



## **FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**

**O *Balanced Scorecard* com estudo de caso na empresa Brasil Telecom S/A**

**Alessandra Madeira De Biase Martins**

**Alessandra Madeira De Biase Martins**

**O *Balanced Scorecard* com estudo de caso na empresa Brasil  
Telecom S/A**

**Monografia apresentada  
Centro Universitário de Brasília  
como um dos pré-requisitos  
para obtenção do grau  
de Publicidade e Propaganda**

**Martins, Alessandra Madeira De Biase**

**O *Balanced Scorecard* com estudo de caso na empresa Brasil Telecom S/A.**

**UniCEUB, 2005. 67 páginas.**

**Monografia apresentada UniCEUB – Centro Universitário de Brasília – para a obtenção do grau de Publicidade e Propaganda.**

**ALESSANDRA MADEIRA DE BIASE MARTINS**

**O *BALANCED SCORECARD* COM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
BRASIL TELECOM S/A**

Esta monografia foi julgada adequada para a conclusão do curso de Publicidade e  
Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

<b>MEMBROS EXAMINADORES</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>1. PROFESSOR (a) ORIENTADOR (a)</b> PROF. (a) EDMUNDO BRANDÃO DANTAS	
<b>2. PROFESSOR (a) EXAMINADOR (a)</b> PROF. (a) RUBEM JOSÉ BOFF	
<b>3. PROFESSOR (a) EXAMINADOR (a)</b> PROF. (a) GABRIEL A. L. DE A. CASTELO BRANCO	
<b>MENÇÃO FINAL</b>	

**Brasília/DF, Junho de 2005.**

Dedico este trabalho aos meus colegas de sala de aula, os quais tornaram esta longa caminhada muito mais prazerosa.

À minha família, pela compreensão, incentivo e por oferecerem todas as condições para que esta monografia se concretizasse.

Aos meus amigos, que me acompanharam e ainda me acompanham em todas as fases da minha vida, sempre torcendo pelo meu sucesso.

## **Agradecimento**

Agradeço a Deus por me oferecer todas as oportunidades na minha vida.  
À minha família, que, como em todas as situações, esteve ao meu lado, dando apoio e formando torcida para que todas as etapas fossem vencidas.  
A todas as pessoas especiais que fizeram e fazem parte da minha caminhada e que influenciaram na construção deste trabalho.  
Aos meus professores, os quais ao longo desses anos contribuíram com conhecimento, experiência e amizade para a minha formação pessoal e profissional.  
Especialmente, ao meu orientador, Edmundo Brandão, cuja contribuição foi inestimável.

## Sumário

- Introdução	
- Capítulo 2. Fundamentação Teórica .....	p. 01
- 2.1. O que é o Planejamento Estratégico .....	p. 01
- 2.2. As etapas para a construção do Planejamento Estratégico ..	p. 03
- 2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	p. 11
- 2.3.1. Histórico .....	p. 11
- 2.3.2. Definição .....	p. 12
- 2.3.3. Perspectivas .....	p. 13
- 2.3.4. A implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	p. 18
- 2.3.5. O Planejamento Estratégico e o <i>Balanced Scorecard</i> .....	p. 19
- Capítulo 3. Aprofundamento do tema .....	p. 20
- 3.1. Histórico da Brasil Telecom .....	p. 20
- 3.2. O Planejamento Estratégico da Brasil Telecom .....	p. 30
- 3.3. A Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na Brasil Telecom .....	p. 31
- 3.3.1. Princípio da liderança executiva .....	p. 32
- 3.3.2. Princípio da tradução da estratégia .....	p. 32
- 3.3.3. Princípio do processo contínuo .....	p. 34
- 3.3.4. Princípio do alinhamento da organização à estratégia ....	p. 35
- 3.3.5. Princípio da tarefa de todos .....	p. 35
- Capítulo 4. Metodologia de pesquisa .....	p. 39
- 4.1 Pesquisa bibliográfica .....	p. 39

- 4.2 Pesquisa descritiva .....	p. 40
- 4.2.1 Estudo de caso .....	p. 41
- 4.3 Pesquisa quantitativa .....	p. 41
- 4.4 Pesquisa qualitativa .....	p. 42
- 4.4.1 Entrevista em profundidade .....	p. 42
- Capítulo 5. Resultados, análise e discussão .....	p. 43
- Capítulo 6. Conclusões e recomendações .....	p. 55
- 6.1 Com base na entrevista em profundidade realizada na Brasil Telecom .....	p. 55
- 6.2 Com base na pesquisa quantitativa realizada junto aos funcionários da Brasil Telecom .....	p. 56
- 6.3 Com relação aos objetivos propostos neste trabalho .....	p. 56
- 6.3.1 Ao objetivo geral .....	p. 56
- 6.3.2 Aos objetivos específicos .....	p. 57
- 6.4 Com base na abordagem teórica .....	p. 58
- 6.5 Recomendações .....	p. 58
- Referências Bibliográficas	
- Anexos	
- Anexo I	
- Anexo II	



## Resumo

O planejamento estratégico projeta os caminhos em que a empresa deve optar para alcançar o sucesso almejado. Portanto, são definidos objetivos e metas, cenários criados para se analisar a situação atual e futura da organização em relação a seus clientes, seus concorrentes, o mercado em que ela está inserida, entre outros. Enfim, muitos estudos e análises são feitos para a construção do planejamento estratégico, incluindo um constante acompanhamento, para que a empresa possa tomar decisões estratégicas eficientes e estar sempre preparada para as transformações do mercado. Foi a partir da filosofia do planejamento estratégico que nasceu o *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta de gestão foi desenvolvida recentemente e já está sendo adotada por várias empresas do Brasil. O *Balanced Scorecard* consiste em criar um cenário balanceado da organização por meio de indicadores de desempenho, os quais não medem apenas dados financeiros, mas também dados dos clientes, do ambiente interno da empresa e do aprendizado de seus funcionários. Através do *Balanced Scorecard*, a empresa consegue analisar a empresa como um todo, definindo metas individuais para cada gerência. Desta forma, o *Balanced Scorecard* funciona como um impulsionador da organização, a conduzindo para o alcance do crescimento financeiro.

# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa definir o *Balanced Scorecard* e todo o contexto em que esta ferramenta está inserida. Conheça os tópicos básicos que foram desenvolvidos no decorrer desta monografia.

## 1.1 Tema e delimitação do tema

Em 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou durante um ano um projeto que tinha como objetivo estudar diversas empresas para medir o desempenho de cada uma delas. Os estudiosos acreditavam que os métodos tradicionais utilizados para medir o desempenho das empresas estavam dificultando a capacidade de desenvolvimento econômico futuro, pois, geralmente, baseavam-se em indicadores financeiros e contábeis. O executivo principal do Nolan Norton, David Norton, foi o líder do projeto e Robert Kaplan, o consultor acadêmico, que, posteriormente, tornaram-se conhecidos como os criadores do mais novo sistema de mensuração de desempenho, o *Balanced Scorecard*.

O BSC - *Balanced Scorecard* - foi criado no ano de 1992 e, se traduzido, significa algo próximo de indicadores balanceados de desempenho. Essa ferramenta de gestão pode ser aplicada em organizações privadas, públicas e não governamentais. Com a implantação do *Balanced Scorecard*, torna-se possível avaliar o desempenho das equipes de uma empresa através de um conjunto equilibrado de indicadores, além de

gerar quatro perspectivas diferentes em relação a ela: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Para que o *Balanced Scorecard* fosse comprovado na prática, foi feito um estudo de caso e uma pesquisa quantitativa em uma empresa do setor de telecomunicações. Dessa forma, pôde-se analisar a utilização desse medidor de desempenho na realidade empresarial e o entendimento de seu conceito entre os funcionários desta empresa.

## **1.2 Problema de pesquisa**

No decorrer dos estudos realizados para o desenvolvimento deste trabalho, identificou-se o seguinte problema: O *Balanced Scorecard* realmente funciona como impulsionador da empresa, se adotado corretamente como ensina a teoria, ou precisa ser adaptado à rotina da empresa?

## **1.3 Justificativas**

O *Balanced Scorecard* foi criado para atender uma necessidade de gestão das empresas. É uma ferramenta que ajuda a potencializar o desenvolvimento de cada uma delas. No entanto, o *Balanced Scorecard* é recente, especialmente, no Brasil, o que faz com que muitas empresas, situadas no país, sintam-se inseguras em implantá-lo. Sendo assim, é relevante fazer um estudo sobre este medidor de indicadores e analisá-lo na prática para testar a sua eficácia e funcionalidade.

## **1.4 Objetivos**

Vários objetivos, geral e específicos, foram definidos para esta monografia, os quais trilharam o caminho para a sua conclusão.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

- Verificar se o *Balanced Scorecard* realmente funciona como impulsionador da empresa, se adotada corretamente como ensina a teoria, ou precisa ser adaptado à rotina da empresa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Verificar o seu funcionamento na prática por meio de um estudo de caso de uma empresa privada.
- Verificar se os indicadores balanceados de desempenho estão sendo bem divulgados na empresa.
- Verificar se a divulgação do *Balanced Scorecard* contribui para sua implantação na prática.

## 1.5 Hipóteses de pesquisa

H<sup>1</sup> = O *Balanced Scorecard* produz um resultado impulsionador e eficaz nas empresas.

H<sup>0</sup> = O *Balanced Scorecard* não produz um resultado impulsionador e eficaz nas empresas.

## 1.6 Limitações da pesquisa

O *Balanced Scorecard* é ainda uma ferramenta nova de gestão, especialmente no Brasil. Portanto, o material de pesquisa bibliográfica é incipiente e os trabalhos de pesquisa sobre o assunto são limitados, apesar de ser um tema importante e interessante para ser desenvolvido. Ainda, por se tratar de dados específicos e sigilosos de cada empresa, a coleta das informações sobre o funcionamento do *Balanced Scorecard* pode ser dificultada por política própria da empresa.

## 1.7 Metodologia

Para comprovar todas as hipóteses citadas neste trabalho foi preciso realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*, descrevendo seus conceitos e sistema de funcionamento. Além disso, foi feito um estudo de caso de uma empresa brasileira, privada, de grande porte e que atua no setor de telecomunicações. Com isso, analisou-se a aplicação da teoria sobre a ferramenta na prática. Foi realizada uma pesquisa quantitativa para verificar a eficácia da divulgação destes indicadores de

desempenho nesta empresa de telecomunicações e uma pesquisa qualitativa, do tipo entrevista em profundidade, aplicada a gerentes da Brasil Telecom da área de Planejamento Estratégico. É importante levar em consideração, de que esta ferramenta defende o envolvimento de todas as áreas da empresa para que ela possa, de fato, funcionar.

## **1.8 Estrutura do Trabalho**

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre o tema *Balanced Scorecard*. No Capítulo 3 mostra-se um aprofundamento do tema a ser desenvolvido neste trabalho. No Capítulo 4 expõe-se a metodologia de pesquisa utilizada na execução deste trabalho. No Capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, com os devidos comentários. No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações obtidas a partir do trabalho realizado. Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O que é Planejamento Estratégico?

Toda empresa precisa traçar um planejamento estratégico para tomar decisões estratégicas, as quais afetam todas as suas áreas. É através do planejamento estratégico que a empresa mobiliza seus recursos para alcançar seus objetivos e este pode ser elaborado a curto, médio ou longo prazo. Além disso, este planejamento ajuda a organização a estar sempre preparada para mudanças, seja ela interna ou externa. Para a construção do planejamento estratégico, primeiramente, é preciso definir a missão da empresa, identificar as áreas estratégicas de negócio, analisar e avaliar os negócios atuais e identificar novas áreas de negócio a explorar.

Cruz (1998, p. 15) define o planejamento estratégico, enfatizando-o como algo que engloba toda a organização e separando-o de outros planejamentos mais específicos de cada área.

