza das preferências e necessidades dos clientes e os pontos de preço para cada produto. Esse processo tem muita relação com a perspectiva Cliente no que tange retenção e captação de cliente, pois a Inovação busca satisfazer o consumidor já conhecedor da marca e também um novo cliente.

Ao pensar em Inovação de um produto ou serviço, surge o termo P&D, Pesquisa e Desenvolvimento, onde ocorre a sonda de mercado e o desenvolvimento do produto, essa etapa é onerosa para as empresas e não garante sucesso, porém é fundamental para coleta de dados, testes, desenvolvimento, evolução do segmento.

Simantob (2008) relata sua perspectiva sobre a relação da inovação e estratégia:

Penso inovação como uma mudança que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a empresa e estratégia como a capacidade de alinhar esforços de um time para a implementação de uma iniciativa. A inovação como estratégia central da empresa orienta investimentos, define o foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado. A intenção da inovação é a criação de valor para o negócio, enquanto a estratégia ordena e disciplina as condições necessárias para se chegar lá. Vejamos hoje o que ocorre com empresas que estão liderando mercados, a inovação está no DNA, se manifesta tanto em áreas técnicas como em áreas de relacionamento com clientes. Se a inovação é estratégia da empresa não importa onde ela se origina, se vem estimulada de dentro ou de fora da empresa, todos se sentem corresponsáveis em sustentar uma posição de líder e brigam por isso com afinco, dando o melhor de si, dotados com autonomia, paixão e imaginação em tudo que fazem.

Processos de operações: é a criação de valor à empresa num curto prazo, pois inicia com o pedido do produto e finaliza com a entrega do mesmo.

Os grupos de indicadores podem ser divididos em três:

Tempo: transmitir confiabilidade para o cliente quanto ao prazo de entrega do produto. Também são considerados:

Manter estoque de produtos para atendimento imediato de pedidos de clientes;

- Garantir a produção e o processamento de pedidos dentro do prazo informado;
- Acompanhar a entrega da mercadoria ao cliente

Qualidade: são criados indicadores para demonstrar a qualidade do resultado dos processos internos, por exemplo:

- Taxas de defeito em peças;

- Índice de acerto em peças produzidas;
- Desperdício de material;
- Perdas de material;
- Retrabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

Custo de processo: análise do custo por processo produtivo, não apenas o total do custo final do produto, mas sim por área.

Serviço Pós-Venda: é a última etapa do processo interno, onde são observados a garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos.

Essa última etapa visa atender ao cliente efetivo que adquiriu a mercadoria da empresa, trata-se de um contato mais sensível visto a alta probabilidade da comunicação decorrer de algum tipo de problema com o produto, também deve ser analisado criticamente cada contato visto estar ligada diretamente a reputação e imagem da mercadoria.

2.3.2.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Kaplan e Norton (1997) informam que nesta perspectiva é projetada a infraestrutura da empresa para atendimento, crescimento e melhoria a longo prazo. Nesse ponto são observados: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

A última perspectiva proposta pelo BSC estimula o aprendizado e crescimento organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997) o investimento não deve ser limitado apenas a compra de ativos tangíveis e P&D, mas também em pessoal, sistemas e procedimentos. Sendo dividido em três categorias:

Capacidades de funcionários

Nessa categoria pode-se subdividir:

- Satisfação dos funcionários: esse item menciona o nível de satisfação do funcionário, podendo este estar diretamente ligado à produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria do serviço ao cliente.

O funcionário satisfeito com a empresa tende a dedicar-se mais na atividade, torna-se mais voluntário, realmente torna-se parte da equipe em prol do alcance dos objetivos.

- Retenção de funcionários: dentre um número de funcionários a empresa observa aquele com maior destaque cuja intenção é retê-lo num tempo de longo prazo. Reter um bom funcionário traz benefícios à empresa, visto o mesmo ter conhecimento da organização, da cultura, forma de trabalho, processos, ou seja, o capital intangível, conhecimento, do colaborador.
- Produtividade dos funcionários: visa analisar a produtividade do funcionário, este item está relacionado aos esforços, habilidade, concentração e demais fatores que também indiquem a satisfação do funcionário.

Capacidades dos sistemas de informação

Este indicador demonstra a disponibilidade de gerar informação quando necessário mantendo alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais.

