

Max Suélio Prado de Araújo
Milton Portella Pires Filho

O USO DO “*BALANCED SCORECARD*” COMO
FERRAMENTA DE APOIO NA ELABORAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS
ORGANIZAÇÕES E NA MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO

Monografia apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado
de especialista em
Engenharia da Qualidade –
MBA/USP.

São Paulo
2002

Max Suélio Prado de Araújo

Milton Portella Pires Filho

O USO DO “*BALANCED SCORECARD*” COMO
FERRAMENTA DE APOIO NA ELABORAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS
ORGANIZAÇÕES E NA MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO

Monografia apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado
de especialista em
Engenharia da Qualidade –
MBA/USP.

Orientador:

Prof. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2002

RESUMO

O presente trabalho apresenta o método "*Balanced Scorecard*", suas características e pontos principais. São avaliados os motivos que levaram três empresas de ramos de atuação distintos a decidirem pelo uso desse método. São mostradas as particularidades da implantação em cada empresa, suas semelhanças e diferenças. São avaliados os resultados obtidos pelas empresas antes e após a implantação do método. É realizada uma análise crítica e uma avaliação da flexibilidade do "*Balanced Scorecard*" e como o seu uso auxilia na elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma empresa.

O método vem sendo adotado em mais de 300 organizações privadas, públicas e não-governamentais no mundo inteiro. Segundo a consultoria "*Bain & Company Inc.*" o "*Balanced Scorecard*" é utilizado por cerca de 50% das empresas citadas na edição anual da revista "*Fortune 1000*", que lista as 1000 maiores empresas dos Estados Unidos; na Europa, é usado por 40 a 45% das empresas e, na Austrália, aproximadamente 35% das organizações usam o método.

No Brasil, organizações como Gerdau, Grupo Ultra, Suzano Papéis e Celulose, Grupo Unipar, Unibanco, Petrobrás, Embrapa e Transportadora Rapidão Cometa implementaram o método nos últimos 2 anos. Dentre as empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ entre os anos de 1992 e 2002, seis usam o "*Balanced Scorecard*" na elaboração e implementação da estratégia.

ABSTRACT

This work presents the outstanding characteristics of Balanced Scorecard method. The reasons, which conducted three companies of different segments do adopt this method, are evaluated. It is also shown the common steps of the implementation in each company, their similarities and differences. The results obtained for the companies are analysed before and after the implementation of the method. It is discussed the Balanced Scorecard flexibility and how it helps in the elaboration and implementation of strategic planning in an enterprise.

This method has been implemented by 300 private, public and non-governmental organizations in the world. According to the Bain & Company Inc., a consulting company of management, the Balanced Scorecard method has been used by 50% of the companies cited in the annual edition of the magazine Fortune 1000, that lists the 1000 biggest American companies. In the Europe from 40% to 45% and in Australia approximately 35% of the companies have been using the Balanced Scorecard method.

In Brazil, organizations as Gerdau, Grupo Ultra, Suzano Papel e Celulose, Grupo Unipar, Unibanco, Petrobras, Embrapa and Transportadora Rapidão Cometa have implemented the method in the last two years. Amongst the winner companies of the Brazilian National Prize of Quality - PNQ from 1992 to 2002, six of them used the Balanced Scorecard within the elaboration and implementation of their strategy.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 APRESENTAÇÃO DO MÉTODO.....	3
2.1 Definições de Termos.....	3
2.2 Conceitos Básicos do Método	4
2.3 Descrição do Processo de Planejamento Estratégico e do Desenvolvimento do BSC.....	9
2.3.1 O Processo de Construção do Primeiro BSC.....	13
2.3.1.1 Elaboração do Plano de Implementação.....	13
2.4 Histórico das Empresas Estudadas.....	18
2.4.1 – Empresa A.....	18
2.4.2 – Empresa B.....	20
2.4.3 – Empresa C.....	22
3 – METODOLOGIA.....	24
4 – RESULTADOS.....	26
4.1 - Empresa A.....	26
4.2 - Empresa B.....	41
4.3 - Empresa C.....	50
4.4 – Análise Crítica do Método.....	59
4.4.2- Análise da Flexibilidade do Método.....	61
5- CONCLUSÕES.....	63
LISTA DE REFERÊNCIAS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos (KAPLAN;NORTON,1992).....	7
Figura 2 - O Processo de formulação, implementação e monitoramento da estratégia (KAPLAN;NORTON,1996)....	11
Figura 3 - Um Cronograma Típico para o “Balanced Scorecard” (KAPLAN;NORTON,1992).....	14
Figura 4 - Exemplo de “scorecard” ou painel de controle.....	17
Figura 5 - Indicador de não-conformidades no recebimento.....	32
Figura 6 - Indicador de vida útil dos fornos de produção do produto II	32
Figura 7 - Consumo de Energia Elétrica.....	33
Figura 8 - Monitoramento do tempo para resposta à solicitação de clientes.....	33
Figura 9 - Indicador de participação dos funcionários no plano de sugestões.....	34
Figura 10 - Índice de satisfação dos funcionários.....	35
Figura 11 - Frequência de ocorrência de acidentes na empresa.....	36
Figura 12 - Custo de produção do produto I.....	37

Figura 13 - Custo de produção do produto II.....	37
Figura 14 - Custo de produção do produto III.....	38
Figura 15 - Custo de produção do produto IV.....	38
Figura 16 - Indicador de expectativa do tempo de retorno do capital investido.....	39
Figura 17 - Evolução na participação no mercado do produto II.....	40
Figura 18 - Participação no mercado de “Corporate Bank”.....	45
Figura 19 - Indicador de tempo de espera do cliente na linha telefônica.....	46
Figura 20 - Evolução do tempo gasto para efetuação do contrato.....	47
Figura 21 - Reclamações de clientes em totais de unidades e por grupo de 1000 clientes.....	49
Figura 22 - Indicador de tempo dedicado a treinamento de Funcionários.....	49
Figura 23 - Exemplo de registro de objetivo estratégico.....	52
Figura 24 - Exemplo de registro de iniciativa.....	52
Figura 25 - Exemplo de registro de metas e indicadores.....	53

Figura 26 - Evolução do lucro líquido da empresa C.....	56
Figura 27 - Índice de entregas no prazo.....	56
Figura 28 - Percentual dos custos da divisão industrial Com relação à venda líquida.....	57
Figura 29 - Índice de participação no mercado.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Quadro de Indicadores Monitorados pela Empresa A

1 - INTRODUÇÃO

A medição de desempenho, independentemente do ramo de atuação e porte da empresa, sempre foi considerada vital para o seu gerenciamento. A aplicação do conceito de que "só se gerencia o que se pode medir" está ano após ano tornando-se mais importante visto que a competição entre as empresas vem se acirrando com o aumento da globalização. Até o início da década de 90, o desempenho organizacional era avaliado principalmente em termos financeiros. Porém, indicadores financeiros por si só não fornecem aos líderes ou demais partes interessadas ("stakeholders") uma visão clara de que a empresa está realmente com um bom ou mau desempenho.

Obviamente, algumas empresas já possuem há décadas indicadores que representam o desempenho de aspectos não-financeiros como índice de refugos, rendimento da produção, tempo de máquina parada, número de acidentes no trabalho, geração de resíduos e horas de treinamento. No entanto, apesar de aspectos não-financeiros serem importantes, as organizações sempre tiveram dificuldade em transformar as informações obtidas isoladamente em relatórios e indicadores de desempenho em informações que mostrem a sua competitividade no mercado.

O trabalho tem como escopo a apresentação do "*Balanced Scorecard*" (BSC); os conceitos em que ele se baseia; como o método auxilia a elaboração, implementação e divulgação da estratégia para os funcionários de uma empresa e como é feita a medição "balanceada" de desempenho de uma organização. Para fins de referência, são utilizados casos de três empresas multinacionais. Duas utilizam o BSC desde a primeira metade da década de 90, sendo uma metalúrgica e a outra uma instituição financeira. A terceira é do ramo farmacêutico e está implantando o referido método neste ano.

Neste trabalho, apresentam-se as características do método, analisam-se seus pontos fortes e fracos, sua flexibilidade e como o BSC pode ser adaptado a qualquer tipo de organização independentemente do seu ramo ou porte. Através de exemplos ocorridos nas três empresas estudadas, são apresentados os ganhos obtidos com a utilização do BSC, as dificuldades na implantação e as limitações do método. O trabalho se inicia com as premissas adotadas pelos criadores do método, Robert Kaplan e David Norton, que no artigo "*The Balanced Scorecard - measures that*

drive performance” (“*Balanced Scorecard*” - medidas que impulsionam o desempenho) consideram que a utilização de indicadores financeiros para julgar o desempenho organizacional não é representativa para o mercado globalizado e cada vez mais competitivo sendo necessário considerar fatores não-financeiros, como qualidade e satisfação dos clientes, na medição do desempenho real de uma organização.

Como resultado deste trabalho, apresenta-se a resposta para a questão sobre se realmente a utilização de um método estruturado, que considera fatores diversos na elaboração do plano estratégico de uma empresa traz vantagens competitivas significativas no presente e torna-a mais preparada para os desafios futuros. Os resultados alcançados pelas empresas estudadas evidenciam ganhos de competitividade ao utilizar o método, principalmente com redução de custos, aumento de produtividade, melhoria no nível de satisfação dos clientes internos e externos e aumento de lucratividade.

2 –APRESENTAÇÃO DO MÉTODO

A seguir, são apresentados os conceitos básicos que envolvem o método em estudo, suas fases de implementação e informações sobre as empresas estudadas neste trabalho.

2.1 – Definições de Termos

Atualmente, vários termos de administração de empresas e qualidade são usados com definições diferentes de uma empresa para outra. Diante deste fato, são apresentadas abaixo as definições adotadas neste trabalho de acordo com as empresas estudadas e com o método BSC.

Visão - Situação desejada para o futuro da organização. Onde a empresa quer estar nos próximos anos. A visão é estabelecida sobre os fins da empresa, suas funções fundamentais e é de responsabilidade da direção suprema da empresa.

Missão - É a descrição da finalidade da organização e define o seu papel na sociedade. É a razão de ser da organização.

Estratégia - Ação de longo e médio prazos necessária para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

Tática - Ações de curto prazo conduzidas sobre os meios para que se atinjam as metas desejadas.

Objetivo estratégico ou objetivo - Resultado qualitativo a ser alcançado através da implementação da estratégia.

Meta - Resultado quantitativo a ser alcançado para assegurar que o objetivo estratégico seja atingido.

Indicador - Valor a ser medido para o acompanhamento do desempenho de uma área, processo, equipamento etc. É usado para avaliar se uma meta está sendo atingida.

Facilitador - Pessoa que possui conhecimento e experiência suficiente para coordenar a realização de uma atividade ou projeto.