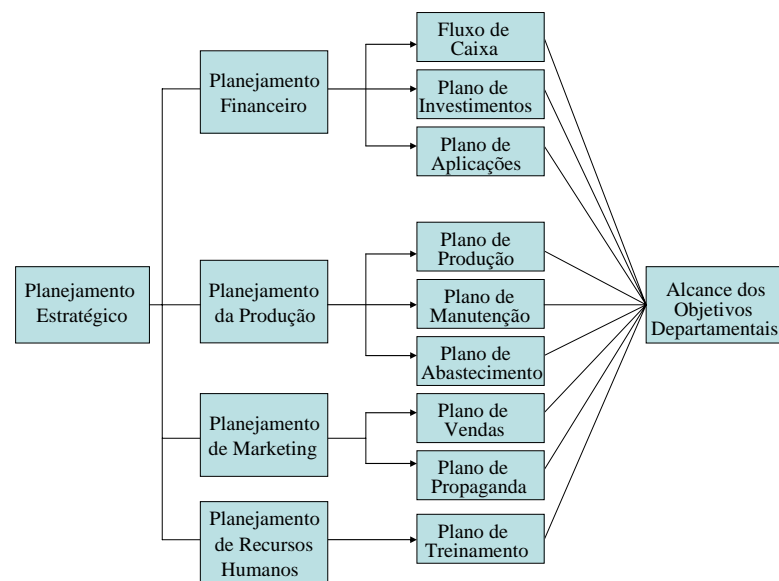
Planejamento Estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afetam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo. Não é a mesma coisa que planejamento de produtos, ou de marketing, ou financeiro, ou de recursos humanos, já que cada um destes lida apenas com um aspecto das atividades da empresa. Não é prever, nem orçamentar, nem coordenar.

Chiavenato & Sapiro, (2003, p. 39), por sua vez, conceitua as funções do planejamento estratégico e sua importância como guia para uma empresa, além de, também destacar sua necessidade em mobilizar todas as áreas da empresa para que a sua realização possa ser possível.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no

ambiente em que ela está atuando [...] O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos derivados do planejamento estratégico.

Os autores mostram um diagrama com todos os planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico:



**Figura 2.1. Planos táticos e operacionais.**

**Fonte: Chiavenato & Sapiro, 2003, p. 42.**

Uma organização precisa criar estratégias para poder se desenvolver no mercado, as quais são elaboradas e administradas pelo próprio planejamento estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003, p. 17), a estratégia é extremamente importante para o direcionamento da empresa. Além disso, existe a diferença entre a estratégia como plano, isto é, o que a organização pretende fazer, e a estratégia como padrão, a qual representa o que foi realmente realizado. “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.



## **2.2 As etapas para a construção do Planejamento Estratégico**

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003), existem vários modelos diferentes de planejamento estratégico. No entanto, todos eles seguem passos básicos como, dividir o modelo em etapas bem definidas, articular cada uma delas com listas de análise e técnicas, e por fim, focar na fixação de objetivos, no começo, e na elaboração de orçamentos e planos operacionais, no fim.

Segundo Cruz (1998), o planejamento estratégico é composto por dez etapas: definição do negócio, objetivos e alvos da empresa, previsões e desvios, análise do contexto externo, auto-análise, estratégias alternativas, seleção das estratégias, avaliação das estratégias, planos de ação e orçamentos e controle.

Para definir o seu negócio, a empresa precisa conhecer os clientes, saber quem são eles, suas necessidades, como satisfazê-los e qual canal de distribuição é o ideal para levar o produto até eles. Além disso, é importante definir em que caminho a empresa pretende crescer, como desenvolver novos produtos, ter maior participação no mercado, desenvolver novos mercados ou inventar novos produtos para entrar em novos mercados. Contudo, a organização precisa definir a sua missão, isto é, criar uma identidade própria, incorporar valores.

A segunda etapa é definir os objetivos e alvos para a empresa. Portanto, analisa-se onde a organização pretende chegar e se todos os objetivos adotados anteriormente ainda funcionam. Sendo assim, é feita uma pesquisa para averiguar os resultados obtidos nos últimos anos e fazer um comparativo com os resultados da concorrência, para que, assim, consiga-se estudar o desempenho da empresa em relação à concorrência. Após isto, são traçados os alvos de desempenho que a organização deve

atingir nos próximos anos, sendo decididos o alvo mínimo e o alvo satisfatório que deve ser atingido.

Como afirma Cruz (1998, p.47), “Enquanto que o **alvo** é aquilo que você **quer que aconteça, uma previsão** é aquilo que **pensa que vai acontecer**. Com estes dois elementos pode determinar o **desvio** entre o que **quer** e o que **vai acontecer**”. É importante fazer previsões de lucros da empresa e, para isto, há que ser realista em relação aos números. Para traçar as previsões observam-se os lucros, vendas e margens anteriores atingidas pela empresa e, a partir daí, são definidos os números para os próximos anos. Após realizadas as previsões de lucros, traçam-se as previsões de rentabilidade de capitais próprios – RCP – da organização, isto é, avalia-se o quanto pode render o capital próprio com relação aos lucros. Depois, é só calcular os desvios, os quais definem a intensidade das estratégias para se atingir os alvos.

As estratégias de uma empresa englobam fatores essenciais como, clientes, concorrência e a própria empresa. Na análise do contexto externo, a atenção é voltada para os clientes e a concorrência. Em relação aos clientes, é feita uma segmentação, verificam-se as motivações que levam o cliente ao consumo e suas necessidades. Já em relação à concorrência, observam-se seus pontos fracos e fortes, suas tendências no mercado, sua participação no mercado e analisam-se suas estratégias adotadas por ela.

Posteriormente, a empresa deve fazer uma auto-análise, isto é, olhar para si própria. Então, o seu desempenho é analisado, incluindo o crescimento das vendas, a participação no mercado, a responsabilidade social, entre outras. Depois, todas as estratégias utilizadas nos últimos anos são estudadas, apontam-se todos os problemas estratégicos encontrados e desenvolve-se uma possível solução para cada um deles.

Cruz (1998) afirma que há sete variáveis internas que precisam ter os seus procedimentos analisados dentro da organização: as estratégias, as estruturas, os sistemas, a cultura, o pessoal, o estilo de gestão e as competências distintivas. Assim, é feita uma análise dos custos internos da empresa e desenvolvem-se formas para que eles possam ser reduzidos. Além disso, são montadas estratégias de acordo com o posicionamento da empresa em relação à concorrência, à sua participação no mercado, à qualidade de seus produtos e serviços, tendências, entre outros fatores influentes. É essencial também definir os recursos financeiros da empresa, além de analisar suas fraquezas e forças.

A busca de criar estratégias alternativas, além das já seguidas pela empresa, é uma forma de se preparar para as possíveis mudanças. Assim, pode-se fazer uma listagem de estratégias alternativas para cada área da empresa e analisar suas implicações.

Antes de selecionar as estratégias que serão implantadas, é necessário rever toda a análise feita do contexto e a auto-análise da empresa, além de avaliar a atual situação estratégica da empresa. Feito isto, toda a equipe de Planejamento Estratégico se reúne para definir quais serão as estratégias adotadas pela organização.

Depois de selecionar as estratégias, a equipe deve avaliá-las, isto é, verificar se elas são realmente eficazes para o desenvolvimento da empresa como um todo.

A criação do plano de ação é a forma da empresa verificar como colocar todas as estratégias em prática. “Para que as estratégias sejam postas em prática, é necessário que todas as pessoas envolvidas tenham instruções sobre **o que fazer e quando fazer**”. (CRUZ, 1998, p.159). Portanto, ao definir o que deve ser realizado na empresa, chega o momento de orçar todos os movimentos que serão executados,

como o aumento no número de funcionários, o aumento do número de clientes, o pagamento dos salários, investimentos etc.

Enfim, a décima etapa de todo o processo sistemático do planejamento estratégico busca avaliar os resultados, verificar se houve progresso e controlar o efeito das estratégias traçadas, isto é, analisar se elas estão sendo eficazes e se merecem ser mantidas. Assim, o controle é feito para ter certeza de que a empresa está trilhando o caminho certo.

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003) montam um modelo básico de planejamento estratégico, o qual se resume em apenas cinco estágios:

*Estágio de fixação de objetivos:* a primeira etapa do planejamento estratégico consiste em quantificar as metas, valores e objetivos que se pretendem alcançar durante um determinado período de tempo. É importante formalizar, em números, o que a empresa visa atingir, para que, futuramente, possa ser realizada uma comparação com o que realmente foi atingido.

*Estágio de auditoria externa:* este é o momento de avaliar as condições externas atuais da organização, além de, também, é essencial fazer previsões das suas condições futuras. Afinal, o planejamento depende de previsões. Assim, são construídos cenários distintos para analisar as possíveis situações em que a empresa possa se encontrar posteriormente, avaliando os pontos positivos e negativos. Nestes cenários são incluídos diversos fatores como, a concorrência, a distribuição de produtos, os consumidores, entre outros.

*Estágio de auditoria interna:* assim como o estágio anterior, são avaliadas as condições da empresa, no entanto, internas. Então, são realizados estudos das fraquezas e forças da organização, e ainda, as competências de cada área são

avaliadas. Tudo, geralmente, verificado por meio de tabelas e *checklists* de diversos tipos.

*Estágio de avaliação da estratégia:* as estratégias anteriores são verificadas e outras novas são elaboradas e qualificadas, para reforçar as chances de sucesso da empresa. Neste estágio, são feitos cálculos para avaliar o retorno sobre o investimento, análise de riscos, curva de valor, avaliação da estratégia competitiva, e vários outros cálculos, quase todos voltados para a análise financeira.

*Estágio de operacionalização da estratégia:* é neste estágio em que é feita a implementação das estratégias. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), as estratégias podem ser fragmentadas em subestratégias para potencializar o processo de implementação. Além disso, a operacionalização da estratégia funciona através da criação de hierarquias dos diferentes níveis de planos que compõem o planejamento estratégico, juntamente com as perspectivas de tempo para a realização de cada um deles.

Portanto, primeiramente, estão os planos estratégicos construídos para longo prazo, logo depois, seguem os planos para médio prazo e, finalmente, estão os planos operacionais para curto prazo, compostos por orçamentos, objetivos, estratégias e programas. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, de orçamentos e outra de subestratégias, isto é, corporativas, de negócios e funcionais.

Por fim, é feito um controle dos efeitos causados pelas estratégias.

O processo de planejamento estratégico construído por Chiavenato & Sapiro (2003) constitui-se de elementos, os quais também estão contidos nos outros dois modelos citados anteriormente. São eles:

*Declaração de missão:* a missão da organização traduz a sua razão de ser e o seu papel social, além de ser uma declaração das suas responsabilidades e pretensões, e uma definição do seu negócio.

*Visão de negócios:* juntamente com a declaração da missão, a visão de negócio determina a intenção estratégica da organização. Esta é a forma de prever como a empresa pretende estar posicionada no futuro.

*Diagnóstico estratégico externo:* este elemento busca antecipar ameaças e oportunidades que possam influenciar a empresa na concretização dos seus objetivos empresariais. Portanto, são feitos estudos sobre concorrência, público, distribuidores, fornecedores, e vários outros. Os autores ainda falam de cinco forças atuantes para a formulação de estratégias a partir da análise competitiva: o poder de barganha dos clientes e fornecedores; a ameaça de substitutos e novos concorrentes entrantes e a rivalidade dos atuais concorrentes.

*Diagnóstico estratégico interno:* tanto o diagnóstico estratégico externo, como o interno, necessitam da construção de cenários para prever condições futuras da empresa. A diferença é que, respectivamente, uma analisa condições externas, e a outra busca avaliar as condições internas da organização, como suas fraquezas e forças, e o funcionamento de cada área dela. Com isso, posteriormente, desenvolvem-se estratégias para ajustar a empresa ao seu ambiente.

*Fatores-chave de sucesso:* é uma avaliação dos fatores crítico de sucesso no processo de planejamento, a qual realiza uma análise entre os diagnósticos e a elaboração das estratégias.

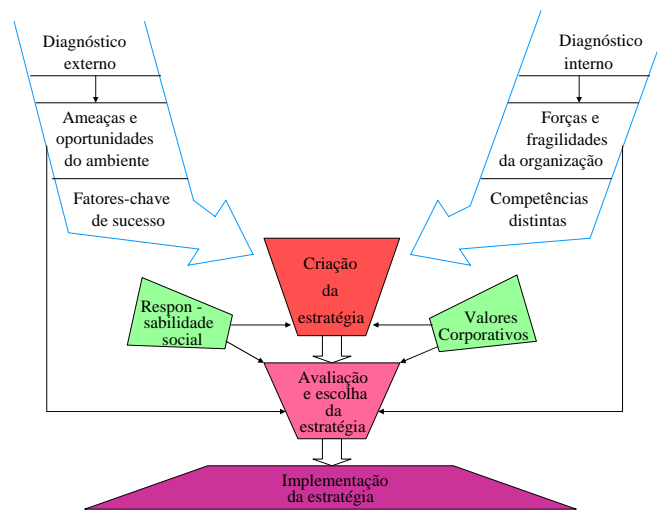
*Sistemas de planejamento estratégico:* nesta etapa, as estratégias são formuladas e implementadas, com o propósito de concretizar a missão da empresa, seu

plano de negócio e seus objetivos, por meio da construção de planos operacionais, ou, programas táticos. Na figura 2.2, o eixo vertical do centro representa as etapas para a formulação das estratégias, como a criação, avaliação e escolha e implementação. Este eixo vertical é alimentado por quatro fluxos de conhecimento. Os dois fluxos superiores representam o diagnóstico estratégico, com a análise externa à direita e a análise interna à esquerda. Os dois fluxos inferiores representam as considerações feitas sobre os valores da empresa.

