

LIDIANE M. NASCIMENTO SALIBA

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – BALANCED SCORECARD -
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO ANIMAL.**

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do Título de Especialista no curso de Pós-graduação em Gestão da Qualidade

Orientador: Prof.Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2008

*“Quem não mede, não gerencia.
Quem não gerencia, não melhora”.*

(J.Juran)

APRESENTAÇÃO

Além de cumprir o objetivo de apresentação do Projeto Técnico – requisito para conclusão do Curso de Especialização Em Gestão da Qualidade, este trabalho, na forma de proposta de implantação, tem como meta contribuir com o aprimoramento dos processos de gestão da Empresa em estudo.

O mercado de alimentação animal – área de atuação da Empresa em estudo – vem crescendo progressivamente nos últimos anos, especialmente no setor PET, que se destina a alimentação de animais de companhia como cães e gatos entre outros.

Atualmente, de acordo com a ANFALPET (Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos PET), temos no Brasil uma população aproximada de 31 milhões de cães e 15 milhões de gatos, um consumo potencial de 3,96 bilhões de toneladas de ração/ano, que colocam o país como segundo maior mercado do mundo em número de animais e em volume de produção. Entretanto, os alimentos industrializados são oferecidos a apenas 45% desta população, sendo o restante “consumidor” de sobras de comida humana.

Este “espaço” aparente do mercado impulsionou um investimento no mesmo, com a criação acelerada de várias indústrias PET, além do investimento de empresas já consolidadas no segmento.

O alimento PET é classificado como supérfluo e, portanto sofre esta carga tributária, de 49,9%. Como consequência, estima-se que cerca de 60% das indústrias que produzem os chamados alimentos econômicos sonegam impostos, e este valor é repassado ao consumidor, com redução de até 30% do preço final do produto. Com isso, o consumo de alimento industrializado está crescendo na faixa mais pobre da população, onde geralmente são ofertados produtos de baixa qualidade e baixo valor nutricional para o animal. Além disso, estas empresas estão baseadas na informalidade, estando em situação de alto risco econômico.

Podemos observar neste setor ao longo do ano de 2008, que tivemos vários “momentos” de crise com relação a custos e fornecimento de matérias-primas. Além disso, o mercado dos produtos Premium e Super Premium, que têm maior valor

agregado, vêm diminuindo, com a opção dos consumidores por produtos mais baratos. Estas situações, juntamente com a questão tributária vêm criando um “afunilamento” deste mercado e a “seleção” das indústrias atuantes.

Também a postura do consumidor vem se modificando, que além de valorizar o preço na escolha do produto, este vêm manifestando cada vez mais a sua exigência por qualidade, que num primeiro momento é manifestada pela satisfação do animal ao consumir o produto.

Na situação apresentada, é necessário que as indústrias que desejem permanecer no mercado estejam alinhadas com o foco do mercado, mas principalmente que estejam consolidadas em sua estrutura organizacional para enfrentar as oscilações que possam ocorrer.

Com este foco, a proposta deste trabalho é sugerir um sistema de medição de desempenho para uma Empresa atuante neste mercado, visando alinhar os propósitos e resultados desta com as exigências do mercado, além de trazer mais segurança em todos os seus processos.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO.....	30
FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO BSC.....	32
FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	39

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: PRINCIPAIS PROPOSTAS DE MODELOS E SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	16
---	-----------

SUMÁRIO

1 . INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVO DO TRABALHO	9
1.1.1. OBJETIVO GERAL.....	9
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.2 . JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	9
1.3. METODOLOGIA	11
2 . REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....	11
2.1 .SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	11
2.1 .FORMAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	18
2.3 . UNIDADE DE MEDIDAS DOS INDICADORES	21
3 . BALANCED SCORECARD	25
3.1 . MAPAS ESTRATÉGICOS	29
3.2 . IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA BSC	30
3.3 . CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA BSC.....	36
4. PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE BALANCED SCORECARD.....	38
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.2. DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO - EMPRESA EM ESTUDO.....	39
4.3 . PROPOSTA APRESENTADA PARA A EMPRESA	41
4.3.1 ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA	42
4.3.2 EXEMPLIFICAÇÃO DA PROPOSTA.....	44
4.3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC	49
5. CONCLUSÃO	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um roteiro para implantação de um sistema de medição do desempenho em uma indústria de alimentação animal, visando a melhoria de resultados na gestão da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a situação atual da Empresa e seus sistemas de Gestão;
- Sugerir melhorias;
- Propor a implantação de um modelo de gestão de desempenho – Balanced Scorecard
- Propor um roteiro com sugestões para a implantação do Balanced Scorecard

1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A proposta deste projeto, além de ser uma exigência para a conclusão do curso de especialização em Gestão da Qualidade, é demonstrar a importância da utilização de um Sistema de Medição de Desempenho, através de indicadores, para avaliação de resultados e tomada de decisões nas Empresas.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho está dividido em duas partes: inicialmente será realizada uma revisão teórica que tem como objetivo esclarecer de que forma a adoção de um modelo de Sistema de Medição do Desempenho pode contribuir para uma Gestão mais eficiente, dando base de resultados para promover tomadas de decisão gerenciais com maior segurança.

Em um segundo momento, baseada na revisão teórica realizada, será montada uma proposta de implantação de um modelo selecionado para Medição de Desempenho. A Empresa escolhida para estudo e proposta participará da organização desta a partir de entrevistas, observações e verificações realizadas “in loco”, dando subsídios para o diagnóstico de Gestão da Empresa e estruturação da proposta que será apresentada aos gestores.

2 . REVISÃO TEÓRICA – EMPÍRICA

2.1 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Em qualquer organização industrial, a partir do momento que se busca medir o desempenho do processo ou até mesmo da estratégia empresarial, o objetivo é melhorar a compreensão organizacional, permitindo que sejam tomadas as melhores decisões e ações. Para isto, nos utilizamos de medições de desempenho, buscando a melhoria dos processos. Medir o desempenho de algo demonstra a busca pela melhoria contínua, mas é imprescindível a utilização dos resultados destas medidas para o crescimento organizacional.

Vários autores citam que a medição de desempenho auxilia no processo de melhoria contínua da organização. BOND (1999) *apud* MAKITA (2001) cita que a medição de desempenho pode ajudar a detectar o que está acontecendo com o desempenho da empresa; quais são as razões prováveis da situação atual; e quais podem vir a ser as ações tomadas. Ainda de acordo com HRONEC, (1994) *apud* MAKITA (2001) “Medidas de desempenho são os sinais vitais da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência de primeiro escalão para os demais níveis, os resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e o controle e melhoria dentro do processo”.

O sistema de medição de desempenho é parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia e cultura organizacional e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. (ZILBER e FISCHMANN, 1999).

Podemos considerar a medição de desempenho como parte inerente à gestão da qualidade, formando uma base para o planejamento, solução de problemas e tomadas de decisão, além de desenvolvimento de melhorias, controle de processos e motivação dos recursos humanos.

A primeira grande fase de utilização de medidas de desempenho como parte importante do gerenciamento das organizações, começou segundo MARTINS e ATTADIA (2003), por volta de 1880 e durou até o início de 1980, sendo

caracterizada pelas medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase teve início no fim da década de 1980 e dura até os dias atuais, caracterizada por medidas de desempenho balanceadas (financeiras e não-financeiras).

O conceito de medição de desempenho é bastante discutido, mas dificilmente definido, tendo uma literatura ampla e diversa a respeito. Uma das definições mais completas é citada por NEELY (1998), que diz que “um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados”.

Segundo RIBEIRO et al. (2007), os sistemas de medição de desempenho consistem em um conjunto de indicadores de desempenho organizacionais que devem se comportar como agentes indutores de mudanças, informando o que deve ser feito para melhorar o desempenho organizacional. Assim, a definição dos indicadores de desempenho de uma organização passa, primeiramente, pelo entendimento dos seus objetivos e então pela estratégia pretendida pela organização. A gestão por indicadores de desempenho permite, portanto, a identificação de *gaps* de performance entre o padrão estabelecido pela estratégia e os resultados reais obtidos pela organização. MAKITA (2001) complementa afirmando que a operacionalização de um sistema de medição ocorre através de indicadores (ou medidas) de desempenho, os quais buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo. Estes parâmetros de desempenho representam um conjunto de informações que auxiliam a gerência na tomada de decisões. “Funcionam como instrumentos, cujos mostradores são representados pelos indicadores específicos”.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho empregados pelas organizações industriais apresentam duas importantes perspectivas para medição de desempenho: a busca pela eficiência operacional e o gerenciamento orientado por uma visão financeiro-contábil (MAKITA, 2001).

A busca pela eficiência operacional, segundo NEELY et al. (1995) *apud* MAKITA (2001), pode ser entendida como “o quanto se utilizam economicamente os recursos alocados, visando atingir um determinado nível de satisfação”. As medidas empregadas buscam retratar o grau de utilização dos recursos organizacionais.

Neste caso, os indicadores mais comuns são os índices de produtividade. Com o modelo de produção em massa, estes passaram a figurar de forma expressiva no fornecimento de informação para a gestão das organizações industriais.

Já a visão financeiro-contábil, conforme citado em MAKITA (2001), decorre da influência simultânea de diversos fatores, como: predominância de estratégias baseadas em custo, forma mais simplificada para gerenciamento de organizações complexas, necessidade de reportar o desempenho financeiro para o governo e acionistas, valorização de resultados em curto prazo. Neste grupo, podem ser citados como indicadores: retorno sobre investimentos, lucro por ações, lucratividade por produto e outros.

MAKITA (2001) ressalta que estas duas ênfases são referentes a um cenário caracterizado por um perfil comprador mais estável, e que a partir da década de 70 começaram a ser percebidas várias mudanças, com um mercado mais ofertante, o surgimento de concorrência global e um novo perfil comprador.