Iniciativas - Conjunto de ações ou projetos que devem ser implementados para assegurar o cumprimento das metas. Em algumas empresas as iniciativas são chamadas simplesmente de plano de ação.

Painel de comando ou “scorecard” – Forma visual, usando recursos gráficos, para representação de indicadores, objetivos, metas, iniciativas e resultados alcançados.

2.2 - Conceitos Básicos do Método

O BSC é um método que permite aos funcionários de qualquer nível hierárquico conhecer e entender como a empresa alcançará a sua visão através da implementação da estratégia de uma forma simples e clara. A estratégia da organização, quando transformada em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis e exposta de forma gráfica nos chamados painéis de comando, constitui a base de um processo de monitoramento e gerenciamento que pode ser entendido, medido, acompanhado e analisado por funcionários de todos níveis hierárquicos.

A seguir, são apresentadas as características e vantagens do método, segundo três diferentes autores.

O BSC é uma ferramenta que permite a materialização da visão de futuro e estratégia da organização. Seu propósito, “...é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN;NORTON,1992,p. 8).

“O método “Balanced Scorecard” (BSC) tem como características:

- ser uma ferramenta de grande simplicidade para definir o caminho do lucro;

- *como sistema de gestão estratégica, auxilia a contar a história da estratégia da organização;*
- *é considerado como ferramenta facilitadora de um processo de gestão, responsável pela criação dos valores demandados pelos clientes;*
- *é uma ferramenta de apoio para liderança gerir o desempenho da organização em todos os seus níveis.*” (CERQUEIRA NETO, 2001, p. 86).

O BSC é, “um sistema de gerenciamento, não apenas um sistema de medidas, que capacita as organizações a elucidar suas visões e estratégias e as traduzem para ações efetivas. Ele promove a retroalimentação em torno dos processos de negócios internos e das receitas externas, com o objetivo de implementar continuamente a estratégia e a permanência dos resultados. Quando plenamente disponibilizado, o BSC transforma o planejamento estratégico de um simples exercício acadêmico no centro nervoso da empresa” (ARVESON, 1998, p.12).

No entanto, “... o verdadeiro poder do “Balanced Scorecard” ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do “Balanced Scorecard” , as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter retroalimentação para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la” (KAPLAN;NORTON, 1992, p.20).

O BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter retroalimentação sobre a estratégia. Uma recente pesquisa sobre implementação de planos estratégicos foi realizada pela empresa H2R, nos meses de julho e agosto de 2002, abrangendo 45 organizações no Brasil com faturamento anual superior a R\$ 50 milhões. Uma das constatações da pesquisa foi que aproximadamente 40% dos gerentes não conhecem

os objetivos estratégicos e metas da empresa onde trabalha. Este resultado mostra quanto o processo de planejamento estratégico e o estabelecimento de objetivos e metas ficam restritos ao conhecimento dos cargos de diretoria e presidência. A ausência de um processo eficiente de comunicação e implementação da estratégia reduz a chance de sucesso, pois impede que todas as áreas da empresa contribuam para que os objetivos sejam atingidos.

Os processos gerenciais construídos a partir de um “*scorecard*” asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia e em alcançar as metas de longo, médio e curto prazos. No BSC, a visão, missão e estratégia são organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Embora a multiplicidade de aspectos que o BSC contém possa parecer confusa, painéis de controle bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, já que todos indicadores são estabelecidos a partir da estratégia.

A seguir, são apresentadas as perspectivas que devem ser consideradas na implementação do método. As perspectivas são as expectativas a serem consideradas pela empresa no momento da elaboração da estratégia para garantir que não somente fatores financeiros sejam considerados como importantes.

a) Perspectiva financeira

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

b) Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes (usuários dos produtos e serviços), o BSC permite que as organizações identifiquem:

- os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá;
- as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.

Dentre as medidas essenciais de resultado estão: a satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Os resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que estes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as iniciativas junto aos clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros no futuro. Nos últimos anos, as empresas que usam o BSC consideram, na avaliação de perspectivas dos clientes, as expectativas dos clientes internos (funcionários e prestadores de serviços internos) e externos (fornecedores, prestadores de serviços externos e a sociedade).

c) Perspectivas dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, a liderança deve identificar os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas

baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes.

Já a abordagem do BSC busca a identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, conforme Figura 1. O conjunto dos processos internos é chamado de Processos de Negócios. No BSC, os processos de negócios são divididos em processos de inovação e processos operacionais. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes. Contudo, os obstáculos para o sucesso financeiro em longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam às necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. A perspectiva dos processos internos do BSC incorpora objetivos, metas e indicadores tanto para o ciclo de inovação quanto para o ciclo de operações (cadeia de suprimento).

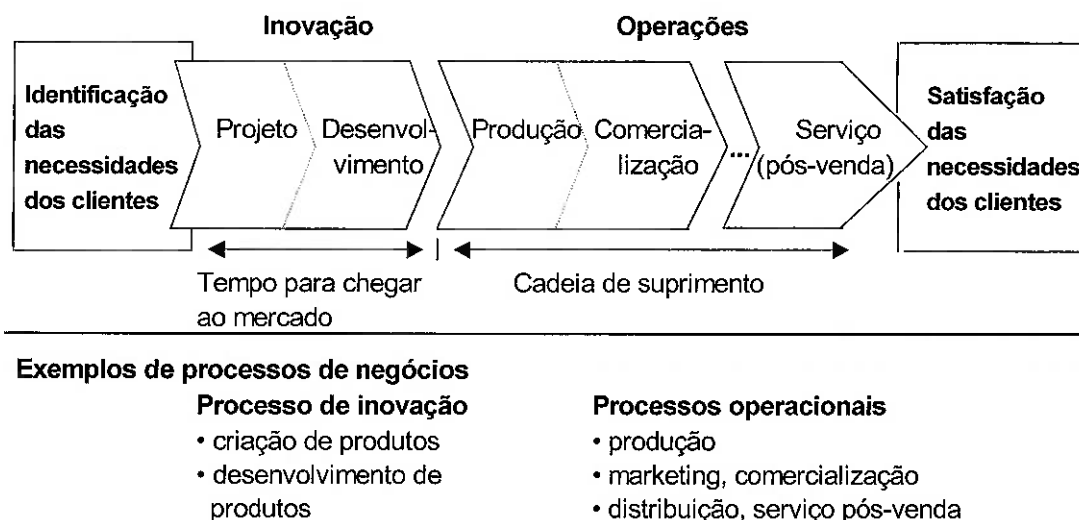


Figura 1 - A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos (KAPLAN;NORTON, 1992)

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva do BSC identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para eliminar essas lacunas, as empresas têm que investir na reciclagem e aumento dos conhecimentos dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas, e no aperfeiçoamento ou inovação dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Esta perspectiva necessita que a empresa avalie os seguintes fatores:

- características, conhecimentos e habilidades que seus funcionários deverão ter no futuro;
- a capacidade dos sistemas de informação necessária para que os funcionários tenham informações atualizadas sobre clientes e processos internos em tempo real para as tomadas de decisão;
- procedimentos e rotinas operacionais que permitam uma alta produtividade, juntamente com um ambiente de trabalho que estimule a participação dos funcionários nos programas de melhoria continuada, dando sugestões e contribuindo para que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

A partir desta identificação, tem-se o que é necessário ser desenvolvido nos aspectos relacionados aos funcionários (capacitação), sistemas de informação (“*softwares*”, “*hardwares*” e automatizações) e procedimentos operacionais para que a visão da empresa se torne realidade.

2.3 – Descrição do Processo de Planejamento Estratégico e do Desenvolvimento do BSC

Como se pode verificar na Figura 2, o BSC não é uma ferramenta para a formulação da estratégia, mas sim um método criado para auxiliar na gestão e implementação da

estratégia e na medição do desempenho de uma empresa. A contribuição do BSC no planejamento estratégico limita-se à exigência de que a perspectiva dos acionistas e clientes, os processos internos, o aprendizado e o conhecimento devam ser considerados na elaboração da estratégia.

As etapas de 1 a 6 da Figura 2, referem-se à fase de planejamento estratégico. Em organizações de médio e grande porte, uma parte das informações usadas nestas etapas é obtida através da contratação de consultores externos para efetuar o levantamento e a avaliação das informações desejadas. Podemos citar como exemplos de informações fornecidas por consultorias:

- pesquisa de mercado;
- previsões de mudanças na legislação que podem ter impactos nas atividades da empresa;
- avaliação do comportamento da economia, incluindo expectativas para os próximos anos;
- pesquisa de satisfação de clientes (usuários dos produtos e serviços), considerando não só a satisfação ou insatisfação do cliente mas também o posicionamento da empresa comparado com os concorrentes;
- pesquisas de clima organizacional - avaliações referentes à satisfação dos funcionários e prestadores de serviços com relação à companhia;
- avaliação da imagem da companhia junto à sociedade.

Outras informações são obtidas por fontes internas, tais como: expectativas dos acionistas e fornecedores, desempenho dos processos internos e necessidades de atualização tecnológica.

Empresas de pequeno porte, normalmente usam pessoal interno para obtenção das informações necessárias para o planejamento estratégico.

