

MARCELO WAGNER DOS SANTOS

**ESTUDO DE CASO PARA PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED  
SCORECARD NA EMPRESA AMERICAN GLASS PRODUCTS DO BRASIL  
LTDA.**

Monografia apresentada como requisito  
parcial à Obtenção do grau de  
Especialista no Curso de Especialização  
em Gestão Empresarial 2008 do CEPPAD  
– Centro de Pesquisa e Pós Graduação  
em Administração da Universidade  
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2009

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial ao meu professor orientador Doutor Sérgio Bulgacov, pela objetividade e riqueza de conteúdo dispensado no decorrer do desenvolvimento desta monografia. Agradeço também os demais professores e funcionários do CEPPAD da Universidade Federal do Paraná, pelo profissionalismo com o qual conduzem seus labores. Agradeço à minha esposa Handressa, pela compreensão nos momentos em que não pude dispensar a ela a atenção devida e merecida. E à American Glass Products do Brasil Ltda., que além de viabilizar-me financeiramente a realização desse curso, me disponibilizou todas as informações e acessos para a realização do estudo prático.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	2
1.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	4
<b>2 A AMERICAN GLASS PRODUCTS DO BRASIL LTDA - AGP</b> .....	4
<b>3 O BALANCED SCORECARD</b> .....	6
3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	10
3.1.1 Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira.....	11
3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	12
3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA.....	15
3.3.1 O Processos de Inovação.....	15
3.3.2 O Processos de Operações.....	16
3.3.3 Serviços de Pós Venda.....	16
3.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E DO CRESCIMENTO.....	17
3.4.1 Capacidade de Funcionários.....	17
<b>4 O ESTUDO DO CASO</b> .....	19
4.1 OS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	19
4.2 O CENÁRIO.....	20
4.3 METAS.....	21
4.4 OS INDICADORES.....	21
4.5 A INTEGRAÇÃO E O BALANÇO DOS INDICADORES SOBRE AS METAS.....	23
<b>5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	23
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## RESUMO

O presente trabalho afirma a importância da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) na medição da implantação do planejamento estratégico da organização. Ao final busca-se desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho capaz de medir o resultado em vários níveis, possibilitando analisar o negócio a partir das principais operações do negócio da companhia. A visualização dos processos da companhia e o resultado gerado a partir da interconexão entre os mesmos permitirá uma análise embasada nos indicadores, possibilitando à administração da companhia oportunamente conduzir suas operações de forma a atender ao mercado e ao cenário que se apresenta, com o fim de atingir os objetivos financeiros e não financeiros da organização.

Palavras chave: objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACTO**

El presente trabajo afirma la importancia de la herramienta *Balanced Scorecard* (BSC) en la medición de la implantación del plan estratégico de la organización. Al fin, el reto es desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño que permita medir el resultado en varios niveles, posibilitando analizar el negocio a partir de las principales operaciones del negocio de la compañía. La visualización de los procesos de la compañía y el resultado generado a partir de la interconexión entre los mismos permitirá un análisis basado en los indicadores, posibilitando a la administración de la compañía de forma oportuna conducir sus operaciones de forma a atender al mercado y al escenario que se presenta, con el reto de lograr los objetivos financieros y no financieros de la organización.

Palabras llave: objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, *Balanced Scorecard*.

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à vasta utilização de indicadores originados no sistema contábil tradicional, muitos ao conhecerem o *Balanced Scorecard* imaginam que trata-se também de um sistema tradicional de acompanhamento de indicadores.

Nos tempos antigos, quando as operações entre as empresas tratavam de produtos com baixos níveis tecnológicos, baixa complexidade, pouca concorrência e baixa expectativa no que tange à satisfação do cliente tais indicadores tradicionais possibilitaram aos empresários ter controle sobre suas operações, especialmente sobre os temas relacionados ao controle da riqueza e lucros. Por muito tempo os empresários que dominassem essa habilidade obtiveram excelentes resultados nos cenários em que estavam inseridos.

Com o passar dos tempos, o acirramento da concorrência, a abertura dos mercados e a conscientização do consumidor tais ferramentas deixaram de atender 100% das necessidades dos gestores. Passa-se a buscar então ferramentas que permitam ao gestor tomar conhecimento não somente daquilo que é tangível e que afeta o patrimônio, mas também sobre as outras variantes que afetam não só o negócio no curto prazo, mas também a sua sobrevivência a médio e longo prazo.

O *Balanced Scorecard* tem todas as qualidades para atender às necessidades do novo empresariado, pois representa uma metodologia que permite ao gestor acompanhar se a estratégia por ele definida está sendo implantada, ao mesmo tempo que mede a eficácia de tais estratégias, através da verificação dos indicadores de desempenho financeiro ou não.

O *Balanced Scorecard* tem a capacidade de analisar não somente os indicadores de resultados financeiros, mas também de forma ordenada e integrada, as variantes que impactam tais indicadores, de forma que fica muito claro para o tomador de decisões onde estão as deficiências que impedem a companhia de atingir 100% dos resultados projetados ou mesmo, verificar quais pontos do negócio estão indo muito bem e eventualmente compensado a ineficiência de outros.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de um conjunto de indicadores baseado no *Balanced Scorecard*, a fim de ser utilizado no acompanhamento da planejamento estratégico da organização *American Glass Products* do Brasil Ltda. (AGP).

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o conteúdo teórico do *Balanced Scorecard* a partir da bibliografia disponível;
- Adaptar para a unidade brasileira os objetivos estratégicos da companhia definidos a nível corporativo;
- Desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro que possibilitem o acompanhamento da execução dos objetivos estratégicos definidos pela diretoria da companhia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das grandes preocupações dos estudiosos das ferramentas de medição de resultados e geração de informações para a tomada de decisão tem sido encontrar um modelo que consiga contemplar o maior número possível de variáveis que impactem tais resultados.

O modelo tradicional de Contabilidade, com seus índices de rentabilidade, rotação de contas a pagar e receber, EBITDA, análises verticais e horizontais, etc., não tem conseguido atender a tais expectativas.

O conjunto de indicadores proposto pelo modelo do *Balanced Scorecard* é uma das opções que mais se aproximam de tais expectativas, uma vez que sua metodologia possibilita ao gestor acompanhar de forma ordenada e coesa o sucesso da implantação do planejamento estratégico da companhia.