A partir desta nova realidade, os sistemas tradicionalmente usados começaram a apresentar “deficiências”, as quais são listadas abaixo por MAKITA (2001):

- foco excessivo na eficiência
- visão fragmentada
- falta de aderência com os objetivos estratégicos
- ênfase nos resultados
- sistema orientado para a mensuração do resultado financeiro
- ênfase nos resultados de curto prazo
- deficiências em prover informação em tempo hábil
- nível de agregação alto
- alocação de custos indiretos

Para NELLY (1998), sete grandes contingências podem ser apontadas como fatores que contribuíram para a necessidade de revisão do conceito de Medição de desempenho (MD):

- 1 – A mudança da natureza do trabalho.

De uma maneira geral, os SMDs (sistemas de medição de desempenho) tradicionais alocam os custos indiretos tomando como base o trabalho direto. A diminuição da representatividade dos custos da mão-de-obra direta nos custos totais

do produto para muitas indústrias, resultou em um problema de distorção na maneira de se ratear os custos indiretos.

2 – O aumento da competição

Com o aumento da concorrência, as empresas são forçadas a reduzir custos e fornecer um maior “valor” para seus clientes. Isto afetou os SMDs de três maneiras:

- O fato de ter que competir com outras dimensões além do custo, como: qualidade de serviço, flexibilidade, velocidade, etc., forçam as organizações a buscar informações de como estão se desempenhando uma em relação às outras;

- com as mudanças no posicionamento estratégico, as empresas foram forçadas a mudar as medidas de desempenho. O alinhamento das medidas com a estratégia revelou um importante benefício: as medidas de desempenho podem ser mecanismos muito úteis para incentivar o processo de implementação da estratégia.

- os indicadores servem de comunicação para os empregados visualizarem o que é importante para o negócio.

3 – Iniciativas de melhorias específicas.

Em resposta ao aumento da competição, muitas organizações passaram a buscar formas de melhorar sua eficácia. Novas filosofias de gestão, programas da qualidade, tecnologias de processo entre outras, são adotadas com intuito de melhorar o desempenho dos produtos, dos serviços, dos processos e do negócio como um todo. Para tanto, são necessárias informações para se determinar o nível de desempenho da empresa e revelar áreas problemáticas.

4 – Prêmios internacionais e nacionais de qualidade.

Vários prêmios de qualidade, tanto nacionais como internacionais, foram estabelecidos a fim de promover e reconhecer organizações que apresentam melhorias expressivas do desempenho.

5 – Mudanças dos papéis organizacionais.

Vários grupos passaram a apresentar posturas mais ativas frente à questão da medição de desempenho. Segundo o autor, muitas das críticas sobre os SMDs baseados em sistemas contábeis partiram da própria comunidade contábil. Os gerentes de recursos humanos também assumiam um papel mais ativo no desenvolvimento de um SMD, visto que o tema impacta profundamente em questões que vão desde a influencia das medidas sobre os comportamentos das pessoas, até o desenvolvimento de sistemas de recompensa baseados no desempenho.

6 – Mudanças das demandas externas.

Cada vez mais, as empresas devem prover informações do desempenho para atender as necessidades dos vários grupos que compõem a comunidade de “*stakeholders*” (clientes).

7 – O poder da tecnologia da informação

A tecnologia da informação possibilitou não só a ampliação da capacidade de se coletar e analisar os dados, como de melhorar a apresentação e disseminação da informação.

MARTINS (1998) salienta ainda outros fatores importantes de mudança como:

- reconhecimento da manufatura como elo perdido nas estratégias da empresa e conseqüente fonte da vantagem competitiva.
- abandono da visão mecanicista do mundo por uma visão sistêmica.
- importância da integração da rede de suprimentos da empresa, tanto interna quanto externa.
- valorização do trabalho em grupo e da tomada de ação pró-ativa, antecipando possíveis problemas.

A crescente mudança do cenário mundial, portanto, exigiu que as organizações revissem conceitos e a medição de desempenho é um dos temas que passou por este processo de revisão, recebendo, na década de 90, uma atenção especial do meio acadêmico e do mercado.

Segundo MARTINS (1998), a partir de então, o interesse pela medição de desempenho de estratégias se intensificou, principalmente devido à insatisfação com os métodos de avaliação baseados em resultados financeiros. Para NEELY et al (2003) *apud* SELLITO e WALTER (2005), a competição atual, exige além de resultados financeiros, responsividade em outros fatores como: qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade em prazos, e flexibilidade de serviços.

Com necessidade de trabalhar a eficácia nas organizações, novas dimensões competitivas como qualidade, inovação e tempo, passaram a dividir espaço com a dimensão econômica.

Quantificar o desempenho frente a essas novas dimensões é de vital importância para poder gerenciá-las conforme ROSA et al., (1995) enfatizaram. Para os autores “sem medidas, os gerentes não conseguem fundamentar argumentos para comunicar especificamente quais as expectativas de desempenho e quais os resultados esperados dos subordinados. Torna-se difícil monitorar o

desenvolvimento do trabalho nas organizações e identificar falhas que poderiam ser analisadas e eliminadas”.

Conforme MARTINS (1998) em uma vasta pesquisa, as características dos novos SMDs, segundo a opinião de diversos autores seriam:

- ser congruente com a estratégia competitiva
- ter medidas financeiras e não financeiras
- direcionar e suportar a melhoria contínua
- identificar tendências e progressos
- facilitar o entendimento das relações de causa e efeito
- ser facilmente inteligível para os funcionários
- abranger todo processo desde o fornecedor até o cliente
- informações disponíveis em tempo real para toda a organização
- ser dinâmico
- influenciar a atitude dos funcionários
- avaliar o grupo e não o indivíduo

MARTINS (1998) constatou que “após a publicação dos primeiros artigos e livros alertando para a inadequação dos SMDs tradicionais, de uma maneira crescente, inicialmente lenta na década de 80 e mais rápida na década seguinte, novos modelos de SMDs começaram a ser propostos na literatura”

Em uma extensa revisão bibliográfica, MARTINS (1998), identificou mais de 20 novos modelos de medição de desempenho, os quais se apresentam como mais adequados às novas contingências de operação da maioria das empresas em termos de tecnologia de processo e produto, novas filosofias de administração, padrões de concorrência e demanda dos consumidores. Alguns exemplos são:

- SMART – performance pyramid
- Sistema de medição de desempenho para competição baseada em tempo
- Balanced scorecard
- Modelo de medição para valor adicionado
- Estruturas de indicadores de gestão
- Desempenho quantum
- Modelo de desempenho para manufatura classe mundial
- Sete critérios de desempenho

- Sistemas de medição de desempenho integrado e dinâmico

MARTINS E ATTADIA (2003), identificaram em outro momento na literatura, outros novos modelos de Sistema de Medição propostos, conforme Quadro 01:

QUADRO 1: PRINCIPAIS PROPOSTAS DE MODELOS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

MODELO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Performance Measurement Matrix (KEEGAN et al,1989)	Medidas internas e externas, financeiras e não – financeiras. Medidas de desempenho ligadas a estratégias
SMART – Performance Pyramid (CROSS e LINCH, 1990)	Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa Medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa
Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1992,1996)	Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas Relação de causa e efeito entre as perspectivas reflete a estratégia
Integrated Performance Measurement System (BITITCI et al, 1997)	Desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades gera medidas considerando requisitos dos stakeholders, monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.
Performance Prism (NEELY and ADAMS, 2000)	Medição de desempenho da satisfação dos stakeholders Comunicação da estratégia Abordagem pela gestão de processos de negócio.

Fonte: Adaptado de Martins e Attadia, 2003.

Dentro destas novas perspectivas, a medição de desempenho assume um papel muito mais amplo, mantendo uma postura de controle, mas um controle muito mais preventivo que reativo. Os novos sistemas necessitam operar de maneira mais pró-ativa

KAPLAN E NORTON (1996) citam que a Medição de Desempenho deve extrapolar o caráter de controle e deve ir além da aderência das ações com os planos pré-estabelecidos, para se tornar fator viabilizador da estratégia da empresa.

Segundo NEELY (1998) idealmente os novos SMDs devem ser projetados para prover um alarme antecipatório de problemas que ponham em risco a organização permitindo que ações sejam tomadas em tempo hábil.

Apesar do grande numero de aplicações a medição de desempenho não deve ser vista como a “salvação” dos problemas organizacionais. Seus benefícios só surgirão se as informações geradas pelo sistema forem utilizadas de forma proveitosa para melhoria contínua. NEELY (1998) ressalta que “embora a medição permita aos gerentes estabelecer onde sua organização está e como seu desempenho deve ser melhorado, o real valor da medição vem das ações que se seguem. Uma organização pode ter o melhor sistema de medição do mundo, mas ao menos que as ações apropriadas sejam tomadas com base nas medidas fornecidas pelo sistema, não existirá um impacto sobre o desempenho”.

2.2 FORMAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

De acordo com MAKITA (2001), os objetivos atribuídos a um sistema de medição de desempenho são:

- comunicar a estratégia e clarear valores.
- identificar problemas e oportunidades.
- diagnosticar problemas.
- entender o processo.
- definir responsabilidade.
- melhorar o controle e planejamento
- identificar quando e onde a ação é necessária
- guiar e mudar comportamentos.

- tornar o trabalho realizado mais visível.
- favorecer o envolvimento das pessoas.
- servir de base para um sistema de remuneração
- tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade

NEELY et al. (1995) *apud* MAKITA (2001) estabelecem os principais passos para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho efetivo:

- definir claramente a missão da organização;
- identificar os objetivos estratégicos em relação à lucratividade, participação de mercado, qualidade, custo, flexibilidade e inovação;
- desenvolver os objetivos das áreas funcionais em relação às estratégias;
- criar, para cada área funcional, medidas de desempenho capazes de definir a competitividade da empresa em nível operacional;
- comunicar os objetivos estratégicos e as respectivas medidas de desempenho para todos os níveis hierárquicos;
- assegurar a consistência entre os objetivos estratégicos por meio do sistema de medição de desempenho;
- usar *feedback* do sistema de medição de desempenho para identificar os pontos fracos organizacionais, melhorando o posicionamento competitivo; e
- reavaliar periodicamente a eficácia do sistema de medição de desempenho em relação aos objetivos estratégicos.

