

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**AUGUSTO LACERDA KRAMBECK**

**BALANCED SCORECARD: FATORES CRÍTICOS DA PERSPECTIVA DOS  
CLIENTES NO SETOR DE SERVIÇOS**

**CURITIBA**

**2016**

AUGUSTO LACERDA KRAMBECK

**BALANCED SCORECARD: FATORES CRÍTICOS DA PERSPECTIVA DOS  
CLIENTES NO SETOR DE SERVIÇOS**

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná - CEPPAD, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Doutor Egon Walter Wildauer

**CURITIBA**

**2016**

## RESUMO

Um dos modelos mais difundidos de alinhamento estratégico e controle do desempenho operacional é o *Balanced Scorecard* (BSC). A proposta deste trabalho é discutir os fatores críticos da perspectiva dos clientes na implementação do BSC. A abordagem metodológica utilizada foi a de pesquisa bibliográfica. A pesquisa foi organizada baseada em um estudo de literatura especializada, artigos, dissertações e materiais sobre o tema. Foi abordado o BSC como um todo, passando sucintamente por todas as perspectivas, bem como pelos seus componentes e significados e, também, as perspectivas do setor de serviços. Na sequência um aprofundamento na perspectiva dos clientes, passando enumerar os fatores críticos identificados que mais podem influenciar a implementação do BSC nesta perspectiva, qual o planejamento para evitá-las e quais as orientações caso as mesmas venham a acontecer.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* (BSC), Fatores Críticos, Setor de Serviços.

## ABSTRACT

One of the most widespread models of strategic alignment and control of operational performance is the Balanced Scorecard (BSC). The purpose of this paper is to discuss the critical factors of the customer perspective in the implementation of BSC. The methodological approach used was bibliographic research. The research was organized based on a study of specialized literature, articles, dissertations and other materials and methods on the subject. The BSC model was addressed as a whole, briefly covering all perspectives their components and meanings as well as the perspectives of the Service Sector. Deepening the study in the customers' perspective the critical factors that can most influence the implementation of the BSC in this perspective were enumerated also the planning to avoid them and the guidelines if they might happen during the implementation.

Key words: *Balanced Scorecard* (BSC), Critical Factors, Services Sector.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Livre tradução por Augusto Lacerda Krambeck.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 –	Ambientação Tradicional.....	7
FIGURA 2 –	O BSC como Sistema de Gerenciamento Estratégico.....	11
FIGURA 3 –	O BSC como Estrutura Para Ação Estratégica.....	12
FIGURA 4 –	A Cadeia de Valores dos Processos Internos.....	14
FIGURA 5 –	Cadeia De Relações de Causa e Efeito.....	19
FIGURA 6 –	Mapa Estratégico de um Varejista de Roupas.....	21
FIGURA 7 –	Traduzindo a Missão em Resultados Almejados.....	22
FIGURA 8 –	A Perspectiva dos Clientes - Medidas Essenciais - Gráfico..	28
FIGURA 9 –	A Perspectiva dos Clientes – Medidas Essenciais – Descrição do Gráfico.....	29
FIGURA 10 –	Segmento Alvo e Lucratividade dos Clientes.....	31
FIGURA 11 –	A Proposta de Valor.....	32

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1	PROBLEMÁTICA	8
1.2	OBJETIVO GERAL	8
1.3	JUSTIFICATIVA	9
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>10</b>
2.1	<i>BALANCED SCORECARD - BSC</i>	10
2.1.1	Perspectiva Financeira	12
2.1.2	Perspectiva dos Processos Internos	13
2.1.3	Perspectiva dos Clientes	14
2.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	15
2.2	COMPONENTES DO BSC E SEUS SIGNIFICADOS	16
2.2.1	Missão e Visão Estratégica	16
2.2.2	Objetivos Estratégicos	17
2.2.3	Indicadores de Desempenho	18
2.2.4	Relações de Causa e Efeito	18
2.2.5	Mapas Estratégicos	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>O SETOR TERCIÁRIO</b>	<b>24</b>
4.1	O SETOR DE SERVIÇOS	25
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	26
<b>5</b>	<b>PERSPECTIVA DOS CLIENTES NO BSC</b>	<b>27</b>
5.1	FATORES CRÍTICOS DO BSC NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES	37
5.2	Mitigação dos Fatores Críticos	38
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>41</b>
	REFERÊNCIAS	42

## 1 INTRODUÇÃO

Para Barbieri o conceito de inteligência de negócios (*Business Intelligence - BI*), abriga sobre sua sigla um conjunto de abordagens que amplia o seu leque de atuação originalmente pensado quando foi introduzida. No guarda chuva do BI se estabeleceram inicialmente os conceitos de processamento analítico (OLAP), Extração, Transformação e Carga (ETC), data warehousing (DW), data mart (DMart) e o data mining (Mining) como elementos fundamentais da preparação, armazenamento e tratamento analítico da informação. Tangenciaram à sua borda os assuntos de inteligência competitiva, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Business Activity Monitoring (BAM)* e *Enterprise Information Integration (EII)*, dentre outros, como espécie de proposições colaterais ao assunto central, conforme quadro abaixo (Barbieri, 2011).

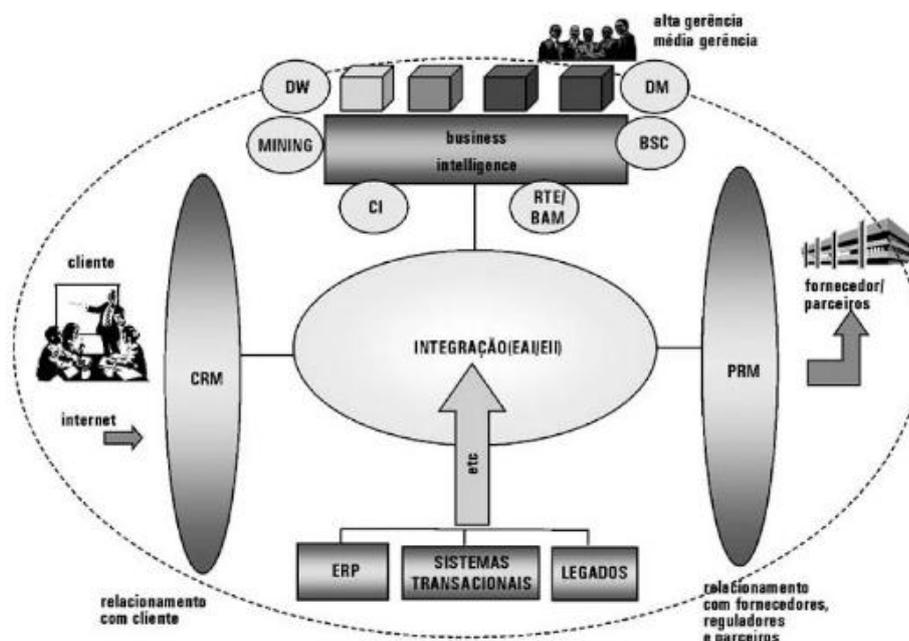


FIGURA 1 – Ambientação Tradicional (adaptado – Barbieri, 2011)

Um dos elementos integrantes da estrutura de BI é a utilização do BSC como ferramenta que utiliza dados de variadas fontes, obtidos dos DW ou DMarts, para compor sua cadeia de indicadores que perpassam os diferentes domínios, de financeiro ao de processo, por exemplo (Barbieri, 2011).

Por estar inserido no contexto geral de BI, este trabalho discorrerá sobre o BSC e alguns de seus aspectos relevantes para o setor de serviços (Barbieri, 2011).

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Robert Kaplan, em entrevista concedida à revista HSM Management, afirma que o BSC não deve ser um sistema muito caro para a empresa operar, buscando ao máximo minimizar sua complexidade, pois a chave do sucesso ao se utilizar o BSC é a simplicidade (Kaplan, 1998).

Entretanto, implementar um BSC não é trabalho simples, conforme ressaltam Kaplan e Norton. Segundo os autores, muitas empresas comentam que o BSC “é mais difícil do que parece”. Porém, nem todas as organizações que aderiram ao método tiveram sucesso em seus programas de BSC, apesar dos esforços e dos recursos empregados, não foi possível utilizar o novo referencial de mensuração e gerenciamento da estratégia (Kaplan e Norton, 2000).

Dentre as dificuldades no processo de implementação, por vezes as empresas não demandam atenção apropriada à perspectiva dos clientes, ponto muito importante a ser levado em consideração, principalmente no setor de serviços, focando muito nos aspectos financeiro e de processos internos, usualmente os aspectos que tem sua mensuração mais palpável e conhecida pelas empresas.