Além do acompanhamento da execução do planejamento estratégico, a metodologia possibilita ainda a determinação de ações práticas que servirão para corrigir eventuais distorções ou atender novas demandas que surjam no decorrer do exercício.

Como a companhia AGP acaba de montar seu planejamento estratégico corporativo para os próximos anos e tem como tradição a análise dos resultados a

partir de índices tradicionais de Contabilidade, se faz importante o desenvolvimento de uma ferramenta que possa de forma oportuna fornecer o *feed-back* à diretoria acerca da implantação de tal estratégia.

#### 1.4 METODOLOGIA

Este trabalho terá como foco uma organização industrial, especificamente do ramo de auto-peças, por ter sido observado a necessidade de adaptar os objetivos estratégicos definidos corporativamente para a unidade brasileira, e em conjunto com a diretoria definir os indicadores estratégicos que servirão para medir tais objetivos.

Será realizada uma aprofundada pesquisa bibliográfica sobre a ferramenta *Balanced Scorecard* para servir de embasamento aos objetivos propostos.

A dinâmica das organizações baseia-se na existência de vários processos que interconectados entre si produzem os resultados que formarão o resultado final da companhia, portanto, será desenvolvido um modelo de indicadores capaz de considerar o impacto de fatores internos e externos, assim como avaliar o impacto de cada processo crítico da companhia na formação do resultado financeiro da companhia, resultado esse que ao final é o maior interesse dos acionistas.

## 2. A AMERICAN GLASS PRODUCTS DO BRASIL LTDA. - AGP

A American Glass Products (AGP) é uma companhia latino americana, nascida no Peru e atualmente presente em várias partes do mundo. A empresa conta com 03 plantas fabris, Brasil, Colômbia e Peru, além de unidades comerciais nos EUA, Guatemala, Alemanha, Espanha, Oriente Médio (Emirados Árabes e Israel) e Japão.

A empresa se dedica ao desenvolvimento e produção de vidros para as mais diversas aplicações. A empresa tem presença muito forte nos mercados de vidros blindados, principalmente automotivos. Neste mercado a companhia goza de grande prestígio, pela sua capacidade de desenvolvimento de vidros com curvaturas de alta complexidade.

Na fábrica do Brasil, além do desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos, a empresa tem forte capacidade produtiva de vidros blindados automotivos, nos mais diversos níveis de blindagem.

No Brasil, a empresa atuou de 1996 a 2001 importando os produtos de sua fábrica na Colômbia. Em 2001 a companhia tomou a decisão de investir em uma fábrica brasileira. Até o ano de 2005, a unidade brasileira dedicou bastante à produção dos vidros do utilitário militar *Hummer*, projeto que lhe rendeu bom amadurecimento, principalmente nos processos produtivos e gerenciamentos de perdas na produção.

Embora a companhia tenha conseguido auferir bons números de vendas, devidos principalmente ao projeto *Hummer*, a unidade brasileira experimentou fortes resultados negativos, devidos principalmente às altas perdas de produção, dificuldades na gestão e a entrada de concorrentes no mercado nacional com forte apelo de preço em detrimento à qualidade. Essa seqüência de resultados negativos gerou forte endividamento, principalmente com o Fisco. Esse endividamento vem sendo trabalhado de forma a regularizá-lo no menor espaço de tempo possível, sem impactar a operação atual.

Nos anos de 2006 e 2007 a unidade brasileira sofreu um grande choque de gestão quando seu fundador e atual presidente assumiu o comando da unidade, fazendo ajustes nas gerências e implantando ferramentas que melhoraram significativamente os índices de perda e produtividade.

No ano de 2008 a companhia melhorou sua *performance* no mercado local, conquistando novas regiões e clientes, manteve as vendas para o exterior, principalmente Oriente Médio e veículos militares na Europa, além de iniciar a produção do que se espera ser a revolução do mercado de blindagem, que é uma blindagem customizada de baixos calibres, para atender a um público que hoje não tem acesso à cara tecnologia de blindagem automotiva. Esse projeto é da multinacional DUPONT e a AGP tem a exclusividade no desenvolvimento e produção dos vidros.

Desde o segundo semestre de 2008 a diretoria da unidade brasileira foi assumida pelo diretor executivo do grupo e filho do fundador. Várias mudanças na estrutura organizacional local ocorreram desde então. As mudanças começaram com a destituição do então diretor geral, seguiu com a contratação de um novo diretor comercial, vindo de uma forte concorrente do setor de vidros, a troca da gerência de RH por uma executiva do setor de telecomunicações, a destituição do diretor fabril que ocupava o cargo desde a fundação da unidade brasileira em 2001. Há poucos dias foi anunciada a contratação de um profissional para ocupar a

posição da diretoria geral. Esses novo diretor também vem do setor de vidros com cerca de 20 anos de experiência, sendo os 5 últimos como gerente de fábrica da unidade canadense do grupo.

A companhia goza de uma marca muito forte no mercado de blindagem automotiva, com bons índices de fidelidade, principalmente por consumidores finais, além disso, a unidade brasileira é uma das mais modernas do mundo no ramo, além de contar com corpo técnico altamente especializado. No entanto, tem um dos maiores preços do mercado, além de freqüentes problemas com prazos de entrega. Devido à seqüência de maus resultados auferidos nos últimos anos, a companhia tem grande limitação de investimentos e modernização do seu sistema de gestão. A companhia está trabalhando para em 2009 conquistar sua primeira certificação ISO.

O fundador da companhia é hoje o presidente e conta com a ajuda de seu filho, atual diretor executivo e futuro sucessor. Além disso, toda a diretoria é formada por profissionais vindos do mercado ou formados internamente, portanto, embora a empresa seja comandada pelo fundador e seu filho, o modelo de gestão é bastante profissional e com poucas características de empresa familiar.

### **3. O BALANCED SCORECARD**

Tem-se que os primeiros estudos que levaram ao hoje conhecido *BALANCED SCORECARD* surgiram em 1990 quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KMPG, patrocinou um estudo entre diversas empresas denominado "*Measuring Performance in the Organization of the Future*". O estudo surgiu devido à sensação por parte dos executivos das empresas estudadas, de que os indicadores até então utilizados para medir o desempenho das organizações, baseado em dados contábeis e financeiros, já não podiam oferecer as informações que precisavam. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que contou com o consultor acadêmico Robert Kaplan (1997).