O processo de formulação de uma medida de desempenho deve levar em conta alguns aspectos, como: a definição do título da medida de desempenho, fórmula de cálculo do índice e frequência da coleta, a compilação e disseminação dos índices. Outro passo é a determinação da fonte dos dados, bem como a verificação de sua veracidade. Imprescindível ressaltar a importância de identificar a finalidade da medida de desempenho e quem irá utilizá-la.

ESTRELA (1998) complementa, afirmando que para a geração de indicadores em uma empresa, inicialmente devem ser selecionados os processos que precisam ser medidos. Essa seleção precisa ser criteriosa, porque um número excessivo de medições pode resultar em custos muito elevados além de desmotivar as pessoas envolvidas, devido à carga de trabalho adicional (medições).

Os processos a serem medidos devem ser aqueles onde se localizam as causas principais de problemas levantados e priorizados pela empresa (através de ferramentas da qualidade, por exemplo). Com base nessa priorização, são definidos

os processos que irão sofrer intervenções utilizando programas de melhoria da qualidade, surgindo a necessidade de informações que apoiem as decisões a serem tomadas (ESTRELA, 1998).

Também é importante ressaltar, como tem citado a literatura, a necessidade de se desenvolver indicadores de desempenho que tenham correlações entre si.

MARTINS (1998) afirma que “a questão do reconhecimento da existência de relacionamentos entre as medidas de desempenho vem ganhando importância. O desenvolvimento da análise desses relacionamentos permite a verificação de possíveis conflitos entre eles, causando problemas as funções da empresa”.

TAKASHINA E FLORES (1996) afirmam que os indicadores de desempenho são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

A proposta destes autores é a de que os indicadores devem estar sempre associados às áreas de negócio cujos desempenhos causem maior impacto no sucesso da organização e permitam avaliação no período, em relação às metas e a outros referenciais. Com este procedimento estarão subsidiando a tomada de decisões, apontando níveis, tendências e comparações,

Com base nos valores dos indicadores é possível, segundo os autores, estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Complementam ainda, que os indicadores estão intimamente ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não.

De acordo com RIBEIRO et al. (2007) os indicadores de desempenho entram na discussão de gestão no momento em que a estratégia é comunicada para dentro da organização, ou seja, quando a estratégia consegue ser traduzida em objetivos estratégicos, os quais são desdobrados em objetivos gerenciais e operacionais. Percebe-se que o mesmo desdobramento que existe em termos hierárquicos dos objetivos estratégicos se aplica aos indicadores de desempenho. E é justamente o acompanhamento destes indicadores em seus diferentes níveis no sentido *botton-up*

(de baixo para cima) que permite a verificação do alcance dos objetivos em seus diferentes níveis, até no nível da estratégia da organização.

Além da identificação do processo e formação de indicadores, MAKITA (2001) cita que a criação de uma visão integrada da empresa constitui na atualidade um dos mais importantes passos na direção da otimização do desempenho global da organização. Enxergar a empresa através do enfoque por processos tornou-se um pré-requisito desde que a dimensão eficácia assumiu uma posição de destaque nos objetivos organizacionais. Diversas metodologias, técnicas e ferramentas surgem a cada dia visando melhorar os resultados organizacionais, tendo como pano de fundo a visão do processo.

2.3 . UNIDADE DE MEDIDAS DOS INDICADORES

Segundo sua unidade e medida (TIRONI et al. *apud* ESTRELA, 1998), os indicadores podem ser identificados como:

- Proporção ou percentual entre certo número de ocorrências perfeitas ou, ao contrário, de falhas, erros ou defeitos e a quantidade total de ocorrências, em geral limitada a um período de tempo. Por exemplo, o percentual de cobertura impermeabilizada com infiltrações.
- Indicação do tempo de espera para a ocorrência de um evento ou tempo de execução de uma etapa do processo. Por exemplo, prazo para aprovação de projetos para lançamento.
- Relação entre um quantitativo (número, valor, área, etc.) e um referencial apropriado. Por exemplo, volume de concreto por área construída.
- Indicação de número absoluto ou percentagem de ocorrências verificadas dentro de um período de tempo ou condições preestabelecidas. Por exemplo, número de acidentes de trabalho por mês.
- Determinação dos quatro componentes do custo da má qualidade:
 - Custo da prevenção (por exemplo, investimento em projetos de melhoria);
 - Custo de avaliação e detecção (por exemplo, ensaio de controle de recebimento de materiais);

- Custo das falhas internas (por exemplo, perdas de materiais);
 - Custo das falhas externas (por exemplo, consertos em obras entregues).
- Relação entre um produto gerado e a quantidade de um ou mais fatores ou insumos empregados na sua geração. Por exemplo, total de homens-hora por área construída.

De acordo com PICCHI (1997) *apud* ESTRELA (1998) o índice de qualidade deve ser medido em todos os níveis da empresa: no estratégico da alta direção, no tático da média gerência e no operacional dos demais setores. Na indústria, de forma geral, esse índice deve atingir o projeto, a produção, o suprimento e os serviços administrativos da seguinte forma:

- Projeto:

- número de alterações/custo total;
- custo de alterações/custo total;
- número de erros encontrados na revisão;
- atraso médio.

- Produção:

- % de materiais refugados/ total;
- horas de retrabalhos/horas totais;
- número de peças defeituosas por milhão;
- atraso inédito;
- tempo perdido em acidentes.

- Suprimento:

- tempo decorrido do pedido até a entrega;
- entregas atrasadas em %;
- volume de estoque;
- % de lotes rejeitados.

- Serviços administrativos:

- percentagem de relatórios fora do prazo;
- erros de lançamento;
- erros por documento;
- prazo médio de atendimento a solicitações.

- Vendas:
 - % de pedidos errados;
 - % de cancelamentos.

Uma outra forma para auxiliar a classificação dos indicadores é considerar a natureza da informação a ser produzida: subjetiva ou objetiva. Informações objetivas envolvem métodos numéricos (quantitativos) enquanto as subjetivas resultam de métodos descritivos (qualitativos). A subjetividade insere nos resultados um grau de imprecisão e incerteza, pois ela se apóia sob valores pessoais, percepção da realidade, gostos, costumes, interesses. Apesar disso, medidas subjetivas são de grande valia para avaliar aspectos intangíveis do negocio (MAKITA, 2001).

Na fase de projeto das medidas de desempenho, existem formas de determinar quais são os aspectos importantes a serem abrangidos. A definição dos indicadores vai além da simples definição de um título e uma formula. Existem vários pontos que tornam mais complexa a tarefa do projeto dos indicadores.

Também é importante ressaltar que para que um SMD apresente resultados positivos, deve-se buscar uma operacionalização que respeite as características dos recursos humanos da organização promovendo um funcionamento harmônico das partes.

A literatura cita amplamente que a medição de desempenho exerce forte influencia sobre o comportamento das pessoas. Segundo afirma MAKITA (2001), a não atenção a este aspecto pode resultar em atitudes contrarias ao desejado. O fator motivacional presente na MD não pode ser ignorado. Tanto o envolvimento dos futuros usuários quanto o estudo dos possíveis comportamentos que os indicadores possam incentivar são aspectos que devem ser destacados no desenvolvimento de um SMD.

O envolvimento dos futuros usuários durante o projeto dos indicadores de desempenho possibilita uma melhor identificação de suas necessidades e das restrições organizacionais permitindo maior esclarecimento do sistema e diminuindo a resistência por parte delas (MAKITA, 2001). Em organizações que trabalham baseadas em equipes de trabalho, MEYER (1994) citado em MAKITA (2001) destaca que as próprias equipes devem desenvolver suas medidas como uma forma de criar uma linguagem comum entre as pessoas de diferentes áreas funcionais.

Segundo SPINOLA E PESSOA (1997) *apud* MAKITA (2001) as características próprias da organização, da sua cultura, acabam determinando os

caminhos a serem adotados para a análise de informações e desenvolvimento de um sistema de informação.

Independentemente do tipo de classificação adotado, que vai depender do uso da medição de desempenho ou até mesmo do modelo adotado, é importante atentar para o fato de que é preciso que as medidas de desempenho sejam desenvolvidas com um valor prático, ou seja, sejam simples, úteis e fáceis de serem implementadas. Além disso, é fundamental saber que para objetivos diferentes são necessárias medidas de desempenho diferentes, ou seja, as medidas de desempenho devem acompanhar as mudanças ocorridas nos objetivos estratégicos, devendo não somente ser aprimoradas, como também substituídas no caso de haver necessidade (NEELY, 1998).

MARTINS e ATTADIA (2003) citam que para ser eficiente, o sistema deve ser composto por medidas financeiras e não-financeiras, alinhadas funcionalmente e ligadas por relações de causa e efeito, bem como por medidas de satisfação dos *stakeholders*, e indicadores de caráter preditivo. Portanto o sistema de medição adotado deve integrar todos os processos e áreas organizacionais, e possibilitar a realização de melhorias pró-ativas.

3 . BALANCED SCORECARD

Dentre os atuais sistemas de medição de desempenho utilizados, foi selecionado para este projeto o BALANCED SCORECARD. Inicialmente é realizada uma breve revisão literária a respeito e em seguida a proposta de utilização deste modelo para a empresa referenciada no trabalho.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90. Segundo ZILBER e FISCHMANN (1999), eles concluíram na época, que enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras proporções eram apropriados para a Idade Industrial, estas medidas não serviam mais aos interesses da Administração para tomar decisões apropriadas na Idade da Informação. As informações tradicionais muito vezes são inadequadas e não proporcionam a gerência, indicativos suficientes para definir e optarem pelas melhores soluções. Além disso, como os tradicionais sistemas de avaliação nasceram da área contábil/financeira, estes têm forte viés de controle enquanto o *balanced scorecard* coloca a estratégia e a visão – e não o controle - no centro da atenção. Segundo KAPLAN E NORTON (1992) apud MAKITA (2001), as medidas tradicionais e históricas como, retorno sobre investimento e rendimentos por ação, resultavam em informações desvirtuadas aos administradores se eles tivessem de tomar decisões relativas a perspectivas de longo prazo, no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de empreendimento visando ao atendimento da satisfação do consumidor. Citavam também que o valor de uma companhia seria muito maior que aquele passível de ser obtido das contas do balanço patrimonial.