*Definição dos objetivos:* “[...] a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência”. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p. 43). Para definir os objetivos empresariais é necessário analisar a situação da empresa e determinar o que precisa ser modificado e aprimorado a longo, médio e curto prazo.

*Análise dos públicos de interesse (stakeholders):* este processo de análise tem o propósito de verificar quais são os *stakeholders* da organização, isto é, uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que esteja ligado direta ou indiretamente a ela. Com isso, é possível criar um relacionamento entre a empresa e os seus públicos de interesse, e buscar atender às suas necessidades.

*Formalização do plano:* este é o momento de colocar o plano estratégico em ação, e para isso, é preciso criar programas e projetos de implementação, mobilizando todo o pessoal, administrando os recursos disponíveis e controlando o trabalho realizado.



**Figura 2.2. Modelo básico de construção do planejamento estratégico.**

**Fonte: Chiavenato & Sapiro, 2003, p. 43.**

*Formalização do plano:* este é o momento de colocar o plano estratégico em ação, e para isso, é preciso criar programas e projetos de implementação, mobilizando todo o pessoal, administrando os recursos disponíveis e controlando o trabalho realizado.

*Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica):* propõe-se a reavaliar as estratégias implantadas, reformulando as ruins e mantendo as que estão tendo sucesso.

Enfim, todos os modelos apresentados são compostos por etapas, basicamente, parecidas e que apresentam alguns detalhes que podem fazer toda a diferença no desenvolvimento da empresa. O importante é fazer uma comparação entre os modelos e avaliar quais elementos devem ser aplicados à organização. O planejamento estratégico deve ser flexível, se adequando em cada empresa.



## **2.3 O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão de empresas recente, especialmente no Brasil. Para entendê-la melhor, é importante conhecer o seu surgimento, sua elaboração e todo o seu processo de implantação.

### **2.3.1 Histórico**

O BSC foi desenvolvido em 1992, por meio de um estudo entre diversas empresas para analisar o sistema de medição de desempenho tradicional. Esse estudo, segundo Kaplan & Norton (1997), foi patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, o qual tinha como presidente David Norton, e realizado no ano de 1990. Durante esta análise, foi constatado que o método tradicional para medir o desempenho empresarial era baseado em indicadores financeiros e contábeis, o que prejudicava a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton comandou todo o processo dos estudos, juntamente com seu assistente acadêmico, Robert Kaplan. Reuniões bimestrais eram feitas com representantes de várias empresas de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia, para desenvolver um novo modelo de mensuração de desempenho.

No começo do projeto, foram analisados estudos de caso recentes sobre sistemas inovadores de medição de desempenho. Entre eles, um mostrou que a empresa Analog Devices, pioneira na utilização do BSC, juntamente com a empresa FMC Corporation, adotava um sistema *scorecard*, o qual era composto por medidores financeiros, além de medidores relativos à qualidade, processo de produção,

aprimoramento no desenvolvimento de novos produtos e sistema de distribuição. Assim, um representante de alto nível da Analog Devices comparecia às reuniões para compartilhar com o resto do grupo sobre essa recente ferramenta.

Por meio de várias discussões em grupo, o *scorecard* foi ampliado, transformando-se no *Balanced Scorecard*.

### 2.3.2 Definição

O BSC é uma ferramenta de gestão que mede o desempenho da empresa como um todo, isto é, mobiliza e acompanha todas as suas áreas. O *Balanced Scorecard* representa um novo conceito de sistema gerencial estratégico que funciona como um impulsionador do desempenho financeiro da organização, além de ser composto por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros, que mostram as tomadas de decisões do passado, e as complementam com indicadores operacionais.

Kaplan & Norton (1997, p. 07), os criadores do BSC, definem o seu significado: “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Além disso, os dois autores afirmam que um medidor de desempenho de uma organização também influencia o comportamento de seus gerentes e empregados.

Campos (1998, p. 59) enfatiza a importância do BSC no cenário empresarial, que sofre freqüentes transformações.

Neste ambiente empresarial de contínuos desafios e constantes mudanças impostas pelas tendências dos novos tempos e mercados, como já vimos, as administrações precisam de um instrumento abrangente, expresso em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, que, por um lado, seja

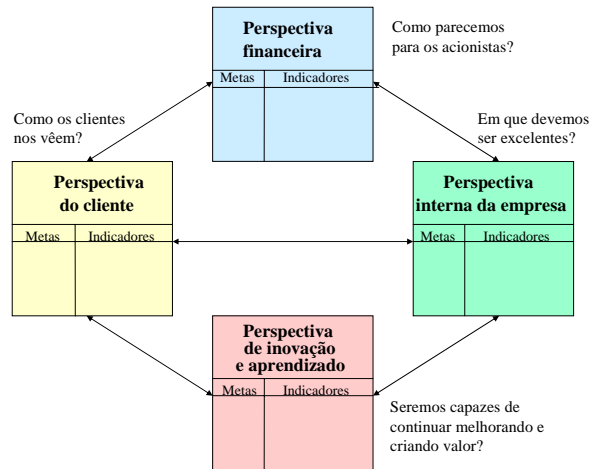
suficientemente simples e compacto de modo a permitir uma rápida análise, mas que, por outro, permita um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de forma a possibilitar um total acompanhamento de todas as vertentes do negócio em suas mais importantes perspectivas.

Resumindo, entende-se que o BSC é uma nova ferramenta de gestão estratégica que busca o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos da empresa, entre indicadores de tendência e ocorrência, entre medidores financeiros e não-financeiros e entre perspectivas internas e externas de desempenho.

### **2.3.3 Perspectivas**

O BSC é organizado com base em quatro perspectivas, as quais devem estar integradas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Kaplan & Norton (2004) afirmam que, atualmente, o gerenciamento das organizações é complexo, exigindo que os gerentes tenham condições para visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas e respondendo quatro questões básicas, as quais cada uma está relacionada a uma destas perspectivas. Ver figura 2.3.

Para desenvolver a perspectiva financeira do BSC, cada unidade de negócios da organização deve definir os objetivos financeiros adequados à sua estratégia. Não é possível que apenas uma medida financeira seja identificada para todas as unidades de negócios, pois cada uma delas pode estar seguindo estratégias diferentes. A perspectiva financeira tem papéis importantes para o BSC, porque serve de meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas, além de determinar o desempenho financeiro esperado da estratégia.



**Figura 2.3. As perspectivas do *Balanced Scorecard*.**

**Fonte:** Kaplan & Norton, 2004, p.52.

Kaplan & Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros representam a meta da empresa em longo prazo, isto é, gerar retornos financeiros para os investidores. O *Balanced Scorecard* é usado para expor os objetivos financeiros para toda a organização e ajustá-los a ela em suas diferentes fases de crescimento e vida. O BSC está vinculado às tradicionais medidas financeiras, como as relacionadas com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas, pois os executivos não as deixam de usar. Os gerentes podem desenvolver os indicadores de desempenho financeiro para medir se a implementação e a execução da estratégia estão realmente contribuindo para melhores resultados.

Depois de definidos os objetivos e metas financeiras, chega o momento de produzir receita por meio da perspectiva dos clientes, na qual a organização identifica em quais segmentos de clientes e mercado ela quer competir. A partir disto, são

definidas medidas, através de indicadores de tendências, para alcançar a satisfação do cliente, sua fidelidade e lucratividade.

Segundo Kaplan & Norton (1997), antigamente, as empresas podiam se preocupar maior parte do tempo com suas capacidades internas, buscando maior desempenho de seus produtos e desenvolvimento tecnológico. No entanto, as organizações que não acompanharam a evolução industrial não conseguiram se manter no mercado. As empresas modernas dedicam bastante concentração nos clientes, em suas preferências, para competir com a concorrência. Inclusive, as declarações de missão e visão afirmam esta preocupação em valorizar os clientes. Assim, as unidades de negócios precisam encantar e satisfazer seus clientes, desenvolvendo novos produtos e serviços, para obter um desempenho financeiro superior.

Campos (1998) enfatiza a importância da corporação em adotar o processo de ouvir a voz de seus clientes, tanto os atuais quanto os potenciais e funcionários, de forma contínua, baseando-se no contato pessoal, ou, pelo menos, personalizado. Estas são formas que fortalecem o relacionamento da empresa com seus clientes e ajudam a criar uma imagem precisa deles. Depois de definir o perfil de seus clientes, a organização consegue criar medidas específicas de acordo com os fatores necessários para a melhoria da satisfação dos clientes.

Kaplan & Norton (1997) relatam que a empresa que define sua estratégia utilizando pesquisas de mercado, pode descobrir diversos segmentos de mercado e suas preferências, além de dimensões de preço, funcionalidade, qualidade, relacionamento, entre outros. Sendo assim, a estratégia da empresa pode ser definida de acordo com os segmentos de clientes e mercados que ela pretende atingir.

Normalmente, após desenvolver os objetivos e medidas para as perspectivas financeira e dos clientes, a empresa define objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos, os quais baseiam-se em processos efetivos para a garantia da satisfação e retenção dos clientes, a fim de gerar bons resultados financeiros. Kaplan & Norton (1997) declaram que, ao utilizar o *Balanced Scorecard*, recomenda-se que a organização crie uma cadeia de valores genérica dos processos internos. Sendo assim, primeiramente, esta cadeia pode ser iniciada com o processo de inovação, isto é, identificação das necessidades atuais ou posteriores dos clientes e articulação de soluções para estas necessidades. Depois, a cadeia prossegue com os processos operacionais, como prestação de serviços aos clientes e desenvolvimento de logística, e termina com o serviço pós-venda, o qual busca manter o cliente após a venda de um produto ou serviço da empresa. Os processos internos da empresa são gerados a partir de estratégias explícitas, as quais são voltadas para atender as expectativas de acionistas e clientes.

Para Campos (1998), na perspectiva dos processos internos do negócio pode-se medir o tempo de processo do pedido, de distribuição, da entrega, da qualidade dos produtos e serviços, dos funcionários, do faturamento, da produtividade e do custo. Além disso, o autor afirma ser importante identificar os clientes da empresa, distingui-los e distribuí-los em diferentes níveis, que estarão relacionados às suas necessidades. Com isso, é possível que a organização consiga oferecer um atendimento personalizado.

O conhecimento profundo sobre os seus clientes permite que a empresa tome medidas para alcançar a satisfação de seu público. Portanto, são desenvolvidos medidores de melhoria industrial, que enfocam alcançar uma estabilidade no processo

de fabricação de novos produtos. Além disso, são criados medidores do percentual de vendas, permitindo-se analisar o impacto dos novos produtos no mercado, sua comercialização e sua divulgação. Paralelamente, algumas medidas devem ser tomadas para que a organização consiga identificar e medir suas competências e sua tecnologia com o objetivo de alcançar ou superar a concorrência. Sendo assim, várias medidas específicas são desenvolvidas para diferentes departamentos da empresa, gerando diferentes ações individuais que a afetam de forma global, especialmente em suas decisões.

Finalmente, a última perspectiva do BSC, a do aprendizado e crescimento, cria direções para a empresa alcançar o aprimoramento de suas capacidades organizacionais, dos seus funcionários e dos seus sistemas. Kaplan & Norton (1997) afirmam que são investimentos que irão colher bons resultados financeiros a longo prazo. Campos (1998, p. 95) segue a mesma linha de pensamento, afirmando que:

Os objetivos e as medidas de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento são forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infraestrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos.

Na elaboração do BSC, foram reveladas três categorias na perspectiva do aprendizado e crescimento:

1. Capacidades dos funcionários: uma empresa precisa estar em constante melhoramento para, no mínimo, manter sua posição no mercado. Para crescer, não basta obedecer procedimentos operacionais padronizados, mas investir em seus funcionários, pois eles estão bem próximos aos seus processos internos e seus clientes. Portanto, a empresa deve orientar a capacitação de seus funcionários para os objetivos organizacionais.

2. Capacidades dos sistemas de informação: Para que os funcionários tenham um desempenho eficaz, eles necessitam ter informações precisas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências de suas decisões. Sendo assim, as organizações devem adotar sistemas de informações eficientes que facilitem o trabalho dos funcionários, responsáveis pela melhoria dos processos.