As diversas empresas que compunham o estudo reuniram-se a cada dois meses durante aquele ano. Nessas reuniões eram compartilhadas experiências já iniciadas em algumas empresas, eram apresentadas necessidades comuns de informações entre elas e juntamente com estudos posteriores, foram montando a estrutura básica que hoje conhecemos.

Mas quais são realmente as principais características do *Balanced Scorecard* e em que se diferencia dos indicadores tradicionais de medição do desempenho das organizações?

Primeiramente, o *Balanced Scorecard* poderá ser utilizado quando a organização tiver definido seu Planejamento Estratégico. O planejamento estratégico define as ações que a empresa irá adotar e os resultados que deverão ser atingidos para garantir os objetivos de longo prazo nele descritos. Portanto, naturalmente é o objetivo principal dos executivos da organização atingir os chamados objetivos estratégicos. O *Scorecard* contém os componentes de informação necessários para fazer essa medição.

Os componentes que conduzem a essa medição são Estratégia, Operacional e Organizacional, que estabelece um processo estruturado para o desenvolvimento de medições adequadas em todos os níveis, de forma a integrar os diferentes grupos de ações e assim, garantir a sinergia de toda a organização.

O *Balanced Scorecard* permite demonstrar claramente a estratégia e as ações necessárias para seu sucesso, de forma que cada profissional, nos mais diversos níveis hierárquicos, possam compreender e mensurar a sua contribuição na efetivação dos planos estratégicos da empresa, tornando a ligação entre os objetivos estratégicos, as unidades de negócio, dos departamentos, das equipes e das pessoas. Se o *Balanced Scorecard* for estruturado de forma coesa e clara, o resultado certamente será uma gestão mais ágil, assim como indivíduos mais pró-ativos e motivados.

A estrutura mestra do *Balanced Scorecard* aplicado por Kaplan determina quatro perspectivas para a medição da execução da estratégia: Financeira, que mede quais os resultados necessários para atender plenamente os anseios e compromissos assumidos com os acionistas; de Clientes, que define quais os resultados necessários para que as expectativas e necessidades de seus clientes sejam satisfeitas; Processos Internos; que determina quais são os processos críticos necessários para o atingimento das perspectivas dos clientes e dos acionistas, assim como quais os resultados necessários para que seus objetivos estratégicos sejam atingidos; e Aprendizado que identifica a estrutura que a companhia deve manter para garantir a gestão do conhecimento, crescimento e melhorias em processos no longo prazo.

O processo de identificação dos indicadores, medidas e nível de detalhes do *Balanced Scorecard* na companhia será o resultado de uma análise dos objetivos traçados, da relevância de cada um deles na execução da estratégia definida, assim como a análise das relações de causa e efeito na priorização de cada objetivo. Do resultado desse estudo, surgirá não apenas um simples painel de indicadores da situação passada, mas sim uma poderosa ferramenta que possibilitará ao gestor através de um processo sistemático colocar em prática a estratégia e objetivos definidos, obtendo e dando *feed-back* aos envolvidos, garantindo assim um monitoramento constante da execução estratégica.

O *Balanced Scorecard* torna-se aos executivos a ferramenta mais importante na tarefa de traduzir a missão, visão e estratégia da empresa num conjunto de ações palpáveis e práticas, organizadas na forma de medidas de desempenho.

As empresas constantemente adotam as declarações de missão para transmitir os valores e a cultura organizacional a todos os funcionários. Essas declarações de missão devem ser inspiradoras, fornecendo energia e motivação a toda a companhia. No entanto, as declarações de missão e *slogans*, mesmo que inspiradores não são suficientes para garantir a operacionalização dos mesmos, nem oferecem ferramentas para o acompanhamento sistemático de sua execução. O que ocorre na prática é que os fundadores ou altos gestores de grandes organizações possuem visões e missões para sua empresa, que após a ampla divulgação dos mesmos, nunca chegam a se traduzir na realidade. A disciplina necessária para mobilizar a empresa, transformando a visão pessoal do proprietário em visão coletiva na empresa, é possível de ser atingida justamente com a utilização do *Balanced Scorecard*.

Como exemplo da afirmação acima, o executivo Norman Chambes, da Rockwater, uma empresa de construções submarinas participante do estudo que culminou no *Balanced Scorecard*, liderou a tarefa de desenvolvimento da declaração de missão da companhia. Essa tarefa foi trabalhada junto com altos executivos e gerentes de projetos da Rockwater durante 2 meses. Depois de algum tempo, o próprio Norman recebeu um telefonema de um gerente de projeto que se encontrava em uma plataforma de prospecção em alto mar, dizendo "Norman, quero que saiba que acredito na declaração de missão e estou disposto a agir de acordo com ela. Neste momento estou aqui com nosso cliente e preciso saber o que devo fazer, como devo me comportar a fim de estar em conformidade com nossa declaração de

missão?”. Neste momento, Chambers percebeu que havia uma grande distância entre publicar a frase que exprime o pensamento do dono da companhia e fazer com que as pessoas ajam em conformidade com essa missão, na consecução de seus trabalhos no dia a dia.

O *Scorecard* busca traduzir a estratégia empresarial em objetivos, indicadores e tarefas práticas organizadas segundo as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento). Para isso, o BSC trabalha sobre uma estrutura organizada de forma a deixar clara a comunicação dos objetivos da empresa, fazendo uso de indicadores para informar aos envolvidos os resultados obtidos sistematicamente e não somente no final do ano ou do exercício social, como trabalhamos quando utilizamos as medidas tradicionais. Quando os resultados realizados e os resultados planejados são articulados de forma a informar o objetivo, operacionalizar as tarefas e poder ao final do período, avaliar a execução da mesma, dando o conseqüente *feed-back*, a gestão da companhia tem a oportunidade de canalizar as energias, a motivação, as habilidades e conhecimentos das pessoas para alcançar metas de longo prazo, a partir da execução de tarefas de curto prazo, no entanto, intimamente ligadas com os objetivos estratégicos da organização.

