



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: ROGÉRIO SINOTTI

BALANCED SCORECARD – ANÁLISE DE CENÁRIO
BALANCEADO NA ESTRELA ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS

LEANDRO PEREIRA ESTRELLA CEVA
MATRÍCULA N° 2000152-4

Brasília/DF, novembro de 2006

LEANDRO PEREIRA ESTRELLA CEVA

BALANCED SCORECARD – ANÁLISE DE CENÁRIO BALANCEADO NA
ESTRELA ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.
Profº. Orientador: Rogério Sinotti

Brasília/DF, novembro de 2006

LEANDRO PEREIRA ESTRELLA CEVA

BALANCED SCORECARD – ANÁLISE DE CENÁRIO BALANCEADO NA
ESTRELA ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Profº. Orientador: Rogério Sinotti

Brasília, 10 de novembro de 2006

Banca Examinadora

Rogério Lopes Sinotti
Orientador

Mariângela Abrão
Examinador

Maria Letícia C. L. Beinichis
Examinador

Ao meu pai, que sempre serviu como fonte de inspiração e exemplo com suas atitudes.

À minha mãe, uma pessoa maravilhosa que sempre me apoiou em tudo que fiz.

Aos meus irmãos, pois, nos momentos difíceis serviram de apoio e sempre me deram força.

RESUMO

O estudo desta monografia tem como objetivo verificar a importância de se implementar a ferramenta *Balanced Scorecard* na Estrella Acessórios Automotivos Ltda. e propor um mapa estratégico, demonstrando como a ferramenta *BSC* pode ajudar-la a aumentar seu valor e melhorar sua vantagem competitiva no mercado. Foi realizado um estudo de caso sobre a utilização desta ferramenta e suas vantagens, com a apresentação das principais teorias relativas ao assunto e a metodologia do *Balanced Scorecard*, é mostrado a facilidade de se ler um mapa estratégico e comunicá-lo aos demais funcionários da empresa, na primeira parte, e o estudo de caso na empresa apresenta o seu histórico, a missão, a visão de futuro, a importância da ferramenta para a organização e seus objetivos estratégicos, é demonstrado um mapa estratégico para a empresa na segunda parte, que são indispensáveis para o entendimento do trabalho. Ao final é feita uma relação entre os dados obtidos da empresa e a teoria apresentada, e a conclusão desta monografia revela as vantagens de se utilizar a ferramenta para o desenvolvimento da organização e sua melhoria, e as limitações do trabalho. É proposto também a continuidade deste estudo desenvolvendo os indicadores estratégicos e mensurando-os para a adoção do *BSC* como sistema de gestão pela organização.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 Perspectiva Financeira.....	11
2.2 Perspectiva dos Clientes.....	12
2.3 Perspectiva de Processos Internos.....	13
2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	13
2.5 Indicadores de Desempenho	14
2.6 Mapa Estratégico	16
3. ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
3.1 Definição de Visão e Missão	18
3.2 Comunicação dos Objetivos.....	19
3.3 Integração dos Objetivos do BSC à Estratégia	20
3.4 <i>Feedback</i> e Aprendizado Estratégico	21
4. METODOLOGIA	22
4.1 Dos objetivos.....	22
4.2 Procedimentos de Coleta	22
4.3 Método de Abordagem.....	23
4.4 Método de Procedimento	23
5. ESTUDO DE CASO.....	24
5.1 Histórico	24
5.2 Importância do Estudo para a Empresa.....	24
5.3 Missão.....	25
5.4 Visão	25
5.5 Objetivos Estratégicos	25
5.6 Mapa Estratégico	26
5.7 Mapa Estratégico (Visão do Autor)	28
5.8 Relação entre a Teoria e o Estudo de Caso	29
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

As organizações possuem a necessidade de se estabilizar no mercado, concorrendo com outras empresas nos diversos segmentos de negócios, a fim de gerar o resultado esperado para seus proprietários e acionistas. Para este propósito, são utilizadas diversas ferramentas como campanhas de marketing, redução nos custos, controle de qualidade, especialização de funcionários, qualidade no atendimento e serviços pós-vendas, sempre buscando conquistar o maior número de clientes.

Os métodos utilizados pelos administradores para medir o desempenho das empresas foram, na maioria das vezes, estruturados em indicadores financeiros e de produção, porém esses estudos somente são eficazes em mercados estáveis onde os objetivos de curto prazo são suficientes. Na era industrial, os modelos tradicionais de performance financeira funcionavam muito bem, mas no mercado globalizado são necessárias decisões rápidas, devido às constantes mudanças que ocorrem.

Os sistemas de controle mensurados pelos ativos tangíveis não estavam mais sendo eficazes nos processos de gestão. Com o avanço da tecnologia, a criação do comércio virtual, os mercados se tornaram mais abertos alcançando muito além das fronteiras de suas cidades e seus países. As empresas precisam de uma abrangência maior de suas estratégias, vinculando toda organização, clientes, fornecedores e ambiente interno e externo.

Após muitos estudos e com o apoio de diversas empresas americanas, Kaplan e Norton, pesquisadores da Universidade de Harvard, desenvolveram um sistema de indicadores financeiros e não-financeiros que analisam a empresa a partir da sua missão e visão e que vinculam todos os seus setores a fim de deixá-los harmônicos em relação às estratégias gerenciais. O *Balanced Scorecard (BSC)* baseia-se em 4 perspectivas clássicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. O *BSC* precaviza um equilíbrio entre as medidas internas de processos de negócios/inação e aprendizado e crescimento com as externas que são os acionistas e clientes.