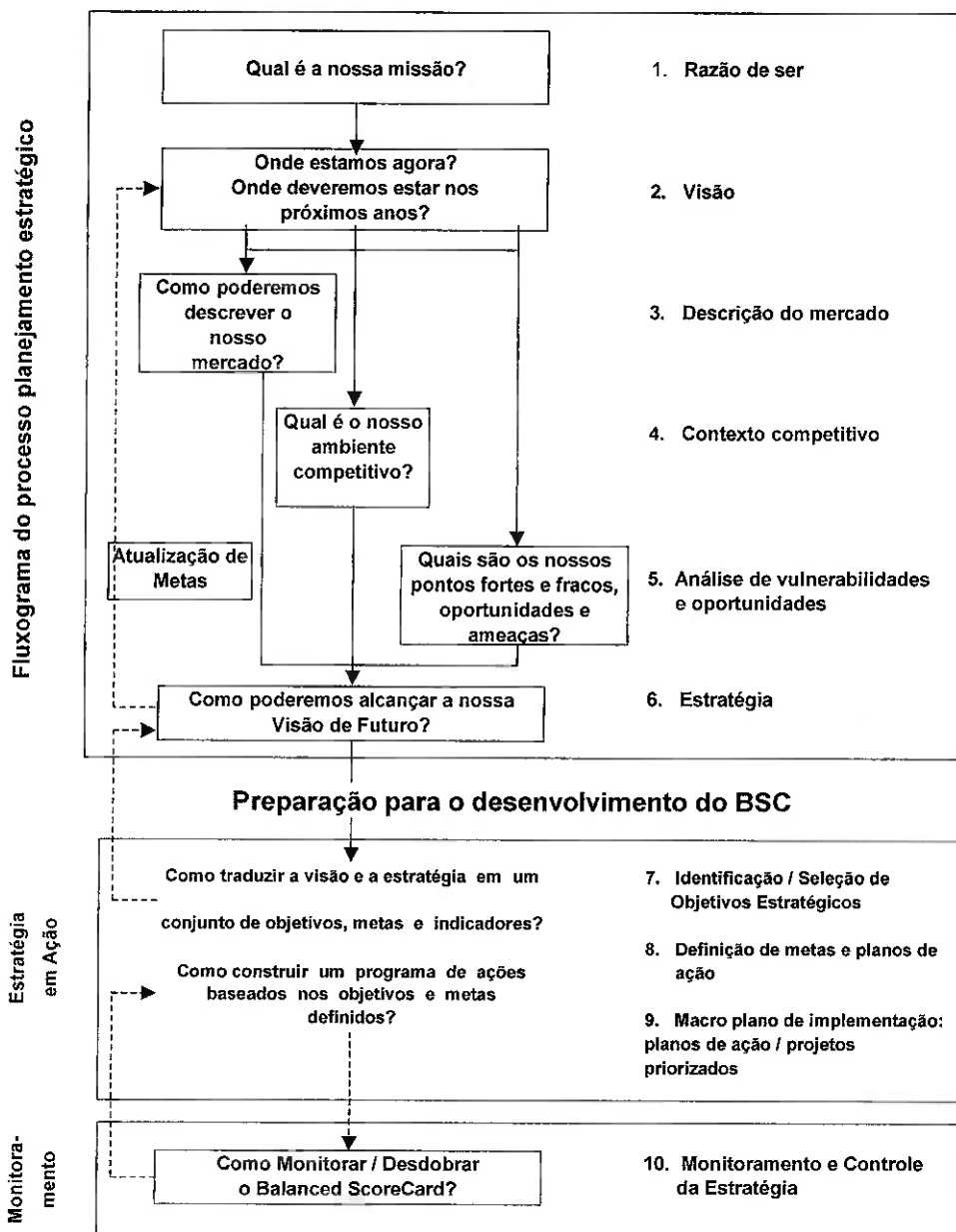


Figura 2 - O Processo de formulação, implementação e monitoramento da estratégia (KAPLAN; NORTON,1996).

Nas etapas de 1 a 5, é realizada uma reflexão sobre a missão e a visão da organização e a análise de informações sobre:

- concorrentes;
- ambiente econômico no qual a empresa está inserida;
- processos internos (indicadores de desempenho);
- expectativas dos acionistas;
- resultados de pesquisas de satisfação de clientes;
- satisfação e expectativas de funcionários, fornecedores e prestadores de serviços;

- alterações de exigências legais que possam influenciar positivamente ou negativamente nos negócios da empresa;
- aspectos relacionados à responsabilidade social (meio ambiente, segurança no trabalho, necessidades da comunidade...).

Considerando todas as informações acima, é realizada uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa e a identificação de ameaças externas e oportunidades (análise de vulnerabilidades e oportunidades). Em seguida, são elaborados os cenários prováveis e os possíveis. Estes cenários, são a visualização do que poderá ocorrer com a empresa e com o mercado no próximo ano (curto prazo), em um período de 2 a 3 anos (médio prazo) e entre 5 a 7 anos (longo prazo). Os cenários prováveis são aqueles baseados na tendência esperada para todos os fatores avaliados nas etapas 3, 4 e 5. Os cenários possíveis são os elaborados considerando o pior e o melhor caso para aspectos relativos a comportamento do mercado, desempenho da economia e lançamento de novos produtos. Por último, é estabelecida a estratégia a ser implementada para que os obstáculos identificados na análise dos cenários sejam vencidos e a visão alcançada.

Com a definição da estratégia, inicia-se a fase de desenvolvimento do BSC. Quando o BSC é elaborado pela primeira vez, a etapa 7 é mais complexa do que mostrado na Figura 2 pois é realizado o projeto de implementação do método na organização. A seguir, descreve-se como é realizado o processo de identificação e seleção de objetivos estratégicos e o estabelecimento de metas e indicadores pela primeira vez.

2.3.1 – O Processo de Construção do Primeiro BSC

Toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do BSC. Entretanto, Kaplan;Norton (1992) estabeleceram um plano típico e sistemático para a implementação do BSC. A descrição a seguir refere-se ao plano padrão recomendado pelos criadores do método.

2.3.1.1 – Elaboração do Plano de Implementação

Inicialmente, a alta administração da empresa deve criar uma equipe responsável por coordenar a implementação do BSC, cada integrante da equipe é chamado de facilitador do projeto. Esta equipe e toda liderança da empresa deve então ser treinada, usualmente por consultores externos, sobre o método BSC e como implementá-lo. Muitas vezes, os consultores são contratados não só para efetuar os treinamentos, mas também para assessorar a equipe nas primeiras semanas de implantação do método.

Em empresas que atuam apenas em um ramo de negócios, a equipe deve iniciar os trabalhos na fase 2 do cronograma mostrado na Figura 3. Para organizações mais complexas, com várias unidades de negócios, os facilitadores devem, juntamente com a alta administração, definir a unidade de negócios à qual se aplicará o primeiro BSC. Para estes casos, é melhor que seja uma unidade de negócios estratégica, de preferência que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Esta unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, operações de marketing, canais de distribuição e instalações de produção. Deverá ser uma unidade onde medidas agregadas de desempenho financeiro possam ser criadas, sem complicações e discussões associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais. Percebe-se que para a implementação do BSC, a unidade escolhida deve ter um gerenciamento financeiro bem estabelecido para que os resultados financeiros alcançados com o uso do método possam ser claramente mostrados nos indicadores de desempenho. Caso não seja possível escolher uma unidade de negócios que atenda a todos requisitos acima, deve-se escolher a que possua o melhor gerenciamento financeiro.

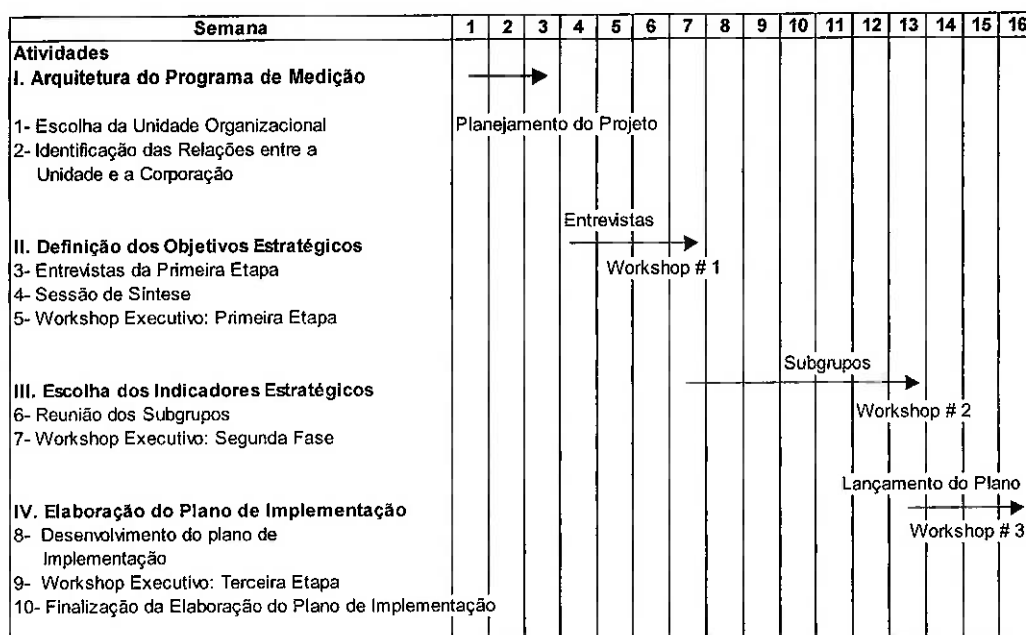


Figura 3- Um cronograma típico para a implementação do BSC (KAPLAN; NORTON, 1992).

Um projeto típico de introdução do BSC pode durar dezesseis semanas, conforme o diagrama mostrado na Figura 3, apesar de que não é todo este tempo ocupado com as atividades do “scorecard”. O cronograma é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos. Uma das vantagens de se estender o projeto por um período de dezesseis semanas é que a alta administração terá tempo, entre os eventos programados, para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do BSC, a estratégia, o sistema de informações e, principalmente, sobre a alteração nos processos gerenciais que ele representará.

O envolvimento de um consultor externo é grande até aproximadamente a sexta semana, devido à realização do primeiro *workshop* executivo. A partir deste momento, é usual que a equipe de facilitadores e a alta administração assumam as responsabilidades pela continuidade das atividades do projeto de implantação.

Esse cronograma pressupõe que a unidade de negócios já formulou sua estratégia e tem acesso a pesquisas de mercado e de clientes para orientar decisões relativas à segmentação de mercados e às propostas de valor a serem apresentadas aos clientes em segmentos específicos. Caso a estratégia não tenha sido formulada, o cronograma poderá ser estendido pelo tempo necessário para possibilitar que as etapas de 1 a 6 da

Figura 2 sejam realizadas. Pode-se observar que o cronograma de implementação da Figura 3 está dividido em 4 fases. A fase I, chamada de arquitetura do programa de medição, refere-se ao planejamento de qual será a unidade de negócios piloto do projeto e ao estudo das suas características e relações com as outras unidades. Na fase II, a equipe de facilitadores realiza entrevistas com gerentes, diretores e presidente para, baseando-se na estratégia da empresa que foi previamente definida, identificar quais serão os objetivos estratégicos.

Após a identificação dos objetivos estratégicos, uma reunião, chamada de sessão de síntese, é realizada com a participação dos entrevistados e demais líderes, incluindo chefes de setor e supervisores. Nesta reunião, são apresentados os objetivos estratégicos e, se necessário, alguma inclusão ou exclusão de objetivos poderá ser feita. Em seguida, ocorre o primeiro *workshop* com a presença dos participantes da reunião de síntese. Durante o *workshop* são definidos os subgrupos responsáveis por estabelecer as metas de curto, médio e longo prazos para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Neste momento, percebe-se que toda alta (presidente e diretores), média (gerentes) e baixa liderança (supervisores e chefes de setor) já foi envolvida na implementação do BSC. Este envolvimento é de grande importância para assegurar que, posteriormente, a divulgação da estratégia, dos objetivos, das metas, dos indicadores e dos planos de ação, seja feita para todos os funcionários e prestadores de serviços na forma de cascata, do nível hierárquico mais alto para o mais baixo da empresa. Estabelecidas as metas, inicia-se a fase III, onde são escolhidos os indicadores de desempenho que serão usados para monitorar se as mesmas estão sendo atingidas. Esta fase possui duas etapas: a primeira consiste em reuniões isoladas de cada subgrupo e a segunda um novo *workshop*, onde cada subgrupo apresenta os indicadores escolhidos.