As medidas e indicadores podem ser interpretados como uma forma de avaliar comportamentos ou simplesmente, uma ferramenta para avaliar o desempenho passado, não contribuindo em nada para a realização dos objetivos futuros, de curto ou médio prazo. Dessa forma, as medidas e indicadores do BSC não podem ser utilizados sob o foco do resultado passado, mas sim para comunicar a todos os objetivos da organização, para dar *feed-back* da execução, e em conjunto com as demais funcionalidades do *Scorecard*, articular os funcionários de forma coordenada no sentido de colocar em prática a estratégia necessária para atingir os objetivos, alinhando as contribuições individuais, departamentais ou divisionais da empresa, num único sentido. Se utilizado com esse foco, o *Scorecard* servirá à empresa como um sistema de comunicação da estratégia, de centralização de informações e aprendizado sobre o próprio negócio e não como um simples sistema de controle, como a maioria dos indicadores de desempenho, financeiros ou não.

As quatro perspectivas do *Scorecard* juntam harmoniosamente os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e indicadores de desempenho desses resultados, medidas concretas ou subjetivas. Como poderemos ver abaixo,

as perspectivas se caracterizam não somente pela particularidade de cada uma, mas também pela unidade de propósito, uma vez que todas, com suas diferentes contribuições, convergem para a execução de uma única estratégia.

### 3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira é o foco da companhia como um todo. Os resultados dos objetivos dessa perspectiva sintetizarão os resultados de todas as outras perspectivas.

Também a perspectiva financeira pode ser entendida como as metas de longo prazo da companhia, que em síntese é gerar retornos superiores a qualquer outro tipo de investimento, a partir de um mesmo capital investido.

A elaboração do *Scorecard* deve servir de incentivo para que todas as áreas da empresa possam operacionalizar seu dia a dia na direção dos resultados financeiros que a companhia deseja ou precisa alcançar. Assim, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*, devem estar associadas ao atendimento de um ou mais objetivos da perspectiva financeira.

Quando se pretende tornar possível a vinculação dos objetivos financeiros a estratégia da companhia ou de uma unidade da companhia faz-se necessário entender previamente que os objetivos financeiros de uma empresa podem ser diferentes, dependendo da época, da situação do micro ou micro-ambiente, do estágio de criação da companhia etc.

A companhia pode estar em uma fase de crescimento. Essa fase geralmente é encontrada naquelas empresas que estão iniciando seus ciclos de operação. Empresas nesse estágio tendem a estar mais dispostas a comprometer seu capital de forma mais agressiva, em investimentos em maquinário, sistemas, infra-estrutura, cadeia de abastecimento e distribuição, etc., tudo isso porque acreditam nos retornos futuros que a nova operação pode gerar

Os objetivos financeiros mais indicados para empresas nessa fase são os índices de crescimento nas vendas, em volume ou valor, para determinados mercados ou regiões.

Há também empresas que já garantiram um crescimento ou atingiram um grau maior de maturidade nos mercados alvo. Essas empresas talvez estejam mais

interessadas em saber se sua estratégia de crescimento está se sustentando, se está estagnada ou se há ainda perspectivas de mais crescimento.

Nesse momento, as empresas em fases de sustentação estão mais interessadas em saber qual retorno sobre o capital investido essa operação já madura é capaz de gerar. Nessa fase, já não se busca ou aceita investimentos de grande montante com visão de longo prazo, sendo normal encontrar investimentos de menor valor com o objetivo de corrigir distorções na capacidade produtiva ou ajustes nos sistemas de gestão.

Alem das medições do retorno sobre o capital investido, é possível também empregar a teoria do valor econômico agregado (EVA) em empresas em fase de sustentação da estratégia.

Ainda há aquelas empresas em que a estratégia de crescimento e sustentação estão garantidas, sendo agora, necessário monitorar se a capacidade definitiva de retorno do capital efetivamente empregado está garantida. Isso requer monitorar sua situação de caixa.

Nas empresas em fase de colher os frutos das duas primeiras etapas, a necessidade de investimentos em pesquisas e desenvolvimento ou para aumento de produção por exemplo, passam a ser ainda menores. Agora, qualquer investimento adicional deverá ser muito bem fundamentado, deixando muito claro os riscos e as oportunidades de retorno.

Ha ainda aquelas empresas em fase do que se chama de "Saída". Essas já colheram todos os frutos de uma estratégia bem montada ou mesmo, não colheram frutos nenhum e não mais identificam no seu mercado oportunidades de boas colheitas ou crescimento futuro, restando às mesmas apenas sair do mercado.

O processo de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* deve se iniciar com um forte diálogo entre o principal executivo da operação e o gerente financeiro da empresa de forma a definir a categoria financeira da empresa e os objetivos específicos das unidades de negócios da mesma.

No entanto, e preciso monitorar para perceber quando fatores externos ou extraordinários podem levar uma empresa da categoria de crescimento para uma de colheita ou de saída, uma vez que essas mutações fora da ordem comum são sempre possíveis.

### 3.1.1 Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira

Para as três principais estratégias possíveis, crescimento, sustentação e colheita vistas anteriormente, existem também 3 temas financeiros em que se baseiam a estratégia empresarial, são: Crescimento e *Mix* de Receita, Redução de Custos ou Melhoria de Produtividade e Utilização dos Ativos ou Estratégia de Investimento.

Os temas financeiros podem ser entendidos como os conceitos básicos que o executivo deve ter em mente no momento de definir os indicadores que medirão o sucesso dos objetivos estratégicos.

Por exemplo, as empresas na fase de crescimento tendem a se preocupar em garantir um forte aumento na evolução das vendas, como forma de se posicionar no mercado. Dessa forma, sob a ótica do crescimento e *mix* de receita, o executivo poderia fixar um indicador que demonstrasse o aumento nos volumes de venda em um segmento definido como chave pela administração estratégica da corporação.

Para as empresas na fase de sustentação, onde a preocupação pelo posicionamento de mercado já não é a principal, sob a égide do tema de redução de custos, o administrador poderia fixar um indicador de custo unitário de produção ou de venda, sob forma de medir a capacidade da companhia em produzir mercadorias com custos que garantam a máxima margem de contribuição.