Devido à complexidade do mercado, é necessário que as organizações entendam perfeitamente suas metas, a forma mais eficaz para alcançar seus objetivos. O *BSC* possui uma grande vantagem em relação às outras formas de

medir o desempenho estratégico de uma organização, porque se baseia em indicadores tangíveis e intangíveis, analisando as perspectivas dos clientes, dos processos internos, do financeiro e da aprendizagem e crescimento. Desse modo fornece ao gestor um conjunto de informações claras a respeito de toda empresa, para que se tome uma decisão mais precisa. O *Balanced Scorecard* gera um mapa estratégico contendo as estratégias necessárias para se atingir a visão de futuro da empresa. A partir das estratégias são gerados os indicadores. A empresa estudada é a Estrela Acessórios Automotivos Ltda., e, com base nos fundamentos de *BSC*, será proposto um mapa estratégico.

Este estudo pretende demonstrar como o *BSC* ajudará a empresa a atingir seus objetivos e aumentar seu valor, melhorando sua vantagem competitiva.

A metodologia utilizada no estudo tem caráter exploratório, utiliza o método dedutivo de abordagem. Este método é o monográfico ou estudo de caso e a pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico utilizando a técnica da documentação indireta.

O trabalho será apresentado em três partes. A primeira parte descreve o *Balanced Scorecard* e seus fundamentos (estratégia empresarial, perspectivas, mapa estratégico, indicadores entre outros).

A segunda parte explora as características da empresa, esclarecendo a visão e as estratégias, associação dos objetivos e iniciativas estratégicas, planejamento e estabelecimento de metas e implementação, e sugere por fim a proposta de um mapa estratégico.

Na terceira parte é apresentada a relação entre a teoria encontrada na pesquisa bibliográfica e o que se pode verificar no mapeamento proposto, as vantagens e limitações desta aplicação, e na conclusão do estudo relaciona-se o modelo com a gestão de criação de valor.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para entender a elaboração do mapeamento estratégico *Balanced Scorecard* é necessário a apresentação de alguns conceitos importantes que o estruturam e que serão úteis para entender o processo.

O surgimento da palavra “estratégia” remota desde a época em que o homem vivia nas cavernas e utilizava meios para sobreviver como a caça, a pesca e a luta. O termo “estratégia” surgiu do grego *strátegos* que se referia ao *general*, a pessoa que estava no comando. Ao longo do tempo passou a designar as competências do general para vencer uma guerra. (CHIAVENATO, 2003, p. 26)

No contexto organizacional, a palavra estratégia é muito utilizada para designar atitudes que uma organização deve realizar para conseguir com sucesso um bom posicionamento no mercado. As estratégias possuem uma relação entre a missão da empresa, sua visão de futuro, o trabalho que realiza e o nicho de clientes que ela deseja atingir.

Serra (2002, p. 5) afirma que estratégia pode ser entendida como um conjunto de meios que uma organização utiliza para atingir seus objetivos. Dessa forma, envolve decisões para definir produtos e serviços para determinados tipos de clientes, o mercado em que ela atuará e o seu posicionamento em relação a seus concorrentes.

Para Fernandes (2005, p. 7), a estratégia seria um “conjunto de grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura”. E para que isso dê certo, precisa-se que relacione as oportunidades oferecidas com os recursos disponíveis na empresa. O uso da palavra estratégia está associado à tomada de grandes decisões e quase sempre pela diretoria e executivos da organização. É um caminho, significa métodos e ações para se chegar a um objetivo proposto inicialmente.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) dizem que a estratégia está situada dentro da hierarquia e do planejamento estratégico formal. Referem-se aos planos da cúpula da organização para atingirem com eficácia os objetivos gerais.

Certo e Peter (1993, p. 17) relacionam a estratégia ao ambiente, e para que a organização atinja seu sucesso, é necessário que seja analisado o ambiente e estipule a diretriz organizacional para que a administração tenha capacidade de

traçar cursos alternativos de ação. Sua idéia principal é como lidar com a concorrência. Para eles, “formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”.

Além das estratégias, outro aspecto muito importante para o entendimento do *BSC* são suas perspectivas. São elas que indicarão o caminho em que o projeto irá seguir, explicando o que será feito em cada área de atuação.

O *BSC* procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, com variáveis fundamentais para a perfeita harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa. Busca esclarecer a missão e a visão para seus funcionários a fim de melhorar o processo de comunicação interna. O *BSC* é uma ferramenta que facilita a empresa a se tornar mais flexível e transparente. (FERNANDES, 2005, p. 185)

Para que sua implementação obtenha os resultados desejados, é necessário que toda a organização se comprometa a adotar o *BSC* como um sistema de gestão.

A alta administração deve informar a seus funcionários perfeitamente seus objetivos a serem atingidos, afim de motivá-los a participar do processo de melhoria da empresa.

A denominação de Cenário Balanceado decorre do fato de que para uma organização atingir seus objetivos e ter sucesso é necessário que os quatro conjuntos de indicadores estejam devidamente “balanceados”. Esses indicadores são separados por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. (CAMPOS, 1998, p. 60)

No *BSC*, as perspectivas se interagem formando um conjunto coeso e interdependente, relacionando umas com as outras e formando uma relação de causa e efeito que começa no processo de aprendizado e crescimento e se conclui na perspectiva financeira.