Por último, são definidos quais indicadores, dentre os apresentados, serão considerados como estratégicos. Normalmente, uma empresa possui de vinte a trinta indicadores estratégicos. Deste total, é recomendado que, para efetuar uma medição equilibrada, seja obedecida uma proporção de 20 a 25% de indicadores relativos à perspectiva financeira, 20 a 25% relativos à perspectiva dos clientes, 30 a 40% referentes à perspectiva dos processos internos e 20 a 25% de indicadores de aprendizado e conhecimento. Pela distribuição dos indicadores pode-se notar que a

medição, o monitoramento e a otimização dos processos internos são considerados de grande importância para o método, deixando claro que somente melhorando os processos internos ou inovando-os, pode-se atender às expectativas dos acionistas, dos clientes e crescer no mercado.

Os indicadores que não foram considerados como estratégicos muitas vezes são usados como indicadores de apoio e serão monitorados pelas áreas por serem úteis no gerenciamento da rotina no dia-a-dia.

Na fase IV, a equipe de facilitadores desenvolve um plano de implementação e comunicação da estratégia, objetivos estratégicos, metas, indicadores e planos de ação para toda organização. Este plano é apresentado para os subgrupos no terceiro *workshop*. Após a aprovação pela alta liderança, a elaboração do plano de implementação é considerada finalizada. Inicia-se então a implementação do BSC na empresa com a criação do primeiro painel de controle ou “*scorecard*”.

Podemos observar que as principais diferenças entre a criação dos “*scorecards*” pela primeira vez e pelas vezes subsequentes são prazo e número de pessoas envolvidas. Na implementação do método as etapas 7 e 8 da Figura 2 são realizadas em aproximadamente dezesseis semanas devido à necessidade da realização de treinamentos, *workshops* e reuniões para assegurar que toda a liderança conheça o método, como é o seu funcionamento e como ajudará a empresa a ser bem sucedida. Enquanto nos anos seguintes estas etapas são realizadas de forma mais rápida, duas a quatro semanas, devido às pessoas já conhecerem o método. Na etapa 9 da Figura 2, os líderes (diretores, gerentes e supervisores) identificam que projetos ou ações na sua área devem ser realizados para que as metas de curto, médio e longo prazos sejam alcançadas. Os projetos são então priorizados conforme seu grau de importância para cada meta. A partir desta etapa, cada empresa estabelece a sua forma de painel de controle ou “*scorecard*”. Na maioria dos casos, adota-se gráficos para representarem os indicadores e a meta estabelecida, ao lado de tabelas contendo as ações ou projetos com datas para conclusão e responsáveis. Esta forma visual de apresentação facilita a comunicação, o entendimento e o acompanhamento dos resultados por todos na organização. Na Figura 4, é apresentado um exemplo de “*scorecard*”.

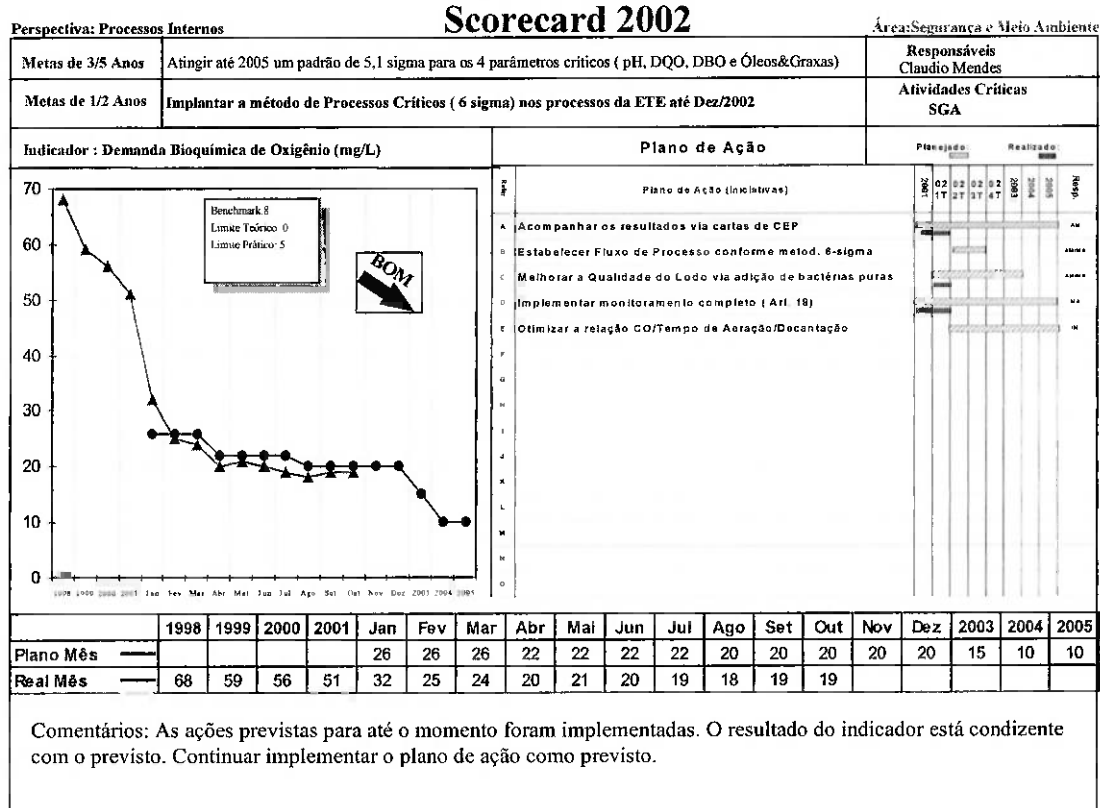


Figura 4 – Exemplo de “scorecard” ou painel de controle.

Dentro da fase de monitoramento do BSC, etapa 10 da Figura 2, a alta direção da empresa obtém informações objetivas sobre a implementação da estratégia e se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas. O método prevê uma análise crítica periódica dos indicadores de desempenho e da efetividade das ações implementadas. A periodicidade desta análise crítica deve ser no mínimo mensal e no máximo, trimestral. Uma vez ao ano, todas etapas de 1 a 9 devem ser realizadas novamente e reinicia-se o monitoramento da estratégia.

2.4 - Histórico das empresas estudadas

2.4.1 – Empresa A

a) Histórico

A Empresa A é uma indústria metalúrgica multinacional fundada nos Estados Unidos na segunda metade do século XIX, sendo líder mundial em volume de produção e tecnologia do segmento onde atua. Durante o século XX, a empresa se expandiu para os cinco continentes e possui atualmente mais de 92.000 funcionários, 225 unidades industriais e/ou comerciais em 32 países. A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1965, com um escritório comercial em São Paulo. Nesta mesma época, contratou geólogos brasileiros e americanos visando localizar jazidas de minério para instalação da sua primeira fábrica no país. Na segunda metade da década de 60, iniciou a construção da sua primeira unidade industrial na América do Sul, no interior do estado de Minas Gerais. Atualmente, a empresa possui 12 unidades industriais localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste e suas vendas são da ordem de US\$ 900 milhões anuais no Brasil (Revista Exame – Melhores e Maiores, 2002).

b) Motivos que a levaram a utilizar o método estudado

A empresa possui desde a década de 70 uma grande quantidade de indicadores padronizados que são utilizados para efetuar a comparação de desempenho entre as unidades de todo o mundo. São indicadores como: custo em dólares por tonelada produzida, vida útil dos fornos (em dias), eficiência de conversão de minério e número de acidentes de trabalho por 1 milhão de horas trabalhadas. Trimestralmente, cada filial envia um relatório com os resultados dos indicadores para a matriz, onde uma equipe faz uma avaliação de performance geral da companhia e apresenta ao conselho de diretores. A avaliação da situação de cada unidade tornou-se mais difícil devido ao aumento do número de unidades industriais mundo afora e à introdução de novos fatores na avaliação de desempenho no final da década de 80 e início dos anos 90, como as questões ambientais relacionadas à geração de poluentes e conservação

de recursos naturais, a avaliação da satisfação de clientes e a gestão de pessoas como preocupação com o treinamento e desenvolvimento dos funcionários e programas de reconhecimento e recompensa por desempenho. Ao mesmo tempo, a empresa queria fortalecer e evidenciar o comprometimento da liderança e de todos os funcionários para com a missão e visão da companhia. Desta forma, entre 1993 e 1994, após avaliar os diferentes métodos de implementação e gestão de estratégia usados por organizações de diversos ramos de atuação, a empresa resolveu adotar o BSC como o método corporativo de implementação da estratégia e avaliação de desempenho. A conclusão da equipe que efetuou a comparação entre os métodos foi de que o BSC poderia reunir os diferentes tipos de indicadores e apresentá-los em um resultado final que corresponderia a um desempenho global da unidade que pudesse ser diretamente comparado com todas as outras unidades industriais da empresa no mundo.

2.2.2 – Empresa B

a) Histórico

A Empresa B é uma instituição financeira fundada nos Estados Unidos da América na segunda década do século XIX. No início, era uma cooperativa de crédito privada para seus sócios comerciantes, que a utilizavam para financiar seus próprios empreendimentos. Na última década do mesmo século, tornou-se um banco nacional voltado para contas de pessoas jurídicas. Nas três primeiras décadas do século passado, a empresa cresceu a uma taxa média de 35% ao ano e já na década de 60, tornou-se a maior instituição financeira em seu país. Na primeira década do século XX, a empresa abriu simultaneamente filiais na Europa, Ásia, Brasil, Argentina e países da América do Norte. No Brasil, atua também desde 1969, em parceria com empresas nacionais no ramo de crédito a pessoas jurídicas. Mais recentemente, nas décadas de 80 e 90, passou também a atuar no mercado de cartões de crédito sendo responsável exclusiva pelo processamento de vendas e pagamentos de uma das três maiores empresas de cartões de crédito no mundo.