O modelo de Kaplan e Norton – o *balanced scorecard* ou, simplificada, o BSC – é uma ferramenta que 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 e é organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo os autores, o nome adotado procurava refletir o equilíbrio (*balance*) entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas

financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Segundo os desenvolvedores do sistema, o “balanced scorecard” pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia. O sistema busca respostas para quatro questões básicas, que estão relacionadas às quatro perspectivas do BSC:

- ✓ Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa?
- ✓ Quais são os elementos essenciais internos à empresa, e que ela obrigatoriamente deve fazer de forma excelente?
- ✓ O que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações?
- ✓ Quais as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa?

Ainda segundo ZILBER e FISCHMANN (1999), este sistema permite comparar o desempenho de um negócio ou atividade com outro, local, nacional ou internacionalmente. A intenção é balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma companhia de sucesso.

Na proposição de Kaplan e Norton, o estabelecimento da estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que tem seu início com a definição da missão da organização. É quando se tem a oportunidade de responder à pergunta “por que existimos?”. A missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar os seus resultados perante as partes interessadas.

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais – aquilo em que a organização acredita –, passa pela visão – o que se quer ser no futuro –, passa pela definição e implementação do sistema de medição – o BSC –, passa pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas – o que é preciso ser feito – e se chegando ao nível pessoal – a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos estratégicos.

Ainda, segundo KAPLAN E NORTON (1996), “... o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa

e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *balanced scorecard*". Essa cadeia de causa e efeito garantirá um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, de modo a refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação das estratégias.

As quatro perspectivas abordadas no BSC são:

- ❖ Perspectiva Financeira
- ❖ Perspectiva do Cliente/ Consumidor
- ❖ Perspectiva dos Processos Internos
- ❖ Perspectiva da Aprendizagem e Conhecimento

Na proposta inicial do *balanced scorecard*, em 1992, Kaplan & Norton abordaram discretamente a forma de relacionamento entre as perspectivas e os respectivos objetivos delas decorrentes. Como os próprios autores afirmam, "... os *scorecards* estratégicos [foram construídos] como que a partir de uma folha de papel em branco". Posteriormente, como uma aplicação dos conceitos iniciais, e com base em centenas de *scorecards* desenvolvidos, os autores propuseram um modelo chamado mapa estratégico. Neste, cada indicador do BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. Em suma, os mapas estratégicos fornecem a base para a construção do BSC, estando este devidamente alinhado com a estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 1996).

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho para atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996), facilitando o entendimento desta estratégia por toda empresa.. Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Conforme PRIETO et al (2006), as quatro perspectivas do BSC pode ser compreendidas da seguinte forma:

* **Perspectiva financeira:** Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos

objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Segundo KAPLAN E NORTON (2000), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: **crescimento da receita** e **produtividade**. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a **estratégia de produtividade** irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

* **Perspectiva do cliente:** Pressupõe definições quanto ao mercado e segmento no qual a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade. Nesta, KAPLAN e NORTON (1996) sugerem três classes para traduzir o valor: - atributos de produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço); - Relacionamento com o cliente: qualidade da experiência da compra e relacionamentos interpessoais; e imagem e reputação.

* **Perspectiva dos processos internos:** Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas. MARTINS (1998) cita que os processos internos podem ser divididos em processo de inovação, processo operacional e processo de serviço pós-venda.

* **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** para que uma empresa tenha condição de ser cada vez melhor ela precisa ter capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa. MARTINS (1998) cita como as três principais categorias nessa perspectiva: capacidade do funcionário, capacidade do sistema de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Ainda segundo PRIETO et al (2006), visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados

precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Talvez o *balanced scorecard* não tenha sido originado a partir dos conceitos da administração estratégica. Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico. Entretanto, conforme sua evolução e uso, este instrumento tornou-se importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN E NORTON, 1992 *apud* MAKITA, 2001).

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN E NORTON, 1997 *apud* OLIVEIRA, 2004).

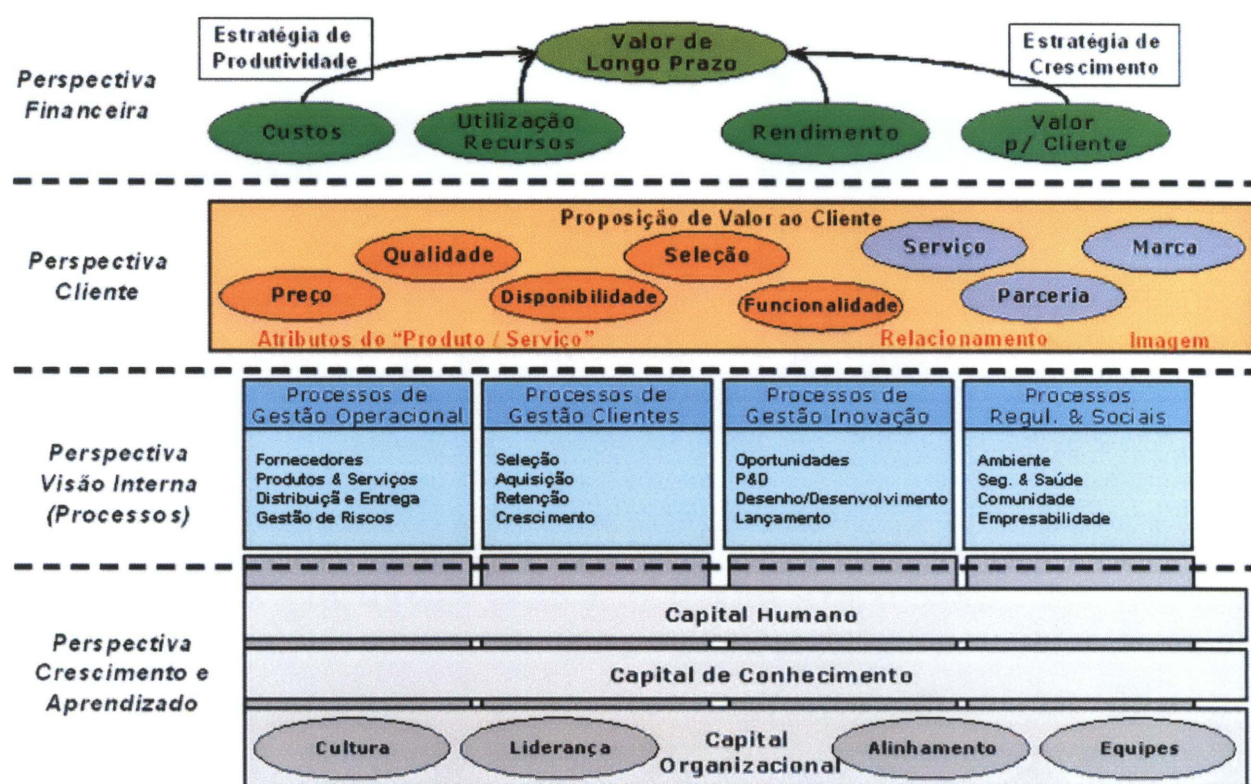
3.1 MAPAS ESTRATÉGICOS

A idéia de “estratificar” as perspectivas do BSC em um mapa estratégico serve para facilitar o entendimento da dinâmica da ferramenta. NEVES e PALMEIRA FILHO (2002) *apud* SILVA (2003), citam que “o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como suas relações de causa e efeito”.

Os mapas explicitam uma lógica de gestão com o uso do BSC, onde há uma hierarquização dos objetivos organizacionais. A perspectiva financeira permanece no topo, tendo seus resultados alavancados pela perspectiva dos clientes, que, por sua vez, assim como a de finanças tem seus resultados alavancados pela perspectiva de processos internos, que também teve seus resultados alavancados pela perspectiva de aprendizado e crescimento. Os mapas oferecem essa

hierarquização, na verdade uma lógica, onde o aprendizado e o crescimento geram, ao longo dos mapas (de baixo para cima), resultados que por meio de melhores e mais precisos processos permitirão a organização atender mais eficazmente seus clientes, trazendo para ela melhores resultados financeiros (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002 *apud* SILVA, 2003).

FIGURA 1: EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



FONTE: Renato Chaves Vasquez (2006) em: http://www.isdbrasil.com.br/bco_conhecimento/artigo_excelencia.htm

3.2 . IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA BSC

Os processos de implantação do BSC estudados que obtiveram sucesso possuem uma estrutura formal e processos de comunicação bem definidos, atrelados a um forte alinhamento estratégico, desdobrados em processos críticos também bem definidos, para as quatro perspectivas estratégicas. É imprescindível que a estratégia permeie todos os níveis hierárquicos da empresa, para que se tenha sucesso no alcance dos objetivos organizacionais.

SAUAIA E KALLÁS (2005) citam que após o surgimento da ferramenta e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais. KAPLAN & NORTON (2000) observam que as empresas bem-sucedidas do *balanced scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. "Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia".

Conforme citado por KAPLAN E NORTON (2000), podemos descrever estes princípios da seguinte forma:

Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os *balanced scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência.

Princípio 2: Alinhar a Organização para Criar Sinergias: Este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções.