3. Motivação, *empowerment*<sup>1</sup> e alinhamento: contudo, os funcionários precisam estar constantemente motivados, ter liberdade para tomar decisões e ações, além de estarem alinhados às estratégias da empresa. Portanto, podem ser criadas medidas de sugestões apresentadas e implementadas, que buscam divulgar sugestões bem-sucedidas, ilustrar os benefícios e melhorias obtidas e comunicar recompensas pelas sugestões implementadas. Também, podem-se desenvolver medidas de melhorias específicas de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes, e medidas de alinhamento individual e organizacional, compostas por metas individuais e organizacionais e medidas de desempenho baseada em equipes.

O *Balanced Scorecard* estabelece uma relação entre as suas quatro perspectivas, as quais são compostas por medidores de desempenho que exercem a função de impulsionar a empresa no mercado competitivo.

#### **2.3.4 A implementação do *Balanced Scorecard***

A implementação do BSC nada mais é do que colocar as estratégias em ação. Para isso, Campos (1998) declara que é importante que seja desenvolvido um plano de

---

<sup>1</sup> “Termo utilizado para definir a delegação a um colaborador e aceitação por este da propriedade, autoridade e responsabilidade por uma determinada atividade ou processo de negócio”. (CAMPOS, 1998, p. 168).



implementação a fim de gerar soluções para o Fator Crítico de Sucesso, isto é, o que deve ser feito para alcançar o sucesso por meio de objetivos para médio prazo. Estes objetivos são transformados em um Plano de Ação, no qual deve estar incluída a associação das medidas aos bancos de dados e aos sistemas de informação, a divulgação da nova metodologia a toda a organização, incentivando a criação de medidores de apoio para cada unidade ou departamento.

### **2.3.5 O Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard***

O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* seguem conceitos próximos de gestão. Ambos buscam avaliar a empresa como um todo e montar estratégias que possam impulsionar a empresa em, preferencialmente, médio ou longo prazo. Seus processos precisam ser conhecidos por todas as áreas da organização, além de funcionarem de forma integrada.

### 3. APROFUNDAMENTO DO TEMA

Para demonstrar a aplicação da teoria do *Balanced Scorecard* na prática, será feito um estudo de caso na empresa de telecomunicações Brasil Telecom S.A., a qual utiliza tal ferramenta de gestão. Portanto, será apresentado um breve histórico da empresa, assim como o seu procedimento de administração do planejamento estratégico e, por fim, sua aplicação do BSC.

#### 3.1 Histórico da Brasil Telecom S.A.<sup>2</sup>

Após a privatização do Sistema Brasileiro de Telecomunicações, que até então era controlado pela Telebrás, iniciou-se uma competição no mercado nacional de telecomunicações entre as operadoras de telefonia. Logo, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, órgão regulamentador do setor. A Anatel elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO), que foi aprovado em abril de 1998, o qual divide o território nacional em quatro Regiões dispostas da seguinte forma:

Região I: compreende os Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima. Esta Região foi concedida para a cobertura da empresa de telefonia Telemar.

Região II: envolve o Distrito Federal e os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e

---

<sup>2</sup> Fontes: [www.brasiltelecom.com.br](http://www.brasiltelecom.com.br). Acesso em 15/04/2005. [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br). Acesso em 15 de abril de 2005.

Acre. A Região tornou-se área de atuação das empresas Brasil Telecom, CTBC Telecom e Sercomtel, sendo que as duas últimas são independentes.

Região III: representada pelo Estado de São Paulo, onde as concessionárias atuantes são a Telefônica e a CTBC Telecom, a qual é independente.

Região IV: compreende todo o território nacional e é a área de atuação da Embratel.

A área de atuação da Brasil Telecom (Região II) corresponde a 33% do território brasileiro, 23% da população nacional e comporta mais de 10,5 milhões de linhas instaladas. Ela é formada por várias empresas que somadas geram um grupo de 29.550 colaboradores:

- Brasil Telecom S/A, operadora de telefonia fixa;
- Globonet, que trabalha com sistemas de cabos submarinos de fibra ótica, conectando Brasil, Venezuela e Estados Unidos;
- Participações na Metrored e Vant;
- IBest , provedor de internet;
- BrTurbo, que também é provedor de internet;
- Brasil Telecom GSM, a qual foi recentemente lançada no mercado, funcionando como operadora de telefonia móvel na expectativa de buscar novos clientes.

A Brasil Telecom S.A. é controlada pela Brasil Telecom Participações S.A, que, por sua vez, é controlada pela Solpart Participações S.A., a qual detém 53,6% do capital votante e 20,2% do capital total. Os acionistas da Solpart são:

- Timepart Participações S.A., com 20,9% do capital total da Solpart, formada por fundos de investimentos;
- Telecom Italia International N. V., com 31,6%;
- Techold Participações S.A., com 47,5%, formada por fundos de pensão brasileiros (Sistel, Telos, Funcef, Petros e Previ) e Opportunity Zain.

De acordo com a filosofia da empresa, a visão da Brasil Telecom é ser a melhor empresa de telecomunicações do Brasil e sua missão é de unir pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações. A empresa declara, ainda, que cumpre com o seu papel de empresa-cidadã, envolvendo-se com a comunidade por meio de patrocínios a projetos culturais, sociais e esportivos; responsabilidade ambiental; transparência nas suas ações, divulgando anualmente o Balanço Social desde 1999; incentivo ao desenvolvimento de seus funcionários; programa de voluntariado empresarial, apoiando iniciativas sociais, culturais e esportivas.

A Brasil Telecom desenvolveu diversos produtos e serviços, buscando criar soluções completas que atendam o seu público. São eles:

Centrais de atendimento telefônico: serviço gratuito de atendimento aos clientes durante 24 horas por dia para solucionar e esclarecer possíveis problemas ou dúvidas.

Linhas telefônicas: serviço telefônico com qualidade digital na ligação, incluindo planos e tarifas.

Discagem Direta à Distância (DDD) e Discagem Direta Internacional (DDI): serviços de ligação popularmente conhecidos como Ligue-Ligue 14. Podem-se realizar ligações nacionais ou internacionais, no entanto, serão cobradas taxas estabelecidas pela empresa.

Site: por meio do site da Brasil Telecom, são oferecidos serviços de consulta a conta telefônica, obtenção de informações sobre a empresa, esclarecimento de dúvidas e recebimento de sugestões ou reclamações.

Banda larga: serviço de Internet em alta velocidade conhecido como Turbo e fornecido pela BrTurbo, que atualmente é o terceiro maior provedor de banda larga do Brasil.

Centro de Dados: é uma unidade de negócios criada para atender empresas de grande porte e provê serviços de armazenamento de dados e aplicações, monitoramento, gerenciamento de aplicações, suporte 24 horas por dia, entre outros.

Identificador de chamadas: serviço que possibilita os usuários a identificar a origem das chamadas recebidas.

Serviço de chamada em espera: possibilita o usuário a atender duas ligações ao mesmo tempo, podendo alterná-las.

Teleconferência: serviço utilizado em reuniões, com o qual pode-se conversar com várias pessoas ao mesmo tempo, presentes ou não, por meio de ligações, e todos conseguem se ouvir.

Secretária eletrônica virtual: através desse aparelho, as ligações são atendidas por uma gravação de voz, quando o usuário não puder atendê-las. Além disso, é possível gravar e armazenar até dez mensagens de 30 segundos cada, sendo que elas podem ser consultadas de qualquer telefone.

Telefone na Televisão: com esse serviço o usuário pode discar e receber chamadas e conversar, vendo a imagem da pessoa pela televisão.

Assistência técnica: atualmente, a Brasil Telecom é responsável pela manutenção de sua linha telefônica até a rede externa pública. O serviço de assistência técnica resolve eventuais problemas na rede interna de telefonia.

A matriz da Brasil Telecom localiza-se em Brasília e, atualmente, conta com a colaboração de 1.650 funcionários. A estrutura hierárquica da empresa está disposta da seguinte forma:

As decisões mais importantes da empresa são efetivadas na Presidência. A Presidente tem a responsabilidade de liderar e representar seus colaboradores e todas as diretorias submissas.

A Vice-Presidência de Relações Externas tem a função de administrar a comunicação institucional da empresa, suas coligadas e controladas, através de ações que reforcem a imagem corporativa, mediante relacionamento com a mídia. Cabe a ela conduzir o relacionamento com as entidades dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, além de administrar as atividades de patrocínio institucional, cultural e relacionamento comunitário. Essa área também administra o relacionamento com associações de empresas de telecomunicações e de clientes.

A Coordenadoria Geral da Presidência tem a importante tarefa de conduzir projetos especiais demandados pela Presidência, coordenar a gestão de patrocínios esportivos, programas de qualidade de vida e de voluntariado.

A Gêrencia de Projetos Esportivos e Qualidade de Vida é responsável por buscar atividades que melhorem a qualidade de vida, a saúde e o bem estar dos funcionários

da Brasil Telecom. Portanto, várias atividades são desenvolvidas para o bem estar de toda a equipe, como massagens, caminhadas, trilhas para cachoeiras, entre outras.

A Vice-Presidência de Estratégia de Negócios monitora a evolução e as tendências do mercado de telecomunicações em nível mundial, visando o exame e a identificação de novas soluções e negócios. Esse setor está em constante busca de parcerias e da definição da estratégia de implementação. A Vice-Presidência de Estratégia de Negócios assessora as diversas áreas da empresa nos processos que envolvam potenciais negócios para a Brasil Telecom e provê análises para a direção da empresa sobre os principais impactos dessas possíveis negociações no seu posicionamento. Ela coordena o comitê de Estratégia de Negócios e analisa os potenciais da empresa, promove negócios estratégicos junto a parceiros internacionais e desenvolve produtos e serviços junto com essas parcerias. Esse setor busca monitorar o mercado de Operadoras e estabelecer a logística empresarial.

A Vice-Presidência de Estratégia Regulatória tem a função de realizar estudos de mudanças para o setor e da Política Nacional de Telecomunicações, bem como efetuar pesquisa e prospecção regulatória internacional (Inteligência Regulatória). Além disso, ela apresenta planos alternativos para validação do Órgão Regulador, a fim de obter a concessão para oferecimento de novas soluções de Telecomunicações. É importante monitorar atos e decisões da Anatel, analisando os impactos nos negócios e elaborando propostas de regulamentação e, ainda, acompanhar todas as entidades governamentais e da sociedade que possam influenciar ou impactar a atuação do órgão regulador, principalmente, no âmbito do Ministério das Comunicações, CADE, Ministério da Fazenda, SEPLAN, Congresso Nacional, Tribunal de Contas da União, Governos Estaduais e Municipais e Conselho Consultivo da Anatel.

A Diretoria Jurídica assessora as áreas da empresa nos aspectos jurídico-legais, orientando quanto aos procedimentos a serem adotados com relação aos atuais e potenciais negócios. Essa diretoria é responsável em preparar contratos-padrão e específicos, acordos, ajustes, aditivos, convênios ou rescisões e analisar os emitidos por terceiros. Monitora também os serviços prestados por consultorias jurídicas externas, representa a empresa, coligadas e controladas nos âmbitos jurídicos e legais, inclusive prestando atendimento às delegacias regionais do Procon.

Já a Diretoria Adjunta de Gestão controla todas as obrigações e direitos decorrentes de instrumentos emanados do Órgão Regulador, classificando-os segundo o nível de risco, bem como gerir os novos contratos de concessão. Portanto, elabora e encaminha os relatórios de controle de metas da Anatel e verifica e acompanha, junto à Anatel, as tarifas estabelecidas nos Contratos de Concessão. É função da diretoria, desenvolver ações no sentido de controlar o cadastro de clientes da Empresa, seja do serviço fixo quanto móvel, definindo regras e preços para sua cessão e comercialização, administrar as aquisições e/ou locações imobiliárias para o suporte operacional e gerir o atual patrimônio imobiliário da organização.

A Diretoria Adjunta de Planejamento Estratégico se preocupa em desenvolver, implantar e coordenar o processo de planejamento, controle e avaliação do desempenho empresarial, identificar as oportunidades e ameaças das mudanças regulatórias, tecnológicas e mercadológicas para a empresa, além de coordenar as estratégias e os planos de ações, por meio da análise dos projetos prioritários e de seus indicadores.

Diretoria Adjunta de Auditoria Interna deve avaliar a eficiência e a precisão dos sistemas de controle existentes, garantindo bases consistentes para as decisões



gerenciais, assim, ela é capaz identificar e orientar a correção de eventuais desvios, além de elaborar e executar o Plano Anual de Auditoria, definindo prioridades em linha com as estratégias estabelecidas, conforme matriz de riscos da organização.