Desta forma, a questão deste estudo é: Quais os aspectos mais relevantes da perspectiva dos clientes que as empresas do setor de serviços devem considerar?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é verificar conceitualmente quais os aspectos mais relevantes da perspectiva dos clientes que as empresas do setor de serviços devem se atentar durante um processo de implementação do BSC.

Para alcançar este objetivo geral, serão necessários desdobramentos em objetivos específicos:

- I. Identificar em bases teóricas os aspectos mais relevantes da perspectiva dos clientes;
- II. Avaliar dentre os aspectos mais relevantes da perspectiva quais aqueles que são mais importantes para as empresas do setor de serviços.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação deste estudo partiu do interesse no BSC, por compreender que é uma ótima forma das empresas terem uma ferramenta eficaz como apoio à tomada de decisões estratégicas, alinhadas aos seus valores, missão e visão.

Entretanto, por muitas vezes as empresas negligenciam o BSC desde sua estruturação, o que faz com que as empresas utilizem a ferramenta de forma errada, podendo levar a decisões erradas e que podem direcionar distintamente os rumos das empresas.

Dentro do setor de serviços, ainda mais importante é a perspectiva dos clientes, pois está lidando com as partes mais sensíveis da relação, o colaborador que presta o serviço e o cliente, consumidor final do serviço prestado.

Portanto, não basta apenas às empresas realizarem a implementação do BSC, assumindo que as suas decisões estratégicas estarão sob controle, deve ser realizado um trabalho bastante assertivo e estruturado, atentando-se a todos os fatores críticos de seu negócio e do seu mercado, pois desta forma evitará desperdício de recursos, tempo e de expectativas em eventual implementação inconsistente, que não traga os resultados pretendidos.

Desta forma, este estudo tem por proposta apresentar os fatores críticos na implementação do BSC dentro da perspectiva dos clientes para as empresas do setor de serviços, com vistas a uma implementação adequada.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 *BALANCED SCORECARD - BSC*

O BSC é o resultado de estudos liderados por David Norton, com o apoio de Robert Kaplan (como consultor acadêmico), realizados no início dos anos 1990, com diversas companhias, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton (universidade de pesquisas da KPMG – Multinacional de Auditoria e Consultoria) (Kaplan e Norton, 1997).

Os autores passaram a publicar diversos artigos e livros a partir de 1992, sobre os resultados dos estudos e as suas evoluções, tanto de suas definições ao longo do tempo quanto dos novos resultados do seu uso pelas companhias.

O conceito do BSC sofreu diversas evoluções ao longo do tempo, principalmente com as implementações sendo realizadas nas empresas, onde o conceito original se transformou, ao longo de uma década, no atual conceito de modelo de gestão estratégica integrada (Kaplan e Norton, 2000).

Aproveitando as informações obtidas nas implantações e a evolução do conceito, os autores publicaram o artigo *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, popularizando um novo conceito, o dos mapas estratégicos.

Os mapas estratégicos inserem diferentes itens do BSC de uma companhia, em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados esperados com os respectivos impulsionadores. Segundo os autores, os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar as suas estratégias de maneira mais coesa, integrada e sistemática (Kaplan e Norton, 2000).

Eventualmente, o conceito conhecido do BSC não tenha advindo dos conceitos da administração estratégica, pois as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho justificariam seus estudos iniciais, entretanto sua evolução foi conduzindo a novos conceitos que extrapolam a simples medição, transformando o BSC em instrumento capaz de interligar e comunicar os temas estratégicos a toda companhia (Coutinho e Kalás, 2005).

A vinculação entre as perspectivas do BSC não são um mero conjunto de medidas que os executivos combinam e selecionam ao acaso, mas sim um conjunto de medidas que devem se interligar para comunicar um reduzido número de temas

estratégicos amplos, como o crescimento da companhia, redução de riscos ou aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados segundo quatro diferentes perspectivas, quais sejam: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho, destes resultados. As quatro perspectivas devem ter unidade de propósito, uma vez que as medidas devem apontar para a execução de uma estratégia integrada (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Representa mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois seu propósito é alinhar o planejamento estratégico às ações operacionais, para tanto, a filosofia do BSC viabiliza processos gerenciais críticos (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho (Coutinho e Kalás, 2005), conforme podemos visualizar nos quadros abaixo. A seguir serão tratadas de forma individual cada uma das quatro perspectivas que estruturam o BSC.

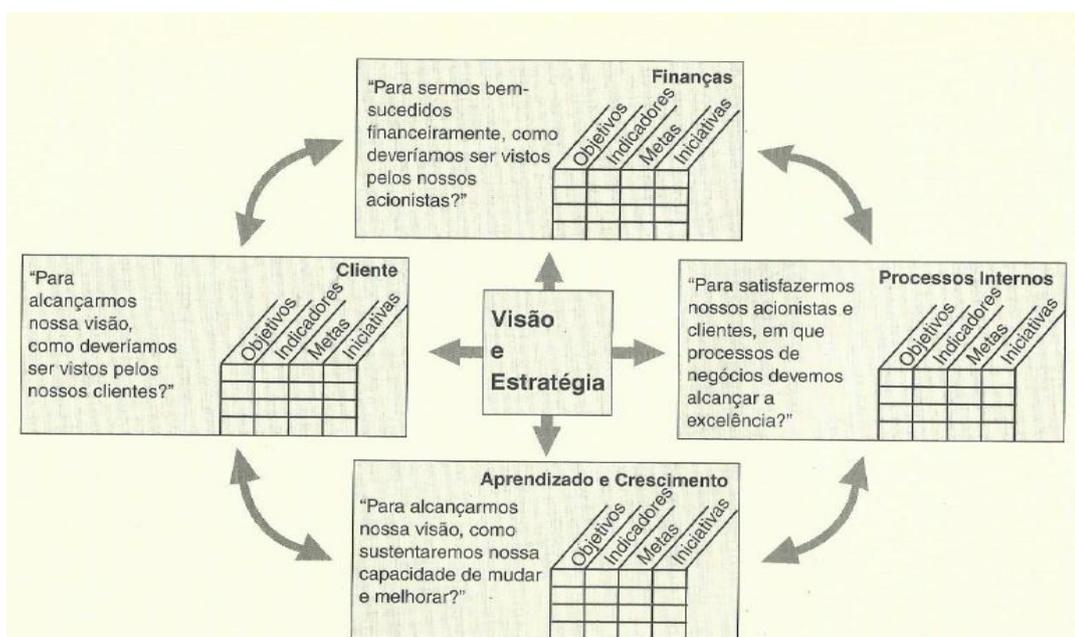


FIGURA 2 – O BSC como Sistema de Gerenciamento Estratégico (adaptado - Kaplan e Norton, 1997)