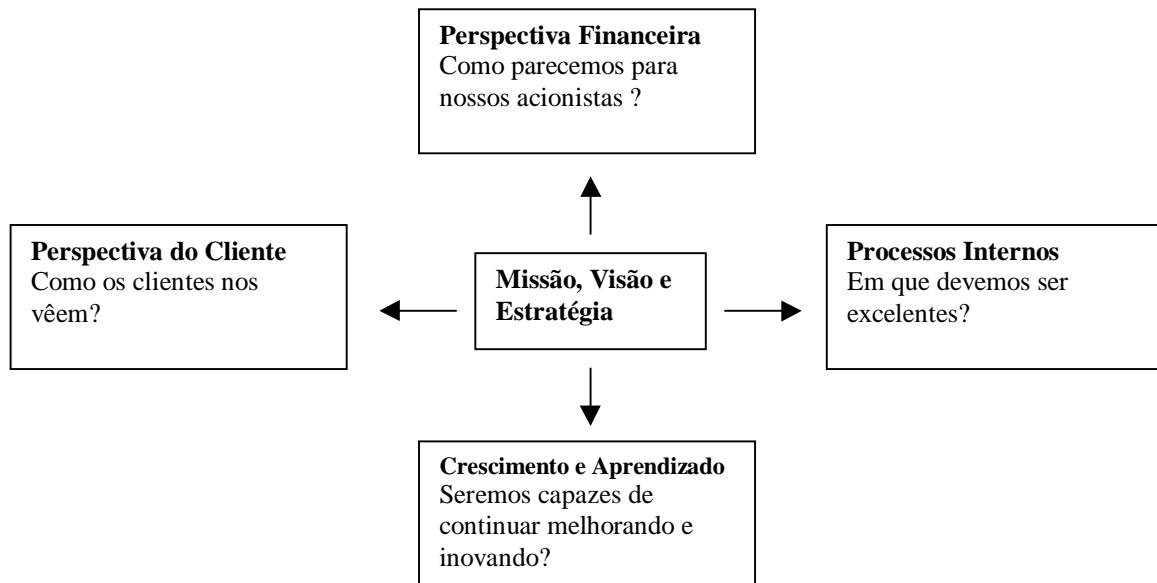


Figura 1: O *Balance Scorecard* interliga as diferentes perspectivas
 Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11)

As perspectivas revelam quatro questões básicas: Como os clientes vêm a empresa? Em que área a organização deve ser excelente? A capacidade de melhoria e criação de valor é contínua? O que os acionistas acham da organização?

O Cenário Balanceado acompanha os principais indicadores de desempenho financeiro e não financeiro que se encontram na estratégia da organização, possibilitando uma análise rápida da situação, permitindo que se decida qual o melhor caminho a seguir para que se possa garantir que as metas e os objetivos sejam atingidos.

2.1 Perspectiva Financeira

A primeira perspectiva a ser elaborada é a financeira, pois ela influencia em todos os níveis da organização.

O ciclo de vida de uma empresa apresenta três fases: crescimento, sustentação e colheita de resultados. No crescimento da empresa o objetivo financeiro são os percentuais de crescimento da receita e de aumento nas vendas. Nessa fase a empresa pode apresentar fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno. Na sustentação, os investimentos são para manter sua participação no mercado, evitando estrangulamentos e sempre buscando melhoria contínua. Na

colheita, a empresa busca o retorno ao investimento realizado nas duas fases anteriores, com baixos investimentos, apenas para manter equipamentos e capacidades. E em cada fase, os objetivos financeiros podem ser alterados, de acordo com a situação desejada.

Os indicadores financeiros não devem somente abordar os custos de produtos e serviços, mas também as atividades e processos da empresa, sem deixar de avaliar se os custos estão gerando receita ou produtividade. (FERNANDES, 2005, p. 188)

Nessa perspectiva, os objetivos tratados são o retorno sobre o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores, controle do risco, taxa de produtividade e redução de custos.

Porém, os resultados apurados em decorrência da implementação das estratégias, somente serão vistos ao final do exercício financeiro.

Os objetivos estratégicos para empresas privadas são voltados exclusivamente para o retorno de investimento e lucro para seus acionistas.

2.2 Perspectiva dos Clientes

As perspectivas dos clientes representam como eles vêem a organização. Conhecê-los e saber o que desejam é fundamental para criar uma estratégia empresarial que tenha foco na satisfação e retenção de clientes. São eles que geram lucro para a organização, e por isso deve-se analisar tudo que diz respeito ao seu bem estar. Se estão satisfeitos com o atendimento, com a qualidade dos produtos e serviços apresentados. O tipo de atendimento e a preocupação em ouvir a voz do cliente, tudo isso é necessário para manter sempre um padrão de excelência. Essa perspectiva materializa em medidas específicas, os fatores importantes para a melhoria da satisfação dos clientes. As maiores preocupações das empresas com relação a seus clientes são: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo.

Uma outra função importante é a de identificar os segmentos de clientes e mercado que se quer atingir. É possibilitar às empresas que alinhem suas medidas essenciais de resultados como satisfação, retenção, fidelidade, captação. Os

clientes potenciais são heterogêneos: valorizam de forma diferente os serviços e prezam pela qualidade dos produtos.

Os indicadores principais são a participação de mercado, satisfação dos clientes e a capacidade de captar e rete-los. Uma das finalidades do *BSC* é a de demonstrar quanto é a lucratividade gerada pelos clientes ou segmento de mercado. Isso ajuda a empresa a criar estratégias para melhorar sua posição competitiva ou ainda desistir de um segmento que não seja viável. (FERNANDES, 2005, p. 188)

Essa perspectiva reflete diretamente com a perspectiva financeira, revelando a rentabilidade e o crescimento, em função do melhor aproveitamento do nicho de mercado e a máxima retenção dos clientes.

2.3 Perspectiva de Processos Internos

Os processos internos são os métodos, operações, serviço de apoio a clientes, atendimento e produção. Abrangem os procedimentos de inovação que identificam as necessidades dos clientes e desenvolvem soluções que integram os serviços internos da organização, como o atendimento ao cliente, as operações de entrega dos produtos e o serviço pós-venda.