A Gerência de Pesquisas e Promoções planeja e executa a comunicação mercadológica e institucional da empresa e de suas coligadas, controlando e avaliando os resultados, articulando-se para isso com a Diretoria de Marketing, Diretoria Comercial, Vice-Presidência de Relações Externas e Gerência de Publicidade Serviço Móvel Pessoal. Essa gerência avalia a necessidade e viabiliza as pesquisas demandadas pela companhia com base na relação custo/benefício, e por fim, realiza e analisa os resultados de pesquisas de marketing.

É função da Diretoria Adjunta de Relacionamento com Clientes garantir o atendimento diferenciado, no nível de serviço, para os segmentos Corporativo, Governo, Empresarial e Residencial, para todos os serviços prestados pela Brasil Telecom, principalmente no que se refere ao Serviço de Telefonia Fixa e ao Serviço Móvel Pessoal. Fica a cargo da Diretoria Adjunta de Relacionamento com Clientes executar as operações de *telemarketing* e televendas, de acordo com as campanhas demandadas para os diversos segmentos de mercado, e monitorar as soluções de relacionamento implantadas pela concorrência.

Cabe à Diretoria de Marketing definir a estratégia de posicionamento das marcas da Brasil Telecom e coligadas, incluindo as relativas ao composto de produtos e serviços oferecidos aos clientes, no sentido de valorizar o aspecto institucional e perpetuar a imagem da Brasil Telecom no mercado, contribuindo para a maximização do valor econômico da empresa. Ela também elabora a estratégia de marketing da Brasil Telecom com base nos cenários e tendências apontados pelo processo de

inteligência de marketing e de competição, bem como em objetivos estratégicos da Companhia e elabora o plano estratégico de marketing da Brasil Telecom e de todo o portfólio de produtos e serviços e as projeções de demanda global e demanda localizada de serviços de telecomunicações, bem como orientar a sua implementação. É dever da diretoria, monitorar a evolução do mercado de telecomunicações, identificando e propondo o desenvolvimento de novos produtos e serviços (preço, segmento de mercado, tecnologias, parcerias, posicionamento, ofertas), pesquisar, desenvolver, implantar e gerenciar o portfólio de soluções de marketing relacionadas a todos os segmentos de mercado, assegurando o nível de qualidade dos serviços implantados, as receitas e margens associadas, bem como a geração de valor.

A Diretoria Financeira, por sua vez, garante a otimização da carga fiscal e busca cumprir com as obrigações da Brasil Telecom, prezando por sua saúde financeira e maximizando a lucratividade dos negócios. Ela gerencia e executa o faturamento, arrecadação, cobrança, controle da receita e prevenção de fraudes de todos os serviços prestados pela empresa, suas coligadas e controladas, estabelece políticas de estruturação do sistema contábil e de controle dos resultados, planeja e determina políticas e estratégias para captação e aplicação de capital de curto e longo prazo, e finalmente, promove a análise de investimentos e a gestão de custos da empresa, suas coligadas e controladas.

A Diretoria de Recursos Humanos define e implanta estratégias de recrutamento, desenvolvimento, educação, remuneração e administração de recursos humanos para a empresa. É ela que coordena as mudanças organizacionais, inclusive a definição do quadro de colaboradores, além de administrar a comunicação interna. Também pratica estratégias de relações trabalhistas, qualidade, previdência privada, saúde, segurança

do trabalho e meio ambiente, buscando reter pessoal por meio de programas de recompensa e reconhecimento e administração dos níveis de motivação e clima organizacional.

A Diretoria de Materiais e Serviços administra o processo de compra de bens e serviços para a empresa, garantindo preço, qualidade e disponibilidade no tempo requerido, otimiza o fluxo de recebimento, entrega e armazenamento de materiais e serviços, de acordo com as necessidades da empresa, além de gerenciar a segurança patrimonial.

A Vice-Presidência de Gestão Comercial e Rede tem como atribuição principal desenvolver e implantar políticas e estratégias comerciais para os segmentos de mercado Corporativo, Governo, Empresarial, Residencial e Telefonia Pública, em todas as áreas de atuação da Empresa, executar e controlar plano de vendas para os segmentos de mercado, através das filiais e pesquisar, desenvolver, implantar e gerenciar produtos e serviços relacionados ao banco de dados, assegurando o nível dos serviços prestados e as receitas associadas.

Já a Diretoria de Tecnologia de Informação alinha a Tecnologia da Informação, isto é, a segurança de dados eletrônicos e de rede da empresa, ao negócio e à estratégia corporativa, além de administrar a priorização dos investimentos em TI, com infra-estrutura. Essa diretoria também gerencia o processo de manutenção dos sistemas aplicativos em uso de acordo com o planejamento estratégico da Brasil Telecom.

### 3.2 O planejamento estratégico da Brasil Telecom

A área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom tem a função de apontar alternativas a serem adotadas pela empresa para alcançar os resultados desejados. O Planejamento Estratégico é dividido em duas áreas: a Inteligência Estratégica e o Planejamento e Desempenho Empresarial, além de administrar toda a implantação do Estação 14, o *Balanced Scorecard* da Brasil Telecom.

A área de Inteligência Estratégica é responsável pelo acompanhamento dos mercados, como por exemplo, a evolução da indústria e dos serviços, a concorrência, *benchmarking*<sup>3</sup>, entre outros. Já a área de Planejamento e Desempenho Empresarial tem a função de coordenar o processo de planejamento e acompanhar a implementação da estratégia.

Portanto, a área de Inteligência Estratégica, juntamente com um grupo de análise, o qual é formado por funcionários de diferentes áreas da empresa, constrói e analisa cenários. Estes cenários tornam-se base para discussões freqüentes entre diversos comitês, como o de Macroeconomia, de Evolução Tecnológica, de assuntos Regulatórios e de Mercado, para que seja definido o direcionamento estratégico da organização. Com isso, são determinados alguns objetivos estratégicos, metas e indicadores, que mensuram os objetivos e indicam o nível esperado de desempenho, resultando em iniciativas estratégicas, as quais são programas de ação para praticar todas as metas e objetivos traçados. Tudo isto é projetado para um plano trienal. Além

---

<sup>3</sup> “*Benchmarking* é o processo de busca das melhores práticas da concorrência que sejam relevantes para um processo predeterminado, a compreensão das diferenças fundamentais nos dois processos de forma a identificar os motivos que geram os resultados superiores observados e tentar incorporar esse diferencial ao processo ou produto próprio”. (CAMPOS, 1998, p. 167).

disso, nessas discussões também são analisados os fatores críticos para a realização de cada objetivo estratégico e os processos que sustentam estes fatores críticos, dando origem a focos de projetos e ações para orçamento.

Para poder avaliar o desempenho da empresa como um todo e contar com a participação de todas as áreas da Brasil Telecom, o departamento de Planejamento Estratégico se reúne, individualmente, com cada diretor da empresa, criando um planejamento específico para cada diretoria.

### 3.3 A aplicação do *Balanced Scorecard* na Brasil Telecom

A Brasil Telecom definiu cinco princípios básicos para que a empresa esteja orientada a estratégia: liderança executiva, tradução da estratégia, liderança executiva, alinhamento, processo contínuo e tarefa de todos, assim como mostra a Figura 3.2.



**Figura 3.2. Os cinco princípios da Brasil Telecom.**

**Fonte: Brasil Telecom.**

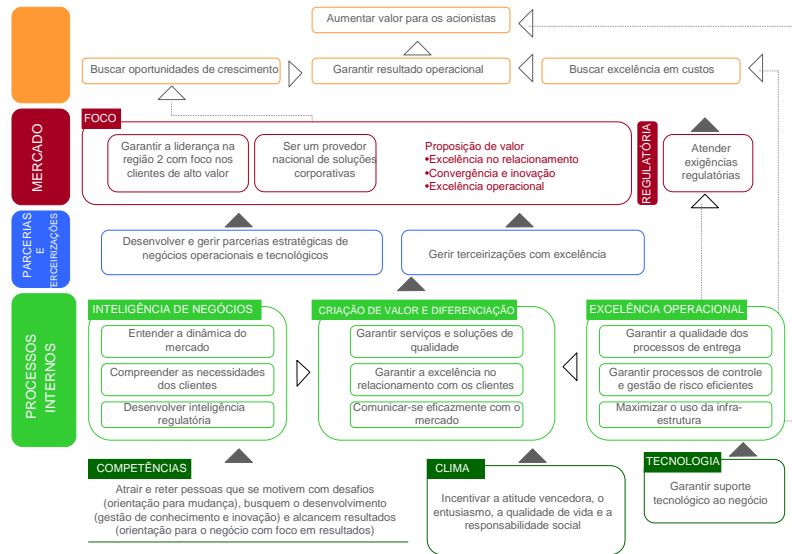
### **3.3.1 Princípio da liderança executiva**

O princípio da liderança executiva consiste em mobilizar os principais executivos da organização, definindo estratégias para cada um deles, na busca de concretizar a visão da empresa. Com isso, cada líder orienta sua equipe, esclarecendo as estratégias e traçando metas e objetivos para alcançá-las.

### **3.3.2 Princípio da tradução da estratégia**

Para facilitar a tradução da estratégia, foi criado um mapa estratégico (ver a Figura 3.3), o qual descreve todos os objetivos traçados para longo prazo pela organização na perspectiva financeira, de mercado, regulatória, de processos internos, de parcerias e terceirizações e, por fim, de aprendizado e crescimento (ver a Figura 3.4). Além disso, são mostrados os indicadores e as metas de cada perspectiva adotada pela Brasil Telecom e todas as suas iniciativas estratégicas que já foram ou devem ser tomadas.

Este mapa estratégico foi criado na busca de comunicar, de forma clara, os objetivos estratégicos para todos os funcionários da organização, na expectativa de que haja um comprometimento de cada um para o alcance destes objetivos. Por meio deste mapa, também é possível que todos tenham uma visão integrada do desempenho da empresa.

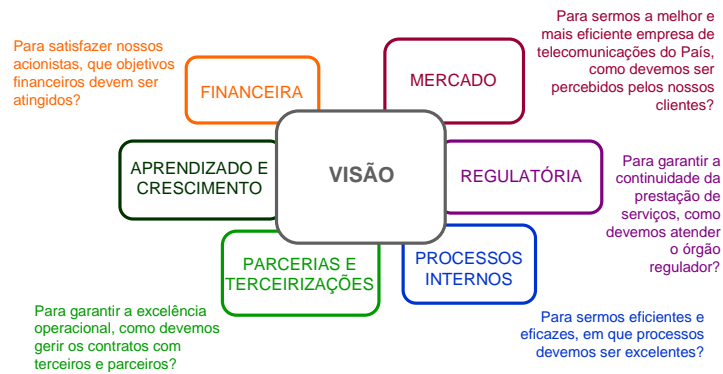


**Figura 3.3. Mapa estratégico da Brasil Telecom.**

**Fonte: Brasil Telecom**

Na construção deste mapa estratégico, entrevistas individuais foram feitas com todos os diretores da Brasil Telecom, para que os seus principais focos estratégicos fossem traduzidos, almejando a realização de sua visão. Ainda, consolidaram-se os pontos de consenso quanto à visão de futuro da organização e estabeleceram-se as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Na perspectiva financeira, foram definidos os objetivos financeiros que devem ser atingidos para satisfazer os acionistas da Brasil Telecom. Já na perspectiva de mercado, foram traçados objetivos para satisfazer e manter seus clientes a fim de ser a melhor e mais eficiente empresa de telecomunicações do Brasil. A perspectiva regulatória é formada por objetivos e metas para melhor atender o órgão regulador, os quais irão garantir a continuidade da prestação de serviços.



**Figura 3.4. Perspectivas do Estação 14 da Brasil Telecom.**

**Fonte: Brasil Telecom.**

A Brasil Telecom determina seus indicadores para quantificar seus objetivos estratégicos e, com isso, acompanhar sua implementação. Estes indicadores mostram o grau de desempenho esperado pela organização. As metas estabelecidas são coerentes com a quantidade de recursos que a empresa pode disponibilizar para a implementação dos objetivos estratégicos.

### 3.3.3 Princípio do processo contínuo

No princípio do processo contínuo há uma integração entre o orçamento e a estratégia, sistemas de informação precisam ser implantados para facilitar a comunicação das estratégias e deve ser desenvolvido o aprendizado estratégico, isto é, todos os funcionários, especialmente os principais executivos da empresa, devem ter o conhecimento sobre as estratégias da empresa e suas metas e objetivos traçados para atingi-las.



Sendo assim, o grupo da área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom se reúne, individualmente, com os principais diretores para desenvolver um planejamento para cada diretoria.