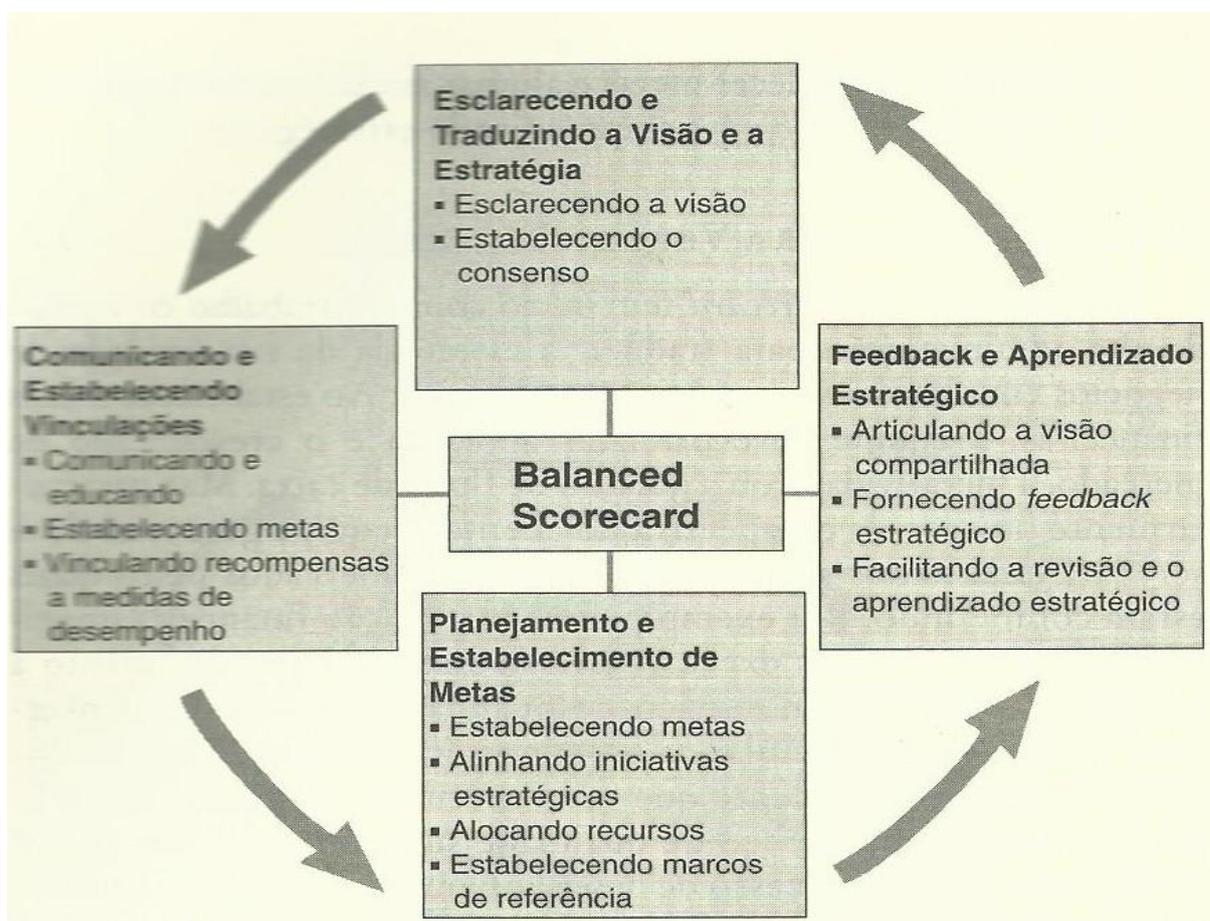


FIGURA 3 – O BSC como Estrutura para Ação Estratégica (adaptado - Kaplan e Norton, 1997)

### 2.1.1 Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenham indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos pode ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa (Kaplan e Norton, 1997).

Na perspectiva financeira os objetivos podem ser diferentes considerando o ciclo de vida da companhia. Em estágios iniciais, as companhias em

crescimentos/desenvolvimento precisam de investimentos, sem necessariamente colher os frutos deste investimento de forma imediata. Em um segundo momentos, companhias em um estágio de sustentação buscam uma melhoria continua, mesmo com alguma boa parcela de investimentos, porém, já apresentando retornos sobre o capital investido. Em um momento seguinte, companhias que tenham alcançado um ciclo de maturidade, colhem os frutos dos investimentos feitos inicialmente, mantendo apenas investimentos com vistas a manter a sua atual capacidade funcional (Kaplan e Norton, 1997).

### **2.1.2 Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas em tempo e qualidade, porém, se mantém o foco na melhoria dos processos existentes. A abordagem do BSC costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais dos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a este produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido (Kaplan e Norton, 1997).

Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos ou de desenvolver, a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente coerente e ágil. A perspectiva dos processos internos do BSC incorpora medidas e objetivos tanto para o ciclo da inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta, conforme quadro abaixo (Kaplan e Norton, 1997).

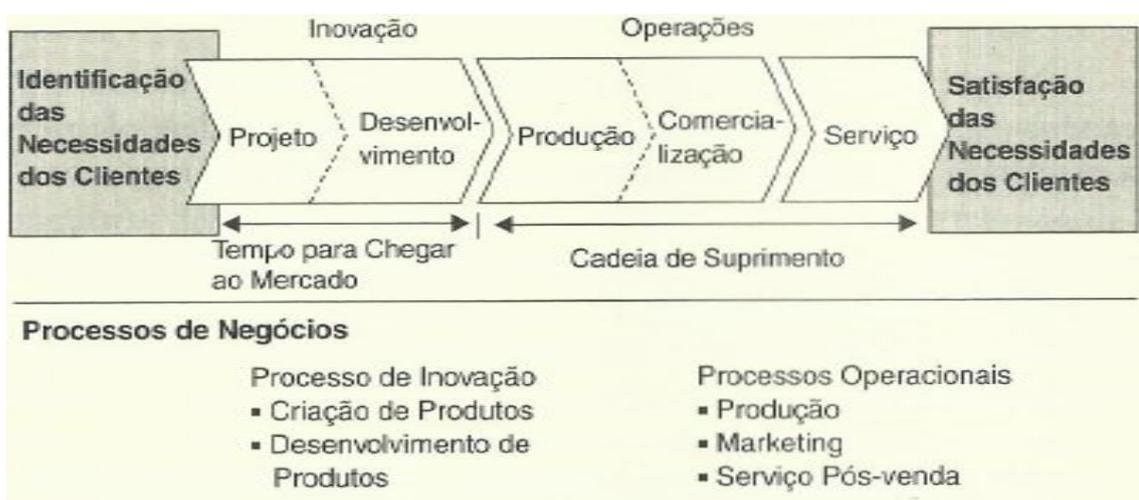


FIGURA 4 – A Cadeia de Valores dos Processos Internos (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

### 2.1.3 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes, o BSC permite que os executivos identifiquem os seguimentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividades dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos (Kaplan e Norton, 1997).

Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade da entrega. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva dos clientes permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros (Kaplan e Norton, 1997).

#### **2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Esta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. 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. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (Kaplan e Norton, 1997).

Assim como na perspectiva dos clientes, medidas baseadas nos colaboradores incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos colaboradores – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os colaboradores que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos (Kaplan e Norton, 1997).

Em síntese, o BSC traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O BSC inclui medidas dos resultados

desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro (Kaplan e Norton, 1997).

## **2.2 COMPONENTES DO BSC E SEUS SIGNIFICADOS**

A comunicação é o meio pelo qual se iniciou o processo de implementação do BSC, portanto, a linguagem adotada deve ser compreendida por todos na organização. Para Herrero Filho, a produtividade e a criatividade do trabalho de implementação do BSC, melhoram com o compartilhamento de significados. Nos próximos tópicos serão discorridos sobre alguns dos significados dos componentes de um BSC (Oliveira, 2005).

### **2.2.1 Missão e Visão Estratégica**

A missão de uma organização é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. A missão estratégica pode ser definida como a declaração do propósito e do alcance únicos de uma empresa em termos de produtos e mercados. A eficácia da missão estratégica está condicionada à capacidade da organização em estabelecer a individualidade, e ainda, quando é estimulante, inspiradora e pertinente a todos os interessados na empresa (Oliveira, 2005).

A intenção e a missão estratégica, juntas, geram o discernimento necessário para formular e implementar estratégias na empresa. A intenção estratégica consiste na alavancagem de recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo (Hitt et al, 2002).

O apego consistente a um conjunto de valores essenciais é uma das características marcantes das empresas capazes de alcançar e sustentar o crescimento. A declaração da missão é uma declaração de alto nível do propósito da organização, enquanto a declaração de valores essenciais é um resumo das crenças que definem a cultura organizacional, essas declarações juntas indicam a direção geral e os métodos adotados pela empresa ao interagir com os diversos *stakeholders*. A declaração da missão não pode estar desassociada do reconhecimento, identificação, compreensão e disseminação dos valores essenciais

da companhia, visto que quando os valores não estão definidos a cultura da organização fica à mercê dos caprichos da personalidade do líder (Oliveira, 2005).

A visão quer dizer a situação futura da companhia, sendo que o propósito é orientar, controlar e desafiar uma organização inteira a conceber um conceito comum a todos da companhia do futuro. A visão é a ideologia e o propósito essencial das organizações (Oliveira, 2005).

Uma missão sem visão é simplesmente uma ideia que se anseia, não estando ligada a nada que perdure. A afirmação da visão oferece um panorama daquilo que a empresa pretende ser no futuro, sendo que a visão corresponde à transcrição crítica entre a missão indiscutível e os valores centrais e o mundo vigoroso e dinâmico da estratégia (Niven, 2005).

O BSC, como modelo holístico de gestão estratégica, é utilizado para acompanhar e monitorar esta conquista, portanto a definição da missão e visão estratégicas da organização são os pontos de partida do BSC. A visão precisa contrabalançar os interesses de todos os grupos e retratar um futuro que trará ganhos para todos os envolvidos (Niven, 2005).

### **2.2.2 Objetivos Estratégicos**

A estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados, sendo que em casa empresa, os objetivos são determinados pela missão da organização. Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, sendo que a base da vantagem entre os competidores são as suas diferenças (Oliveira, 2005).

A estratégia no BSC é definida como um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa e efeito. Toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à empresa (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC deve explicitar as relações entre os objetivos estratégicos e as medidas e vetores de desempenho em suas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. A validação do desempenho estratégico se dá pela percepção da melhoria dos números financeiros. Uma vez que as ações e incrementos nos processos críticos não possibilitem ganhos financeiros em longo

prazo fica evidente que se trata de uma melhoria apenas tático-operacional e não estratégica (Silva, 2003 / Kaplan e Norton, 1997).