Já o tema da utilização dos ativos também pode ser utilizado em qualquer fase estratégica, assim, empresas em fase de crescimento poderiam fixar o indicador de investimento em pesquisa e desenvolvimento sobre o volume de vendas, na fase de sustentação, os indicadores de rotação das contas a receber sob forma de medir a correto financiamento de vendas ou na fase de colheita, o efetivo retorno dos investimentos sobre o capital investido.

### 3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

A perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* identifica qual os segmentos de clientes que a empresa deseja agir, assim como qual posicionamento a empresa quer ter diante desses clientes. Essa perspectiva também pode ser entendida como o componente de receita dos objetivos financeiros.

Mas a principal característica dessa perspectiva é justamente a possibilidade de traduzir as declarações de missão e visão em objetivos específicos mensuráveis.

Dessa forma, a empresa poderá monitorar indicadores que medem o quanto a empresa está participando em um determinado segmento alvo ou talvez qual é a satisfação de seus clientes com os produtos que a empresa acredita serem ideais para os mesmos.

Ao se iniciar a construção dessa perspectiva, deve-se empreender grandes esforços em conhecer os mercados possíveis de atuação por parte da companhia, conhecer seus clientes atuais, assim como os potenciais, seus valores e preferências como forma de definir claramente o que a empresa pretende fazer e também, o que a empresa não está disposta a fazer. Isso quer dizer definir para quais nichos de clientes a empresa pretende direcionar seus esforços de *marketing* e criação de valor e para quais grupos de clientes a empresa não está disposta a dispor de grandes esforços para manter um relacionamento.

Após a fase de definição dos clientes, a empresa poderá dar início à formulação de seus objetivos e indicadores específicos. Esses indicadores podem ser basicamente de 2 tipos: os chamados “essenciais” e “vetores de desempenho”.

Os indicadores essenciais podem também ser chamados de indicadores convencionais e são aqueles comuns à maioria das empresas. Esses indicadores se preocupam geralmente em medir participação de mercado, satisfação de clientes, margem de contribuição por cliente, etc. Os indicadores essenciais devem representar metas para as áreas de logística, *marketing*, desenvolvimento de produtos, etc.

Os chamados indicadores de desempenho de clientes também podem ser chamados dos vetores das propostas de valor.

A proposta de valor representa os atributos (basicamente funcionalidade, preço e qualidade) que o produto ou serviço contém e que através dos mesmos, geram ou deveriam gerar satisfação das necessidades e expectativas e conseqüentemente fidelidade por parte dos clientes dos segmentos-alvo da companhia.

As propostas de valor genericamente podem ser divididas em três categorias: as que tratam dos atributos dos produtos ou serviços, aquelas que focam as variáveis de relacionamento com clientes e aquelas que prezam pela imagem e reputação dos produtos, serviços, marca ou instituição.

Os principais indicadores de desempenho para a medição das propostas de valor essencialmente são o fator tempo ou prazo, qualidade e preço.

No fator tempo, é preciso identificar o que o mercado alvo valoriza. Alguns podem valorizar entregas rápidas e confiáveis, outros podem se preocupar mais com a confiabilidade do prazo do que a rapidez em si, mesmo que precisem pagar mais para isso. Neste caso, medidas de desempenho que mensurem o % de entregas dentro do prazo poderão indicar caminhos para uma satisfação e retenção desses clientes. Para clientes que compram serviços e que não podem ficar muito tempo com um equipamento parado por exemplo, uma idéia seria medir o tempo médio de resposta a solicitações de serviço ou assistência técnica.

Pode-se encontrar também segmentos onde é fundamental um fluxo contínuo de lançamentos de novos produtos ou serviços. Esses mercados geralmente atuam em mercados com alto apelo de inovação. Nesses, medir o tempo médio de desenvolvimento ou o número de desenvolvimentos de novos produtos em um certo período pode ser um caminho.

A dimensão de qualidade hoje deve ser encarada como um fator de competitividade e muitas vezes de pura sobrevivência e não mais pode ser encarada como uma vantagem competitiva na grande maioria dos mercados.

Os indicadores de qualidade devem sempre seguir a ótica ou a expectativa dos clientes. Indicadores como defeitos em PPM (partes por milhão) ou mesmo *feedbacks* de terceiros, como agências reguladoras ou empresas especializadas podem também fornecer bons números para posicionar a companhia dentro da esfera da qualidade. Os índices de solicitações de garantia, como garantias em relação ao número de vendas totais também podem indicar o quanto a companhia está trabalhando para produzir reposições e quanto das suas vendas estão gerando satisfação no quesito qualidade aos compradores de seus produtos.

Na dimensão de preço continua sendo necessário levar em conta quais são as expectativas dos mercados alvo. Há mercados com fortíssimo apelo de preço, em contrapartida há mercados não tão sensíveis a este fator. Poderá haver ainda compradores que buscam fornecedores que lhes garantem um baixo custo operacional para colocar o produto à venda, na linha de produção ou baixos índices de defeito e também, compradores que valorizam produtos que possam garantir maiores margens de lucro na revenda, mesmo que o preço de compra não seja o menor do mercado. Portanto, antes de incluir no *scorecard* índices para medir o fator do preço dos produtos ofertados, é preciso entender profundamente os atributos valorizados pelo mercado-alvo.

### 3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

Nessa perspectiva são identificados os processos críticos para atingir os objetivos estratégicos das perspectivas financeiras e de clientes. Assim, os objetivos dos processos internos somente devem ser incluídos no *scorecard* após estar muito claro para a companhia quais são os objetivos dos acionistas e de atendimento às necessidades dos clientes.

A maioria dos sistemas convencionais de medição baseiam-se em indicadores de custo, qualidade e tempos de processo. No *Balance Scorecard* a ênfase é dada à perspectiva dos agentes externos objetivo da companhia de forma a focar esforços de controle e medição nos processos que devem atingir a excelência para assim satisfazer ao mercado alvo da organização.

Dentre os pontos mais críticos dentro da perspectiva dos processos internos estão a inovação que pode ser caracterizada pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes dos segmentos alvo e o consequente desenvolvimento dos produtos para atender a essas necessidades. O segundo ponto crítico seria as operações, entendidas como os processos de produção e entrega dos produtos e prestação de serviços e por último, o serviço de pós venda que em termos práticos devem ser encarados como um complemento ao valor gerado pelos atributos do produto ou serviço oferecido.