### **3.3.4 Princípio do alinhamento entre da organização à estratégia**

O alinhamento é um princípio que consiste em definir os indicadores das unidades, criar sinergias entre as unidades de negócio e sinergias entre serviços compartilhados. Além disso, é um processo de desdobramento de indicadores e metas para cada grupo de atividades, envolvendo a matriz e as filiais, as coligadas e as controladas.

Para criar um alinhamento da organização à estratégia, definiram-se os indicadores e metas de longo prazo para cada grupo de atividades, os quais estão associados aos indicadores e metas corporativos. Estes grupos de atividades são definidos de acordo com os critérios utilizados para a implementação do Sistema ABC – *Activity Based Costing*<sup>4</sup>. Todo o trabalho é coordenado por grupos formados por pessoas de diferentes áreas, envolvendo a Diretoria de Recursos Humanos e Processos. A participação das diversas áreas da Brasil Telecom, especialmente a da Diretoria de Recursos Humanos, é essencial para que os indicadores sejam entendidos como os da organização como um todo, e não como indicadores exclusivos do Estação 14. Futuramente, pode-se criar um programa de bonificação para todos os que participarem do grupo de coordenação.

---

<sup>4</sup> Atividade baseada em orçamento.

### 3.3.5 Princípio da tarefa de todos

Por fim, a empresa segue o princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos. Para isso, foram desenvolvidos nome e imagem visual próprios para a divulgação interna do *Balanced Scorecard*. Assim, foi criado o logotipo do Estação 14, o qual identifica-se com a organização e é de fácil assimilação por todos os profissionais da Brasil Telecom. Como a empresa é brasileira, o termo americano *Balanced Scorecard* foi substituído por Estação 14. Tal nome deriva-se da expressão Estratégia em Ação associada ao número quatorze, o qual representa o código da Brasil Telecom para ligações de longa distância nacionais e internacionais.

Assim como a percepção inicial de um produto ou serviço é fundamental para o sucesso da empresa no mercado, a percepção inicial dos profissionais da organização também é fundamental para o sucesso da implantação de um novo modelo de gestão. Tal fato reforça a importância da comunicação de lançamento para a obtenção de uma repercussão positiva e abrangente em todos os níveis. Para uniformizar a comunicação do Estação 14 em toda a organização, foi desenvolvido um vídeo destacando os principais conceitos do BSC, o foco estratégico de cada uma das seis perspectivas do Mapa Estratégico Corporativo e o comprometimento da alta administração com o projeto, através de depoimentos da Presidente e dos Diretores da organização. Novos conceitos foram consolidados com a distribuição de material impresso no formato dos calendários desenhados desde 2003, contendo os conceitos do BSC, o Mapa Estratégico Corporativo e informações sobre cada objetivo estratégico. O formato escolhido garantiu que todo profissional tivesse contato direto e diário com a estratégia durante todo o ano do lançamento.

O lançamento do Estação 14 foi realizado com a apresentação do vídeo e do detalhamento do Mapa Estratégico Corporativo para diretores e gerentes da matriz e filiais, tudo por meio de vídeo-conferência. Um *roadshow*<sup>5</sup> também foi feito em todas as filiais e escritórios situados em 12 estados. Mais de 65% dos profissionais, entre matriz, filiais, coligadas e controladas participaram do processo de comunicação inicial. O sucesso deste processo deveu-se à divulgação e à organização do *roadshow*, que foram coordenadas pela área de Recursos Humanos, bem como à liderança de diretores e gerentes, estimulando seus profissionais a participar das apresentações.

Um reforço periódico da comunicação é feito por meio de telas de abertura na Intranet da Brasil Telecom para a concretização do modelo e das informações sobre a estratégia. Também é possível dar continuidade ao processo de informação da evolução da estratégia e de sua implementação por meio do Portal Estação 14, pela Intranet, o qual contém informações referentes ao processo de discussão estratégica, como análises de cenários de mercado, evolução tecnológica, mudanças regulatórias e macroeconômicas, e análise de desempenho empresarial.

Foi criado um novo ciclo de comunicação da estratégia através da divulgação de informações relativas a cada grupo de atividades no calendário de 2004. As informações comunicavam quem são os profissionais responsáveis pela sua execução, quais os objetivos estratégicos corporativos pelas quais são responsáveis e sua relação de causa e efeito com o objetivo estratégico de aumentar o valor para o acionista. Novas telas de abertura, via Intranet, serviram de reforço para este novo ciclo de comunicação.

---

<sup>5</sup> Seqüência de eventos de divulgação, no caso, uma festa em cada filial e/ou escritório.

Outro reforço foi criado através de um jornal semanal chamado de Estação, o qual conta com diversas informações sobre o processo de discussão estratégica e de acompanhamento do desempenho empresarial, sendo dividido nas seguintes seções:

- **Acontece:** notícias semanais.
- **Mercado em análise:** resultado de estudos coordenados pela Inteligência Estratégica.
- **Regra do jogo:** regulamentação.
- **Tecnologia:** evolução tecnológica.
- **Estratégia em ação:** estratégia, andamento do processo Estação 14.
- **Fatos e resultados:** fatos relevantes, comunicados e desempenho.
- **Espaço aberto:** ações específicas de uma área da matriz e filiais, coligadas e controladas.

## **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para a construção deste trabalho, foram utilizados os seguintes métodos científicos:

### **4.1 Pesquisa bibliográfica**

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada para a elaboração da fundamentação teórica e do aprofundamento do tema. Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível descrever os principais conceitos do BSC, além de suas características e sua implementação.

Segundo Cervo & Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema por meio de referências teóricas publicadas em documentos, além de conhecer e analisar as contribuições científicas ou culturais que já foram relatadas sobre um tema, assunto ou problema. Ela pode ser apenas o primeiro passo para qualquer pesquisa científica, constituindo parte de uma pesquisa descritiva ou experimental, ou pode ser a pesquisa propriamente dita.

No caso deste trabalho, a pesquisa bibliográfica é feita para recolher informações e conhecimentos sobre um determinado assunto e, assim, experimentar as hipóteses levantadas.

## 4.2 Pesquisa descritiva

A pesquisa base para esta monografia foi uma pesquisa descritiva. Cervo & Bervian (1983) afirmam que a pesquisa descritiva tem como suas principais funções observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Tal pesquisa é realizada para estudar, com a precisão possível, estes fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, além de descobrir a frequência de seus acontecimentos, sua relação com outros, suas características e sua natureza, sem necessitar de qualquer interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva é desenvolvida, principalmente, nos estudos das Ciências Humanas e Sociais, abordando dados e problemas que não são registrados em documentos, mas merecem ser estudados. Estes dados precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo e, no caso desta monografia, estes foram coletados por meio de um estudo de caso.

Foi realizado um estudo de caso na Brasil Telecom, a fim de testar se o *Balanced Scorecard* foi ou não impulsionador e eficaz para a organização. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de um questionário, estruturado, não disfarçado e composto por dez questões, o qual foi aplicado a 176 funcionários da empresa, excluindo os terceirizados. Foram utilizadas as seguintes estatísticas para se chegar à amostra:

Margem de erro:  $\pm 7\%$

Grau de confiança: 95%

Probabilidade de sucesso da hipótese: 50%

Probabilidade de fracasso da hipótese: 50%

O modelo do questionário está no anexo I. Além disso, foi feita uma pesquisa qualitativa, do tipo entrevista em profundidade, com uma executiva da área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom, em que a mesma respondeu a oito questões abertas. O roteiro da entrevista está no anexo II.

#### **4.2.1 Estudo de caso**

O estudo de caso permite a tentativa de aprofundar o nível de compreensão de um determinado fenômeno atual. No caso deste trabalho, o estudo de caso possibilitou o entendimento do funcionamento do *Balanced Scorecard* da Brasil Telecom, o contato físico com a rotina da empresa, além do teste das hipóteses elaboradas. Foi por meio do estudo de caso que tornou-se possível a análise da teoria do BSC na prática de uma organização.

#### **4.3 Pesquisa quantitativa**

A realização desta pesquisa se deu através de um questionário construído por variáveis quantitativas, isto é, processos numéricos, que sustentam um sistema lógico e objetivo. Ferrari (1982) declara que as variáveis quantitativas têm a importância de contribuir à pesquisa com informações mais completas.

As variáveis quantitativas deste trabalho foram obtidas por contagem, isto é, unidades que foram contadas e previamente identificadas na pesquisa.

#### **4.4 Pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa foi feita por meio de uma entrevista desenvolvida com variáveis qualitativas, que, segundo Ferrari (1982), são conhecidas também como variáveis nominais, as quais são caracterizadas pelos seus atributos. Estes atributos estão relacionados aos aspectos não mensuráveis das hipóteses ou do problema da pesquisa. O autor complementa, afirmando que as variáveis qualitativas não são medidas ou contáveis, mas sim apenas descritas, sendo considerado o seu critério de qualidade.

##### **4.4.1 Entrevista em profundidade**

A entrevista é uma conversa orientada para colher dados relevantes para a pesquisa, por meio de um roteiro. Cerro & Bervian (1983) afirmam que a entrevista é realizada quando se tem a necessidade de obter dados, os quais não são encontrados em fontes documentárias. Posteriormente, estes dados são utilizados para os estudos de fatos, de casos ou de opiniões.



## 5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A entrevista em profundidade com um membro da área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom (ver o roteiro da entrevista no anexo II), permitiu o conhecimento de várias informações sobre o Estação 14, o *Balanced Scorecard* da empresa, as quais não são registradas em documentos expostos para o público. Tais informações ajudaram a esclarecer todo o funcionamento da ferramenta na organização e o impacto causado por sua implementação, que reflete em pontos fortes e fracos na rotina da empresa.

O BSC foi descoberto pela Brasil Telecom de uma forma casual. Membros da Diretoria Adjunta de Planejamento Estratégico, os quais trabalham diretamente com a Presidência, sentiram a necessidade de adquirir uma ferramenta que acompanhasse e medisse os dados financeiros da empresa, apesar de, até então, utilizarem um *software* chamado *Hyperion Planning*, que também acompanhava toda a parte financeira da organização. No entanto, esta diretoria necessitou de algo mais evoluído. Com isso, os principais executivos da Diretoria Adjunta de Planejamento Estratégico procuraram a empresa *Symnetics*, a qual presta serviços de soluções e metodologias de gestão estratégica, especialmente, o *Balanced Scorecard*, para avaliar e escolher um *software* que atendesse suas necessidades. A *Symnetics* os apresentou o módulo *Hyperion Performance Scorecard*, o qual foi desenvolvido para exercer todas as funções padrões do *Balanced Scorecard*, sendo aprovado e comprado pela diretoria. No entanto, a área de Planejamento Estratégico ainda não tinha um conhecimento aprofundado sobre o BSC.

No ano de 2002, após a compra do módulo, a *Symnetics* realizou um processo de treinamento e consultoria para a compreensão, utilização e implementação da ferramenta. A partir daí, a área de Planejamento Estratégico realizou um estudo mais intenso sobre o *Balanced Scorecard*, buscando-o adaptar na realidade da empresa. Apesar de o *software* adotado ser totalmente flexível a personalização, o custo era alto e, desta forma, deixou de ser prioridade da organização. Por isto, a área de Planejamento Estratégico teve que criar uma planilha simples no *Excel*, ferramenta do *Windows software*, para traçar as perspectivas da empresa e suas estratégias, que são mostradas no mapa estratégico da empresa (ver Figura 3.3). Em 2003, a maior preocupação da empresa foi divulgar o mapa estratégico e as estratégias da Brasil Telecom para a matriz e filiais, por meio de calendários, palestras, intranet, agendas e outros. A cada dois meses uma perspectiva era abordada na empresa, dando forma às seis perspectivas. Já em 2004, a proposta da Brasil Telecom foi, além de reforçar mais uma vez as perspectivas e estratégias, que compõem o mapa estratégico, dividir a empresa em grandes grupos e pequenos subgrupos, na tentativa de fazer com que cada colaborador se identificasse com algum deles e buscasse alcançar os objetivos estratégicos traçados pela própria empresa. Cada mês a empresa abordou um subgrupo, o qual tinha suas estratégias específicas definidas. A figura 5.1 mostra a divisão dos três grandes grupos e seus respectivos subgrupos, os quais foram representados por um valor principal.

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio da aplicação de 176 questionários, distribuídos aleatoriamente por todas as áreas da empresa. A tabela 1 representa a tabulação da pesquisa.