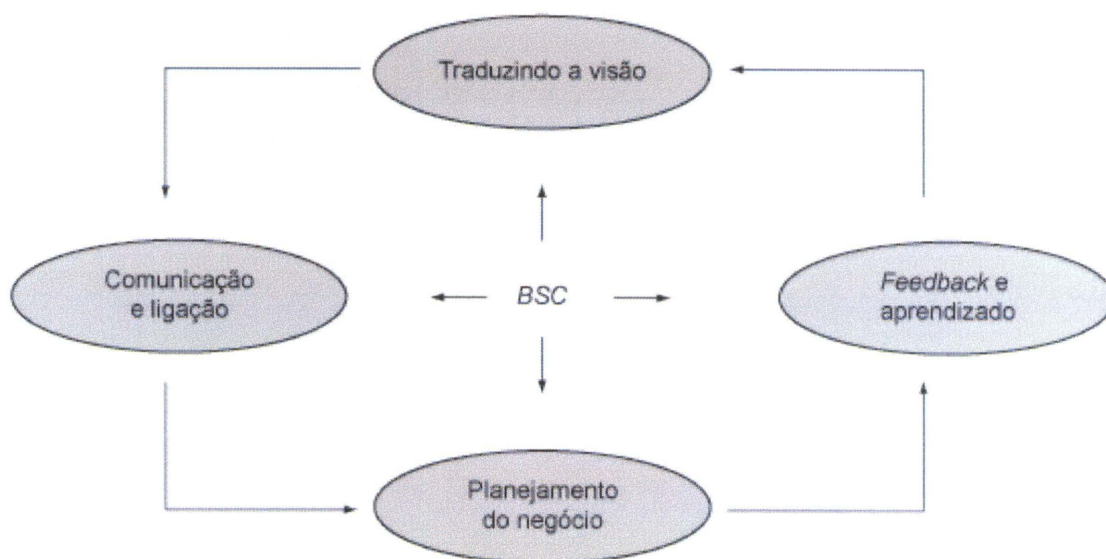
Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Em muitos casos, adotaram-se *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Finalmente, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *balanced scorecard*.

Princípio 4: Fazer da Estratégia um Processo Contínuo: As empresas bem sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações

mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

Princípio 5: Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança: O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

KAPLAN E NORTON (1996) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC, conforme ilustra a FIGURA 2.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1996.

Para a construção adequada do BSC, KAPLAN E NORTON (1997) *apud* OLIVEIRA (2004) apresentam quatro etapas que se seguidas produzirão um BSC útil e ajudarão a alcançar os objetivos do programa:

1 – Definição da arquitetura de indicadores: nesta fase são duas as tarefas a serem desenvolvidas. A primeira é a seleção da unidade organizacional adequada. Em uma organização diversificada, deve ser selecionada a unidade de negócio adequada para se aplicar o BSC, onde haja facilidade de criar medidas agregadas de desempenho financeiro. A segunda tarefa dessa etapa se resume em identificar as relações entre a unidade de negócios escolhida e a corporação. São analisados os relacionamentos da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. A entrevista com os executivos nessa tarefa visa conhecer:

- os objetivos financeiros estabelecidos para unidade - crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração;
- os temas corporativos primordiais - meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação; e
- relações com outras unidades - clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.

2 – Consenso em função dos objetivos estratégicos: nesta etapa existem três tarefas. Como primeira tarefa dessa fase será realizada a primeira série de entrevistas com os executivos da empresa visando obter informações precisas sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas devem ser feitas a todos os executivos para seguir um mesmo critério. Nessa entrevista é comunicado ao executivo o conceito de BSC, são tiradas todas as dúvidas sobre o conceito, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e são informados como isso traduzirá em objetivos de medidas para o BSC. A segunda tarefa dessa etapa é a sessão de síntese que se resume na discussão de tudo que foi levantado na entrevista. Sugere-se consolidar as questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objetivos e medidas nas quatro perspectivas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. A terceira tarefa dessa etapa será a realização de um *workshop* executivo com a alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*. Cada objetivo deve ser discutido individualmente. É interessante na hora de decidir quais objetivos vão permanecer que haja um processo democrático de decisão. Ao final do *workshop* a equipe terá identificado três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

3 – Escolha e elaboração dos indicadores: inicialmente devem ser realizadas reuniões de subgrupos que terão quatro objetivos principais:

- refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;

- para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;

- para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; e

- para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

É importante a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. A arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam e que permitem a obtenção dos resultados esperados. No final desta tarefa, o subgrupo deve ter produzido uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo, de uma descrição de indicadores para cada objetivo e de uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, além de um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas. A segunda tarefa desta etapa é um segundo *workshop* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. A finalidade é debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard* e começar a desenvolver um plano de implementação.

4 - Finalmente, a etapa de elaboração do plano de implementação, composta de três tarefas. Na primeira desenvolve-se o plano de implementação. Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se legam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *balanced scorecard* a toda organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades. Na segunda tarefa dessa etapa, a equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*. A última tarefa dessa

etapa é a finalização do plano de implementação do BSC que deve ser integrado ao sistema gerencial da empresa. É necessário um plano de implementação progressiva, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. O projeto típico de introdução do *scorecard* pode durar 16 semanas. Resumindo, as atividades para a criação do *balanced scorecard* são na ordem a seguir:

I - Arquitetura do programa de medição

Escolha da unidade organizacional

Identificação das relações entre a unidade e a corporação

II - Definição dos objetivos estratégicos

Entrevistas da primeira etapa

Sessão de síntese

Workshop executivo: primeira etapa

III - Escolha dos indicadores estratégicos

Reuniões dos subgrupos

Workshop executivo: segunda etapa

IV - Elaboração do plano de implementação

Desenvolvimento do plano de implementação

Workshop executivo: terceira etapa

Finalização do plano de implementação

Nesse ponto, os executivos e gerentes deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*.

Os resultados da pesquisa de campo indicaram que alguns fatores críticos para o sucesso na implementação do BSC não são praticados, entre eles destaca-se a **falta de comprometimento da alta administração** (93%). Nos casos analisados verificou-se que é freqüente que a condução do BSC seja feita pela média gerência, com foco em resultados e métricas de curto prazo, que geram um viés no método que deve conduzir a ações estratégicas e não táticas.

Algumas situações críticas apontadas tanto pelas firmas de consultoria como pela empresa usuária do BSC: discussões não claras e pouco freqüentes; quatro perspectivas não balanceadas; BSC como único evento e não como processo

contínuo; e não dividir papéis e responsabilidades. Além destes fatores, outros aspectos correlatos que devem ser investigados em uma agenda futura de pesquisa são: a qualidade da estratégia, a estrutura de comunicação e de mudança de cultura, o processo de premiação e distribuição dos ganhos, adequação dos indicadores que monitoram os ativos intangíveis (PRIETO et. al 2006).

3.3 . CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA BSC

Inicialmente o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo, e por fim, de maneira gradual, desenvolve-se um novo sistema gerencial – um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão. As novas fases podem desenrolar-se ao longo de dois ou três anos (KAPLAN & NORTON, 2000). Podemos destacar como uma contribuição significativa do *balanced scorecard* é o alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência de uma forma lógica e alinhada à estratégia.

Pode-se afirmar que o BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia. A análise dos envolvidos (*stakeholders*) proporciona elementos para comparar as várias perspectivas e chegar a uma decisão, ferramenta usada por SAUAIA & KALLÁS (2005) para analisar o dilema de cooperar e competir em mercados oligopolísticos.

Também podemos ressaltar que um importante diferencial está relacionado à comunicação da estratégia na organização visto que o BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas. Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional (KAPLAN & NORTON 1996).

Para CAMPOS (1998) *apud* SAUAIA & KALLÁS (2005), outro benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o *balanced scorecard* minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar. Apesar de apresentar suas limitações, o planejamento estratégico ainda é

um instrumento muito utilizado nas organizações, particularmente poderoso se aliado ao *balanced scorecard*.

Pesquisas anuais realizadas pela BAIN & COMPANY procuram verificar quais as ferramentas de gerenciamento mais usadas no Brasil e no mundo e o grau de satisfação dos gestores quanto a elas. De acordo com os resultados brasileiros, o planejamento estratégico é a ferramenta de gerenciamento mais usada, a segunda colocada em satisfação. Já o *balanced scorecard* mostra-se uma ferramenta recente, em franca expansão. Seu uso, que era de 30% dos respondentes em 2000, aumentou para 56% em 2001 (SAUAIA & KALLÁS, 2005).

4. PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE BALANCED SCORECARD

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este trabalho foi desenvolvido numa empresa de médio porte que atua na área de alimentação animal, localizada na região Oeste do Estado de Santa Catarina.

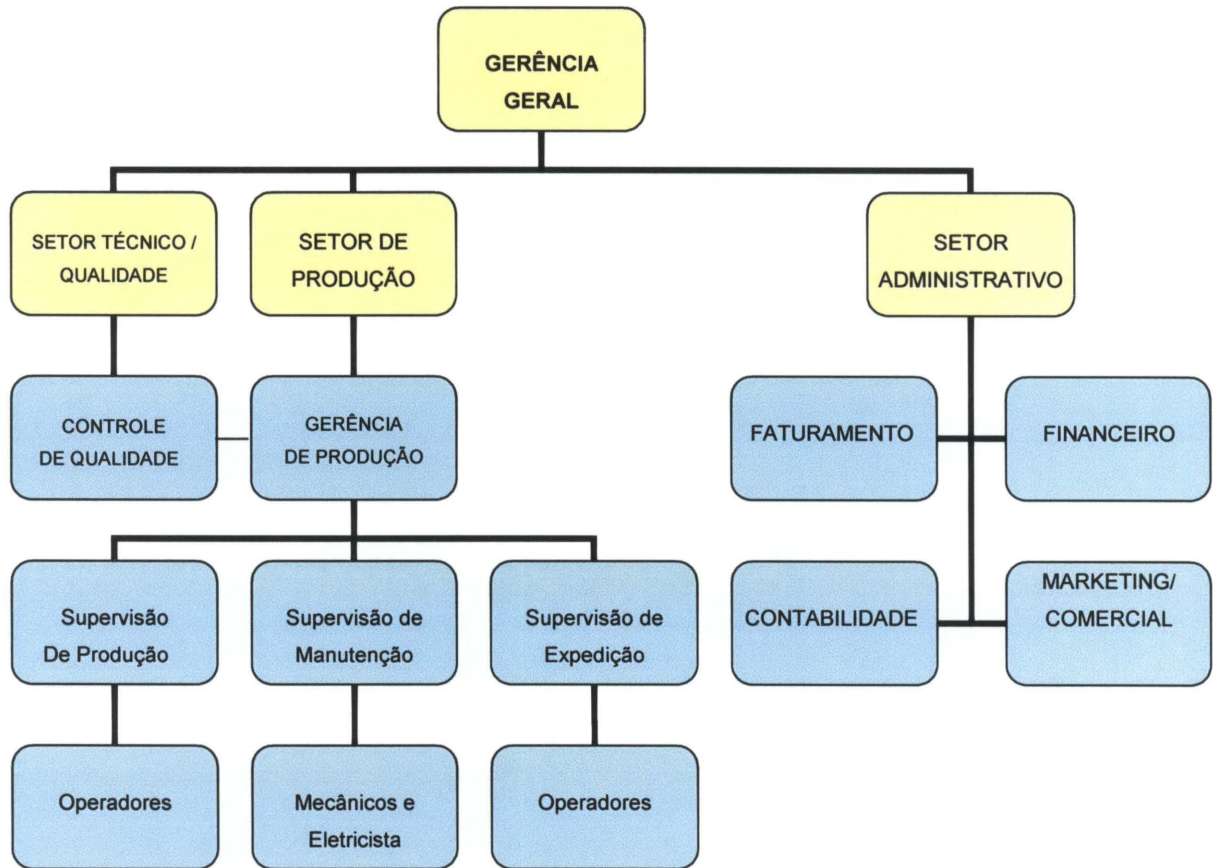
A Empresa fabrica rações extrusadas para cães e gatos e em menor quantidade para animais de produção, como aves e peixes. Apresenta uma grande diversidade de produtos e seu sistema produtivo é por lotes, produzindo para reposição de estoque.