#### 3.3.1 O Processo de Inovação

O processo de inovação compreende os processos ligados à identificação das necessidades e perspectivas futuras dos clientes. O processo de inovação compreende a etapa de identificação dos novos mercados e a operacionalização da oferta desses produtos, entendida como as atividades de desenvolvimento de materiais, processos e logística para produção e entrega desse produto ao mercado.

O processo de identificação de novos mercados pode ser medido calculando o percentual de vendas gerado por novos produtos, números de lançamentos reais *versus* planejado, tempo de desenvolvimento. O processo operacional pode ser medido a partir dos tempos que cada etapa do desenvolvimento consome.

### 3.3.2 O Processo de Operações

O processo de Operações representa o ciclo que se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Muito se tem utilizado de indicadores tradicionais para medir o processo de operações, como custo padrão e orçamentos. Dentro da ótica do *scorecard* melhor seria identificar quais etapas dentro do processo de operações agregam mais valor ao mercado objetivo definido e por isso devem atingir a excelência, para então colocar ênfase na medição do desempenho desses processos e assim, garantir a satisfação do mercado alvo.

Assim, a companhia deve identificar neste processo os aspectos de custo, qualidade e tempos que lhe permita oferecer produtos e serviços com preços competitivos, qualidade superior e tempos que permitam ao seu cliente atingir plenamente seus próprios objetivos. Para os aspectos de tempos os indicadores e tempo médio de desenvolvimento de novos produtos, tempo médio de manufatura ou tempo médio de disponibilização do produto para embarque após o término da manufatura podem indicar qual o status da companhia a partir do grau de expectativa de seus clientes. No quesito qualidade a companhia poderá medir os índices de perda, retrabalhos, defeitos por milhão, perdas por determinado motivo chave no processo de negócios da companhia ou mesmo o índice de acerto na primeira rodada de produção, etc. As medidas do custo dos processos podem ser baseadas no custeio por atividade. Essa metodologia permite ao executivo medir os custos de cada processo da companhia, inclusive a responsabilidade de cada gerência sobre esses custos.

### 3.3.3 Serviços de Pós Venda

A última fase da cadeia de valor gerada internamente e medida pela perspectiva dos processos internos compreende as atividades de relacionamento da companhia com o cliente após a entrega do produto ou serviço garantida pelo processo de operações. As atividades de atendimentos de garantia, manutenção, devoluções, análise de não conformidades, faturamento e cobrança são exemplos de atividades de pós venda. As empresas voltadas à satisfação do cliente nos mercados objetivo devem identificar as necessidades desses clientes no tocante às

atividades de pós venda, tais como quanto tempo um cliente “suporta” esperar para receber um novo produto no caso de uma solicitação de garantia ou quanto tempo o cliente pode esperar por um serviço sem prejudicar suas próprias operações.

Ainda seguindo a filosofia do *Scorecard*, após a identificação dos valores dos clientes enquanto às atividades de pós venda, a companhia poderá definir os indicadores estratégicos que responderão se as atividades prioritárias estão sendo executadas de forma a satisfazer plenamente o cliente alvo.

### 3.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E DO CRESCIMENTO

A quarta e última perspectiva do BSC estabelece objetivos e medidas para orientar o aprendizado e a criação de bases para garantir o crescimento futuro da organização. Esses objetivos devem buscar a criação da infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos das três outras perspectivas. Uma das características dessa perspectiva é que muitos dos seus indicadores estratégicos podem gerar resultados muito mais subjetivos do que as outras perspectivas.

A experiência dos pesquisadores Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997) revela três categorias principais para a criação da estrutura mestra dessa perspectiva, trata-se da Capacidade dos Funcionários, Capacidade dos Sistemas de Informação e a Motivação, *Empowerment* e Alinhamento.

#### 3.4.1 Capacidade dos Funcionários

A capacidade dos funcionários após a era da informação deve ser entendida de forma muito diferente à forma como era tratada na era industrial. Naquela época a capacidade dos funcionários era medida a partir da produtividade, ou seja, a maior quantidade no menor espaço de tempo possível. Com a mecanização esses processos repetitivos foram substituídos pela automatização mecânica, o que fez mudar totalmente os atributos que um bom funcionário deve ter dentro do novo cenário corporativo.

Ainda segundo a experiência dos escritores Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais para garantir uma boa capacidade dos funcionários passa pela satisfação, pela retenção e pela produtividade.

No desenvolvimento dos objetivos para essa perspectiva, deve ser levado em conta que a satisfação do funcionário é a condição primária para a consecução dos objetivos de retenção e produtividade. Entretanto, a satisfação depende de alguns vetores situacionais que podem contribuir ou atrapalhar os bons níveis de satisfação. Os vetores seriam a competência do quadro de funcionários, a infra-estrutura tecnológica e o clima para ação.

Na medição do nível de satisfação costumeiramente utiliza-se as pesquisas de satisfação que podem ser anuais ou contínuas, integrais ou por amostragem. Essas pesquisas podem tratar critérios como o nível de envolvimento nas decisões da companhia, o nível de reconhecimento, o acesso a informações e infra-estrutura necessária à consecução de um bom trabalho, satisfação com o salário e com o clima organizacional. Dessa forma, no BSC se fixaria um índice mínimo que deveria resultar dessa pesquisa para o contínuo monitoramento dos níveis de satisfação.

Dentre os vetores situacionais que impactam o fator motivação, o que trata do desenvolvimento das competências do quadro de funcionários deve focar as habilidades estratégicas, entendidas como as habilidades que impactam de forma relevante na consecução dos objetivos estratégicos, em segundo lugar colocar foco nos níveis de treinamento necessários e por último na alavancagem das habilidades. Estabelecer os níveis de reciclagem ideais é o primeiro passo para monitor a partir do BSC as necessidades de capacitação.

O segundo vetor a ser analisado no quesito motivação é a medição da estrutura tecnológica, principalmente de informação ao dispor dos funcionários e que possibilitam aos mesmos atingir os níveis desejados de desempenho. Excelentes sistemas de informação são uma exigência para que os funcionários consigam de forma oportuna, melhorar os processos, adotar melhorias ou mudanças no que vem sendo feito.