Deve haver embasamento para tomada de decisões, e esse embasamento são as informações obtidas, sobre o processo e possíveis consequências após a tomada de decisão.

Motivação, *empowerment* e alinhamentos

Este indicador foca no clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários,

O funcionário precisa se sentir motivado para prosseguir com as ações estratégicas.

O alinhamento organizacional é muito importante para que haja ciência de que todos sigam na mesma direção, evitando falhas de comunicação.

Lemos et al (p.82) relatam a importância do acompanhamento desta perspectiva:

Nos processos de aprendizado e crescimento, os vetores de reciclagem, treinamento, são indicadores também facilmente operacionalizados com consultas ao Departamento de Recursos Humanos. É importante o acompanhamento e mensuração dos resultados decorrentes desses investimentos, pois com eles a empresa aumenta e melhora seu ativo intangível, propiciando oportunidades em inovações que trarão a ela maior valorização e uma possibilidade maior de permanência no mercado.

2.3.3 GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Ao construir o BSC, a empresa se vê diante de seus objetivos estratégicos, sendo necessário o entendimento desta informação, ou seja, todos os envolvidos na construção do mapa estratégico deverão conhecer a visão estratégica, esclarecer dúvidas e atualizá-las para contribuição.

A comunicação e integração entre os setores será imprescindível, pois as metas muitas vezes estarão interligadas com outras áreas, e a comunicação será tanto para divulgar a estratégia, formular o mapa, feedback e análises de resultados.

No mapa estratégico é possível redesenhar alguns processos visando melhoria contínua, processos antes que eram vistos isolados, passam a serem vistos no conjunto, dando espaço para readequações.

O feedback é importante para saber como está o andamento do planejamento e cumprimento de metas, e mais importante, é saber se está surtindo resultado (se o planejamento está viável e bem-sucedido).

A gestão do negócio é direcionada e focada nas ações, portanto além de definição das metas e ações é necessário que realmente a equipe atue para que as mesmas ocorram.

O BSC tem a mesma funcionalidade de um painel controle, sendo visível num único mapa várias perspectivas da empresa, vários indicadores, qual o rumo pretendido da empresa, status das ações implantadas, condições de alteração de ações, entre outros.

Dentre estas razões, em maioria, Zimmerman (2015) ressalta que o BSC é um dos sistemas de medição de desempenho mais difundidos no mundo em organizações públicas e privadas.

Lemos et al (p.84) concretiza sobre os ganhos com a implantação do BSC:

O Balanced Scorecard é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais da empresa. Utilizando essa abordagem baseada em atividades e processos inter-relacionados funcionalmente na empresa, os contadores serão capazes de transmitir à administração informações qualificadas sobre o desempenho dos processos comerciais da organização, que possibilitarão identificar os pontos-chaves nestes processos que influenciam direta ou indiretamente os objetivos e metas da empresa, dirigir esforços para melhorá-los, e, conseqüentemente, melhorar os resultados.

2.3.4 DIFICULDADES DURANTE A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Algumas dificuldades podem ser encontradas durante a implantação e manutenção do Balanced Scorecard.

Segundo Bornia et al (p.5) há empresas que não sabem o que alcançar com o BSC, implementam o programa, porém não sabem o que fazer com as informações extraídas, o autor orienta a determinar os objetivos com o uso do BSC.

De acordo com Soares Júnior e Prochnik (p. 2):

A escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais, em geral, é preocupante, pois ainda é elevado o percentual de falhas na implementação. Pesquisa realizada com as 500 maiores empresas brasileiras concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias

Outro ponto a ser destacado é quanto a contratação de terceiro na implantação do BSC, segundo Prieto et al (2006, p.84) “[...]há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. ” Prieto (2006) relata a importância do sistema, porém alerta quanto as primeiras diretrizes da estratégia, sendo essas definidas pelo setor estratégico da empresa, portanto primeiramente deve haver as premissas para após aplicar as tecnologias e sistemas.