Sua capacidade produtiva nominal é de 3000 toneladas/mês, mas hoje produz entre 1000 – 1200 toneladas/mês. O faturamento médio mensal é de 1.000.000,00 (um milhão de reais). Possui hoje 32 funcionários considerando os setores produtivo e administrativo e atua a seis anos no mercado.

Para melhor entendimento do contexto onde a empresa está situada foi levantado o cenário de concorrência da mesma, que no caso se encontra em um mercado aquecido, de forte concorrência, caracterizado por alta demanda e crescente oferta.

O mercado de alimentos extrusados para cães e gatos vem ganhando cada vez mais espaço e com isso novas empresas aparecem diariamente. Mas as exigências de qualidade por parte dos consumidores (donos de cães e gatos) vêm aumentando progressivamente, exigindo adequação destas empresas a normatizações e programas de qualidade. Com isso, empresas menores, com menor capacidade de investimento terminam mudando seu foco de atuação ou fechando. O mercado, portanto está sendo dominado por grandes empresas, que já se adequaram a essas exigências e utilizam isto como importante fator no seu marketing. As empresas de porte médio estão na corrida, buscando adequação a passos menores, mas se colocando dentro do seu espaço. Podemos inserir a empresa em estudo nesta última situação.

FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA EMPRESA EM ESTUDO



(Desenvolvido pelo autor do trabalho)

4.2. DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA EM ESTUDO

Dentro do que se levantou na revisão bibliográfica sobre sistemas de medição do desempenho, podemos traçar o seguinte diagnóstico da empresa em estudo:

Não há na Empresa um sistema de medição de desempenho delineado e/ou implantado, que estratifique estratégia, objetivos, indicadores e metas.

Existem alguns indicadores que são utilizados pelo Gestor (proprietário) para tomada de decisões, como:

- volume de produção/mês
- volume de vendas/mês

- faturamento bruto/mês
- custos de operação

Ainda são levadas em consideração também as ações e comportamentos de mercado da concorrência, avaliadas pelo próprio Gestor.

Estes indicadores são utilizados para delinear a estratégia da empresa, a qual em sua maioria é realizada de forma intuitivo-impulsiva e centralizada pelo Gestor.

A estratégia da empresa, decidida pelo Gestor, não é disseminada a todos os níveis hierárquicos, não sendo, portanto clara para todos os envolvidos. A única meta trabalhada por todos é o volume de produção/mês, que está atrelada a um bônus de valor fixo/mês para todos os operadores e envolvidos no sistema produtivo.

O Gestor possui metas em longo prazo, mas estas não estão consolidadas sobre um planejamento estratégico, com diretrizes e cronograma de ações, além de não ser desdobrada a todos os níveis.

Também não está claro para os funcionários qual o foco da empresa e sua posição no mercado. Não há objetivos delineados para gerar uma cultura organizacional de medição de desempenho e busca por melhores resultados. Algumas vezes isto é feito individualmente por um ou outro funcionário que percebe a necessidade de “medir”.

Há pouco menos de 01 ano a Empresa começou a apresentar sinais claros de desestruturação, conseqüências da falta de planejamento e objetivos claros.

Podemos citar como exemplo destes “sinais”: alto índice de absenteísmo e turn-over (os quais não são medidos ou utilizados como indicadores); dificuldade em fazer novas contratações (imagem negativa da empresa na comunidade); alto índice de refugos/retrabalho (também não são medidos ou usados como indicadores); baixa moral dos funcionários, desmotivação e insatisfação.

Também podemos ressaltar outra situação: há muitos familiares do Gestor na Empresa, gerando um caráter protecionista e dificultando algumas ações.

Estão sendo tomadas algumas resoluções para tentar conter esta situação atual de desestruturação, como trabalhos internos para motivação de pessoal, com brindes e bônus e também a contratação de um Gerente de Produção, cargo que até então, desde a criação da Empresa era ocupado de forma figurativa por um familiar,

sem qualquer preparo profissional para o mesmo. A Empresa está agora na 3ª contratação do Gerente de Produção, num período de 8 meses.

Sobre o ambiente organizacional, podemos concluir como pontos importantes: instabilidade gerencial e falha de controle do processo produtivo e seus resultados.

Abaixo apresentamos uma análise utilizando o Diagrama de SWOT:

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização próxima as principais fontes de matéria-prima ✓ Estrutura de produção enxuta 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrência crescente ✓ Oscilações de mercado
<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Custos de distribuição elevados ✓ Falhas na comunicação interna ✓ Cultura organizacional pouco clara e mal disseminada ✓ Alto índice de turn-over e absenteísmo ✓ Estratégia da empresa pouco clara para todos os níveis ✓ Alto índice de refugos e/ou retrabalho 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura organizacional enxuta, que facilita a disseminação da cultura, das estratégias e realização de treinamentos freqüentes. ✓ Disponibilidade de recursos para desenvolvimento de novos produtos

4.3. PROPOSTA APRESENTADA PARA A EMPRESA

O que se propõe com este trabalho é sugerir a Empresa um sistema de medição de desempenho que auxilie seu gerenciamento, com a formação de indicadores que sirvam como base sólida de informações para tomada de decisões, apoiada sobre uma estratégia clara a todos os envolvidos. Com isto, objetivo é

promover a melhoria contínua dos resultados da Empresa, agregando solidez a sua Gestão da Qualidade.

Para tanto, optou-se pelo sistema de medição Balanced Scorecard, que apresenta uma estrutura clara e objetiva, montada sobre quatro perspectivas importantes, facilitando a visualização do conjunto Empresa e os efeitos de todas as ações e decisões tomadas sobre cada perspectiva.

4.3.1. Estruturação da proposta:

Em primeiro lugar será realizada a apresentação da proposta e justificativa da mesma para a alta direção da Empresa. Esta apresentação tem como objetivo demonstrar à alta direção a necessidade de implantação de um sistema de medição de desempenho, avaliado a partir do diagnóstico que realizado na Empresa, com consentimento da mesma. O Diagnóstico aponta os principais “gargalos” e dificuldades percebidas na administração do negócio e tem como objetivo demonstrar problemas existentes que necessitam de intervenção imediata. O Balanced Scorecard é então apresentado como proposta para minimização e resolução destas situações, sendo explicada sua metodologia de ação. A justificativa exposta é de que o BSC é um sistema claro para facilitar a visualização dos objetivos e suas interações, possibilitando a todos os envolvidos no processo entender quais as ações e efeitos sob sua responsabilidade. Justifica-se ainda para a alta direção a importância do delineamento das ações da empresa e desdobramento dos objetivos a todos os processos da mesma para busca de resultados, situação que pode ser facilmente visualizada a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Dado o primeiro passo com apresentação da proposta e justificativa da mesma, são demonstradas as etapas para implantação do sistema:

1 – Desenvolvimento de Missão, Visão e Estratégia da Empresa

Esta etapa é de suma importância e deve ser desenvolvida pela alta direção.

A Missão deve contemplar o posicionamento da Empresa, porque ela existe, qual sua finalidade.

A Visão deve traduzir o que a Empresa pretende, podemos simplificar em “qual seu sonho”?

A Estratégia deve explicitar as atitudes e comportamentos da Empresa frente ao que ela busca.

2 – A partir destas definições de posicionamento da Empresa, precisamos desenvolver os objetivos estratégicos, os quais, no sistema BSC são desdobrados a partir de quatro Perspectivas:

- Perspectiva financeira: estabelece os objetivos estratégicos financeiros da empresa
- Perspectiva do cliente: estabelece os objetivos estratégicos posicionando a empresa com relação ao mercado e ao seu cliente.
- Perspectiva de processos internos: identifica quais objetivos estratégicos devem ser atendidos para garantir resultados favoráveis aos clientes e acionistas (financeira).
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: expõe o que se deve ter como objetivo para garantir melhorias significativas para processos internos, para clientes e para acionistas.

3 – Estabelecidas estas perspectivas, as mesmas são demonstradas a partir de um mapa estratégico que estabelece as interações entre estes objetivos esclarecendo as relações de causa e efeito entre os mesmos.

4 – Definição de indicadores e metas para cada um dos objetivos definidos nas perspectivas estratégicas.

Da etapa 2 em diante é importante o envolvimento dos gerentes de cada área (produção, técnica, comercial, RH.) além da própria alta administração, porque nesta além da identificação dos objetivos estratégicos envolvidos em cada processo, serão também definidos os indicadores e metas que deverão ser colocados em prática pelos responsáveis de cada área. O Balanced Scorecard busca o envolvimento e contribuição de toda a Empresa, em todos os níveis hierárquicos, por isso é tão importante que os responsáveis de cada área entendam onde o seu processo contribui, quais são as suas interações e responsabilidades e como será sua atuação e de seus colaboradores na “alimentação” dos indicadores e busca das metas.

Conclui-se que com estes indicadores estabelecidos ficará mais fácil avaliar o andamento dos processos e reavaliação dos mesmos em busca das metas.