### **2.2.3 Indicadores de Desempenho**

Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais, alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo (Wildauer e Valente, 2014).

A utilização de sistemas de controle estratégico que garantam, por meio do monitoramento dos indicadores, a manutenção das organizações na direção estratégica previamente definida, é uma tarefa pouco simples. Os indicadores devem ter a finalidade de evidenciar a eficiência dos processos organizacionais e, se não forem corretamente formulados, podem levar a resultados que não condizem com a realidade, comprometendo a tomada de decisão (Wildauer e Valente, 2014).

Com o intuito de sistematizar o monitoramento deste alinhamento, o modelo BSC propõe a criação de indicadores de desempenho, que são medidas cuja finalidade é evidenciar a aderência das iniciativas locais às estratégias globais. Tais indicadores tornam tangível a materialização da estratégia, fornecendo aos gestores números que promovem uma fácil leitura do desempenho das unidades de negócios, sob a forma de índices cuidadosamente elaborados para inter-relacionarem informações que traduzem, em sua essência, quanto da estratégia tem permeado as iniciativas (Wildauer e Valente, 2014).

### **2.2.4 Relações de Causa e Efeito**

A cadeia de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um BSC, considerando: o retorno sobre o capital empregado (perspectiva financeira), repetição de vendas aos clientes existentes com a lealdade deles como consequência (perspectiva dos clientes), redução de ciclos dos processos operacionais e aumentar a qualidade dos processos internos (perspectiva de processos internos) e realização de treinamentos e capacitação dos empregados operacionais, conforme quadro abaixo (Kaplan e Norton, 1997).

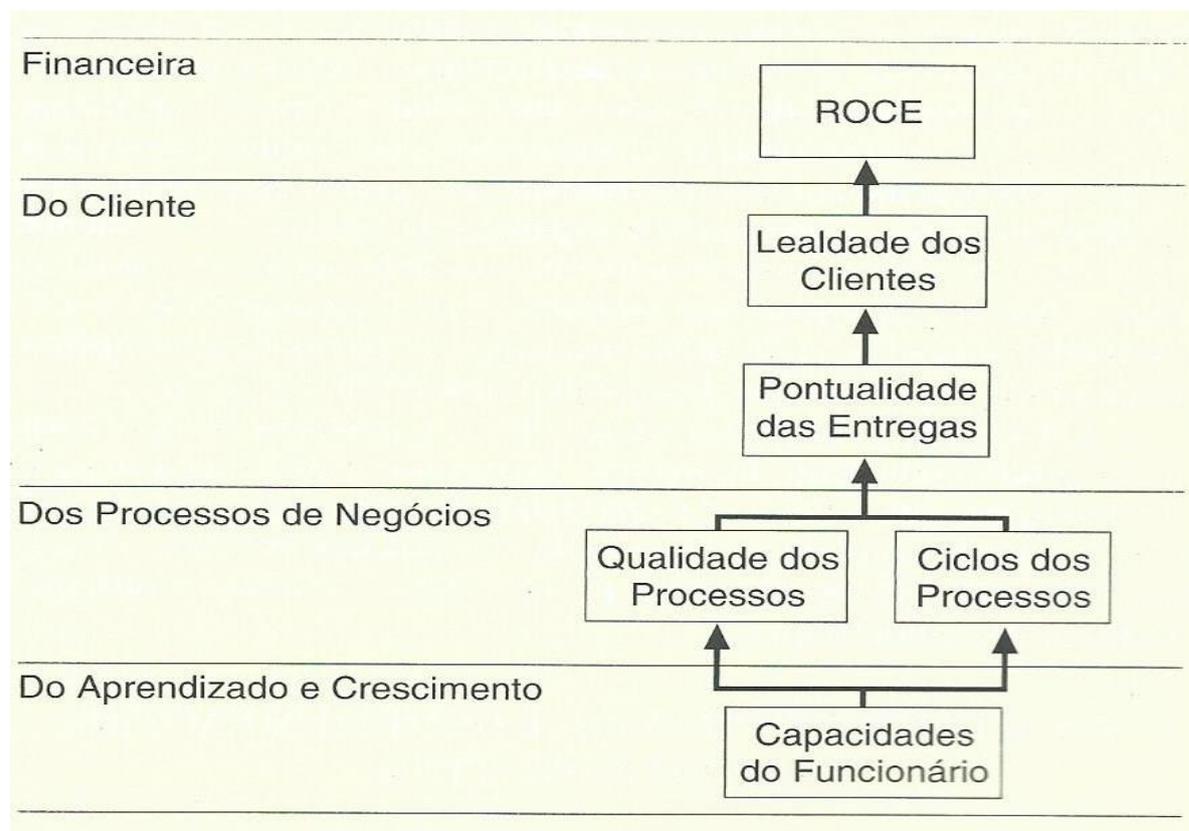


FIGURA 5 – Cadeia de Relações de Causa e Efeito (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

Existem posições que sugerem haver uma relação de finalidade e não de causalidade no modelo do BSC de Kaplan e Norton. A finalidade ocorre quando as ações humanas, seus desejos e sua visão estão inter-relacionados, ou seja, quando uma pessoa acredita que uma ação é o meio para atingir um fim, sendo que o fim e aquela crença provocam a ação (Oliveira, 2005).

### 2.2.5 Mapas Estratégicos

Para o desenvolvimento do BSC, uma das principais condições de sucesso é a de que exista a participação e concordância dos executivos da empresa no processo e o desenvolvimento de declarações expressas dos objetivos de suas áreas e a forma como estes objetivos deveriam ser alcançados dentro das quatro perspectivas (Oliveira, 2005).

Em havendo consenso, a escolha pelos indicadores passa a ser tarefa menos penosa e de menor impacto, podendo os executivos rever os indicadores para períodos subsequentes caso esses se mostrem insatisfatórios como instrumentos de

mensuração. Os indicadores estariam evoluindo a partir das experiências dos executivos e da existência de novas fontes de dados, sem a necessidade de discutir a estratégia novamente. Uma vez que os indicadores podem ser substituídos ou modificados de acordo com os resultados apresentados, o principal foco passa a ser a definição dos objetivos (Kaplan e Norton, 2004).

O foco nos objetivos levou a um avanço revolucionário: os objetivos deveriam interligar-se em relações de causa e efeito (Kaplan e Norton, 2004). Em estudos realizados pelos autores, junto às empresas que passaram a utilizar o BSC, observaram que com a distribuição dos objetivos nas perspectivas propostas, os executivos responsáveis pela elaboração do BSC procuravam ilustrar as interligações entre os objetivos. Para este diagrama desenvolvido por estes executivos, denominou-se como “mapas estratégicos” (Oliveira, 2005).

Os mapas estratégicos fornecem aos executivos, referências para descrever e gerenciar a estratégia na economia do conhecimento, uma vez que identifica o caminho a ser percorrido para transformar ativos intangíveis em resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2000).

O mapeamento da estratégia consiste em uma planificação ou projeção geral para a descrição da estratégia formulada pela empresa. Neste aspecto, o mapa estratégico tem a função de definir as conexões indiretas que possibilitem a mensuração dos ativos intangíveis ou até então, não mensuráveis. Além disso, os mapas estratégicos possibilitam a construção dos fundamentos do sistema gerencial para a implementação da estratégia definida pela empresa com agilidade e eficácia, conseqüentemente, os mapas estratégicos ajudam a organização a ver suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática (Oliveira, 2005).

O mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. O modelo das quatro perspectivas tem como principal característica a de fornecer às diversas áreas de execução de parâmetros em uma linguagem entendida por toda a organização para discussão da trajetória e dos níveis de prioridades das diversas etapas da estratégia. Constitui-se em característica relevante nos mapas estratégicos o fato de que os indicadores estratégicos podem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 2004).

O mapa estratégico do BSC é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Na figura a seguir está ilustrada a arquitetura hipotética de um varejista de roupas (Kaplan e Norton, 2000).