As perspectivas dos processos internos buscam avaliar o nível de inovação nos processos de gestão e o grau de qualidade de suas atividades bem como a velocidade nos processos de entrega de produtos e serviços, verificando se há falhas críticas, visando a sua excelência. (FERNANDES, 2005, p. 188)

A melhoria do tempo e da qualidade dos processos existentes ou a implantação de novos métodos deve ser contínua e sua elaboração se dá sempre após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas fornecem os dados para os objetivos dessa perspectiva, indicando as formas de aplicação das estratégias.

2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é um fator importantíssimo para o funcionamento da ferramenta *BSC*, pois foca na importância das pessoas. Mostra a necessidade de capacitar os funcionários para todas as atividades da

empresa, fazendo com que ele seja mais participativo e pró-ativo, buscando sempre o melhor para a organização. Para isso ele deve estar motivado.

Essa perspectiva busca medir a capacidade da empresa em relação ao seu capital intelectual, avaliando o nível de motivação, satisfação interna e a produtividade do funcionário. Revela a relação entre o que o funcionário espera da organização e os objetivos estratégicos desta organização, envolvendo todos os níveis da empresa, desde a direção até o operacional.

A interação entre os funcionários, a comunicação interna, devem estar alinhados para que haja um bom relacionamento entre os diversos setores promovendo um aprendizado interno entre eles mesmos, fazendo com que a organização se torne mais transparente.

Essa perspectiva demonstra o nível que a empresa está em relação à sua capacidade de se adaptar às novas mudanças do mercado, aprimoramento da gestão interna, processos decisórios. Seus funcionários devem estar motivados e satisfeitos, possibilitando um aproveitamento máximo do potencial intelectual, favorecendo à criatividade e a proatividade, tornando a empresa mais competitiva e assim aumentando seu valor. (KAPLAN, 1997, p. 131-134)

2.5 Indicadores de Desempenho

O mercado que as empresas atuam muda muito rapidamente, exigindo um certo controle e conhecimento dos ambientes interno e externo, e sobre os recursos tangíveis e intangíveis que possuem e as tendências de seu negócio.

Depois de definida a missão, a visão, os objetivos estratégicos e os fatores críticos, são criados os indicadores estratégicos de desempenho. Esses indicadores servem para avaliar se as estratégias implementadas pela organização estão gerando os resultados esperados. Por isso devem ser bem elaborados para que se possa medir com exatidão o que realmente se deseja e que os mesmos estejam alinhados às suas perspectivas.

O *Balanced Scorecard* possui dois conjuntos de indicadores: os indicadores de resultado (*lagging indicators*), que são fatores mensuráveis que mudam depois de um acontecimento, e os indicadores de tendência (*leading indicators*), que como o

nome diz, são fatores que indicam uma determinada tendência. (KAPLAN, 2000, p. 88)

Os indicadores de resultado são ligados diretamente ao objetivo estratégico e representam um estado comprovado pelas avaliações, e os indicadores de tendência, revelam os fatores que podem levar a organização àquele resultado e funcionam ligados indiretamente ao objetivo estratégico por meio do indicador de resultado.

Além das medidas que demonstram o desempenho da organização, existem outros indicadores que refletem as formas que a empresa utiliza operacionalmente, monitorando os processos internos e garantindo os resultados esperados. Esses diagnósticos, como é chamado por Kaplan e Norton (1997, p. 169), permitem que os executivos verifiquem quando alguma coisa inesperada afeta os processos internos e com isso possa tomar medidas corretivas.

É importante que todos os indicadores estejam relacionados. Os indicadores de diagnóstico vinculados aos de tendência para que a empresa se prepare para um determinado acontecimento. E os indicadores de tendência vinculados ao de resultado, e estes sendo originados do objetivo estratégico. Isso possibilita que se tenha uma visão ampla e interativa de todos os processos e se estes estão de acordo com o objetivo estratégico da empresa. Na teoria, o *BSC* utiliza apenas os indicadores de resultado e de tendência, porém a sua integração depende das medidas de diagnóstico.

Esses indicadores se apresentam dentro das 4 perspectivas do *BSC*, permitindo que o administrador possa analisar toda a empresa com um amplo conhecimento da área e assim possa equilibrar o seu planejamento estratégico.

O número de indicadores que é sugerido por Kaplan e Norton (1997, p. 169) deve variar de 4 a 7 para cada perspectiva, não impedindo que se tenha um número maior. Porém, cada indicador estratégico de desempenho deve estar associado à sua respectiva estratégia, evitando distorções e resultados indesejados, que não representem a realidade, devido ao fato de não estar alinhado a sua origem.

Outra coisa importante é o fator de confiabilidade que o indicador possui, bem como sua consistência. A escolha dos indicadores deve ser bem pensada para que não gere dúvidas e atenda aos resultados que se pretende chegar. Um indicador que seja duvidoso pode apresentar um resultado inesperado quando analisado, levando os administradores a resultados incorretos.

2.6 Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* apresenta um produto final, o mapa estratégico. Nesse mapa são demonstrados em forma de diagrama os passos que a organização deve seguir para que ela cumpra sua missão e atinja sua visão de futuro.

No mapa estratégico estão os diferentes itens do *BSC* de uma organização, numa cadeia de causa e efeito, conectando os resultados esperados aos indicadores correspondentes.

Apresenta em uma única página como os objetivos relacionados às 4 perspectivas se relacionam e interagem descrevendo a estratégia da empresa.

Os executivos de alto nível procuram implementar suas estratégias de negócios, transmitindo aos empregados apenas descrições limitadas do que devem fazer e das razões por que essas tarefas são importantes. As informações não são claras e detalhadas, isso explica o fato de muitas empresas fracassarem na execução de suas estratégias pela falta de interpretação e de comunicação dos objetivos. Ou seja, como as pessoas serão capazes de realizar planos que não compreendem em sua totalidade? As organizações precisam de ferramentas para transmitir aos seus funcionários a estratégia e os processos que ajudarão a empresa a implementá-la. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 99)

Os mapas estratégicos proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da empresa, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almeçadas pela empresa, representando visualmente os seus objetivos críticos e as relações cruciais entre eles, levando ao desempenho da organização. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 100)

O mapa estratégico mostra como a empresa transformará seus recursos e suas atitudes em resultados tangíveis.