Com a popularização no Brasil do uso dos bancos para investimentos e financiamentos pessoais nas últimas três décadas, a empresa em estudo decidiu por fortalecer a sua atuação no mercado de contas correntes de pessoas físicas, reduzindo o saldo médio necessário para abertura e manutenção de contas concorrentes e cadernetas de poupança. Além de aumentar em aproximadamente 65% o número de agências pelo país. Segundo a Revista Exame – Maiores e Melhores (2002), a empresa está entre os 15 maiores bancos, com um lucro líquido anual acima de US\$ 150 milhões. Em termos mundiais, se situa entre os dez maiores conglomerados financeiros, com faturamento total acima de US\$ 50 bilhões ao ano, segundo dados da própria empresa.

b) Motivos que a levaram a utilizar o método estudado

Como era de esperar em uma empresa do setor financeiro, os indicadores que existiam antes do BSC eram voltados para termos relacionados a volume de capital em poder da empresa, lucro líquido, dentre outros. No entanto, no início da década de 80 a empresa decidiu como sendo fator crítico para o seu crescimento o fortalecimento da sua atuação como “banco de varejo” e não apenas como financiadora ou gestora de contas de empresas. Para isso, era necessário entender melhor os clientes em cada país onde a empresa atuava e então definir estratégias locais. Após a realização de pesquisas de mercado foram tomadas as primeiras ações que, no caso do Brasil, foram voltadas para facilitar o acesso das pessoas ao banco através do aumento do número de agências e flexibilização das exigências para abertura de contas. Na década de 90, apesar das alterações realizadas na década anterior, poucos resultados podiam ser notados pois o simples acréscimo do número de correntistas não resultou no impacto esperado pelos indicadores. Ao mesmo tempo, com o aumento contínuo da concorrência e das exigências dos clientes e, mais especificamente no Brasil, com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor ficou evidente que apesar dos indicadores financeiros retratarem bem os resultados obtidos, eles não proporcionavam dados que mostrassem de forma clara a situação da empresa com relação aos concorrentes e ao seu futuro. Diante deste cenário, ficou evidente que a empresa necessitava de uma forma de medição de desempenho que reunisse as informações relevantes e as traduzisse em termos de desempenho global mostrando o impacto dos resultados financeiros e também os não-financeiros nos resultados da companhia. Em 1993, uma equipe de gerentes foi designada para identificar dentre os métodos existentes para implementação de estratégias e medição de desempenho qual o melhor para a empresa. Apesar de nesta época poucas empresas utilizassem o BSC, a equipe o comparou com outros métodos ou práticas adotadas por outras empresas e concluiu que o BSC seria o que traria mais vantagens para a organização, visto que considerava na sua implementação fatores não-financeiros, era fácil de ser comunicado e possibilitava que todos funcionários conhecessem e entendessem a estratégia da companhia.

2.2.3 – Empresa C

a) Histórico

A Empresa C é uma indústria farmacêutica resultante da fusão de duas multinacionais ocorrida no final da década de 90. As empresas de origem eram européias e fundadas nas décadas de 10 e 20 do século XX. Ambas tinham forte tradição em Pesquisa e Desenvolvimento de novos medicamentos, do que resultou a obtenção de nove Prêmios Nobel nas áreas de medicina e química. O foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) foi mantido após a fusão e hoje a empresa possui 48 mil funcionários, dos quais mais de 10 mil são pesquisadores e equipes de apoio em 5 centros de pesquisa na França, Inglaterra, Estados Unidos e Suécia. A importância dada à área de pesquisa tem resultado, em média, em um novo medicamento lançado a cada dois anos, quando a média do setor está em 1 novo medicamento a cada 4 ou 5 anos.

No Brasil, a empresa possui uma unidade industrial, inaugurada na década de 70, e seis escritórios comerciais, totalizando aproximadamente 750 funcionários. A subsidiária brasileira é responsável pela distribuição para todo o Mercosul. A empresa é uma das principais forças do mercado farmacêutico, com um portfólio que abrange seis grandes áreas terapêuticas: gastrointestinal, hospitalar, oncológica, cardiovascular, respiratória e do sistema nervoso central.

As duas grandes preocupações da liderança da empresa nos últimos anos são:

- sua imagem no mercado;
- aumento do lucro líquido.

A atenção dada à imagem é cada vez maior porque, na última década, em todo o mundo, as indústrias farmacêuticas têm sido vistas algumas vezes como instituições que atuam em prol da saúde humana e em outras como empresas que exploram as pessoas em busca de lucro. Estas imagens conturbadas das indústrias farmacêuticas fizeram com que a empresa em estudo levasse em conta a saúde humana na elaboração da sua visão. A preocupação com o aumento do lucro líquido deve-se ao fato que com exigências maiores dos órgãos governamentais no momento de

aprovação de um novo medicamento, o tempo de retorno do investimento fica mais longo. Segundo dados da própria empresa, o tempo necessário para desenvolvimento e aprovação de um novo medicamento aumentou de 7,8 anos em 1965 para 15,2 anos na década de 90, devido, principalmente, às exigências de quantidades maiores de testes em animais antes do início dos testes em seres humanos. Em média, para cada 18 moléculas estudadas, apenas uma é lançada como medicamento, as demais não passam nos testes iniciais com animais ou nos testes avançados como seres humanos. Com o aumento do tempo de desenvolvimento e do número de testes elevam-se também os valores investidos em uma nova descoberta. Atualmente, a empresa C gasta em média US\$ 490 milhões em pesquisa e desenvolvimento para lançar um medicamento, sem considerar os gastos com as moléculas que tiveram suas pesquisas descontinuadas.

b) Motivos que a levaram a utilizar o método estudado

As empresas que originaram a Empresa C possuíam, desde a década de 80, somente indicadores de desempenho financeiros. Porém, após a fusão, para evitar choque entre as culturas das duas organizações, decidiu-se estabelecer novas políticas e procedimentos para praticamente todas atividades, incluindo-se o método de elaboração do plano estratégico e da medição de desempenho das subsidiárias em todo o mundo. Pelo fato da imagem da empresa ser uma preocupação, a adoção de apenas indicadores financeiros não atenderia às suas necessidades. Outra questão considerada no momento da escolha da forma de medir o desempenho foi a gestão de pessoas. Por ser uma empresa voltada para P&D, a retenção de pessoas competentes é de vital importância para o sucesso, principalmente em centros de pesquisa. Após avaliação realizada por consultores contratados em conjunto com diretores da empresa, decidiu-se pela adoção do BSC como o método mais adequado para considerar todos os diversos fatores expostos acima na medição do desempenho da organização.

3 – METODOLOGIA

O levantamento das informações sobre a teoria do BSC utilizadas neste trabalho foi realizado pela pesquisa bibliográfica em livros, artigos, páginas da rede mundial de computadores (“*internet*”) e periódicos. Em seguida, pesquisou-se na *internet* o nome de empresas que usam o método no Brasil. Identificou-se inicialmente oito empresas para participar do trabalho, sendo duas metalúrgicas, uma instituição financeira, uma indústria farmacêutica, uma indústria de papel e celulose, uma distribuidora de energia elétrica e uma indústria de derivados de petróleo. Das oito empresas consultadas, somente três concordaram em fornecer as informações solicitadas.

Os dados sobre o histórico das empresas, detalhes sobre a implementação do método e seus resultados foram obtidos através de entrevistas com funcionários e ex-funcionários das empresas. Foram entrevistadas, três pessoas da Empresa A, quatro da Empresa B e quatro da Empresa C. Um dos entrevistados trabalhou nas três empresas. Todos os entrevistados ocupam cargos gerenciais e tiveram participação direta no processo de implementação do método, fazendo parte da equipe de facilitadores.

As entrevistas com os representantes das empresas foram realizadas por telefone e correio eletrônico. O primeiro contato foi feito por telefone e, após o aceite, um questionário com 12 perguntas foi enviado por correio eletrônico. As perguntas contidas nos questionários são apresentadas abaixo.

- Por que a empresa optou por usar o BSC? Por favor, descreva os motivos que levaram a empresa a implementar o método e os benefícios esperados.
- Como foi conduzido o projeto de implementação? Favor descrever as etapas.
- Quais foram os principais obstáculos encontrados na realização do projeto?
- Como foi realizada a comunicação da estratégia, objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempenho e planos de ação para toda a empresa?
- Quais foram os resultados obtidos no primeiro ano da implementação?
- Qual a situação atual da empresa quando comparada com imediatamente antes da implementação do método? Caso a situação atual seja melhor, esta

melhoria foi exclusivamente devido ao BSC? Se possível, demonstrar os resultados em termos da evolução dos indicadores de desempenho.

- Quais as características positivas e negativas que distinguem a sua empresa das principais concorrentes no mercado?
- Com relação as quatro perspectivas do BSC, quais tiveram melhorias mais significativas quando comparada a situação atual com a do primeiro ano de uso do BSC?
- Quais são as maiores vantagens do BSC?
- Quais as maiores deficiências do método?
- Se não tivesse implementado o BSC, você acredita que o desempenho da empresa hoje seria melhor? Por quê?
- Excluindo o BSC, qual o melhor método de implementação e gestão estratégica?

Por último, foram feitos contatos por telefone para esclarecimentos ou obtenção de informações complementares.

Após o recebimento de todos questionários respondidos, pesquisas em periódicos foram realizadas para confirmação dos dados das empresas, como faturamento, participação no mercado e posição no *ranking*.

Os nomes e dados das empresas foram descaracterizados por não se ter obtido uma autorização formal para sua publicação.

4 – RESULTADOS

Abaixo são apresentadas as características de cada uma das três empresas com relação ao processo de implementação e aos resultados obtidos. Em seguida, é apresentada uma análise da flexibilidade do método.

4.1 – Empresa A

a) A Implementação

Durante o primeiro semestre de 1993, uma equipe líder da qualidade (facilitadores) foi designada pela gerência geral com o objetivo de identificar um método de gestão de indicadores e de suporte para elaboração do plano estratégico da companhia. Ao final dos cinco meses de trabalhos, a equipe apresentou o BSC como a melhor opção para a empresa.

Para iniciar a implementação do método, a equipe líder da qualidade recebeu um treinamento de 40 horas ministrado por consultores externos. A implementação foi realizada em seis meses com as atividades divididas em 9 etapas, relacionadas a seguir:

1 – *Workshop* de conscientização da média e alta gerência, conduzido pela equipe líder da qualidade. Neste *workshop*, realizado em junho de 1993 em São Paulo, com duração de três dias, foi apresentado o método e o detalhamento do plano de implementação.

2 – Revisão da visão e missão da empresa, com base no novo cenário obtido na análise estratégica conduzida pela diretoria e diretrizes estabelecidas pela matriz. Esta revisão foi conduzida pela equipe líder da qualidade e depois aprovada pela diretoria e presidência.

3 – Realização de três reuniões da diretoria e equipe líder para preparação de um plano de longo prazo (de 5 a 10 anos), chamado de objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são identificados a partir da análise da estratégia e são classificados de acordo com a perspectiva do BSC em que se enquadra melhor.

4 - Preparação de um plano de médio prazo (de 3 a 5 anos), este plano possui metas quantificáveis que são desdobramentos dos objetivos estratégicos. Este plano estabelece valores a serem alcançados em médio prazo.

5 - Preparação de um plano de curto prazo (de 1 a 2 anos), com indicadores de desempenho resultantes da análise do desdobramento do plano de médio prazo. Neste plano são relacionados quais indicadores serão monitorados e quais as metas a serem atingidas a cada mês.

6 - Estabelecimento das iniciativas ou do plano de ação. São ações a serem implementadas para assegurar que os resultados planejados nos indicadores do plano de curto prazo sejam alcançados.

7 - Preparação de planos setoriais com desdobramento em todas as áreas e níveis até o nível hierárquico mais baixo na empresa. Estes planos são semelhantes ao plano de curto prazo, porém os indicadores não são estratégicos e sim operacionais. São indicadores que devem ser monitorados para garantir que a rotina seja gerenciada adequadamente dando suporte para os indicadores estratégicos.