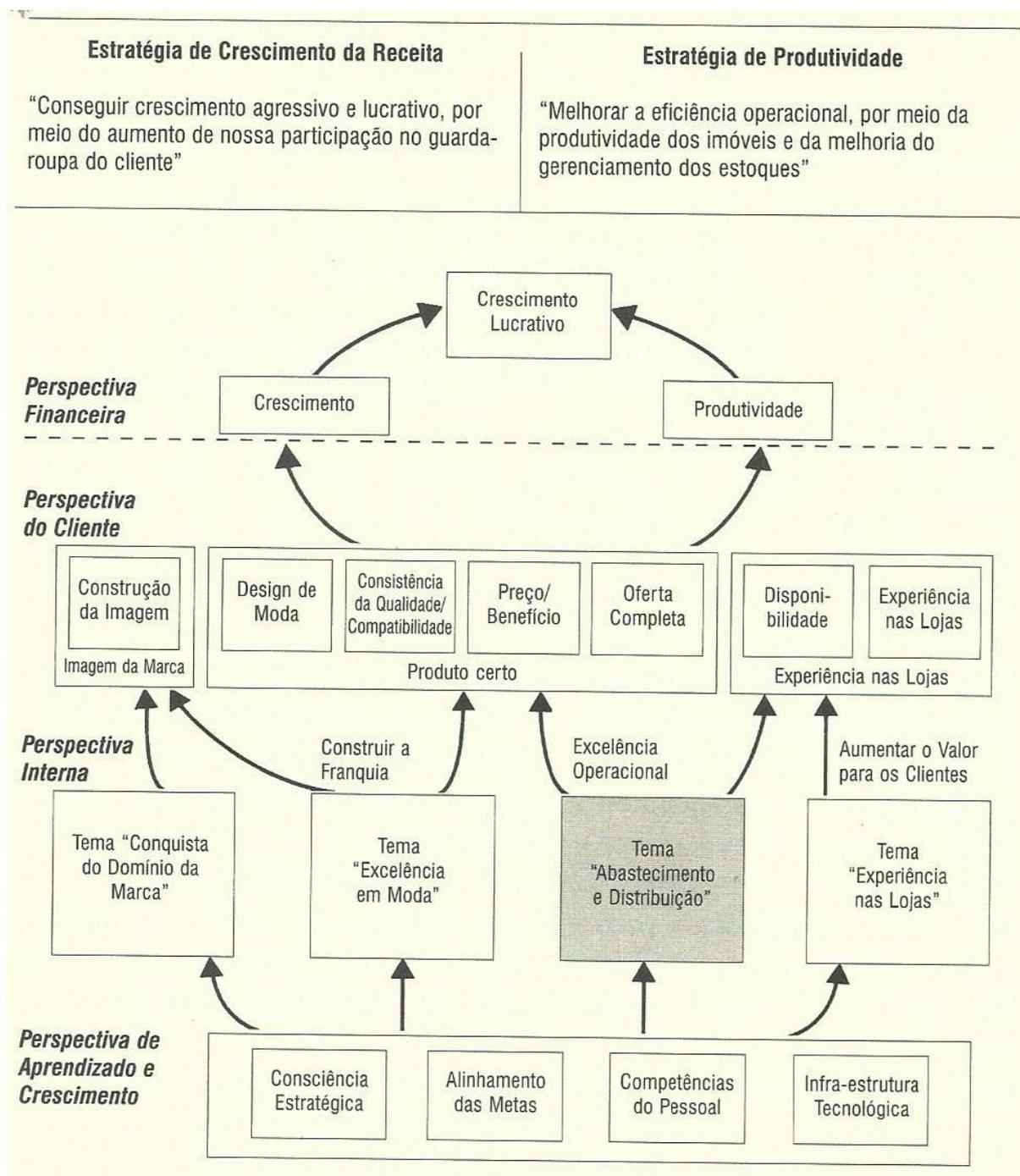


FIGURA 6 – Mapa Estratégico de um Varejista de Roupas (adaptado de Kaplan e Norton, 2000)

Com vistas ao desenvolvimento de uma arquitetura consistente para a descrição da estratégia, precisamos dispor de meios adequados para posicionar esse modelo em relação a outros processos gerenciais. A figura abaixo propõe uma visão estratégica cuja eficácia é possível de ser comprovada na prática (Kaplan e Norton, 2000).

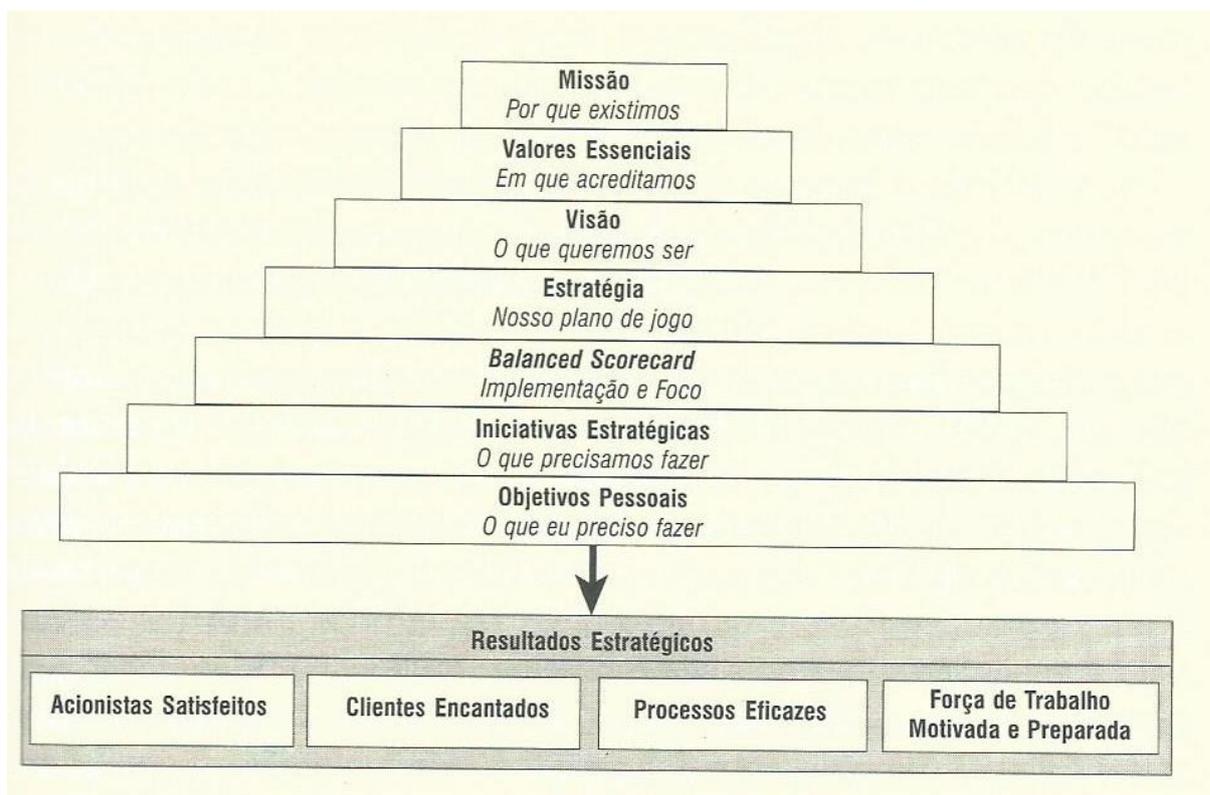


FIGURA 7 – Traduzindo a Missão em Resultados Almejados (adaptado de Kaplan e Norton, 2000)

### 3 METODOLOGIA

Neste trabalho de conclusão de curso foi utilizada como metodologia uma pesquisa bibliográfica e documental qualitativa.

No livro sob sua coordenação, Gerhardt explica a pesquisa bibliográfica como feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Gerhardt, 2009).

Ademais, ainda nos ensina que a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, dentre outros (Gerhardt, 2009).

Na mesma obra, traz o conceito de pesquisa qualitativa, onde o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (Gerhardt, 2009).

#### 4 O SETOR TERCIÁRIO

O setor terciário mostra crescente relevância na economia brasileira, ao evoluir junto com o aumento da renda e o desenvolvimento econômico e social verificados recentemente, bem como ao constituir setor fundamental de expansão das atividades empresariais (MICES, 2016).

Nos últimos anos, a evolução do PIB brasileiro foi influenciada significativamente pelo setor terciário. Mesmo com a desaceleração recente, esse setor continuará sendo fundamental na economia brasileira (MICES, 2016).

De 2003 a 2015, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 72,8% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (MICES, 2016).

O comércio contribuiu significativamente para este avanço, elevando-se de 9,5% para 12,3%, no valor adicionado do PIB no período de 2003 a 2015, embora mostre certo recuo na participação no PIB recentemente, já que em 2013 o setor alcançou 13,5% (MICES, 2016).

Em 2015, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o estoque de empregos com carteira assinada atingiu 39.693.050. Deste total, o setor de comércio e serviços representam 66,3% do estoque de empregos com carteira assinada, o setor de serviços acumula 17.122.474 postos formais de trabalho (43,1% do total) e o comércio abarcava 9.219.787 de empregos (23,2% do total) (MICES, 2016).

Na condição de ramo fundamental para o setor terciário, o comércio acompanhou a conjuntura de expansão da demanda verificada nos últimos anos. A evolução mensal do índice de volume de vendas, com ajuste sazonal, medida pela Pesquisa Mensal do Comércio, do IBGE, sinalizou significativa expansão entre os anos de 2000 e 2014, período de altas consecutivas (MICES, 2016).