O mapa estratégico possibilita que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho (como a faixa de mercado e pesquisas entre clientes); e as conexões que são o fundamento da direção estratégica. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 103)

Através do mapa estratégico a empresa descreve seus objetivos a partir da estratégia, a forma como deve trabalhar para alcançá-los e o seu público alvo. Os

indicadores que avaliam seu desempenho e as conexões entre eles são fundamentais para que fique claro como cada perspectiva influencia nas outras.

O mapa estratégico pode ser utilizado por qualquer empresa e de qualquer tipo. Pode ser pública ou privada, com fins lucrativos ou não. Existe um modelo básico que serve de apoio para que os executivos criem seus próprios mapas estratégicos de acordo com cada tipo de organização.

3. ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A elaboração do *BSC* varia de organização para organização, devido às diferenças apresentadas. Cada organização possui características próprias quanto ao ramo de atividade, estrutura, gestão de trabalho, foco de cliente, etc.

Kaplan e Norton (1997, p. 205) apresentam um modelo básico, a partir do qual a organização pode começar a desenvolver o *BSC*, como mostra a figura 2.

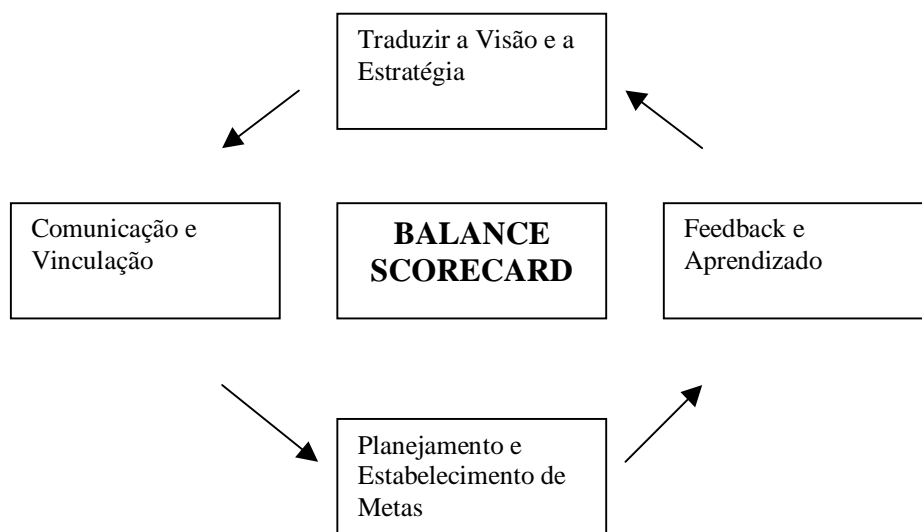


Figura 2: Modelo Básico de *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 205)

Esse modelo demonstra as etapas básicas para a elaboração do *BSC* em qualquer empresa.

3.1 Definição de Visão e Missão

A primeira etapa é definição da visão da organização, que significa o que ela quer ser e aonde ela quer chegar. Depois de definida a visão, deve-se estabelecer a sua missão, ou seja, o que é a empresa, para que ela existe e quem ela atende. Após a missão, são criados os objetivos da organização. E por fim declarar sua estratégia. Esses itens servirão de base para a construção do *BSC*.

A elaboração do *BSC* em uma empresa precisa antes de tudo, do consenso de todos e da clareza de como traduzir a missão e a estratégia em objetivos

operacionais, e a partir daí, desenvolver a visão, a missão e a estratégia, com a participação ativa da alta administração no processo de implantação. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 307)

Com o consenso e apoio da alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*, a equipe executiva deverá identificar os principais propósitos do projeto para então serem discutidos os objetivos.

Uma pessoa é escolhida pela alta administração da empresa como o arquiteto, que será responsável pela organização, metodologia, e desenvolvimento do *BSC*. Ele é a pessoa que irá coordenar todo o projeto.

Kaplan e Norton (1997, p. 313) consideram que: “O arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, serve para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo”.

O arquiteto pode ser uma pessoa da alta administração como presidente, vice-presidente, diretor, ou um consultor externo contratado para auxiliar o arquiteto a realizar o desenvolvimento do projeto para a empresa.

3.2 Comunicação dos Objetivos

Depois de realizado o consenso de todos os propósitos do programa e definida a missão e a estratégia, deve se comunicar os objetivos e as estratégias da empresa aos funcionários da organização.

O alinhamento das metas ocorre de cima para baixo, ou seja, todo projeto depende da máxima utilização dos meios de comunicação disponíveis (e-mail, telefone, quadros de aviso) para que as informações cheguem aos funcionários. Também é muito importante que o entendimento dessas informações seja facilitado. O funcionário deve entender o que se espera dele e como deve executar o seu trabalho.

O funcionário passa a se ver como um fator de mudança para a empresa, uma pessoa que contribui para o sucesso dela. Isso motiva o funcionário a trabalhar melhor para atingir os objetivos.

3.3 Integração dos Objetivos do BSC à Estratégia

A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, e para isso o sistema de mensuração deve demonstrar a relação entre os objetivos nas diversas perspectivas, para que possam ser gerenciadas.

Kaplan e Norton (1997, p. 155-157) orientam que, para que haja integração do *BSC* de uma empresa à sua estratégia, deve seguir três princípios:

- relações de causa e efeito;
- vetores de desempenho; e
- relação com os fatores financeiros.