A falta de comunicação é outro fator que pode levar ao insucesso do BSC numa organização, todos os envolvidos devem estar entendidos das metas definidas para alavancagem da empresa, corrobora a informação Oliveira (2007, p. 138) “[...] a perspectiva de definição de uma ferramenta de auxílio à gestão, a capacitação de compreensão e conhecimento do mesmo pela alta direção torna-se uma necessidade e um fator crítico para que este seja decidido e utilizado de forma satisfatória. ”

Cabe ressaltar também a importância da confidencialidade da informação pois as estratégias em hipótese alguma devem ser de conhecimento de outras empresas, colaboradores, ou entidades, Pietro et al (2006, p.85) enfatiza:

O processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de vir à tona informação estratégica a investidores externos ou competidores, mas é importante se organizar com dados confidenciais de forma a se evitarem impactos negativos na comunicação e na implementação de objetivos internos

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Segundo Godoy (1995, p.21) a pesquisa qualitativa tem sido reconhecida como uma das possibilidades de estudar os fenômenos ocorridos com os seres humanos e suas complexas relações sociais, esta pesquisa é subjetiva e cabe ao pesquisador interpretar as informações recebidas, a autora relata a necessidade do pesquisador ir a campo e também destaca a pesquisa documental e estudo de caso como uma das vertentes da pesquisa qualitativa.

Godoy (1995) relata que na pesquisa documental o pesquisador escolhe os documentos de acordo com a necessidade do tema, verifica o acesso às informações e analisa a documentação. No estudo de caso o pesquisador tem acesso às diversas informações por meio de variadas fontes, nesta pesquisa o relatório tende a ser informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas, questionário e análises de documentos.

O tratamento das informações foi a análise do conteúdo e do discurso, houve confronto das informações recebidas nas entrevistas e do questionário recebido.

Foram analisados o Relatório de Sustentabilidade e Balanced Scorecard da FIEP, mapa estratégico da Confederação Nacional da Indústria (CNI), as entrevistas ocorreram com a gerente de estratégia e coordenador de custos e o questionário respondido pela analista de estratégia.

4 BALANCED SCORECARD NO SISTEMA FIEP

O objetivo do Sistema FIEP é a defesa dos interesses industriais, para que isso ocorra, promove o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, realiza o incentivo à inovação de processos e adoção de práticas sustentáveis.

O Sistema FIEP Paraná é composto pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL).

Cada organização do Sistema Fiep trabalha de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e sua representatividade, para promover a educação, crescimento sustentável e a melhoria de vida das pessoas.

Até 2005 o Sistema FIEP detinha um mapa estratégico individualizado por setor de acordo com as orientações gerais da Confederação Nacional da Indústria (CNI). A CNI é a representante da indústria brasileira e representa as 27 federações da indústria do país.

Pode ser observado no mapa estratégico da CNI o objetivo e a justificativa da utilização do BSC divulgados referente ao período de 2007 a 2015, conforme publicação no Portal da Indústria:

Apresentado à sociedade em abril de 2005, o documento define as estratégias e as bases necessárias para o desenvolvimento de uma indústria forte, dinâmica e com participação expressiva no comércio mundial. Aponta, ainda, os indicadores e traça os objetivos, as metas e os programas capazes de consolidar o Brasil como uma economia competitiva, inovadora e inserida na sociedade do conhecimento.

O Mapa foi construído com base no modelo de gestão Balanced Scorecard, da Harvard University, nos Estados Unidos, que permite o acompanhamento sistemático e periódico dos indicadores e metas traçados pela indústria. Assim, é possível identificar os êxitos e os fracassos do país no caminho do desenvolvimento sustentado. O acompanhamento das metas e dos indicadores do Mapa também permite a correção dos rumos e a adequação das ações para que o Brasil alcance as metas traçadas para 2015.

Em 2003 o presidente da FIEP identificou que o modelo utilizado não atendia aos gestores na tomada de decisões estratégicas pois não era possível avaliar o planejamento num todo, cada gestor tinha acesso apenas às suas estratégias, dificultando a análise da empresa como um todo e na identificação de indicadores e metas conjuntas de todos os setores. Este trabalho de reflexão estratégica começou com a Proposta de Gestão pautada por uma visão sistêmica. Diante deste cenário o

modelo de mapeamento estratégico foi alterado para o BSC, a justificativa da entidade pela escolha deste modelo foi a comunicação da estratégia de maneira clara e alinhada para toda a organização, propiciando um gerenciamento voltado para o longo prazo, traduzindo a estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos.