4.3.2. Exemplificação da Proposta

Abaixo segue um exemplo das etapas mencionadas acima. Deve ser ressaltado que se trata de um exemplo, sem ter sido desenvolvido pela Empresa, somente a título de exemplificação para a apresentação do Sistema.

1º. Definição de missão, visão e estratégias da empresa

MISSÃO DA EMPRESA: “Atender o mercado de alimentação animal e suas expectativas, com produtos dentro de padrões da qualidade, buscando crescimento e melhoria contínua da empresa e da comunidade na qual está inserida e apresentando resultados a acionistas e colaboradores”.

VISÃO DA EMPRESA: “Ser referência de qualidade e preço no mercado de Alimentos Extrusados para Cães e Gatos”.

ESTRATÉGIA: Identificar as necessidades apontadas pelo mercado de alimentos extrusados, buscando oportunidades que visem crescimento do negócio e maximização dos lucros.

2º. Definições das Perspectivas e objetivos

PERSPECTIVAS BSC	OBJETIVOS
Perspectiva Financeira	- Redução de custos operacionais
	- Crescimento da Receita líquida
Perspectiva de Clientes	- Desenvolvimento de um plano de Marketing
	- Retenção de Clientes
	- Captação de novos clientes
	- Satisfação do cliente

<i>PERSPECTIVAS BSC</i>	<i>OBJETIVOS</i>
Perspectiva de Processos Internos	- Melhorar a eficiência das duas linhas de produção
	- Organizar melhor a programação de produção e a provisão de estoques
	- Minimizar ocorrência de paradas de produção não-programadas
	- Minimizar a ocorrência de não-conformidades internas
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	- Realização de treinamentos periódicos de reciclagem e capacitação
	- Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento de produtos e tecnologias
	- Redução do índice de absenteísmo e turn-over
	- Melhoria das condições e ambiente de trabalho

3º. Definições de Indicadores e Metas

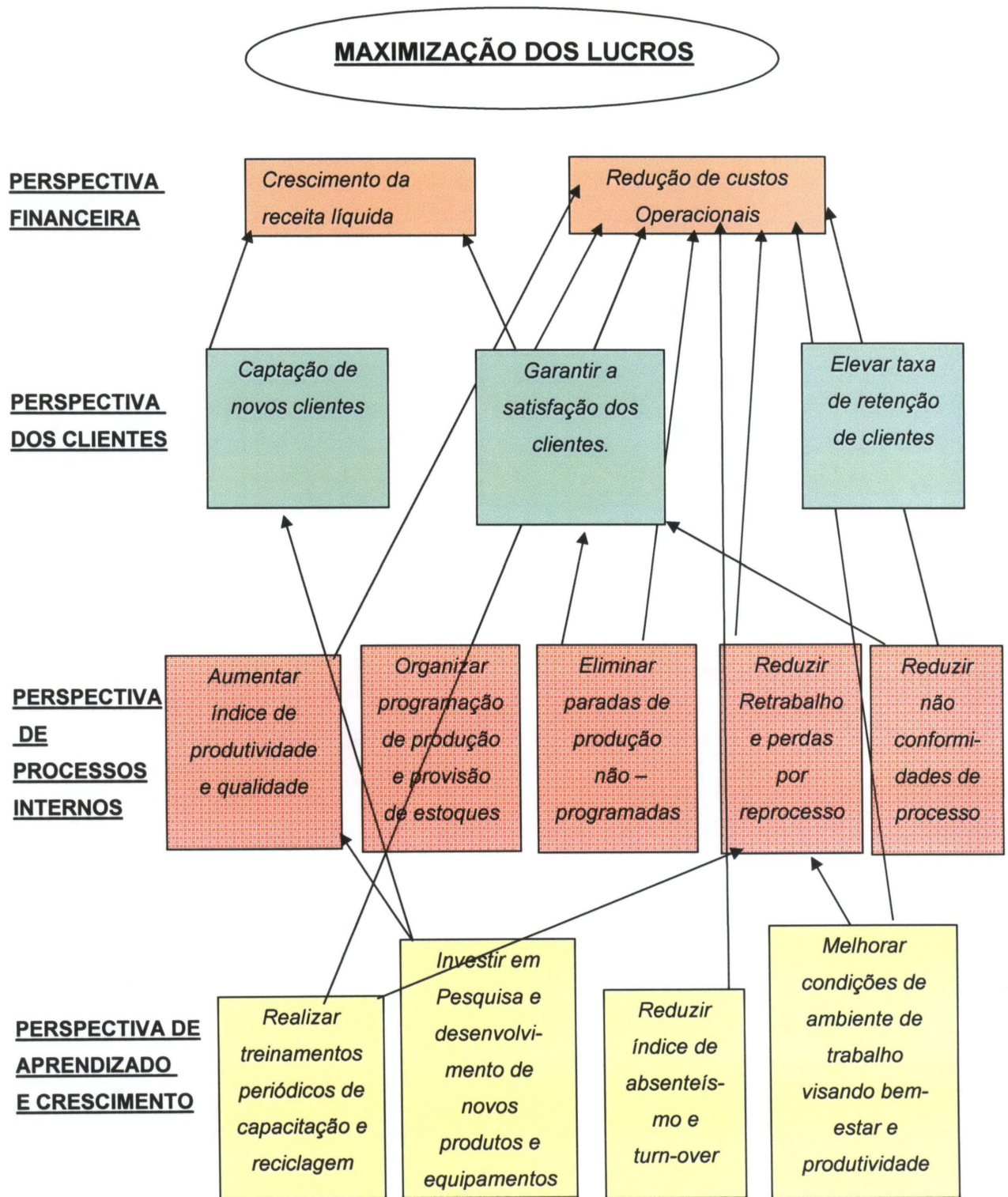
<i>OBJETIVOS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>METAS</i>
- Redução de custos operacionais	IRCO = índice de redução de custos operacionais = $(\text{custo operacional mês} / \text{custo operacional médio}) \times 100$	Custo operacional mensal = 85 a 89 % do custo operacional médio mensal do ano anterior
- Crescimento da Receita líquida	ICRL = indicador de crescimento da receita líquida (%) = $(\text{receita líquida mensal} / \text{receita líquida média}) \times 100$	Receita líquida mensal = 12 a 15 % mais alta que receita líquida média do ano anterior

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
- Retenção de Clientes	IRC = índice de retenção de clientes = (clientes retidos / clientes cadastrados) x 100 = %	Reter mais de 80% dos clientes comprando num período consecutivo de 6 meses
- Captação de novos clientes	ICNC = índice de captação de novos clientes = (clientes com 1ª compra / clientes visitados) x 100	35 % de novos clientes visitados / estado / mês. Compra mínima 30 toneladas.
- Satisfação do cliente	ISC = índice de satisfação do cliente = baseado em pesquisas IR = índice de reclamações = número de reclamações de consumidor / mês	Nota do questionário acima de 8,0 Máximo 04 reclamações / mês
- Aumentar índice de produtividade / qualidade	IPQ (índice de qualidade interna) = (qtdade produzida - (qtdade refugada + quantidade retrabalhada) / qtdade produzida) x 100	IPQ acima de 85 %
- Organizar melhor a programação de produção e a provisão de estoques	IAPP = índice de alterações no programa de produção por falha de planejamento = número de alterações de programação de produção/semana	Máximo de 01 alteração de programação a cada 7 dias.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
- Minimizar ocorrência de paradas de produção não-programadas	IHMP = índice de horas máquina paradas por falha de planejamento = Total de horas-máquina paradas/semana sem planejamento.	Menor que 1 hora por semana
- Reduzir índice de retrabalho e perdas por reprocesso	IRT = índice de produtos reprocessados = (toneladas reprocessadas / toneladas produzidas) x 100	Máximo de 1,5 % do volume de produção total.
- Reduzir índice de não – conformidades de processo	INC = índice de não-conformidades = total de não conformidades emitidas internamente / mês	Máximo 01 não-conformidade de processo por semana.
- Realização de treinamentos periódicos de reciclagem e capacitação	ITH (índice treinamento funcionário) = horas treinamento / numero de funcionários	Mínimo de 2 horas de treinamento / funcionário / mês
- Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento de produtos e tecnologias	IPD = índice de desenvolvimento = total de investimentos em novos produtos/tecnologias/semestre	Até 2,5 % do faturamento bruto mensal destinado ao investimento em inovações.
- Redução do índice de absenteísmo	IAB (índice de absenteísmo) = total de horas faltantes/total de horas que deveriam ser trabalhadas	Máximo 0,25% / mês
- Redução do índice de turn over	ITO (índice de turn-over) = (total de funcionários que saíram / total de funcionários no semestre) x 100	Máximo de 2% / semestre

- Melhoria das condições e ambiente de trabalho	IBEM = índice de bem-estar = baseado em pesquisas internas	Nota média do questionário acima de 8,0
---	---	---

4º. Proposta de Mapa Estratégico



4.3.3. Operacionalização do sistema BSC

◆ Proposta para reunião de sistematização do Balanced scorecard

Para estruturação do sistema BSC serão necessárias reuniões entre a alta direção e as gerências de cada área, visando identificar quais pontos devem ser medidos visando alcançar as metas propostas.

Em uma primeira reunião propõe-se a apresentação da proposta de implantação do sistema BSC e explanação dos objetivos do mesmo. Nesta reunião já podem ser identificados os objetivos que a Empresa pretende alcançar com esta implantação, como por exemplo, a estruturação de todo seu sistema de gestão de desempenho na busca de confiabilidade nos resultados apresentados, que servirão de referências nas tomadas de decisão.

A Alta direção deve então para iniciar a implantação, definir a missão, visão e estratégia da Empresa. Estes conceitos é que irão delinear os caminhos necessários para atender o objetivo da Empresa.

Após o entendimento da aplicação do sistema BSC por toda liderança da empresa, devem ser realizadas reuniões periódicas para definição das perspectivas do BSC, seus objetivos, indicadores e metas por indicador.

Nestas reuniões é imprescindível a presença da alta diretoria para definição de metas e das lideranças de cada área. Propõe-se que sejam primeiro definidas as perspectivas em conjunto. Estas, com a assistência do consultor ou funcionário designado em coordenar a implantação do sistema, deverão ser colocadas no Mapa Estratégico, para entendimento de suas interações.