Para o planejamento das metas, é necessário que se atenda esses três princípios. As relações de causa e efeito ajudam a esclarecer que efeitos uma determinada medida causa para a organização. E esses efeitos são gerados em cadeia dentro das perspectivas. Por exemplo: treinando um funcionário, ele se sente motivado. Um funcionário motivado realizará melhor seus serviços e com mais qualidade. Um serviço com qualidade é bem visto pelos clientes. Clientes satisfeitos adquirem o produto gerando receita para a empresa. A relação de causa e efeito atinge todas as perspectivas.

Um bom *BSC* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho para que seja comunicado a maneira como os resultados devem ser alcançados. É preciso que haja uma combinação adequada entre os indicadores de ocorrência e os impulsionadores de desempenho ajustados à estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN, 1997, p. 156)

A relação com os fatores financeiros deve-se ao fato de que os executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução de tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Esses programas são considerados separadamente na unidade de negócios. Deve-se associar as melhorias operacionais a resultados econômicos. (KAPLAN, 1997, p. 157)

3.4 *Feedback* e Aprendizado Estratégico

A implantação do *BSC* promove um aprendizado estratégico por meio do *feedback* e da própria ferramenta utilizada para gestão.

O *BSC* proporciona esse aprendizado desde o início da sua gestão, a partir da análise dos resultados de seus indicadores, e depois com o *feedback* realizado periodicamente.

Na era da informação os executivos precisam receber *feedback* constantemente, devido a estratégias mais complexas e ambientes competitivos muito turbulentos, para que se consiga respostas rápidas e eficazes, aproveitando novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando feito o plano estratégico inicial. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 262)

As estratégias da empresa devem ser reavaliadas constantemente, bem como os indicadores, alterando sempre que necessário, buscando sempre a evolução de seus serviços.

Kaplan e Norton (1997, p. 274-275) discorrem sobre as reuniões de revisão estratégicas periódicas. Essas reuniões têm um papel importantíssimo no processo de aprendizado estratégico. Nelas os gerentes discutem sobre o desempenho de seus departamentos e dão início a ações de curto prazo que visem a alinhar a empresa com o caminho planejado. As reuniões de revisão estratégica servem para avaliar os resultados operacionais e analisar os resultados estratégicos.

Se algum departamento demonstrar que suas relações de causa e efeito dos indicadores não estão de acordo com o proposto no planejamento inicial, é um sinal de que a teoria em que a estratégica se apóia está errada, e com isso deve-se revisar todo seu planejamento.

O aprendizado estratégico e o *feedback* proporcionam um conhecimento para seus gestores e funcionários, revelando os fatores críticos de sucesso, medidas eficazes e os indicadores e processos que não estão de acordo, possibilitando que se atualize constantemente para buscar um melhoramento contínuo para a organização.

4. METODOLOGIA

Na elaboração desta monografia foram utilizados os seguintes elementos metodológicos:

4.1 Dos objetivos

Estudo exploratório, pois esta monografia foi feita basicamente através do levantamento bibliográfico.

Estes estudos têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estes estudos têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições (GIL, 2002, p. 41).

4.2 Procedimentos de Coleta

O procedimento utilizado nesta monografia foi a pesquisa bibliográfica. Foram utilizados materiais já publicados em livros para o embasamento teórico.

Segundo Rampazzo (2004, p. 53) a “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”.

Para o levantamento de dados da empresa e a elaboração do estudo de caso utilizou-se o estudo de campo.

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre com o grupo. (GIL, 2002, p. 53)

4.3 Método de Abordagem

O método dedutivo foi utilizado nesta pesquisa, que partiu de leis gerais para chegar aos fenômenos particulares.

A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal; e o ponto de chegada é o conseqüente que afirma a verdade menos geral, ou particular, contida implicitamente no primeiro. (RAMPAZZO, 2004, p. 38)

4.4 Método de Procedimento

Nesta pesquisa foi utilizado o método monográfico para analisar conceitos e determinadas técnicas com o objetivo de investigar o tema escolhido, e alguns fatores relacionados a ele.

Para Gil (2002:54) o método monográfico ou de estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 Histórico

A Estrela Acessórios Automotivos Ltda. foi fundada em 01 de novembro de 1999, a partir de uma oportunidade de negócios percebida pela visão empreendedora de seus sócios.

Com muito esforço e dedicação, seus fundadores conquistaram o mercado de Brasília com ênfase no atendimento e criatividade na solução dos problemas de que seus clientes necessitavam.

Atualmente, a empresa é sediada no Setor de Indústrias. São 706 metros quadrados totalmente cobertos, para atender da melhor forma possível seus clientes. Possui 12 funcionários no total, incluindo a administração, vendas e serviços.

A empresa presta serviços de venda, instalação e manutenção de acessórios em pick-up`s e veículos nacionais e importados. Realiza também reforma e pintura em parachoques e capotas de fibra.

5.2 Importância do Estudo para a Empresa

A ferramenta de gestão proposta tem como finalidade demonstrar aos seus sócios uma nova forma de gerenciamento organizacional, possibilitando revelar seus pontos críticos e mostrando a melhor forma de atingir os resultados esperados.

A empresa poderá melhorar sua atuação no mercado, atingindo um número maior de clientes, devido ao seu posicionamento correto, melhoria nos processos e uma boa campanha de marketing.

A empresa precisa se reajustar para a era da informação, aproveitando seus recursos, e gerando um valor maior para o cliente.

5.3 Missão

Vender e instalar acessórios automotivos diferenciados e de qualidade com rapidez e segurança, suprimindo as necessidades e proporcionando satisfação do cliente.

5.4 Visão

Ser uma empresa de referência na venda e instalação de acessórios automotivos.