Ao analisar o vetor de clima do fator motivação deve se definir formas de acompanhar a capacidade da empresa de praticar o *empowerment* e a conseqüente liberdade de tomada de decisões ou desenvolvimento claro dos funcionários nesse sentido. Esse vetor pode ser medido por exemplo a partir do número de sugestões por funcionário ou ainda, o número de sugestões implementadas por funcionário

Na medição do nível de retenção o principal objetivo deverá ser o de diminuir a rotatividade e por conseqüência a perda do capital intelectual que levam com si o valores da companhia, o conhecimento dos processos organizacionais e grandes

investimentos em capacitação e qualificação feitos durante toda a permanência desse funcionário na empresa, pensando sempre no seu desenvolvimento no médio e longo prazo. A medição do nível de retenção geralmente é medida a partir de um percentual de rotatividade de pessoas chave.

A medição da produtividade dos funcionários acontece a partir da relação entre o nível de produção alcançado e o número de funcionários ou recursos despendidos aos funcionários para propiciar tal produção. Essa medição pode acontecer de várias maneiras, como medir a receita gerada por funcionário ativo, a quantidade produzida por mão de obra direta aplicada, o lucro ou *EBITDA* por funcionário ou o valor agregado por funcionário.

## **4. O ESTUDO DO CASO**

### **4.1 OS OBJETIVOS DA EMPRESA**

A companhia tem como missão “Salvar Vidas Através de Produtos Tecnicamente Inovadores, Sempre Pensando no Bem Estar”.

A visão da companhia é “Ser uma Empresa de Classe Mundial no Setor de Vidros, Focada em Produtos com Alto Valor Agregado, Suportada por um Capital Humano Comprometido e de Primeiro Nível”.

Em conjunto com a alta administração da companhia foram definidos os objetivos que refletem a missão e visão da companhia.

Cada objetivo estratégico terá um ou mais indicadores, os quais servirão para acompanhar a execução das metas definidas para cada objetivo.

Os objetivos estratégicos definidos estão no quadro 1.

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVO</u>
<b>FINANCEIRA</b>	Consolidar um Grupo Sólido e Sustentável
	Crescimento Rentável das Vendas
<b>CLIENTES</b>	Assegurar a Fidelização do Cliente
	Ser Reconhecido como os Melhores no Desenvolvimento e Fornecimento de Produtos Inovadores
	Ser o Fornecedor que Permita ao nosso Cliente ter a Maior Rentabilidade
<b>PROCESSOS</b>	Desenvolver Constantemente Produtos e Processos Inovadores
	Fortalecer o Reconhecimento da Marca AGP
	Alcançar a Excelência no Serviço ao Cliente
	Conhecer Profundamente o Cliente
	Presença Local em Mercados Objetivo
	Diversificar em Mercados Afins
	Alinhar as Áreas de Serviços à Estratégia
	Balancear a Cadeia de Suprimentos
	Garantir Processos Produtivos Estáveis e Eficientes
	Implementar Controle Total de Perdas
<b>APRENDIZAGEM</b>	Alinhar os Sistemas de Compensação aos Objetivos Estratégicos
	Desenvolver as Competências Requeridas
	Fortalecer a Cultura Organizacional Baseada nos Valores da Companhia
	Atrair e Reter o Pessoal Chave da Companhia
	Implementação de Sistemas de Informação e Gestão Integrados

QUADRO 1 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## 4.2 O CENÁRIO

O principal mercado da companhia é o fornecimento de vidros blindados automotivos, para o mercado de reposição e montadoras.

Tal produto é consumido em geral por pessoas de alto poder aquisitivo e o mercado se aquece com o aumento da violência. Embora a crise mundial pela qual o mundo passa neste momento tenha minimizado o poder aquisitivo das pessoas, a mesma crise tende a aumentar os níveis de desemprego e violência nos grandes centros. O aumento de 30% nas vendas do primeiro trimestre de 2009 em comparação com o mesmo período do ano anterior demonstra que a crise intensifica o consumo de produtos de proteção pessoal e familiar.

Além do mercado de blindagem, vários mercados afins se apresentam como opções de novos negócios, tais como vidros automotivos laminados de alta

complexidade, kits de blindagem opaca e placas de vidro para a construção de geradores solares de energia.

A empresa atua em um mercado altamente competitivo e no mercado local, concorre com empresas com altos níveis de sonegação. Entretanto, a marca é reconhecida como detentora dos melhores vidros e isso facilita a liderança do mercado (cerca de 25% do mercado mundial).

Várias opções de fornecedores no Oriente, especialmente chineses mostram grandes possibilidades de compras mais baratas de matérias primas e insumos de produção.

#### 4.3 METAS

A companhia tem como meta para 2009 aumentar suas vendas em 30% em relação às vendas do ano anterior. Em 3 anos a organização estima que pode triplicar seu faturamento.

A companhia estima obter cerca de 30% de EBITDA neste ano, mantendo a mesma rentabilidade nos próximos anos.

A companhia tem como meta aumentar em 25% sua produção em 2009, diminuindo em 5% o custo de produção, através da busca de fornecedores mais econômicos, principalmente no Oriente.

Para fazer frente ao crescimento na produção de vidros blindados automotivos no ano de 2009, a companhia está disposta a investir cerca de 25% de seu faturamento em novos equipamentos fabris.