Para definição dos indicadores e metas destes, propõe-se que seja abordada uma área/setor a cada reunião. As metas são propostas pela alta direção em conjunto com as gerências visando alcançar as metas propostas para a Empresa como um todo.

A forma de verificação dos indicadores pode ser discutida e definida por cada área individualmente, as quais podem utilizar-se da assessoria da coordenação de implantação do sistema.

O período entre a definição da estratégia e das metas pela alta direção e definição dos indicadores pode demorar de 2 – 3 meses. Este tempo pode ser variável de acordo com o tamanho da Empresa, dimensão das áreas abordadas.

Após estas definições, é necessário que cada setor envolva seu pessoal na “adoção” do sistema, explicando seus benefícios para a Empresa como um todo. Os funcionários diretamente envolvidos na “alimentação” dos dados para os indicadores devem ser treinados nestes, para minimizar a possibilidade de erros nos resultados.

A aplicação dos indicadores deve ser periodicamente acompanhada, verificando o andamento dos resultados e a eficiência do indicador em apontar informações que irão servir de referência na tomada de decisões.

Após o primeiro mês de aplicação dos indicadores, deve ser realizada uma reunião de avaliação do andamento do sistema, identificando os reflexos da implantação nos resultados apontados pelos indicadores e no envolvimento de todos os colaboradores.

Os resultados de cada indicador devem ser inicialmente discutidos em cada área, apontando quais atenderam e quais não atenderam as metas. Para os indicadores que não atenderam, deve ser proposto um plano de ação para o próximo período (mês) visando minimizar/eliminar as causas que promoveram o não-atendimento das metas.

Após estas definições, o relatório final desta reunião deve ser levado pela gerência às reuniões com a alta direção para discussão do andamento dos resultados.

Esta é uma proposta para estruturação da implantação, mas a mesma pode ser delineada de acordo com as possibilidades e necessidades de cada empresa. O importante é que sejam atendidas as premissas básicas do sistema, como definição da missão, visão e estratégia para focar os objetivos da empresa, e definição das perspectivas e suas interações.

◆ Plano de ação proposto para implantação

O QUÊ?	COMO?	QUEM?
Apresentação do Sistema BSC à diretoria e justificativa para sua escolha	Fazer uma explanação sobre o que é o sistema BSC e seus benefícios, justificar porque ele foi selecionado como modelo mais apropriado para esta empresa.	Equipe que coordena a implantação do programa BSC (consultor externo e/ou coordenador da Qualidade)
APLICAÇÃO DO SISTEMA BSC	1° Reunião com a diretoria para definição de Missão, Visão e Estratégia da Empresa.	Definição realizada pela diretoria da Empresa
	2° Definição das metas da Empresa	Diretoria da Empresa
	3° Reunião com a diretoria e gerentes de áreas para definição das perspectivas relacionadas ao sistema BSC.	Diretoria, gerentes de área.
	4° Colocar os objetivos relacionados às perspectivas no Mapa Estratégico e relacionar estes objetivos entre si buscando alcançar as metas definidas pela diretoria.	Coordenação da implantação do programa juntamente com diretoria e gerentes.
	5° A partir da definição das perspectivas e sua interações, definir os indicadores que irão fornecer os dados de resultados para estes objetivos.	Coordenação do BSC e gerentes de área
	6° Definição dos indicadores: fórmulas, forma de medição e apresentação.	Coordenação do BSC e gerentes de área
	7° Aplicação destes indicadores na prática – treinamento dos funcionários responsáveis pelos registros.	Gerentes de área e seus colaboradores
	8° Após o primeiro mês de implantação dos indicadores, fazer reunião de avaliação dos resultados e do andamento do sistema.	Diretoria, gerentes de área.

- ♦ Modelo de relatório proposto para reunião de avaliação de resultados:

RELATÓRIO MENSAL

GERÊNCIA: COMERCIAL

APRESENTADO POR: _____

PARA: _____ PERÍODO: _____

▲ Resultados apresentados

INDICADOR	META	RESULTADO DO PERÍODO
Índice de captação de novos clientes	(Estabelecida pela diretoria)	
Índice de retenção de clientes	(Estabelecida pela diretoria)	
Volume de vendas/mês/região	(Estabelecida pela diretoria)	

▲ Ações Propostas

<u>METAS NÃO - ATENDIDAS</u>	<u>AÇÃO CORRETIVA</u>	<u>PRAZO</u>

▲ Ações Propostas

<u>METAS ATENDIDAS</u>	<u>OTIMIZAÇÃO</u>	<u>PRAZO</u>

OUTRAS OBSERVAÇÕES

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo, além da complementação do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade, oferecer a uma indústria de Alimentação Animal a proposta de implantação do sistema Balanced Scorecard (BSC) para estruturação da sua Gestão da Qualidade.

A Empresa em estudo está passando por uma fase de necessidade de reestruturação em vista das exigências de mercado. Seu rápido crescimento demonstrou claramente suas fragilidades de gestão, gerando algumas situações de insegurança no mercado.

Passamos hoje por uma situação de instabilidade econômica no mundo todo exigindo que as empresas tenham preparo e estratégia para se manterem “sobreviventes”.

Neste contexto o sistema Balanced Scorecard foi escolhido dentre os modelos de gestão estratégica disponíveis por se tratar de um sistema de fácil visualização do contexto existente. Através da definição das perspectivas do BSC e da colocação das mesmas e suas interações no mapa estratégico, fica claro qual o papel de cada um no alcance dos objetivos, tornando-se uma gestão participativa, situação pouco observada na empresa em estudo, que possui uma gestão bastante centralizada.

De acordo com Kaplan e Norton o sistema BSC precisa ser aplicado numa estrutura “top down” em toda a empresa. Isto quer dizer que para dar resultados o BSC necessita impreterivelmente da participação da alta direção. E ela que define as metas e os objetivos estratégicos para delinear o desenvolvimento do BSC.

Uma das dificuldades encontradas para implantação do BSC na empresa em questão foi a aceitação por parte da gestão/diretoria. Os mesmos alegam que não existe um “modelo” pronto que possa ser utilizado em qualquer situação ou empresa. Uma das justificativas apresentadas aos gestores entre as várias vantagens da aplicação de um sistema de medição do desempenho, é a de que o BSC é um modelo para direcionamento da gestão estratégica, e que à medida que a gestão da empresa vai amadurecendo, os seus direcionamentos também vão evoluindo, muitas vezes não sendo necessário um único modelo para práticas da estratégia.

Outra dificuldade foi com relação à cultura organizacional. A empresa não possui o hábito de medir todo seu processo, se concentrando apenas nos resultados de volume de produção. As não-conformidades que se apresentam somente são corrigidas no efeito e há pouca ou nenhuma ação para evitar recorrências.

Os funcionários não recebem treinamentos periódicos ou de reciclagem, oferecendo alguma resistência à implantação de novos sistemas que lhe exigirão maior "responsabilidade".

De qualquer forma estes últimos fatores podem ser trabalhados a partir de treinamentos de motivação, educação e delegação de responsabilidades.

A estruturação do sistema BSC na empresa também exigiria maior conhecimento da gerência e supervisões a respeito do sistema, podendo ser realizados treinamentos "in company" para estes e se necessário acompanhamento de uma consultoria especializada.

O Balanced Scorecard é visto como uma ferramenta de oportunidade para a empresa atualmente, podendo otimizar seus resultados a partir da apresentação de dados resultantes dos indicadores definidos. Estes dados dão maior embasamento e segurança para tomadas de decisão necessárias a diretoria, orientando seu direcionamento.

A Empresa em estudo não apresentou uma resposta formal para aceitação ou não desta proposta, a qual se mantém caso seja solicitada.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESTRELA, George Q. **Medição e gestão da Qualidade através de indicadores de desempenho.** Disponível em: www.cueroamerica.com/tecnologia_calzado/tecnologia_calzado_08.htm , 2008. Acesso em

FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moises A. **Utilização de Indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica.** Disponível em: www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwm/enanpad1999-ae-11.pdf. Acesso em:

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Utilizando o balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Harvard Business Review).

MAKITA, Fábio K. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** 2001. Dissertação de Mestrado. São Carlos

MARTINS, Roberto M. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** 1998.248 p. Tese de doutorado. Escola Politécnica, USP, São Paulo.

MARTINS, Roberto M. e ATTADIA, Lesley C. L. **Medição do Desempenho como base para evolução da melhoria contínua.** Produção, vol. 13, n.02, São Paulo, 2003.

NEELY, A. **Measuring Business Performance.** London: Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **Criando o *Balanced Scorecard***. Belo Horizonte: ano 2004. Disponível em: [http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Criando%20o%20BSC .pdf](http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Criando%20o%20BSC.pdf). Acesso em: 01 de outubro 2008.

PRIETO et al. **Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard***. *Gestão e Produção*, v.13, n.01, São Carlos. Jan/Abr. 2006

RIBEIRO, André. ; SANTOS, Bruno; CAMEIRA, Renato. **Proposta para concepção de um sistema de medição do desempenho orientado por processos: Aplicação em uma prestadora de serviços de suporte operacional**. XIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 05 a 07 de novembro de 2007. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/>. Acesso em:

ROSA, E.B.; PAMPLONA, E de O.; ALMEIDA, D.A. **Parâmetros de desempenho e Competitividade dos Sistemas de Manufatura**. São Carlos, 1995. Disponível em: www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artparam.doc . Acesso em:

SAUAIA, A.C.A.; KÁLLAS, D.; **Implementação e Impactos do *Balanced Scorecard*: um estudo com Jogos de Empresas**. XVIII Congresso Latino Americano de Estratégias. Bolívia, 2005. Disponível em: www.kcd.com.br/artigos_clipping/slade_2005_kallas_sauaia_implementacao_e_impactos_bsc.pdf. Acesso em:

SILVA, Leandro C. **“O BSC e o processo estratégico”**. In: caderno de pesquisas em administração. Vol.10, n.04. pg. 61-73. São Paulo. Out./Dez 2003.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M.C. X; **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1996.