Em 2015, o volume de vendas do varejo acompanhou a redução da atividade econômica e registrou queda de 4,3 pontos percentuais (em 2014, o crescimento tinha sido 2,2% (MICES, 2016).

A magnitude e importância do setor terciário trazem ainda mais complexidade para a elaboração de políticas públicas considerando sua heterogeneidade e dispersão sobre as definições e informações setoriais (MICES, 2016).

Assim, os serviços estão localizados no centro do debate sobre competitividade e inovação. Trata-se de insumos cada vez mais determinantes para acelerar o crescimento econômico e a produtividade, pois são indispensáveis para melhorar a intermediação financeira, a infraestrutura, a logística, o acesso e o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), a educação, a competitividade do setor de bens e manufaturas e a própria qualidade das políticas públicas (MICES, 2016).

As empresas do setor terciário, dessa forma, ganham destaque no cenário brasileiro e mundial. Os países desenvolvidos mostram significativa base de empresas de diversos setores na economia mundial, vinculadas em diversos elos das cadeias globais de valor. Com o processo de globalização produtiva, comercial e financeira, ocorre igualmente expansão das empresas transnacionais de países emergentes. A inserção das empresas emergentes está associada aos serviços e ao desenvolvimento da competitividade nacional (MICES, 2016).

O encadeamento produtivo para trás e para frente dos setores de serviços na economia implica importância fundamental desses setores sobre a indústria e a agricultura. As empresas dos setores primário e secundário utilizam-se de serviços especializados para a produção e, portanto, dependem também da eficiência das empresas do setor terciário, que conferem fluidez e agregam valor às cadeias de produção, distribuição e venda (MICES, 2016).

#### **4.1 O SETOR DE SERVIÇOS**

O setor de serviços é caracterizado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira (IBGE, 2014).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - realiza a Pesquisa Anual de Serviços - PAS - que constitui em uma importante fonte de dados para a compreensão do comportamento do mercado formal sob a ótica da oferta de serviços não financeiros no Brasil. As informações da PAS sobre a estrutura do setor de serviços são fundamentais para planejamentos público e privado, para a comunidade acadêmica e para o público em geral (IBGE, 2014).

Em 2014, a PAS estimou a existência de 1 332 260 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito dos serviços não financeiros, que totalizaram R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida, ocuparam 13 milhões de pessoas e pagaram R\$ 289,7 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações. O setor de serviços despendeu, em 2014, uma proporção de 49,1% do valor adicionado sob a forma de gastos com pessoal, com os encargos representando 30,0% do total destes gastos (IBGE, 2014).

O setor apresenta, tradicionalmente, baixa concentração de atividade econômica. Em 2014, observou-se um grau de concentração de 9,4%, nível característico de mercados desconcentrados. Contudo, há atividades cuja estrutura de mercado registraram grau de concentração elevado: transporte dutoviário (99,7%), transporte aéreo (92,2%), transporte ferroviário e metroviário (82,0%) e correio e outras atividades de entrega (81,6%) (IBGE, 2014).

## **4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Reforçar os conceitos e necessidades da perspectiva dos clientes, para que a implementação do BSC ocorra de forma plana e que todos os aspectos possam contribuir para um melhor desempenho da companhia.

Geralmente durante os processos de implementação, muito do foco acaba sendo direcionado fortemente nas perspectivas financeira e de processos internos, primeiramente por serem mais mensuráveis e as que apresentam resultados financeiros mais rapidamente.

Desta forma, a nossa situação problema é o desenvolvimento incompleto da perspectiva dos clientes, principalmente no setor de serviços, onde esta perspectiva, quando bem desenvolvida, tem possibilidade de trazer retornos mais relevantes para as companhias, tendo em vista o grande impacto que as mesmas têm na prestação de serviços e na satisfação do cliente.

## 5 PERSPECTIVA DOS CLIENTES NO BSC

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

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

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

A perspectiva dos clientes no BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda companhia (Kaplan e Norton, 1997).

### **Segmentação de Mercado**

O processo de formulação estratégica, utilizando pesquisas de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. O BSC como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um destes segmentos. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, mas ela exige também que se escolha o que não fazer (Kaplan e Norton, 1997).

Depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Usualmente existem dois grupos de medidas para a perspectiva de clientes, o primeiro chamado de medidas essenciais, avaliando satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, e um segundo grupo que são os vetores de desempenho (diferenciadores), dos resultados oferecidos aos clientes, onde carregam consigo as propostas de valor

que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado (Kaplan e Norton, 1997).

### Grupo de Medidas Essenciais de Clientes

O grupo de medidas essenciais dos clientes, geralmente, inclui os seguintes indicadores: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Essas cinco medidas devem ser customizadas para os grupos específicos de clientes com os quais a empresa mantém relacionamento e naqueles onde espera obter maior crescimento e lucratividade (Kaplan e Norton, 1997). Estas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme abaixo:



FIGURA 8 – A Perspectiva dos Clientes – Medidas Essenciais – Gráfico (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

FIGURA 9 – A Perspectiva dos Clientes – Medidas Essenciais – Descrição do Gráfico (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

#### a. Participação de Mercado e de Conta

Medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. Os grupos setoriais, as associações comerciais, estatísticas de governo e outras fontes públicas geralmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado (Kaplan e Norton, 1997).

Depois de selecionar segmentos específicos de clientes ou mercado, as empresas podem adotar ainda uma segunda medida de participação de mercado: a participação na conta total de negócios desses clientes. Esse indicador atenderia a empresas que estejam procurando dominar a compra de produtos ou serviços de clientes específicos nas categorias onde resolveu competir (Kaplan e Norton, 1997).

#### b. Retenção de Clientes

As constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância da retenção de clientes. Empresas que consegue identificar prontamente todos os seus clientes – por exemplo, empresas industriais, prestadoras de serviços em geral, administradores de cartões de créditos – estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período. Além de manter

seus clientes, muitas empresas medem a fidelidade desses clientes pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

### **c. Captação de Clientes**

O indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes neste segmento (Kaplan e Norton, 1997).

### **d. Satisfação de Clientes**

Indicadores de satisfação de clientes fornecem avaliações sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. Pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação do cliente não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. A pesquisa de opinião em geral utiliza-se de três técnicas mais comuns: pesquisa por correspondência, por telefone, pessoal e através de sites especializados. Este serviço especializado pode mobilizar profissionais de psicologia, pesquisa de mercado, estatística, técnicos em entrevistas, além de um considerável contingente de recursos humanos e tecnológicos para fornecer indicadores bastante completos dos níveis de satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

### **e. Lucratividade de Clientes**

O sucesso nas quatro primeiras medidas não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. Uma medida financeira, como a lucratividade de clientes, ajuda a evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem empresas obcecadas pelos clientes, pois nem toda exigência do cliente pode ser atendida com a lucratividade (Kaplan e Norton, 1997).

A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos. Os clientes recém-conquistados, mesmo que não

lucrativos atualmente, ainda têm valor conforme a perspectiva e potencial de crescimento. Mas os clientes não lucrativos que trabalham com a empresa há muitos anos provavelmente exigirão ação explícita para se transformarem em ativos, novamente. O quadro abaixo demonstra de maneira simples como combinar considerações sobre segmentos de mercado específicos e lucratividade de clientes (Kaplan e Norton, 1997).

<b>Cientes</b>	<b>Lucrativo</b>	<b>Não Lucrativo</b>
<b>Segmento alvo</b>	Retenção	Transformação
<b>Segmento não específico</b>	Monitoração	Eliminação

FIGURA 10 – Segmento Alvo e Lucratividade dos Clientes (adaptado - Kaplan e Norton, 1997)

Utilizando indicadores de segmento de mercado e lucratividade para avaliar os clientes, os executivos obtêm avaliações inestimáveis sobre a eficácia de suas estratégias de segmentação de mercado (Kaplan e Norton, 1997).

### **Grupo de Propostas de Valor**

Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e conta. 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 BSC, os quais podem ser divididos em três categorias, atributos dos produtos ou serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação e estão demonstrados no quadro abaixo (Kaplan e Norton, 1997).