5.5 Objetivos Estratégicos

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Capacitar os funcionários;
- Integrar funcionários, direção e clientes; e
- Buscar novas técnicas de instalação e novas tecnologias.

Perspectiva de Processo Interno

- Otimizar os Sistema de Gestão;
- Melhorar o relacionamento entre gerência e funcionários;
- Reduzir o retorno de serviços;
- Melhorar a divulgação da empresa; e
- Informatizar a empresa.

Perspectiva dos Clientes

- Melhorar o ambiente de atendimento;
- Informar melhor os clientes sobre os produtos e processos; e
- Criar serviço de transporte de clientes.

Perspectiva Financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros; e
- Aumentar a captação de recursos financeiros.

Os objetivos estratégicos foram obtidos através de uma reunião de *Brainstorming* realizado entre os sócios e os funcionários.

5.6 Mapa Estratégico

O mapa proposto para a Estrela Acessórios Automotivos Ltda. tem a função de mostrar a estratégia a partir da visão e da missão e relacionar os objetivos estratégicos das 4 perspectivas.

O objetivo é melhorar a vantagem competitiva da empresa, possibilitando um melhor desenvolvimento interno, atendendo melhor seus clientes, aumentando seu valor e gerando renda para os sócios.

A perspectiva financeira enfatiza na otimização da gestão dos recursos financeiros e no aumento da captação desses recursos. A otimização dos recursos financeiros visa melhorar as formas de gastos, priorizando os problemas mais críticos e assim evitando o desperdício e aproveitando melhor os recursos.

A perspectiva dos clientes busca melhorar o ambiente para o cliente, oferecendo conforto enquanto aguarda o término do serviço, melhorar no atendimento, na comunicação e assim orientar o cliente precisamente sobre o produto que está sendo negociado, e o serviço de transporte de clientes, caso este tenha que deixar seu veículo.

A perspectiva dos processos internos apresenta objetivos para a melhoria interna da organização, visando à otimização do sistema de gestão, com divisão de tarefas, informatização da organização para aumentar o controle do estoque, de vendas, aumentar a divulgação da empresa pelos meios de comunicação da área, melhorar a qualidade dos serviços, evitando o retorno do cliente para refazer o trabalho, e com isso melhora a imagem da empresa, e tem-se um aproveitamento melhor do tempo.

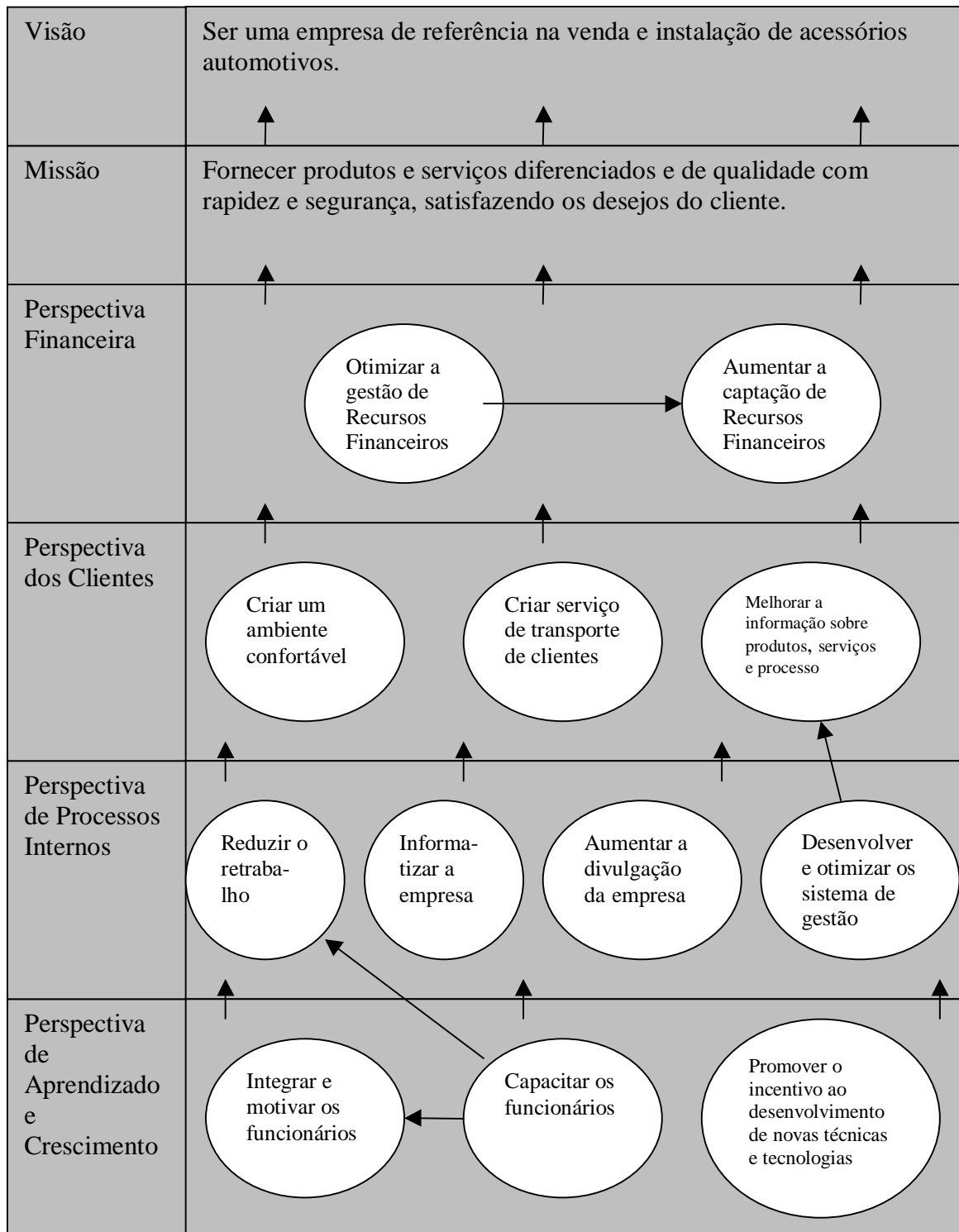
Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento visam melhorar o relacionamento entre os funcionários que trabalham na organização. Melhorando o entendimento e integrando os setores de serviços, vendas e administrativo, proporcionando um bom clima organizacional.