8 - Análise crítica mensal do nível de cumprimento das metas estabelecidas nos indicadores. Esta análise crítica é realizada em várias fases, iniciando-se com a análise crítica dos indicadores do plano setorial pelos gerentes, supervisores e demais funcionários do setor. Depois, cada gerente apresenta os resultados do seu setor em uma reunião com a presença de todos, gerentes e o diretor. Por último, cada diretor apresenta os resultados da sua diretoria em uma reunião dos diretores com o presidente. Em cada reunião de análise crítica são avaliados os pontos fortes e fracos de cada perspectiva do BSC.

9 - Estabelecimento de ações corretivas e preventivas, baseadas na análise crítica dos indicadores. Estas ações são estabelecidas pela gerência ou diretoria e incorporadas nas iniciativas com o objetivo de eliminar um ponto fraco ou reforçar um ponto forte.

Após a implementação, mensalmente são realizadas as etapas 8 e 9. Anualmente, as etapas de 3 a 7 são revisadas, em um processo que se inicia em setembro e termina em outubro. No mês de dezembro, os funcionários recebem a agenda do ano seguinte com os “*scorecards*” contendo:

- plano de longo prazo;

- plano de médio prazo;
- plano de curto prazo;
- indicadores de desempenho;
- iniciativas.

A empresa busca através da seleção e gerenciamento das informações com apoio de recursos da área de Tecnologia da Informação, maximizar a sua gestão constantemente baseada em fatos, o que é de grande importância para assegurar que o plano estratégico seja condizente com a realidade.

A análise e a utilização dessas informações, inclusive aquelas obtidas pelas avaliações e melhorias das comparações, facilita o processo decisório, contribuindo assim para se atingir as metas globais do negócio, definidas no planejamento estratégico.

O desempenho global da Empresa A é avaliado mensalmente pela equipe líder da qualidade através de processos de correlação dos indicadores financeiros (vendas, margem, investimentos, geração de caixa e retorno do capital investido) com os indicadores não-financeiros (satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, resultados operacionais, capacitação dos funcionários e desempenho dos fornecedores) que são consolidados pela equipe líder gerencial de cada área em até quinze dias após as reuniões de análise crítica objetivando:

- revisão dos resultados e projeções dos indicadores financeiros e não-financeiros;
- avaliação e validação dos planos de ação para eliminação das possibilidades de risco de não atingir as metas;
- tomar decisões e estabelecer prioridades;
- validar as ações decorrentes de planos de ação traçados em reuniões anteriores.

Cada indicador de desempenho possui um responsável. Os responsáveis por indicadores têm como atribuições:

- analisar os indicadores de desempenho e sua tendência;
- identificar as causas-primárias de variações;
- definir planos de ações e estabelecer prioridades junto aos clientes;

- estabelecer, atualizar, revisar e validar as informações que abrangem todas as partes interessadas e apóiam as estratégias e objetivos do negócio;

Atualmente, após oito anos de utilização do método, as metas são traduzidas em indicadores financeiros (FI) e não-financeiros (NFI), ponderados segundo sua importância dentro da estratégia da empresa. Eles são chamados de “vetores” do BSC e a cada mês é calculado o percentual de sucesso da empresa em cada perspectiva do BSC, com base no percentual de sucesso de cada indicador. O resultado ponderado dos vetores do BSC é chamado de desempenho global e é utilizado na comparação nas unidades da empresa.

b) Resultados Obtidos

A empresa possui quatro produtos que chamaremos de produtos I, II, III e IV. O produto I possui um baixo valor de mercado, porém é produzido em grande volume, média mensal de 12.000 toneladas. O produto II tem um valor de mercado, em média, 110% acima do produto I e uma produção mensal média de 7.300 toneladas. Este produto é a principal fonte de lucro para a empresa. Os produtos III e IV têm valor de venda muito alto da ordem de 250% acima do valor do produto I, porém com baixo volume de produção de 30 a 40 toneladas mês de cada produto.

O acompanhamento dos resultados dos indicadores financeiros (FI) e não-financeiros (NFI) e da execução do plano de ações para cada indicador, permite uma análise crítica do desempenho global.

A Tabela I mostra o quadro com os indicadores monitorados pela empresa no período de 1991 a 1995.

Quadro de Indicadores					
Partes Interessadas	Perspectivas do BSC				
	Financeiro	Processos Internos	Clientes	Segurança, Saúde e Meio Ambiente	Crescimento e aprendizado
Cliente	Custo Produto I (US\$/ton)	Área Superficial do Prod. I	Tempo resposta a solicitações dos clientes	Cumprimento do plano de ação da auditoria (%)	Participação dos funcionários no plano de sugestões (%)
	Custo Produto II (US\$/ton)	% de Sódio no Produto I	Cumprimento do plano de ação resultante da pesquisa de satisfação dos clientes		Cumprimento do plano de ação da pesquisa de satisfação dos funcionários
	Custo Produto III (US\$/ton)	Ferro no Produto I			
	Custo Produto IV (US\$/ton)	Eficiência da área de prod. de tarugos			
		Sobreconsumo matéria-prima H			
Acionista	Custo Produto I (US\$/ton)	Consumo de Energia	Cumprimento do plano de ação resultante da pesquisa de satisfação dos clientes	Taxa de Frequência de acidentes sérios	Participação dos funcionários no plano de sugestões (%)
	Custo Produto II (US\$/ton)	Consumo de Mat. Prima B		Dias Perdidos devido a acidentes	Cumprimento do plano de ação da pesquisa de satisfação dos funcionários (%)
	Custo Produto III (US\$/ton)	Consumo de Mat. Prima L		Cumprimento do plano de ação da auditoria (%)	
	Custo Produto IV (US\$/ton)	Vida Útil dos Fornos			
	Despesas operacionais (US\$/mês)	"Turn-Over" de Estoque			
	Retorno do Capital Investido (dias)	Rejeito do Produto III			
		Sucata de Mat. Prima H			
		Sucata do Produto II			
		Sucata de Aço			
		Sucata de Mat. Prima H			
Comunidade/ Sociedade	Investimentos em projetos de responsabilidade social (US\$/ano)	Cumprimento do plano de recuperação de áreas mineradas.	Cumprimento do plano de ação resultante da pesquisa de satisfação dos clientes	Taxa de Frequência de acidentes sérios	Participação dos funcionários no plano de sugestões (%)
				Dias Perdidos devido a acidentes	
				% de funcionários em atividades sociais voluntárias	
Fornecedor	Custo Produto I (US\$/ton)	Consumo de Energia	Cumprimento do plano de ação resultante da pesquisa de satisfação dos clientes	Taxa de frequência de acidentes com empreiteiras (acidentes / horas trabalhadas)	Participação dos funcionários no plano de sugestões (%)
	Custo Produto II (US\$/ton)	Consumo de Mat. Prima B			
	Custo Produto III (US\$/ton)	Consumo de Mat. Prima L			
	Custo Produto IV (US\$/ton)	Vida Útil dos Fornos			
Funcionário	Custo Produto I (US\$/ton)	Área Superficial do Prod. I	Tempo resposta a solicitações dos clientes	Taxa de Frequência de acidentes sérios	Tempo de Treinamento / funcionário
	Custo Produto II (US\$/ton)	Sobreconsumo matéria-prima H		Dias Perdidos devido a acidentes	Participação dos funcionários no plano de sugestões (%)
	Custo Produto III (US\$/ton)			Cumprimento do plano de ação da auditoria (%)	
	Custo Produto IV (US\$/ton)				

Tabela I – Quadro de indicadores monitorados pela Empresa A.

Os resultados apresentados a seguir referem-se ao período de 1991 até 1995 onde se podem avaliar as diferenças antes e após a implementação do método. Não foi considerado o período posterior a 1995, pois a empresa adquiriu em 1996 seis concorrentes. Uma meta estabelecida a partir dos objetivos estratégicos identificados em 1993 era aumentar em 15% a participação no mercado, após avaliações da capacidade de produção das unidades fabris brasileiras concluiu-se que para atingir a meta era necessário comprar um concorrente ou construir novas fábricas. Como havia metas de aumento na participação no mercado também em outros países, os diretores mundiais decidiram por comprar o concorrente que ocupava a terceira colocação em vendas e em volume de produção e outras cinco empresas menores. A aquisição destas novas empresas causou uma grande alteração nos dados, principalmente financeiros e de processo internos, por este motivo considerou-se somente dados até 1995.

A seguir são apresentados os resultados de alguns indicadores no período de 1991 a 1995. Na figura 5 tem-se o indicador de não-conformidades de matéria-prima no recebimento. Com este indicador é monitorado o desempenho dos fornecedores, cada recebimento de matéria-prima onde ao menos um parâmetro não atende à especificação é considerado uma não-conformidade. A empresa estabelece requisitos essenciais e requisitos desejáveis, os primeiros são aqueles em que o não atendimento da especificação acarreta em devolução do material recebido, e os segundos, apesar de não resultar em devolução da matéria-prima, são considerados uma não-conformidade. A vida útil dos fornos é outra variável acompanhada, na Figura 6, devido à sua importância com relação à produtividade do processo do produto principal, produto II. Os fornos operam ininterruptamente, sendo desligados apenas para troca do revestimento refratário.

O tempo entre duas trocas de refratários é chamado de vida útil dos fornos. O prolongamento da vida útil resulta em aumento de produtividade, visto que a empresa possui aproximadamente 360 fornos e cada parada para troca significa que o forno não produzirá por 25 dias. O consumo de energia elétrica, Figura 7, é outro indicador importante, pois o consumo de energia elétrica corresponde a 11% do custo de produção do produto I e 26% do custo de produção do produto II.