Esta proposta marcou o início de uma visão integrada do Sistema FIEP, buscando o alinhamento entre as diversas entidades FIEP, SESI, SENAI, IEL atuando de forma compartilhada em algumas áreas. Este modelo foi corroborado com o desenvolvimento do Plano Estratégico do Sistema Indústria 2006–2010, iniciativa até então inédita da CNI em realizar um planejamento integrado e de abrangência nacional.

4.1 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

A implantação do BSC ocorreu em 2005, visto a necessidade de aproximação dos interesses da entidade num todo. O principal interesse em consolidar as informações deve-se ao ambiente de negócios em que o Sistema FIEP está inserido, trata-se de uma área muito imprevisível, por isso a dinâmica da estratégia também deveria seguir essa lógica, um modelo dinâmico, que apresentasse a posição real numa determinada data e de forma on-line.

O processo de pensamento estratégico teve continuidade com a definição dos Quatro Eixos Estratégicos e também com a realização dos encontros de planejamento compartilhado (EPC), contando com a participação de todos os funcionários na elaboração da estratégia. Estes trabalhos deram origem a vários documentos e proposições que passaram a pautar a gestão e a operação no Sistema FIEP.

A equipe de Planejamento Estratégico mapeou os gestores responsáveis por cada indicador e consolidou todas as informações num mapa estratégico detalhado com as metas previstas, ações a serem tomadas, prazo para realização da meta e responsável pelo indicador, também há uma versão sintética deste documento disponível à sociedade através do Relatório de Sustentabilidade (disponível no site da FIEP).

Houveram diversas reuniões para alinhamento das informações e confrontos de metas estipuladas entre os setores, pois como anteriormente não havia a interação entre os departamentos, em 2005 tornou-se necessário conhecer a estratégia integral,

pois por exemplo se na perspectiva cliente houvesse a meta para aumentar o número de inscrições de matrícula no colégio SESI, automaticamente haveria mudança nas demais perspectivas, Financeira, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos.

O grande desafio do Sistema FIEP foi a efetivação da implementação da estratégia, pois nem sempre a estratégia previamente pensada como um posicionamento de mercado ou um padrão de operações que vinha sendo realizado ao longo tempo poderia ser efetivamente implementada.

Além da concepção da estratégia foi preciso criar um modelo de Gestão Estratégica que estabelecesse um processo de acompanhamento sistemático com vistas à sua implementação e, se necessário, fosse revisada para a melhor consecução da visão de futuro.

4.2 ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS E DEFINIÇÃO DE METAS

Todas as referências estratégicas construídas, bem como a missão das casas, os valores do Sistema, as definições do Congresso da Indústria, foram complementadas com entrevistas dos executivos do Sistema e representantes da indústria e sindicatos para subsidiar a elaboração do Mapa Estratégico do Sistema FIEP, portanto o Mapa Estratégico foi a representação gráfica da estratégia.

Para cada definição de metas foram convidados diversos gerentes para compartilhamento de expectativas e ações. Como exemplo a construção da perspectiva Cliente: foram convidados os gerentes de operações, gerentes de linha de ação, gerentes de planejamento, orçamento e gestão, gerentes de relações com mercado e demais gerências que haviam ligação com o tema.

Todas as informações contam com um responsável por sua conferência, alimentação no sistema e também por *sponsor* (pessoa responsável pela reflexão estratégica e tomada de decisão).

As metas eram definidas nas periodicidades: trimestral, semestral ou anual, de acordo com a dinâmica de cada indicador. O acompanhamento dos projetos estratégicos era mensal, assim como as reuniões de análise e gestão estratégica. Em termos financeiros as metas eram definidas de acordo com o orçamento das casas (FIEP, SESI, SENAI e IEL). Foi realizado um trabalho de reflexão da estratégia anterior

à definição do orçamento e das metas das quatro casas e posteriormente avaliadas e validadas pela equipe gestora na reunião de análise e gestão.

Nos encontros realizados para acompanhamento dos indicadores e metas (reunião estratégica) todos os responsáveis pelos indicadores eram convocados para justificar os números ou percentual de metas atingidas, as metas não atingidas eram discutidas e justificadas durante a reunião estratégica de acordo com a competência de cada gerência. Nesta reunião o Gerente da área competente informava quais eram as ações, para o atingimento das metas em determinado período (futuro), ou em alguns casos justificava porque as metas deveriam ser revistas em virtude da impossibilidade de alcance.