#### 4.4 OS INDICADORES

Também juntamente com a administração da companhia foram definidos os indicadores estratégicos que servirão para efetuar o acompanhamento dos resultados dos objetivos estratégicos. Os indicadores definidos estão no quadro 2.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	Consolidar um Grupo Sólido e Sustentável	EBITDA
		Giro Financeiro Líquido
		Rotação de Estoque de Produto Terminado
		Carteira Vencida Total
		Capital de Trabalho (Capital Circulante Líquido)
	Crescimento Rentável das Vendas	EBITDA sobre Vendas
		Crescimento das Vendas em USD
		Execução de Vendas em USD
		Execução de Vendas em Sets Equivalentes
		Preço Médio BRG Equivalente
<b>CLIENTES</b>	Assegurar a Fidelização do Cliente	Market Share Local nos Clientes Objetivo
	Sermos Reconhecidos como os Melhores no Desenvolvimento e Fornecimento de Produtos Inovadores	Vendas geradas por produtos inovadores
		Crescimento da Venda de Diferenciais
<b>PROCESSOS</b>	Fortalecer o Reconhecimento da Marca AGP	Reconhecimento da Marca
	Alcançar a Excelência no Serviço ao Cliente	Cumprimento de Entregas
		Pesquisa de Satisfação dos Clientes
		Atenção a Reclamações
	Conhecer Profundamente o Cliente	Cumprimento do Plano de Visitas aos Clientes
	Balancear a Cadeia de Suprimentos	Giro de estoque de matéria prima e insumos
		Cumprimento da Logística em Entregas de Exportação
		Assertividade no Desenvolvimento de Novos Modelos
	Garantir Processos Produtivos Estáveis e Eficientes	Tempo de Parada por Manutenção não Programada
		Cumprimento do Cronograma de Manutenção Preventiva
		Produtividade MOD
		Execução do Volume de Produção
		Custo de Produção do SET Curvo
		Absenteísmo MOD
		Rotação de MOD
		% Inconformidades em Auditorias SGQ
	Implementar Controle Total de Perdas	Margem Bruta
Rechazos		
Reprocessos		
Yield		
Reclamações		
<b>APRENDIZAGEM</b>	Alinhar os Sistemas de Compensação aos Objetivos Estratégicos	Pagamento de Remuneração Variável
	Desenvolver as Competências Requeridas	Gap de Competências
	Fortalecer a Cultura Organizacional Suportada nos Valores da Companhia	Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional
	Atrair e Reter o Pessoal Chave da Organização	Rotação de Pessoal Chave
	Implementação de Sistemas de Informação e Gestão Integrados	Percentual de automatização dos processos críticos medido pela área de qualidade.

QUADRO 2 – OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

#### 4.5 A INTEGRAÇÃO E O BALANÇO DOS INDICADORES SOBRE AS METAS

A companhia na definição dos indicadores trabalha com a premissa de que o bom resultado nos indicadores da perspectiva de Aprendizado e Gestão do Conhecimento e nos Processos Internos possibilitará bons resultados às perspectivas de Gestão dos Clientes e Financeira.

Dentre as estratégias definidas como necessárias para aumentar o nível das pessoas está estudar e diminuir o *gap* de competências necessárias e melhorar o clima organizacional da companhia. Por se tratar de um mercado de baixos volumes, a mão de obra é altamente especializada e por isso, foi criado um indicador para medir a perda de pessoas chaves para a companhia.

Nos indicadores da perspectiva dos processos, um dos mais importantes é a gestão do prazo de entrega, uma vez que tal componente tem sido um dos principais critérios utilizados pelos blindadores no momento de decidir pelo fornecedor do vidro.

A melhora na *performance* da assertividade dos desenvolvimentos contribui para a satisfação dos clientes, uma vez que deixam de ser necessários os ajustes posteriores à entrega dos primeiros kits de cada modelo. Além do efeito no cliente, tal desempenho contribui para a perspectiva financeira, uma vez que deixam de ser necessários vários gastos e consumos de mão de obra quando o desenvolvimento é assertivo nas primeiras entregas.

O indicador *Yield* revela o aproveitamento das matérias primas. Bons resultados nesse indicador demonstram boa capacidade da companhia em aumentar suas margens, sua *performance* fabril, contribuindo assim para a geração de *EBITDA*.

### 5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo desenvolvido requer um acompanhamento ao menos mensal, consistindo em uma reunião onde cada gestor dos indicadores estratégicos deverá apresentar o resultado de seu indicador e a análise crítica daqueles que estiverem fora da meta.

Além do acompanhamento mensal a companhia poderá desenvolver uma metodologia de criação de iniciativas de alto impacto com acompanhamento também mensal, objetivando a correção de distorções ou a implantação de melhorias ou novos projetos.

Especificamente no negócio da companhia sugerimos um forte acompanhamento nos processos de produção, especialmente no que diz respeito às perdas de processo, rotatividade de pessoal chave e cumprimento de prazos de entrega.

## 6. CONCLUSÃO

A AGP há muitos anos concentra sua gestão na análise dos indicadores tradicionais, em especial o *EBITDA*. Os maus resultados obtidos nos últimos anos sinalizam que tais informações vêm sendo insuficientes para estudar os resultados e suas causas.

Menor contribuição esses indicadores oferecem para determinar as ações necessárias para garantir o crescimento da companhia, assim como a melhora na sua *performance* em prazos de entregas, custos de produção, rotatividade e absenteísmo, gestão do conhecimento, dentre outros.

O acompanhamento dos indicadores definidos durante este trabalho possibilitará à empresa atestar se as estratégias definidas no plano corporativo estão tendo sucesso na implantação, assim como determinar claramente quais atividades críticas ao sucesso da organização precisam de uma intervenção mais intensa.

Tais intervenções poderão resultar em iniciativas focadas no resultado de tais indicadores, o que comprova o poder da *Balanced Scorecard* de levar a estratégia da companhia para onde o resultado acontece, ou seja, nas operações do dia a dia. Além de gerar ações práticas no sentido da estratégia definida, o *Balanced Scorecard* possibilita ao gestor monitorar se tais ações estão gerando os resultados esperados, que por consequência, impactarão os resultados esperados em cada perspectiva.

A metodologia do *Balanced Scorecard* coloca foco nos processos responsáveis pela geração do resultado e utiliza os indicadores tradicionais da perspectiva financeira como o resultado do sucesso das demais perspectivas.

A partir de agora, o desafio está em conscientizar a alta administração da companhia em monitorar os indicadores mapeados com uma frequência ao menos mensal, assim como gerar as ações necessárias para garantir que as metas a serem definidas para cada objetivo estratégico se cumpram na prática.

Dessa forma, entendo que o trabalho será útil para a companhia enxergar claramente as ações necessárias para colocar a estratégia em prática e assim garantir os resultados definidos como necessários para remunerar o investimento feito pelos sócios da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1997). – **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**, Editora Campus, Rio de Janeiro.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. (2001) – **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, Campus, Rio de Janeiro.

HANAI, HENRY (2004) – **Balance Scorecard**, UFPR, Curitiba