O mapa estratégico pode se transformar em um importante meio de comunicação da empresa, pois representa o que deve ser feito de forma clara. A comunicação da estratégia permite aos funcionários entenderem a sua importância para a empresa e como podem colaborar para se conseguir gerar os resultados esperados.

O caso estudado sobre a Estrela Acessórios Automotivos Ltda. tem por objetivos mostrar aos seus sócios os objetivos da empresa e a vantagem de se implementar a ferramenta para avaliar seu desempenho. Na página seguinte é apresentado um mapa estratégico para a empresa.

5.7 Mapa Estratégico (Visão do Autor)

Quadro 1



Fonte: Elaborado pelo aluno Leandro Pereira Estrella Ceva em outubro/2006.

O mapa estratégico apresentado na página anterior, elaborado pelo autor tem sua leitura feita de baixo para cima, demonstrando a influência que cada objetivo estratégico tem nos objetivos das outras perspectivas, com uma relação de causa e efeito, direcionando as metas à missão da empresa para se atingir a visão de futuro definida.

Este quadro serve como um meio de comunicação simples dos objetivos da organização para informar seus funcionários.

5.8 Relação entre a Teoria e o Estudo de Caso

A partir da teoria estudada foram percebidos a falta de alguns dados da organização, como a missão, a visão de futuro e a definição dos objetivos estratégicos, devido ao fato de a empresa ser pequena e com poucos funcionários.

A criação da visão de futuro e da missão proporciona a empresa direcionar seu trabalho, criando seus objetivos estratégicos e buscando atingí-los.

Após um estudo da organização, foi desenvolvido pelo autor juntamente com os sócios a missão da empresa e a visão de futuro, e a partir daí definiu-se os objetivos estratégicos.

A comunicação plena dos objetivos não existe ao ponto de explicá-los aos funcionários de forma clara e simples, ficando restrita somente aos níveis mais altos da empresa. Conforme apresentado na teoria, a comunicação dos objetivos estratégicos deve ser feita aos funcionários. Isso o torna motivado e proporciona a ele um melhor entendimento do seu papel para o sucesso da organização.

A empresa possui funcionários que trabalham apenas com o conhecimento prático, havendo a necessidade da especialização, para aumentar seus conhecimentos técnicos a fim de atribuir novas distinções sobre o processo de trabalho.

O mapa estratégico proposto interage as perspectivas não somente na ordem de baixo para cima mas também entre elas. Por exemplo: reduzir o retrabalho na perspectiva dos processos internos influi diretamente na otimização de recursos financeiros, pois economiza tempo de mão-de-obra e matéria prima, e também reflete na perspectiva dos clientes, já que o trabalho bem feito melhora a imagem da empresa.

Essas relações de causa e efeito entre as 4 perspectivas clássicas no mapa estratégico fazem com que a empresa atinja sua missão e visão de futuro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido para analisar a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, que possibilita uma mensuração precisa para se medir o desempenho da organização nas diferentes perspectivas, tangíveis e intangíveis.

A literatura sobre o assunto não é muito diversificada, estando concentrada aos autores do método, Kaplan e Norton.

O tema foi escolhido para propor uma análise em uma microempresa, ou seja, o trabalho se propôs a modelar o produto final do *Balanced Scorecard*, o mapa estratégico, com seus objetivos estratégicos.

O embasamento teórico abordou conceitos sobre estratégia, fundamentos do *Balanced Scorecard*, suas perspectivas, indicadores, implementação e apresentou um estudo de caso com a proposta de um mapa estratégico para a Estrela Acessórios Automotivos Ltda.

Com base no estudo de caso, a ferramenta é de grande importância para o desempenho da organização. Isso porque ele pode mensurar seus indicadores tangíveis e intangíveis, proporcionando aos sócios uma visão balanceada do negócio, focando os pontos a serem melhorados.

A idéia foi propor aos sócios que a utilização do *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que tem tido aceitação muito grande devido às suas características de mensurar e relacionar recursos tangíveis e intangíveis, interligando à estratégia organizacional, além de facilitar a comunicação da estratégia para os colaboradores através do mapa estratégico.

As dificuldades do trabalho se deram ao curto espaço de tempo para realizar um estudo aprofundado como o diagnóstico situacional e a criação dos indicadores de desempenho.

Espera-se que a proposta apresentada nesta monografia tenha contribuído para a conscientização do uso do *Balanced Scorecard* de maneira correta e sua funcionalidade dentro das organizações. Este estudo pode ser prosseguido, com a realização de um estudo mais aprofundado na empresa, implementando o BSC como sistema de gestão, realizando o diagnóstico situacional e criando os indicadores estratégicos de desempenho para avaliar se as estratégias implementadas estão gerando os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

CHIAVENATO, Idalberto, NETO, Edgard P. de Cerqueira. **Administração Estratégica em busca do desempenho superior**: uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Balanced Scorecard**: A estratégia em ação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

_____. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro, Campos, 2004.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2004.

SERRA, Fernando A. R., TORRES, Maria C. S., TORRES, Alexandre P., **Administração Estratégica**: Conceitos, Roteiro Prático e Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.