A retificação estratégica ocorria de acordo com a retificação orçamentária.

O período base de vigência do BSC foi a visão de um horizonte de quatro anos, coincidindo com o período da gestão da presidência do Sistema FIEP, porém foram revisados anualmente e podem sofrer ajustes no caso de mudança de estratégia das casas em decorrência de decisões do Departamento Nacional.

4.3 RESULTADOS APÓS IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Foram identificados até o momento muitos pontos positivos com o BSC, a entidade continua a utilizar este modelo até o ano atual (2016), pois ele atende às necessidades da empresa.

O Mapa Estratégico do Sistema FIEP proporcionou ferramentas de gestão de estratégia, com os quais os executivos podem tomar decisões sobre os rumos da organização, contribui muito para a gestão colegiada e atuação sistêmica.

O BSC foi encarado como um grande projeto na empresa, pois a partir das metas e ações propostas nos anos seguintes foram implantados novos projetos, como por exemplo:

- Gestão de Competência: programa de feedback e desenvolvimento profissional relacionado a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;
- Sistema ERP: além dos benefícios à própria entidade como redução de custos de Tecnologia da Informação, redução de mão de obra devido ao melhor fluxo operacional, entre outros, a relação do ERP e o BSC refere-se a mensuração

automatizada cujo todos os indicadores financeiros buscam informação diretamente do sistema AX-ERP.

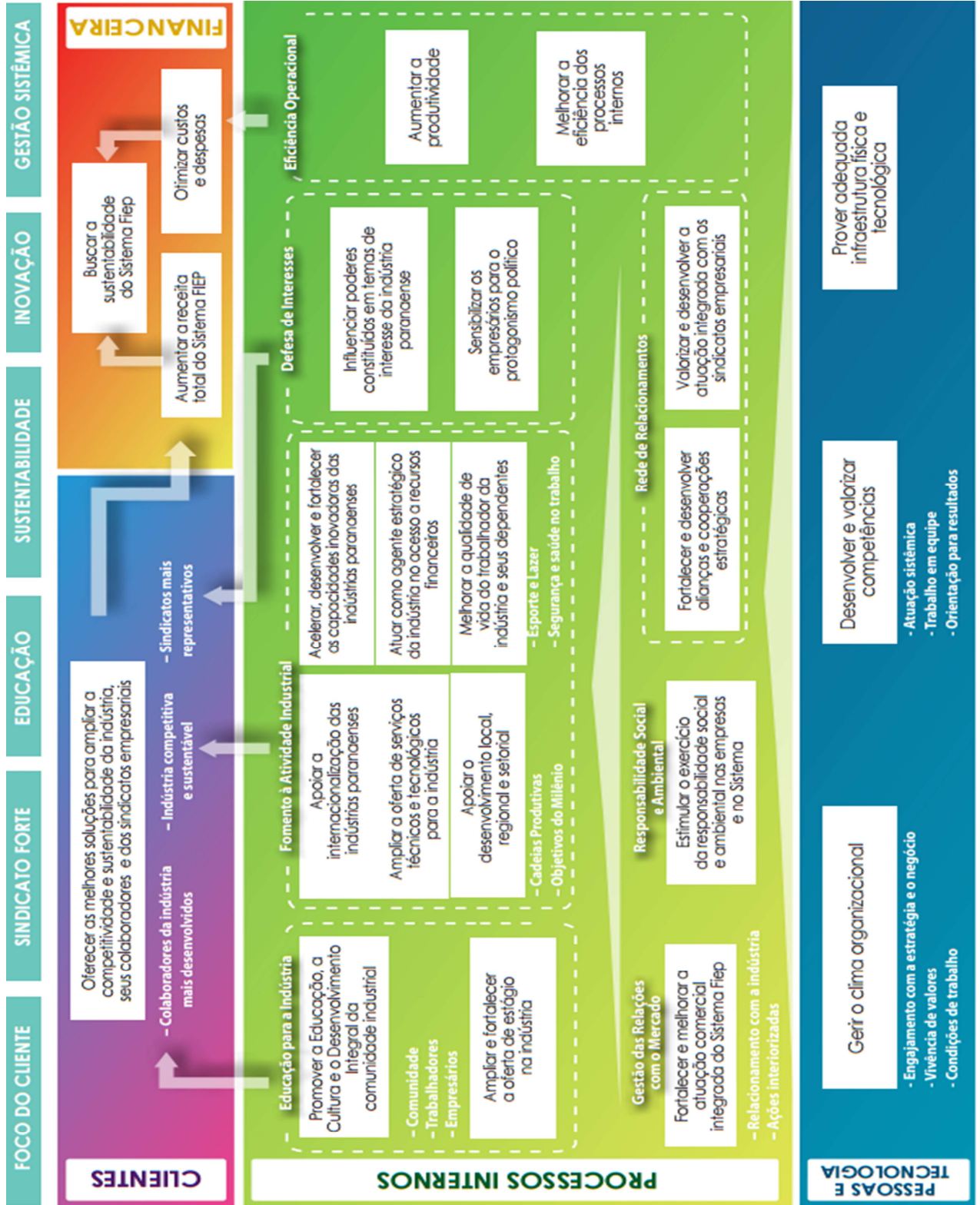
- OnTarget BSC: esta ferramenta foi desenvolvida para atender as necessidades de monitoramento dos objetivos estratégicos, seus indicadores e metas e os projetos estratégicos que dão suporte ao alcance da estratégia. A ferramenta OnTarget BSC está disponível para acesso via internet corporativa para todos os envolvidos no processo de gestão da estratégia. Este sistema emite relatórios das telas de dados, possibilita o acesso através de dispositivos móveis e sua visualização foi desenvolvida para atender a necessidade de projeção em reuniões.
- *Business Process Management* (BPM): sistema que busca impulsionar a melhoria dos processos internos da empresa. Através do BPM é possível solicitar treinamento e desenvolvimento, aprovação de solicitação de compras, solicitação de serviços gerais, solicitação de Adiantamento de Viagens bem como a Prestação de Contas de Viagens e demais serviços que objetivam a melhoria da empresa.
- *Customer Relationship Management* (CRM): gerenciamento do relacionamento com os clientes. Refere-se a um sistema integrado de gestão com foco no cliente e no gerenciamento de relacionamentos da entidade com seus públicos.