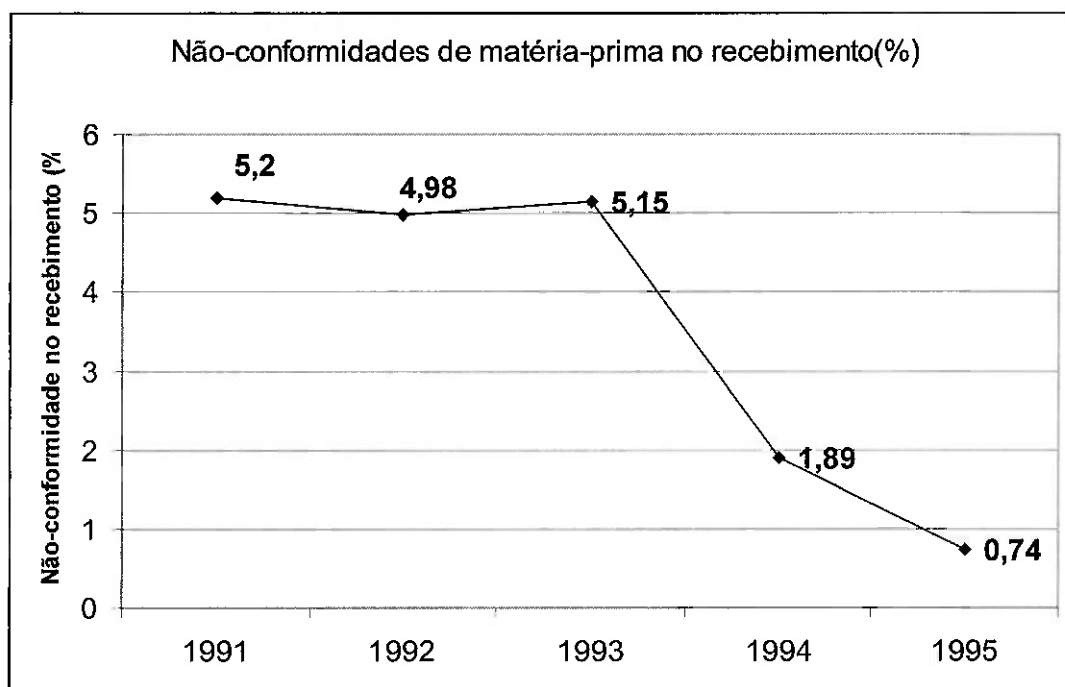


Figura 5 – Indicador de não-conformidades no recebimento.

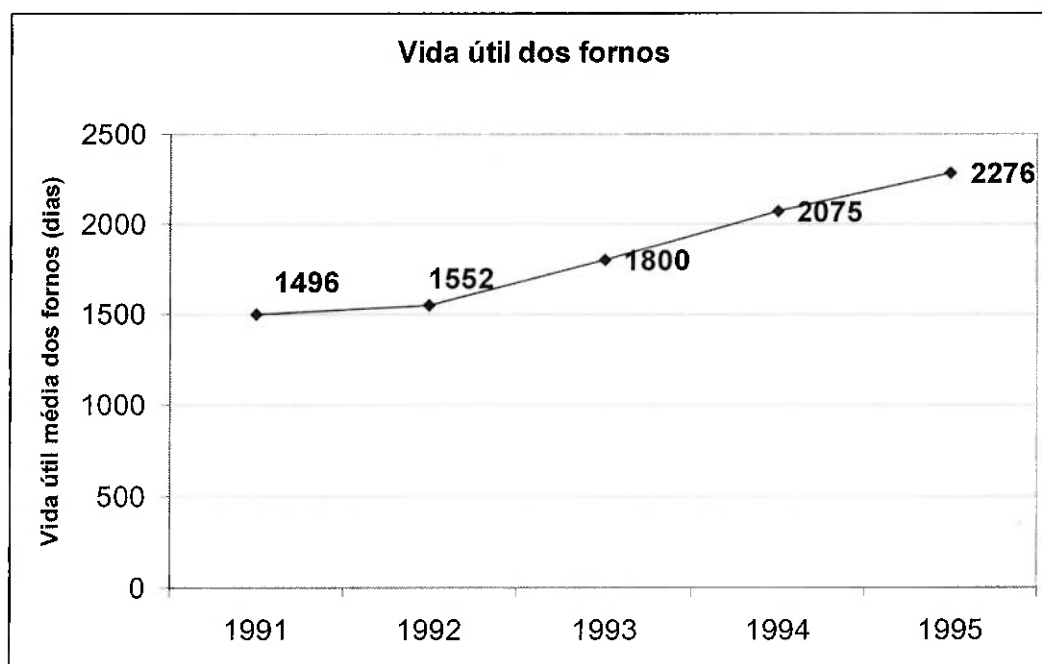


Figura 6 – Indicador de vida útil dos fornos de produção do produto II.

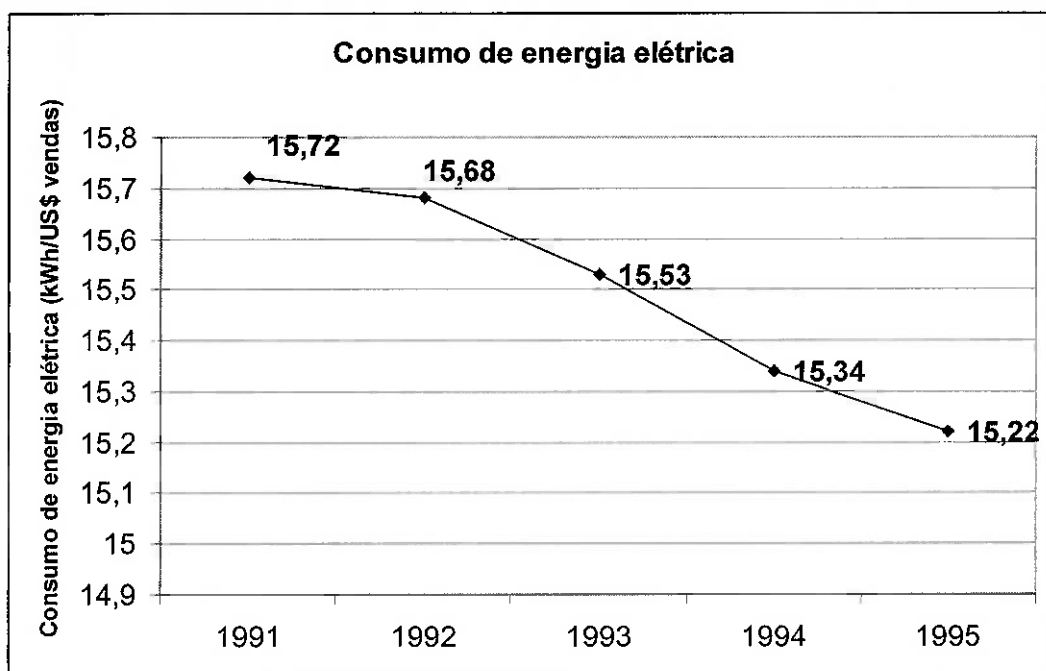


Figura 7 – Consumo de energia elétrica

Na Figura 8, são demonstrados os resultados de redução no tempo para se atender uma solicitação de um cliente. O tempo de resposta começa quando a solicitação é recebida e encerra-se quando o cliente confirma que a solicitação foi atendida.

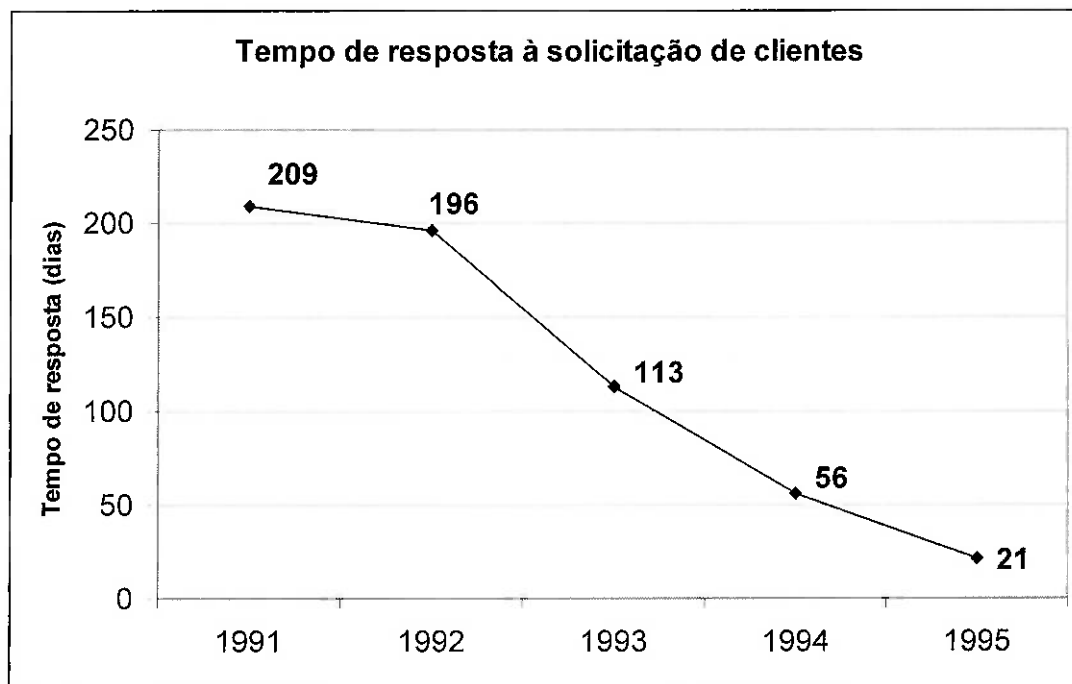


Figura 8 – Monitoramento do tempo para resposta a solicitações de clientes

O indicador de participação no plano de sugestões é um dos indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento que a empresa mais valoriza por considerar que para participar do plano de sugestões o funcionário tem que aprender sobre os processos internos da empresa e as exigências dos clientes. Com isso, o conhecimento geral da organização sobre as suas atividades aumenta e as deficiências, minimizadas. As sugestões dos funcionários são, na maioria, para eliminar causas de reclamações de clientes e para aumento de produtividade. A empresa estima que de 1993 a 1995 houve uma redução de custos de US\$ 1,8 milhões devido a sugestões de funcionários e um investimento de US\$ 210 mil para implantar as sugestões. Todo ano a empresa faz uma cerimônia de reconhecimento para o funcionário que mais deu sugestões e para a melhor sugestão de cada filial no Brasil.

Anualmente, a empresa faz uma pesquisa de satisfação dos seus funcionários onde fatores como condições de trabalho, relacionamento pessoal, postura da liderança, orgulho de trabalhar na empresa, benefícios e salários são avaliados. Na Figura 10, são apresentados os resultados do indicador de monitoramento de satisfação dos funcionários.

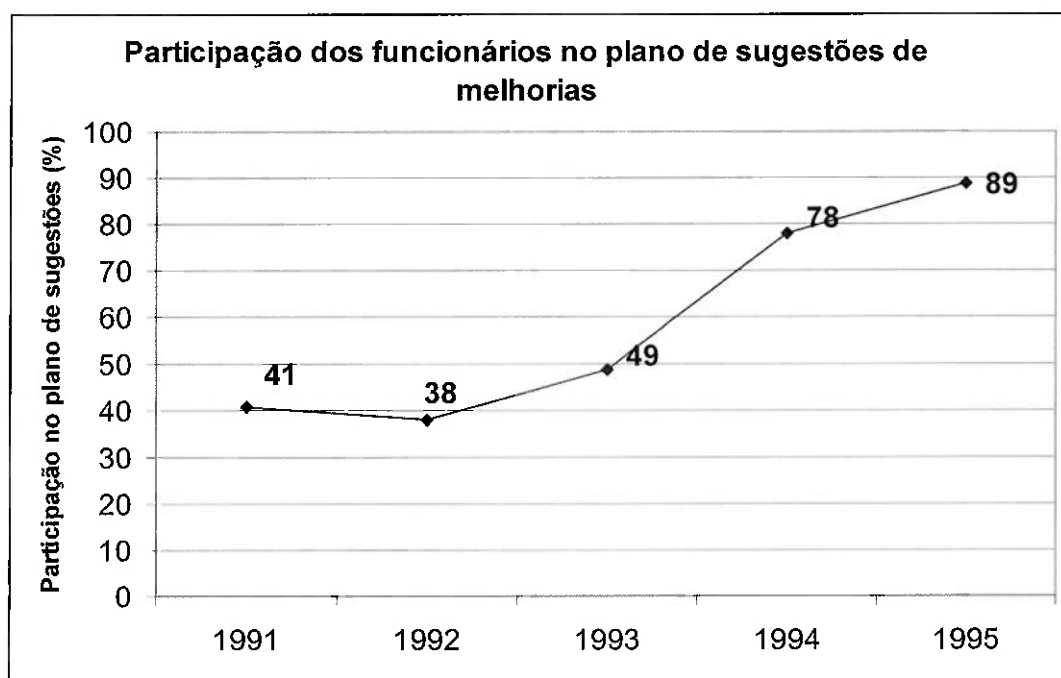


Figura 9 – Indicador de participação dos funcionários no plano de sugestões.