**Figura 5.1. Divisão dos grupos e subgrupos da Brasil Telecom.**

**Fonte: Brasil Telecom.**

A pesquisa quantitativa (ver anexo I) permitiu testar o conhecimento dos funcionários da Brasil Telecom em relação ao *Balanced Scorecard*, nomeado pela empresa como Estação 14. Foi possível chegar aos seguintes resultados:

Na questão 1, como mostra a figura 5.2, dentre os 176 funcionários que foram questionados, 53,97% deles não conhecem muito a área de planejamento estratégico da Brasil Telecom. Ainda é um percentual alto, tendo em vista que esta área é de extrema importância para as decisões da empresa, especialmente, para a implementação do BSC. Poucos são os que não conhecem de forma alguma a área de planejamento estratégico, somente 0,56%, mas este fato leva a pensar que a área de planejamento estratégico ainda deve investir na divulgação de seus projetos, além de estar em constante contato com os funcionários de todas as áreas da empresa.

ITEM	INCIDÊNCIA	%
<b>QUESTÃO 1</b>		
Muito	5	2.84
Um pouco	75	42.61
Não muito	95	53.97
Não conheço	1	0.56
<b>QUESTÃO 2</b>		
Não	92	52.27
Sim	84	47.72
Ser a melhor e maior operadora da América Latina.	11	13.09
Ser a melhor operadora do Brasil e no tempo da América Latina.	7	8.33
Ser a melhor e maior operadora do Brasil.	28	33.33
Ser a melhor e mais eficiente operadora de telecomunicações.	33	39.28
Ser a operadora de telecomunicações com soluções completas e integradas.	2	2.38
Unir pessoas, diminuindo as distâncias.	3	3.57
<b>QUESTÃO 3</b>		
Não	52	29.54
Sim	124	70.45
Informativo semanal	31	25
Comunicação da estratégia	26	20.96
Notícias importantes	20	16.12
E-mail semanal	26	20.96
Levar conhecimento a todos os funcionários	8	6.45
Desempenho da Brasil Telecom	2	1.61
Mapa estratégico com indicadores por áreas focais	3	2.41
Acompanhamento da realização da estratégia da empresa	8	6.45
<b>QUESTÃO 4</b>		
Muito	3	1.70
Um pouco	42	23.86
Não muito	120	68.18
Não conheço	11	6.25
<b>QUESTÃO 5</b>		
Não	58	32.95
Sim	118	67.04
<b>QUESTÃO 6</b>		
Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento	8	4.54
Financeira, Mercado, Processos Internos, Regulatório e Aprendizado e Crescimento	15	8.52
Financeira, Mercado, Processos Internos, Parcerias e Terceirizações e Aprendizado e Crescimento	23	13.06
Financeira, Mercado, Processos Internos, Regulatório, Parcerias e Terceirizações e Aprendizado e Crescimento	77	43.75
Não sei	53	30.11
<b>QUESTÃO 7</b>		
Muito importante	24	13.63
Importante	144	81.81
Pouco importante	8	4.54
Sem importância	0	0
<b>QUESTÃO 8</b>		
Revista interna	3	1.70
Calendário	76	43.18
Informativo semanal	111	63.06
Intranet	28	15.34
Agenda	57	32.38
Palestra	5	2.84
Vídeo institucional	0	0
Rádio interno	0	0
Não conhece	28	15.90
Outros	3	2.27
Colegas de trabalho	3	100
<b>QUESTÃO 9</b>		
Não	137	77.84
Sim	39	22.15
Gestão no desempenho da empresa com base no acompanhamento da estratégia.	6	15.38
Método criado pelos professores Kaplan e Norton.	3	7.69
Análise do desempenho, focando em indicadores balanceados.	11	28.20
Análise da empresa com diferentes perspectivas.	6	15.38
Comunicar a estratégia a todos e alinhamento.	1	2.56
Forma de acompanhar a implantação da estratégia.	4	10.25
Conjunto de indicadores para medir a implementação operacional da estratégia da empresa, funcionando com um painel de controle para o 'board' dos executivos.	1	2.56
É uma ferramenta de gestão que agrega outros fatores de avaliação de resultados, além do fator financeiro. Tem como foco, transformar a estratégia em ação.	1	2.56
Para que uma estrutura dos processos internos da empresa se adequem, ao máximo, à estratégia formulada.	1	2.56
Permite adaptar a metodologia a maioria das empresas de grande porte. Na Brasil Telecom, a adaptação denomina-se Estação 14.	1	2.56
Ele procura integrar a visão da empresa a partir das suas perspectivas, objetivando-as. Transforma as estratégias em objetivos operacionais.	1	2.56
Traduz a missão e a visão da organização em estratégia, dentro de um compreensivo conjunto de indicadores de desempenho, resultante em ação e resultados concretos.	1	2.56
Define indicadores gerenciais baseado nas perspectivas do mapa estratégico.	1	2.56
É um modelo de gestão da estratégia organizacional desenvolvido por Kaplan e Norton, na HBS, que visa propiciar a transformação da estratégia em ação, através do uso de indicadores associados às quatro (ou mais) perspectivas, que compõem o Mapa Estratégico. Este mapa deve "contar a história" da estratégia, estabelecendo relações de causa e efeito, partindo da base ("Perspectiva Aprendizado e Crescimento") até a perspectiva financeira.	1	2.56

Tabela 1. Tabulação da pesquisa quantitativa.

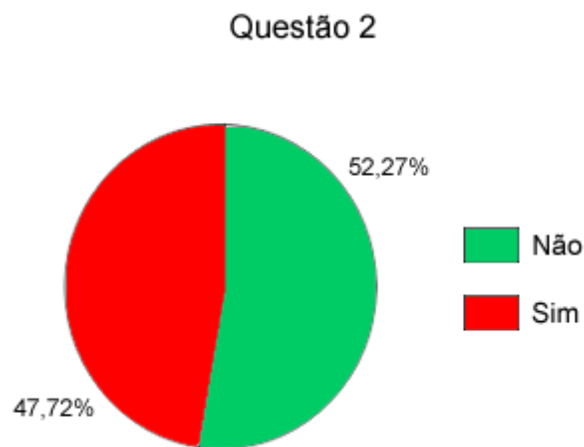


**Figura 5.2. Resultados da questão 1.**

Levando em consideração que, 42,61% dos questionados conhecem pouco a área e somente 2,84% deles conhecem muito, é possível que a equipe de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom esteja tendo mais contato com os altos executivos da organização. Além disso, percebe-se que a maioria dos funcionários sentem insegurança à respeito do planejamento estratégico da empresa, o que dificulta o bom funcionamento do BSC.

A figura 5.3 mostra o gráfico demonstrando os resultados percentuais da questão 2. Nesta questão, pergunta-se para os funcionários se eles conhecem qual é a visão de futuro da Brasil Telecom e pede-se para que, caso a resposta seja positiva, citem parte dela. 52,27% responderam que não, o que representa um percentual alto. Levando em consideração que o conhecimento da visão de futuro da empresa é essencial para que muitos objetivos estratégicos sejam traçados, o fato da grande maioria não conhecer a visão da empresa pode dificultar que estes objetivos sejam seguidos. Tendo em vista que a visão da Brasil Telecom é ser a melhor e mais eficiente empresa de

telecomunicações da América Latina, mesmo que menos que a metade das pessoas, 47,72%, tenha respondido que sim, já é positivo perceber que grande parte delas conhece bem esta visão. É possível que alguns funcionários tenham confundido a visão da empresa, pelo fato de que, a Brasil Telecom a mudou recentemente.

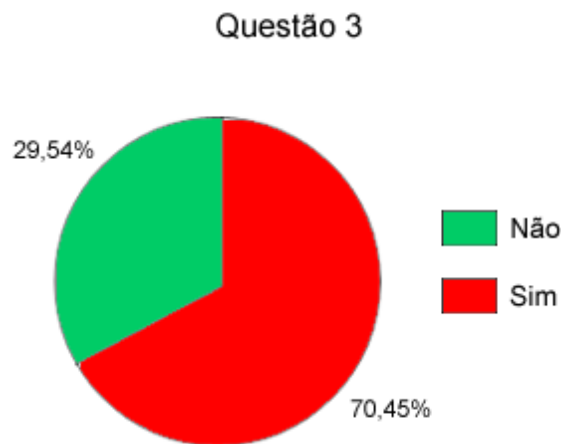


**Figura 5.3. Resultados da questão 2.**

Ainda sim, é importante que a Brasil Telecom reforce a sua nova visão e separe esta da sua missão, a qual é resumida em unir pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o País através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações. Poucos fizeram esta confusão, mas, vale ser levado em consideração.

O projeto de implementação do BSC na Brasil Telecom recebeu o nome de Estação 14. A questão 3 foi criada para testar o conhecimento dos funcionários em relação a este projeto, no entanto, mais da metade dos questionados, que afirmou conhecê-lo, 70,45% (ver figura 5.4), o relacionou ao informativo semanal. Foram poucas

as pessoas que assimilaram o nome Estação 14 à ferramenta de gestão estratégica da empresa. De qualquer forma, o informativo semanal existe para divulgar as ações e decisões estratégicas tomadas pela empresa, além de assuntos variados que influenciam a empresa.

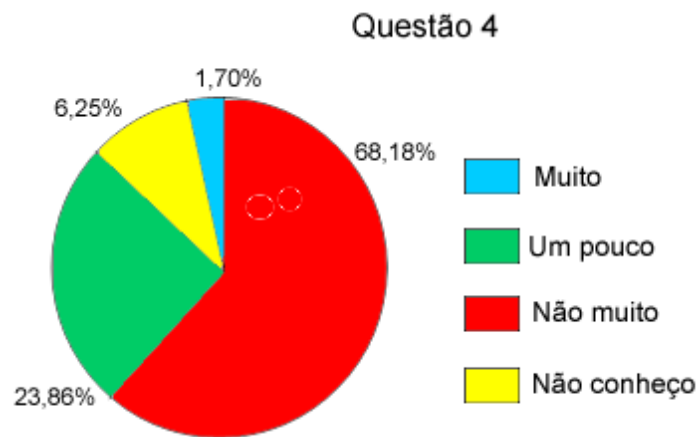


**Figura 5.4. Resultados da questão 3.**

O percentual de pessoas que responderam negativamente à pergunta ainda é baixo, considerando que a implementação da ferramenta acontece aos poucos, gradativamente. Além disso, este resultado demonstra que a principal ação da empresa, a qual é a divulgação das estratégias, das perspectivas e do papel de cada um para o funcionamento do sistema, está sendo muito bem absorvido.

A questão 4 mede o nível de conhecimento dos colaboradores em relação ao funcionamento do Estação 14 na Brasil Telecom. Como mostra a figura 5.5, 68,18% dos 176 funcionários alegaram não conhecer muito o funcionamento da ferramenta. Tal fato reforça os resultados da questão 3, os quais apontam que a grande maioria relaciona o nome Estação 14 ao informativo semanal, mas não à ferramenta de gestão

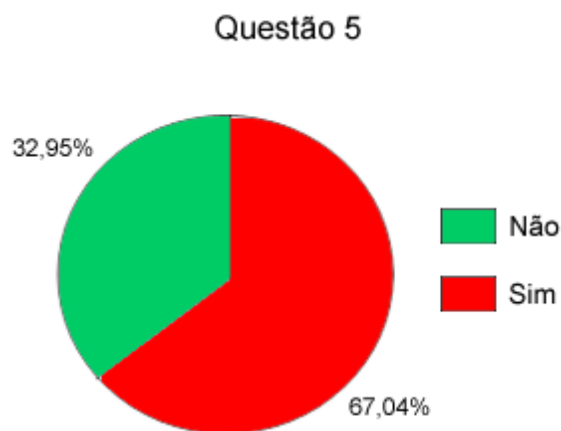
estratégica em si. 1,70% das pessoas que conhecem muito o sistema, provavelmente, são os altos executivos da empresa, os quais se envolvem com mais profundidade ao funcionamento do Estação 14 como um todo.



**Figura 5.5. Resultados da questão 4.**

Estes executivos são responsáveis em mobilizar suas equipes para o alcance dos objetivos estratégicos.

A figura 5.6 mostra os resultados da questão 5, a qual foi elaborada para saber se os colaboradores conhecem o mapa estratégico da Brasil Telecom.