O mais importante ao Sistema FIEP é que todos saibam que estão caminhando em uma mesma direção.

Atualmente no Sistema FIEP o BSC é controlado através do Controle Integral de Gestão (CIG), de acordo com a publicação no site:

O CIG, Controle Integral de Gestão, facilita o alinhamento dos nossos gerentes com o mapa estratégico do Sistema FIEP, auxilia nas tomadas de decisão e controla as operações da FIEP, Sesi, Senai e IEL. O CIG é composto por ferramentas de inteligência como o Business Intelligence (BI), O Balanced Scorecard (BSC) e a Auditoria CAAT e assegura a legalidade e dados autênticos dos resultados do nosso trabalho, atendendo três eixos: atender o cliente, produtividade e governança.

O último modelo disponibilizado pelo Sistema FIEP refere-se a 2014, o mapa foi revisado a partir de diretrizes do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022 da Confederação Nacional da Indústria (CNI) disponível no Relatório de Gestão e Sustentabilidade (2014, p.19):



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização, independentemente da natureza jurídica, visa algum resultado seja financeiro ou não, o Balanced Scorecard é uma das ferramentas gerenciais onde pode-se acompanhar a evolução de metas e objetivos desde o início.

O BSC permite ao usuário uma visão única das metas, ações propostas e indicadores quanto ao cumprimento da meta. O BSC não é um plano estático, desta forma otimiza o tempo dos gestores para tomadas de decisões.

Esta ferramenta de avaliação de desempenho tem certas fragilidades, porém as fragilidades apresentadas são subjetivas e estão atreladas ao usuário, as falhas no modelo estão vinculadas ao não saber criar e manter o BSC e não estar claro ao usuário o objetivo para construção do mapa estratégico.

Ao analisar o estudo de caso pode-se observar que o Sistema FIEP tinha metas e planos estratégicos anteriormente a implantação do BSC porém não havia sincronia do conjunto, pois cada setor detinha o seu plano individualizado, quando reportado à alta diretoria havia retrabalho e tempo despendido para consolidação das informações, além da falta de informação gráfica quanto a estabilidade do segmento inserido. Visto a necessidade de alteração do modelo de desempenho, a organização optou pelo BSC sendo este utilizado há onze anos pela entidade.