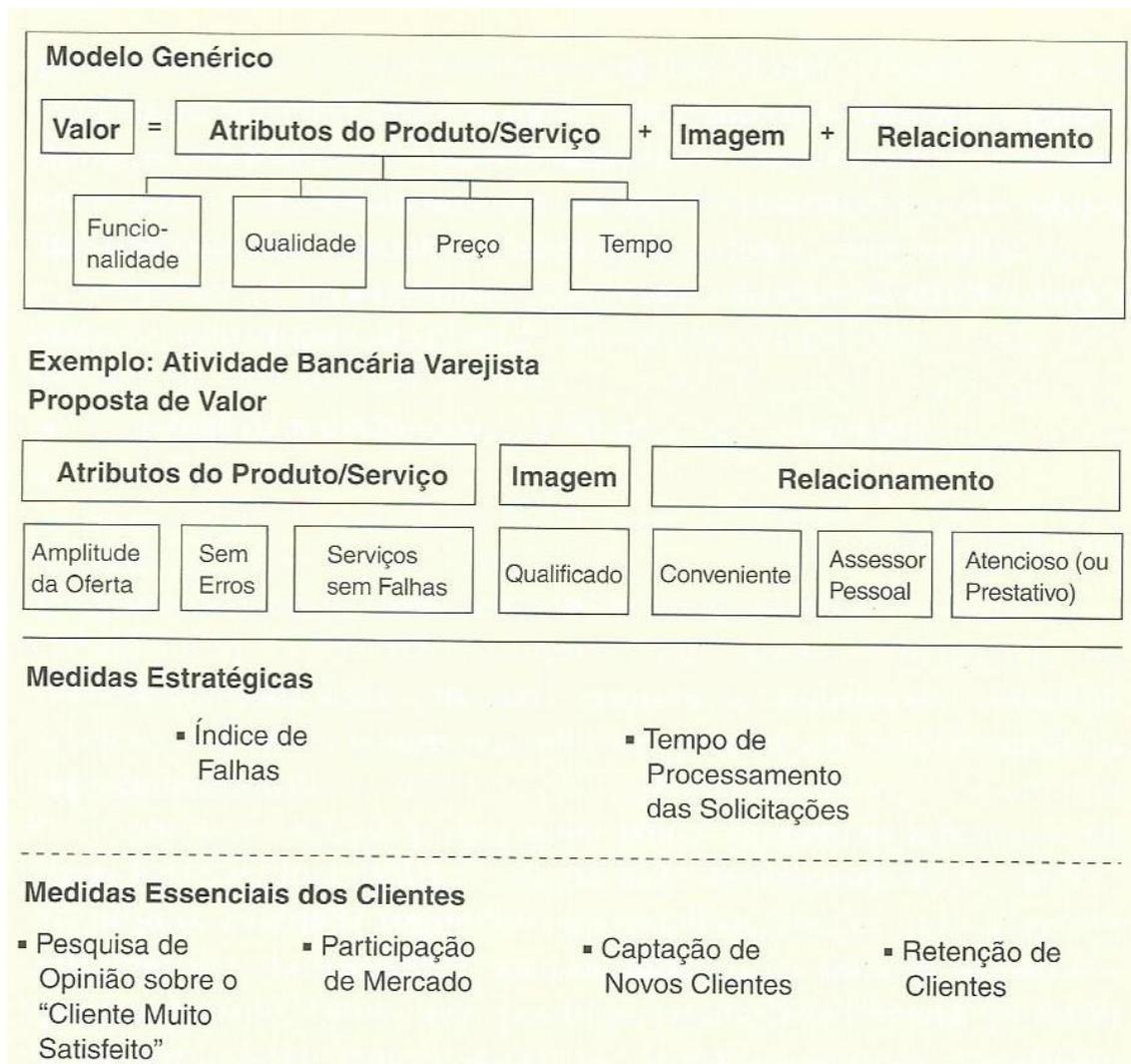


FIGURA 11 – Proposta de Valor (adaptado - Kaplan e Norton, 1997)

### a. Atributos dos Produtos ou Serviços

Esta dimensão abrange a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade. Por exemplo, é possível identificar dois segmentos de clientes que ilustram a clássica opção entre clientes que querem um fornecedor confiável que ofereça preços baixos versus aqueles clientes que querem um fornecedor diferenciado, capaz de oferecer produtos, características e serviços exclusivos (Kaplan e Norton, 1997).

**b. Relacionamento com os Clientes**

A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Esta dimensão também abrange compromissos de longo prazo, como quando a empresa fornecedora conecta seus sistemas de informação aos dos clientes – troca eletrônica de dados – com o objetivo de facilitar diversas atividades envolvidas na relação de compra e venda (projetos compartilhados de produtos, cronogramas de produção interdependentes, pedidos/faturamentos/pagamentos por via eletrônica). Algumas empresas chegaram até a transferir a função de compras para fornecedores qualificados, oferecendo aos representantes do fornecedor escritórios e almoxarifados no local de produção, permitindo que o fornecedor gerenciasse totalmente o fluxo de materiais que chegam às estações de trabalho no mix e na quantidade certos, *just-in-time*. Esses relacionamentos são uma nova dimensão da escolha de fornecedores, baseada em critérios que ultrapassam em muito a cotação do preço unitário mais baixo (Kaplan e Norton, 1997).

**c. Imagem e Reputação**

A dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para determinada empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis de seus produtos ou serviços (Kaplan e Norton, 1997).

Esta dimensão permite que uma empresa se defina de forma proativa para seus clientes. As empresas buscam explorar o atributo da imagem e reputação e tentam definir seu cliente ideal e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos ou serviços (Kaplan e Norton, 1997).

#### **d. Vetores de Desempenho para a Satisfação do Cliente**

Existem ainda algumas medidas representativas que as empresas podem utilizar para desenvolver parâmetros de tempo, qualidade e preço na perspectiva dos clientes em seus BSC (Kaplan e Norton, 1997).

##### **Tempo**

O tempo tornou-se uma importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes. A inclusão de medidas baseadas no tempo indica a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de modo a atender às expectativas dos clientes alvo (Kaplan e Norton, 1997).

Outros clientes se preocuparão mais com a confiabilidade dos prazos do que com a simples rapidez. Essa confiabilidade é particularmente importante para as indústrias que operam praticamente sem estoque dentro de uma filosofia *just-in-time*. No caso das empresas de serviços, pense na frustração de um cliente que tenha tirado o dia de folga para ficar em casa e venha constatar que uma entrega ou uma instalação não foi feita no prazo previsto (Kaplan e Norton, 1997).

Os prazos são importantes não apenas para os produtos ou serviços existentes. Vários clientes valorizam fornecedores capazes de oferecer um fluxo contínuo de novos produtos ou serviços. Para esses segmentos de mercado, um curto tempo de desenvolvimento para o lançamentos de novos produtos e serviços pode ser um valioso vetor de desempenho para a satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

##### **Qualidade**

A qualidade passou a ser um fator de higiene, para os clientes é natural que os fornecedores obedeçam às especificações de produtos e serviços. Não obstante, para determinados setores de atividade, regiões ou segmentos de mercado, uma qualidade excelente ainda pode oferecer oportunidades para que as empresas se diferenciem de suas concorrentes (Kaplan e Norton, 1997).

As empresas de serviços enfrentam um problema específico que não afeta as indústrias. Quando o produto ou equipamento de um fabricante deixa de funcionar ou satisfazer o cliente, este normalmente devolve o produto ou solicita o seu conserto. Por outro lado, quando falta qualidade ao serviço de uma empresa, o cliente nada tem a devolver, e normalmente, não há um encarregado a quem ele possa reclamar. A reação do cliente é deixar de procurar serviços da empresa. Normalmente, a empresa não conhecerá sequer a identidade dos clientes que experimentaram o serviço, foram mal atendidos e acabaram decidindo não utilizar nunca mais os serviços da mesma. Por este motivo, algumas empresas de serviços passaram a oferecer garantias. O conhecimento da existência de garantia de serviço representa uma forte motivação e incentivo para que as empresas prestadoras de serviço evitem defeitos que venham a desencadear um pedido de garantia. Por isso, empresas que possuem programas de garantia de serviço provavelmente irão querer incluir a incidência e o custo das garantias de serviço como medidas em sua perspectiva de clientes (Kaplan e Norton, 1997).

## **Preço**

Nos segmentos de mercado onde o preço exerce uma grande influência na decisão de compra, as unidades de negócios podem acompanhar o preço líquido de venda com base no dos concorrentes. Entretanto, mesmo clientes mais sensíveis às variações de preço poderão dar preferência aos fornecedores que oferecerem não apenas preços baixos, mas custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço. Existe mensagem mais poderosa a ser transmitida por uma empresa a seus clientes do que uma demonstração de que ela é a fornecedora mais lucrativa que o cliente tem? Portanto, uma empresa que abastece clientes que estocam e revendem seus produtos ou serviços pode determinar os níveis de satisfação, fidelidade e retenção do cliente medindo a lucratividade de seus clientes e se esforçando para tornar-se uma fornecedora altamente lucrativa (Kaplan e Norton, 1997).