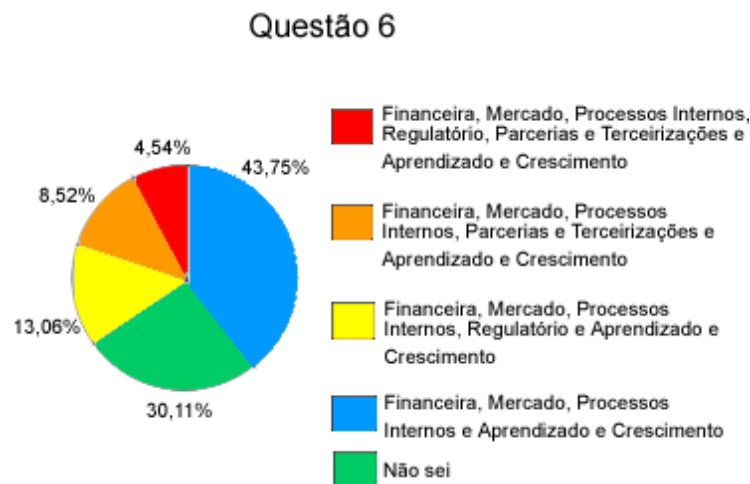


**Figura 5.6. Resultados da questão 5.**



O gráfico mostra que 67,04% dos questionados conhecem o mapa estratégico da empresa. Tal resultado é bastante incentivador para a Brasil Telecom, pois o mapa estratégico resume todas as principais estratégias, divididas por perspectivas.

Para reforçar o resultado positivo da questão 5, a figura 5.7 mostra o gráfico com os resultados da na questão 6, expondo que 43,75% dos funcionários conhecem as seis perspectivas do mapa estratégico, que são: Financeira, Mercado, Processos Internos, Regulatório e Aprendizado e Crescimento.

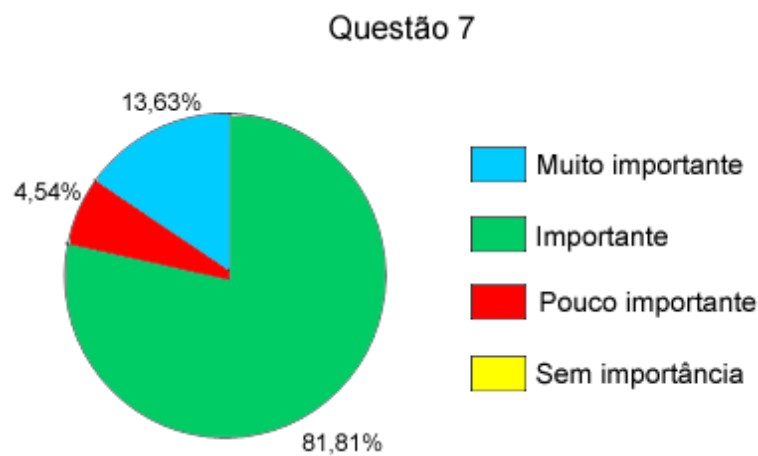


**Figura 5.7. Resultados da questão 6.**

A porcentagem de pessoas que não sabem quais são as perspectivas do mapa estratégico também é alta, se comparada com o percentual das que conhecem, mostrando que o mapa estratégico ainda precisa ser bastante reforçado nas divulgações.

Apesar da maioria dos colaboradores não conhecerem muito sobre o funcionamento do Estação 14 (ver figura 5.5), a grande maioria, 81,81%, como mostra

o gráfico da figura 5.8, acredita que esta ferramenta seja importante para a Brasil Telecom. Nenhum dos questionados julgou o Estação 14 como uma ferramenta sem importância para a empresa, até porque a empresa tem investido na divulgação do Estação 14, provando a sua importância.



**Figura 5.8. Resultados da questão 7.**

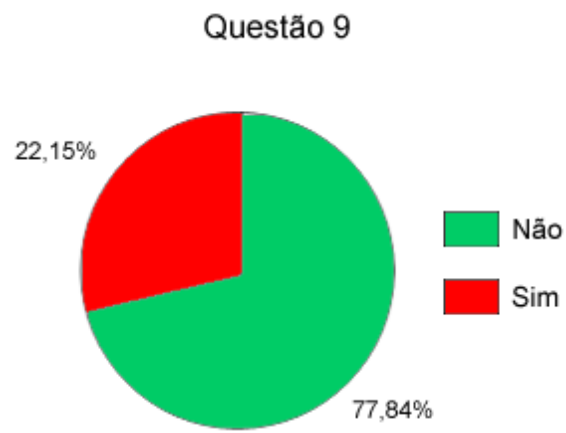
A tabela 2 mostra que o meio de divulgação do Estação 14 mais eficiente na empresa é o informativo semanal, com 63,06%, o qual recebe o nome de Estratégia em ação. Em seguida, o item mais selecionado foi o calendário, com 43,18%, que também é um dos principais investimentos da empresa para a divulgação do Estação 14, juntamente com a agenda (32,38%).

Apesar da equipe de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom não utilizar o nome *Balanced Scorecard*, mas somente o termo Estação 14, considerou-se importante perguntar se os funcionários conhecem esta metodologia de gestão, especialmente porque é utilizada na empresa e teoria deveria ser conhecida.

QUESTÃO 8		
Item	Incidência	%
Revista interna	3	1.70
Calendário	76	43.18
<b>Informativo semanal</b>	<b>111</b>	<b>63.06</b>
Intranet	28	15.34
Agenda	57	32.38
Palestra	5	2.84
Vídeo institucional	0	0
Rádio interno	0	0
Não conhece	28	15.90
Outros	3	2.27
Colegas de trabalho	3	100

**Tabela 2. Resultados da questão 8.**

Desta forma, a figura 5.9 mostra que 77,84% deles não conhecem o BSC, ao contrário dos outros 22,15%. Dentre as pessoas que responderam positivamente à questão, a maioria compreende o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que serve para analisar o desempenho das empresas, focando em indicadores balanceados.



**Figura 5.9. Resultados da questão 9.**

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Sintetizando-se as informações obtidas a partir das pesquisas realizadas para a execução desta monografia, pode-se concluir:

### 6.1 Com base na entrevista em profundidade realizada na Brasil Telecom

O *Balanced Scorecard* pode ser adaptado à realidade de cada empresa, assim como foi feito pela Brasil Telecom, não necessariamente tendo que ser implementado e controlado por algum *software*. Além disso, a organização ainda não completou o seu processo de implementação do BSC, pois só recentemente a equipe de Planejamento Estratégico começou a traçar os indicadores para a perspectiva financeira, sem ainda defini-los para as outras perspectivas. Sendo assim, a empresa não consegue ter o controle do efeito das suas ações estratégicas. A principal ação tomada para dar início à implementação do BSC é a divulgação do mapa estratégico e do Estação 14, nome dado à ferramenta de gestão dentro da Brasil Telecom.

## **6.2 Com base na pesquisa quantitativa realizada junto aos funcionários da Brasil Telecom**

Apesar da grande maioria, entre os 176 funcionários questionados, não conhecer muito a área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom ou o funcionamento do Estação 14, ela conhece bem o mapa estratégico e suas perspectivas traçadas, demonstrando que toda a divulgação que vem sendo feita, está gerando efeito positivo na organização. Tal fato já é um passo importante para dar continuação ao longo processo de implementação do BSC. É importante ressaltar que a maioria dos colaboradores não conhece a visão da Brasil Telecom. Especialmente, por ela ter sido modificada recentemente, deve ser reforçada para o conhecimento de todos, considerando que conhecer a visão da empresa é um princípio básico para assimilar e entender suas estratégias traçadas.

## **6.3 Com relação aos objetivos propostos neste trabalho**

### **6.3.1 Ao objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho era verificar se o *Balanced Scorecard* realmente funciona como impulsionador da empresa, se adotada corretamente como ensina a teoria, ou precisa ser adaptado à rotina da empresa. Constatou-se, por meio do estudo

de caso, que o *Balanced Scorecard* não somente pode ser adaptado, como deve ser adaptado à realidade de cada empresa. A Brasil Telecom, por exemplo, traçou seis perspectivas, adaptou todo o mapa estratégico e até adotou um nome para o projeto que se identificasse mais com organização. Os documentos registrados sobre o BSC servem como um embasamento, um padrão base para se apoiar e entender a ferramenta e com isso, cada organização é capaz de definir o seu próprio funcionamento do sistema adotado.

### **6.3.2 Aos objetivos específicos**

- Verificar o seu funcionamento na prática por meio de um estudo de caso de uma empresa privada: o estudo de caso foi realizado na Brasil Telecom, empresa privada, atuante no setor de telecomunicações. Foi possível perceber que o processo de implementação do BSC é lento e leva tempo para ser absorvido e praticado, seguindo todas as etapas.
- Verificar se os indicadores balanceados de desempenho estão sendo bem divulgados na empresa: a Brasil Telecom iniciou, recentemente, o processo de definição dos indicadores de desempenho para a perspectiva financeira. Todas as outras cinco perspectivas do mapa estratégico da organização ainda não foram traçadas. Portanto, ainda não há um controle das ações estratégicas, fazendo com que a ferramenta não tenha ainda sido totalmente implementada.

- Verificar se a divulgação do *Balanced Scorecard* contribui para sua implantação na prática: a Brasil Telecom utiliza a divulgação interna como principal ação para o início da implementação do BSC. O meio de comunicação com maior efeito é o informativo semanal, chamado de Estratégia em ação.

#### **6.4 Com base na abordagem teórica**

O embasamento teórico foi fundamental para o conhecimento aprofundado do *Balanced Scorecard*. Foi possível obter um modelo padrão, passo-a-passo, o qual é essencial para a implementação da ferramenta à realidade de qualquer empresa, inclusive, dando a liberdade para que seja totalmente adaptável.

#### **6.5 Recomendações**

Recomenda-se que sejam feitas outras pesquisas mais aprofundadas na Brasil Telecom para que haja um acompanhamento dos resultados e do comportamento dos funcionários, os quais são contribuidores para o funcionamento da metodologia. Além disso, é necessário ressaltar a importância da criação de indicadores de desempenho para todas as seis perspectivas. Com isso, é possível acompanhar os resultados e avaliar o que precisa ser aperfeiçoado ou mudado. Sem os indicadores, não é possível identificar possíveis problemas que possam estar empacando o funcionamento do



*Balanced Scorecard.* É importante continuar divulgando o mapa estratégico da empresa e reforçar as novas decisões que possam ser tomadas, como exemplo, a própria visão da organização.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado (*Balanced Scorecard*)**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CRUZ, Eduardo. **Planeamento Estratégico**: um guia para a PME. Lisboa: Texto Editora, 1998.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

## 8. ANEXOS

### 8.1 Anexo I

#### PESQUISA PARA TESTAR O CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA BRASIL TELECOM EM RELAÇÃO AO *BALANCED SCORECARD* IMPLANTADO NA EMPRESA

Área em que trabalha na empresa: \_\_\_\_\_

**1. Você conhece a área de Planejamento Estratégico da Brasil Telecom?**

Muito       Um pouco       Não muito       Não conheço

**2. Você sabe qual é a visão de futuro da Brasil Telecom?**

Não       Sim

Se sim, cite parte dela:

---



---

**3. Você conhece o Estação 14?**

Não       Sim

Se sim, cite alguma característica:

---



---

**4. Você conhece como funciona o Estação 14 na Brasil Telecom?**

Muito       Um pouco       Não muito       Não conheço

**5. Você conhece o Mapa Estratégico da Brasil Telecom?**

Não       Sim

**6. Qual das opções abaixo representa as perspectivas do Mapa Estratégico da Brasil Telecom?**

Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento

Financeira, Mercado, Processos Internos, Regulatório e Aprendizado e Crescimento

Financeira, Mercado, Processos Internos, Parcerias e Terceirizações e Aprendizado e Crescimento

Financeira, Mercado, Processos Internos, Regulatório, Parcerias e Terceirizações e Aprendizado e Crescimento

Não sei

**7. Como você classifica a importância do Estação 14 para a Brasil Telecom?**

Muito importante     Importante     Pouco importante     Sem importância

**8. Como você tomou conhecimento do Estação 14?**

Revista interna     Intranet     Palestra     Rádio

interno

Calendário     Agenda     Vídeo institucional     Não

conhece

Informativo semanal

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. Você conhece a metodologia de gestão chamada *Balanced Scorecard*?**

Não     Sim. Cite alguma característica:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.2 Anexo II**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O *BALANCED SCORECARD* DA BRASIL TELECOM**

1. O que é o *Balanced Scorecard*?
2. Como a empresa descobriu a existência desta ferramenta?
3. Por que a Brasil Telecom decidiu buscar uma nova ferramenta de gestão?
4. A empresa buscou o conhecimento do BSC em quais fontes?
5. Qual foi o processo de implementação do BSC? Precisou ser adaptado ou seguiu todos os passos ditados na teoria bibliográfica?
6. Cada unidade de negócio da empresa adota diferentes estratégias?
7. O BSC tem trazido uma melhoria nos resultados da empresa?
8. O BSC é um assunto que se restringe somente à área de Planejamento Estratégico? Se não, como ele é divulgado?