Os indicadores eram alimentados pelos *sponsors* (pessoas responsáveis pela reflexão estratégica e tomada de decisão), a atualização da informação ocorria sempre quando necessário. Como citado o BSC envolve indicadores financeiros e não financeiros, no Sistema Fiep podemos citar alguns indicadores: Número de matrículas atingidas, grau de satisfação do cliente e banco de horas dos colaboradores.

As informações obtidas no mapa estratégico eram tratadas em reuniões gerenciais, em caso de resultado positivo não havia ação a ser tomada, em caso de resultado negativo os *sponsors* envolvidos e a alta diretoria reavaliavam as metas com baixo indicador e o impacto no mapa como um todo. A princípio utilizavam outros meios para alavancagem do indicador como publicidade, investimento em tecnologia da informação, entretanto se mesmo assim não havia perspectiva para atingimento da meta, se necessário, esta era alterada de acordo com as retificações orçamentárias.

Com a inclusão do BSC houve um ganho à entidade, pois as informações ficaram on-line, ou seja, em qualquer momento o diretor pode emitir o cenário da empresa, realmente como um painel de bordo.

Todas as informações extraídas do BSC estão interligadas ao orçamento, marketing, relação com o mercado, financeiro, enfim, todas as informações impactam os departamentos da entidade, e são tratadas com cuidado, pois os indicadores refletem a saúde da empresa, de acordo com indicador pode-se identificar problemas de comunicação, infraestrutura, logística, entre outros.

O Sistema FIEP mostra-se preocupado em utilizar a ferramenta de maneira fidedigna, conforme ressalta no Relatório de Sustentabilidade 2014 disponibilizado: “O processo de gestão estratégica foi revisto para que se torne cada vez mais eficaz a utilização do Mapa, sendo que a simplificação do modelo com vistas à melhoria na eficiência da comunicação foram as premissas básicas”.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras . **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16. Maio/Agosto 2000. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf >. Acesso em 28/05/2015

BRAGA, Ascensão. **A Gestão da Informação**. Disponível em <http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm> Acesso em 20/03/2015

BRANDÃO, Hugo Pena.; ZIMMER, Marco Vinício.; PEREIRA, Carolina Guarçoni.; MARQUES, Fernanda.; COSTA, Helder Viana.; CARBONE, Pedro Paulo.; ALMADA, Valéria Ferreira de.; **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*** . Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p. 875-898. Set/Out 2008. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016453004> >. Acesso em 04/05/2016.

BORNIA, Antonio Cezar.; WERNKE, Rodney.; LUNKES, Rogério João. **Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo**. Disponível em <<http://saofranciscoeassis.edu.br/Content/arquivos/20080416134730.pdf>> Acesso em 14/03/2016.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. **Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v18n1/06.pdf> > Acesso em: 26/04/2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha.; BERTON, Luiz Hamilton; **Administração Estratégica: Da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Maráisa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides.; SOUZA, Reginaldo.; RIGUEIRO, Vanessa.; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v.2, n. 1, p. 34-39, Janeiro/Junho 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/28/14>> Acesso em 03/05/2016.

FILHO, Emilio Herrero. **Balanced Scorecard – E a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n. 3, p. 20-29, Maio/Junho 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em 05/05/2016.

GRANDO, Nei; **Planejamento e Gestão da Estratégia de Negócios**. Disponível em: <<http://neigrando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia-de-negocios/>>. Acesso em 04/11/2014.

HITT, Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Organização Orientada Para a Estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LEMOS, José Silvério.; SILVEIRA, Rogério Zanon da.; PARMANANI, Valézia da Penha Zandonaide. **A Contabilidade e o Balanced Scorecard**. Disponível em <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/viewFile/7243/pdf>>. Acesso em 04/05/2016

LOPES, Sérgio Paulo Maravilhas-. **A importância dos profissionais da gestão da informação para as organizações**. Biblios, Lima, Peru, n.51, p.91-98. 2013. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16128807008>> Acesso em 26/04/2015

MANDELLI, Pedro. **A importância da troca de informação**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/videos/mais-videos/a-importancia-da-troca-de-informacao/>>. Acesso em 15/03/2015.