## Resumo da Perspectiva de Clientes

Depois de concluída esta etapa, os executivos devem ter uma ideia clara de seus segmentos alvo de clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para esses segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços de empresas. Contudo, revelam também alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais. São medidas de ocorrências passadas – os funcionários não têm ideia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção de clientes antes que seja tarde demais para influenciar os resultados. Além disso, não apontam o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados (Kaplan e Norton, 1997).

Os executivos devem identificar ainda o que os clientes dos segmentos alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre as três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos (Kaplan e Norton, 1997).

As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos alvo (Kaplan e Norton, 1997).

## 5.1 FATORES CRÍTICOS DO BSC NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Devidamente apresentada e analisada a perspectiva do BSC mais relevante para o setor de serviços, passaremos a enumerar quais os fatores críticos desta perspectiva e quais os comportamentos que precisam ser ajustados nas empresas para uma implantação de um BSC de sucesso.

### **Cultura Organizacional**

Implementar o BSC significa introduzir mudanças na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça com o potencial de alterar o equilíbrio de poder dentro da organização. O BSC não tem muito a ver com “medir desempenho”, mas sim fornecer uma avaliação para orientar a ação dos indivíduos, se a cultura da organização abraça mudanças e incentiva inovação, então a resistência à mudança não é um forte obstáculo à implementação. No entanto, se a gestão tende a tornar os indivíduos mais responsáveis pelos seus atos, fato que não ocorria antes da utilização da ferramenta, estes poderão considerar o BSC como uma ameaça (Oliveira, 2005).

### **Medidas Não Financeiras *versus* Expectativa de Resultados Financeiros Futuros**

As medidas não financeiras representam as variáveis independentes, constituem-se como indicadores prospectivos, ou de tendência de mudanças. As medidas financeiras são as variáveis dependentes e são indicadores retrospectivos, ou de ocorrência. É essencial a ligação entre estes dois conjuntos de variáveis, ainda mais se tratando da perspectiva de clientes, onde um resultado pode levar mais tempo que o esperado para que possa ser efetivamente mensurado e seu resultado passe a ser palpável (Oliveira, 2005).

### **Não Divisão de Papéis e Responsabilidades**

Em mais da metade dos casos analisados este fator foi colocado como situação crítica no processo de implementação. Outras causas foram relacionadas aos baixos cálculos e ao baixo envolvimento gerencial em relação ao projeto, o que está fortemente associado com a necessidade de utilização de suporte técnico tais como uma gestão de projeto. (Prieto, 2006).

### **Processo de medição dos indicadores entendido como ameaça**

Durante o processo de implementação do BSC a necessidade de criação ou de revisão de indicadores de desempenho podem fazer com que os colaboradores passem a entender estes novos controles com formas de ameaça, pois os mesmo podem entender que o controle é uma forma de controle e avaliação pessoal e não de um indicador corporativo (Oliveira, 2005).

### **Ausência de treinamentos específicos para a equipe**

Boa parte das organizações na pressa de construir e implementar uma BSC sacrifica o esforço inicial de oferecer treinamento significativo e detalhado para as pessoas que utilizarão o sistema do BSC (Niven, 2005).

## **5.2 Mitigação dos Fatores Críticos**

Apresentados os fatores críticos do BSC na perspectiva dos clientes, abaixo foram elencadas algumas sugestões de como estes fatores de risco podem ser mitigados para que a organização possa ter sucesso na implementação do BSC.

### **Cultura Organizacional**

O processo de mudança de cultura deve ser inserido em uma reformulação estratégica com o envolvimento dos gerentes, ainda que os mesmos possam ser influenciados, os gerentes não só podem esquecer alguns detalhes importantes, como também deixar de elaborar uma estratégia principal para a mudança

planejada. O desenvolvimento dos gerentes e membros da organização para o processo de mudança de cultura é considerado uma importante ferramenta para o sucesso, uma vez que a preparação constrói uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas de mudança, diminuindo o desgaste proporcionado pelos mesmos. No entanto, várias teorias comprovam que o processo de mudança apresenta uma curva de aprendizagem que, por sua vez, possui o tempo como um eixo horizontal. Para alcançar a eficácia do processo de mudança de cultura, defende-se a ideia que as organizações precisam de intuição, símbolos e arte que ocorrem no seu dia-a-dia. Esta afirmação introduz o conceito de flexibilidade para a organização que almeja a melhoria contínua (Pereira, 2016).

### **Medidas Não Financeiras *versus* Expectativa de Resultados Financeiros Futuros**

Nas relações de causa e efeito do BSC as medidas não financeiras, dentre elas a de clientes, envolvem ações que vão proporcionalizar as mudanças, deve então ser estabelecido o elo entre as mudanças que se pretende provocar e o que se espera de resultados financeiros futuros. É essencial a ligação entre os dois conjuntos. O intervalo de tempo entre o desempenho não financeiro e o desempenho financeiro pode se estender por um tempo maior que o esperado, cabendo à gestão manter o foco no objetivo e perseverar na ligação entre os dois lados do BSC, para que se avalie o verdadeiro impacto (Oliveira, 2005).

### **Não Divisão de Papéis e Responsabilidades**

Os problemas relacionados à divisão de papéis e responsabilidades poderiam ser contornados por meio da distribuição formal de funções e responsabilidades destacando as necessidades do projeto e atribuindo objetivos gradualmente ao pessoal qualificado. Portanto, a clara definição das responsabilidades, complementada pelo comprometimento, é capaz de fornecer subsídios para que todos os integrantes da equipe exerçam suas funções com sinergia e coordenação (Prieto, 2006).

### **Processo de medição dos indicadores entendido como ameaça**

Um sistema de medição atrelado a um eventual sistema de punição pode provocar retrações, fazendo com que os colaboradores apenas cumpram determinadas ordens, não se comprometendo com os resultados finais esperados. É importante ter uma cultura organizacional que incentive a ação e a melhoria e não uma postura punitiva para eventuais erros que surjam durante o percurso. Portanto, uma cultura organizacional forte e com o comprometimento dos colaboradores com a filosofia institucional da organização pode se constituir como um importante fator para o sucesso na implantação do BSC (Oliveira, 2005).

### **Ausência de treinamentos específicos para a equipe**

A educação e formação são atividades críticas para que as pessoas obtenham a compreensão total do sistema. Os treinamentos podem ser conduzidos através de manuais, seminários, intranet, mas o mais importante é que as informações do BSC estejam disponíveis prontamente e compreendidas com facilidade (Oliveira, 2005).

## 6 CONCLUSÃO

A problemática trazida neste trabalho dá ênfase aos fatores críticos da perspectiva dos clientes na implantação do BSC, buscando identificar nos aspectos que podem minar a experiência na utilização do modelo.

O suporte teórico foi de grande valia para que pudessem ser atingidos os objetivos do trabalho. Diversos autores trouxeram algo que foi possível ser utilizado durante a execução do trabalho e que enriqueceram o conteúdo e a dinâmica da situação apresentada.

Conseguimos identificar alguns dos principais fatores críticos na perspectiva de clientes do BSC, apresentadas algumas opções de mitigação destes fatores críticos e sugestões de melhorias.

Entendo que foi possível apresentar de forma objetiva quais os riscos relacionados à perspectiva dos clientes do BSC, embora a limitação de apresentar dados apenas sobre uma perspectiva possa ser um tanto quanto restritivo, mas foi uma boa forma de direcionar empresas que estejam buscando a implementação, a avaliar os riscos inerentes ao modelo, deixando como sugestão que em futuras pesquisas se utilizem deste trabalho como norteador na busca dos fatores críticos das demais perspectivas do BSC.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, Carlos. **Bi2: business intelligence: Modelagem e Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COUTINHO, André R. e KALLÁS, David. **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HITT, Michel et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Serviços – Dados do Ano de 2014**. Acesso em 17/10/2016. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>.

KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard*. **HSM Management**, nº 11, p. 120-126, novembro-dezembro 1998.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 17ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em negócios tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: **Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MICES - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **A importância do Setor Terciário – Dados Atualizados até Março-2016**. Acesso em 16/10/2016. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Ester M. K. *Balanced Scorecard: Um Estudo Empírico Sobre As Dificuldades na Implementação*. 104 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

PEREIRA, Danilo Dias et al. Barreiras Impostas Pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 9, nº 1, jan./abr. 2016.

PRIETO, Vanderli C. et al. Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v. 13, nº 1, p. 81-92, jan./abr. 2006.

SILVA, Leandro C. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, out./dez. 2003.

WILDAUER, Egon Walter; VALENTE, Solan A. **Indicadores de Desempenho como Ferramenta de Alinhamento Estratégico – A Experiência do SENAC no Paraná**. B. Téc. Senac, Rio de Janeiro, v. 40, nº 3, p. 104-127, set./dez. 2014.