MARTINS, Jairo. **O planejamento como ferramenta para a sobrevivência do seu negócio**. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-planejamento-como-ferramenta-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio>>. Acesso em 02/04/2015.

MICHAELIS, **Dicionário de Português Online**. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/definicao/informacao%20_983588.html> Acesso em 15/03/2015

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich.; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard**. RAE Eletronica, São Paulo, v.2, n.1, P. 1-21. Jan/Jun 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a11.pdf>>. Acesso em 26/05/2015.

PATON, Claudécir.; MASTELARI, Dermival Ailto.; NOGUEIRA, José Aylton.; TEIXEIRA, Silvio Aparecido.; MARTINS, Valdemir Ferreira.; VEIGA, Walmir da Fonseca. **O uso do “Balanced Scorecard” como um sistema de gestão estratégica**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais. Londrina, v.1, n.1, p. 173-186. Março 2000. Disponível em <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/1563/1496>> Acesso em 01/02/2016.

Portal da Indústria. Brasília. **Mapa Estratégico da indústria 2007 2015**. Disponível em <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/04/1,1987/mapa-estrategico-da-industria-2007-2015.html>> Acesso em 04/05/2016.

Portal da Indústria. Brasília. **Mapa Estratégico da indústria 2013 2022** Disponível em <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/o-que-a-cni-faz/mapa-estrategico-da-industria/2013/05/1,13421/mapa-estrategico-da-industria-2013-2022.html>> Acesso em 04/05/2016.

PRIETO, Vanderli.; PEREIRA, Fábio Luis Alves.; CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores Críticos na Implementação do Baçanced Scorecard**. Gestão e Produção. São Paulo, v.13, n.1, p.81-92, Janeiro/Abril 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>> Acesso em 03/05/2016.

OLIVEIRA, Raquel de Fátima. **Motivos que levam empresas a optar pela implementação do Balanced Scorecard**. Dissertação (Pós Graduação em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.2007. Disponível em <<http://meriva.pucrs.br:8080/dspace/bitstream/10923/1145/1/000388944-Texto%2bCompleto-0.pdf>> Acesso em 04/02/2016.

OLIVEIRA, Oliveira. **Balanced Scorecard**. Disponível em <https://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToqueDeMestre/LucianoOliveira/LucianoOliveira_toque_35.pdf> Acesso em 03/05/2016.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.2, n.1. Jan/Abril 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007> Acesso em 02/06/2015

SIMANTOB, Moysés. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes>>. Acesso em 25/02/2015.

Sistema FIEP. Curitiba. **Conheça os nossos novos sistemas**. Disponível em <<http://www.sistemaFIEP.org.br/mundodigital/sistemas-1-30113-286539.shtml>> Acesso em 04/05/2016.

Sistema FIEP. Paraná: **Quem Somos, Conheça o Sistema FIEP**. Disponível em <<http://www.sistemaFIEP.org.br/o-sistema-FIEP/FreeComponent21152content171875.shtml>> . Acesso em 31/10/2014.

Sistema FIEP. Curitiba. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2014**. Disponível em < [http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/relatorio02\[62502\].pdf](http://www.sistemaFIEP.org.br/uploadAddress/relatorio02[62502].pdf)> Acesso em 04/05/2016.

Sistema FIEP. Curitiba. **Relatório de Sustentabilidade do Sistema FIEP 2011**. Disponível em < [http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Relatorio_de_Sustentabilidade_virtual_2\[39330\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Relatorio_de_Sustentabilidade_virtual_2[39330].pdf)> Acesso em 04/05/2016.

SOARES JÚNIOR, Heles.; PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. Disponível em < http://www.academia.edu/2340352/Experi%C3%A7%C3%A3o_do_Balanced_Scorecard_no_Brasil>. Acesso em 01/05/2016

UOL. **Sebrae lista os seis maiores erros de quem vai à falência saiba como evita-los**. Disponível em <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm> > acesso em 05/05/2016.

ZAROS, Raíssa Anselmo.; LIMA, Silvia Aparecida Pereira. **Introdução ao planejamento estratégico organizacional**. Revista Científica Eletrônica de Administração, Garça, n.17. Dezembro 2009. Disponível em < http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wdlAHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf>. Acesso em 22/05/2015

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégica com o uso do BSC Apostila**. Brasília, 2015. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2410>>. Acesso em 02/03/2016