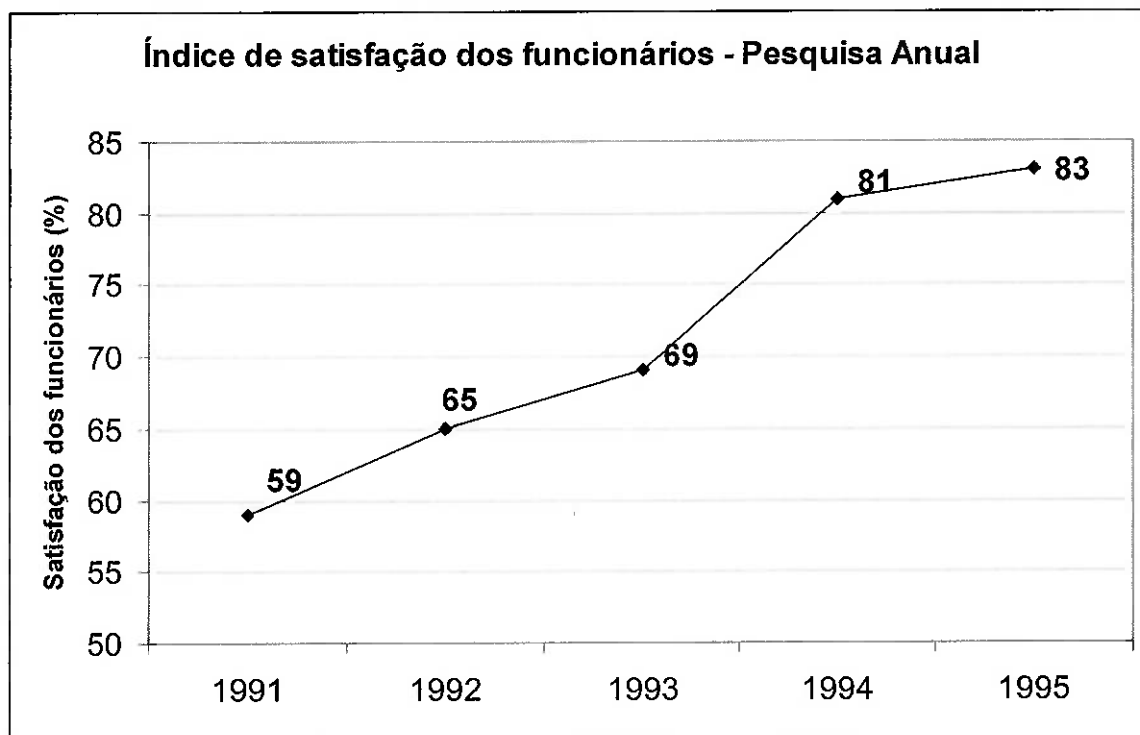


Figura 10 – Índice de satisfação dos funcionários

A empresa possui uma perspectiva além das quatro tradicionais do BSC, que é chamada de segurança, saúde e meio ambiente. Um dos indicadores mais importantes desta perspectiva é o que monitora a ocorrência de acidentes de trabalho, Figura 11. O acréscimo de uma perspectiva a mais se deve ao fato de a empresa possuir atividades de mineração com alto impacto ambiental e áreas com alto risco de acidentes nas unidades industriais. Com o aumento das exigências legais e da conscientização da população com relação a assuntos de responsabilidade social a empresa estabeleceu esta nova perspectiva para assegurar que estes seriam considerados na elaboração e implementação da estratégia.

Nas Figuras 12, 13, 14 e 15 são apresentados alguns indicadores da perspectiva financeira. Estes indicadores referem-se ao custo de produção de cada um dos quatros produtos da empresa. Observa-se na Figura 15 que houve um aumento do custo de produção do produto IV de 1968 dólares/tonelada em 1991 para 2092 dólares/tonelada em 1995, apesar da melhoria nos resultados dos processos internos de produção deste produto. Este aumento foi devido à elevação do custo da matéria-

prima H, que é um metal de alto valor agregado cujo preço é definido pela cotação da Bolsa de Metais de Londres. No período entre 1991 e 1995 houve em aumento, em dólar, de 43%. A empresa estima que se não fossem as melhorias implementadas entre 1991 e 1995 o custo do produto IV em 1995 seria de aproximadamente 2300 dólares/tonelada ao invés de 2092 dólares/tonelada.

Frequência e não frequencia , arrumar na figura, pois quando arrumo a orientação das letras da ordenada Y do gráfico muda

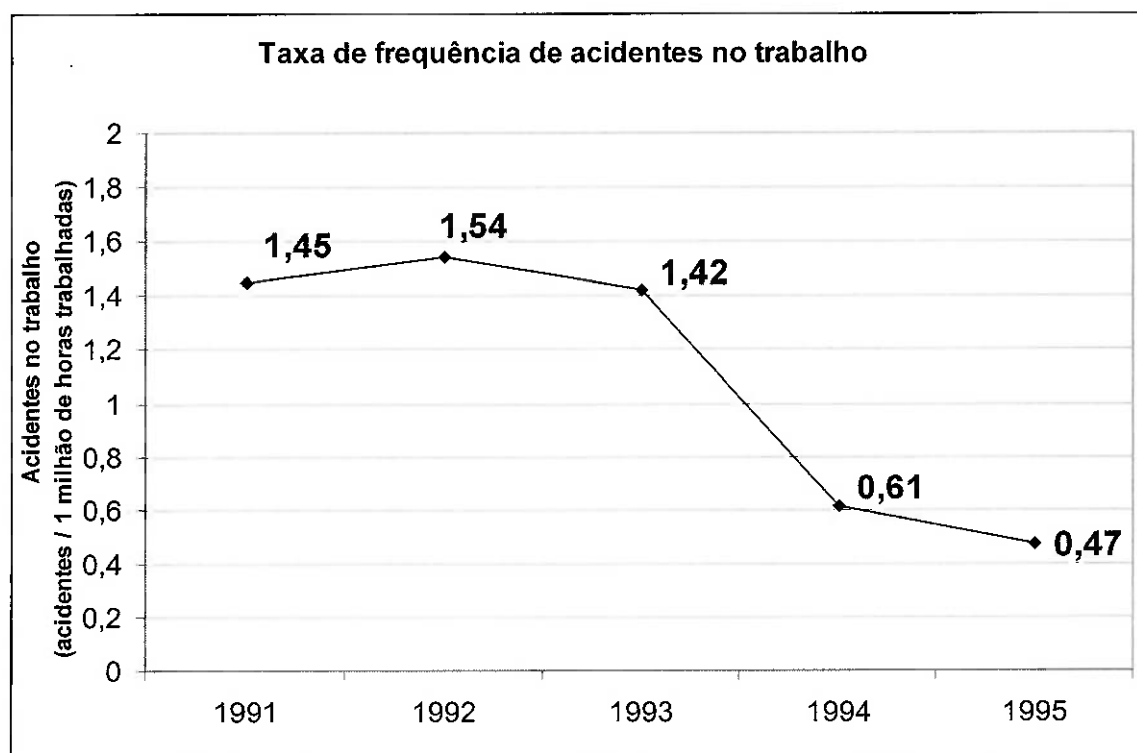


Figura 11 – Frequência de ocorrência de acidentes na empresa

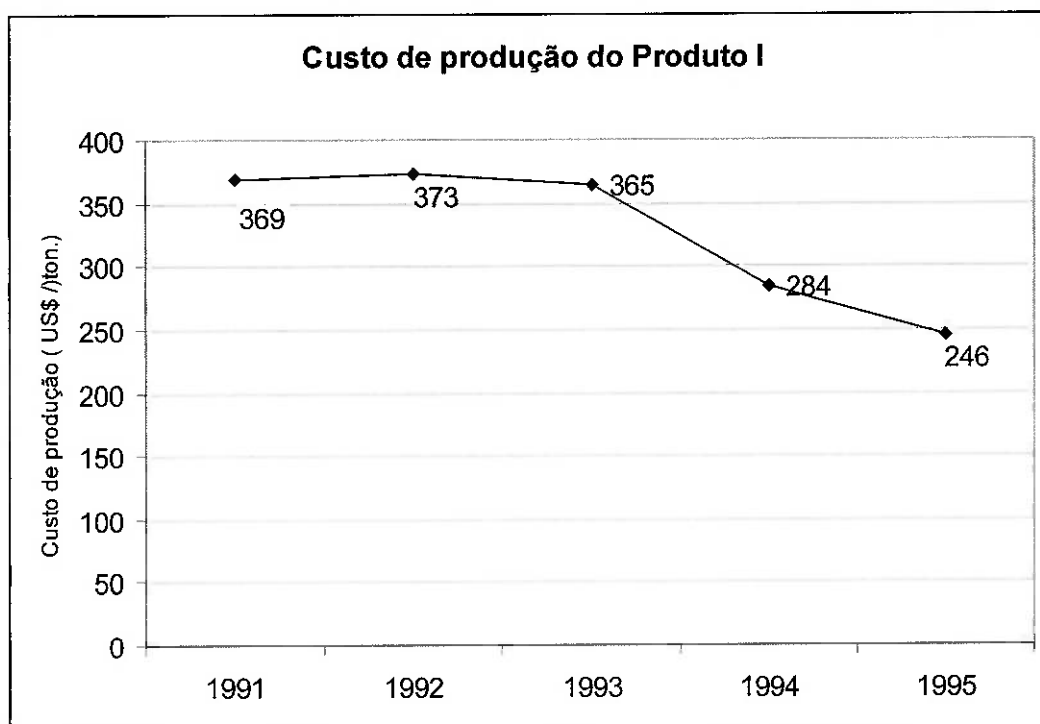


Figura 12 – Custo de produção do produto I.

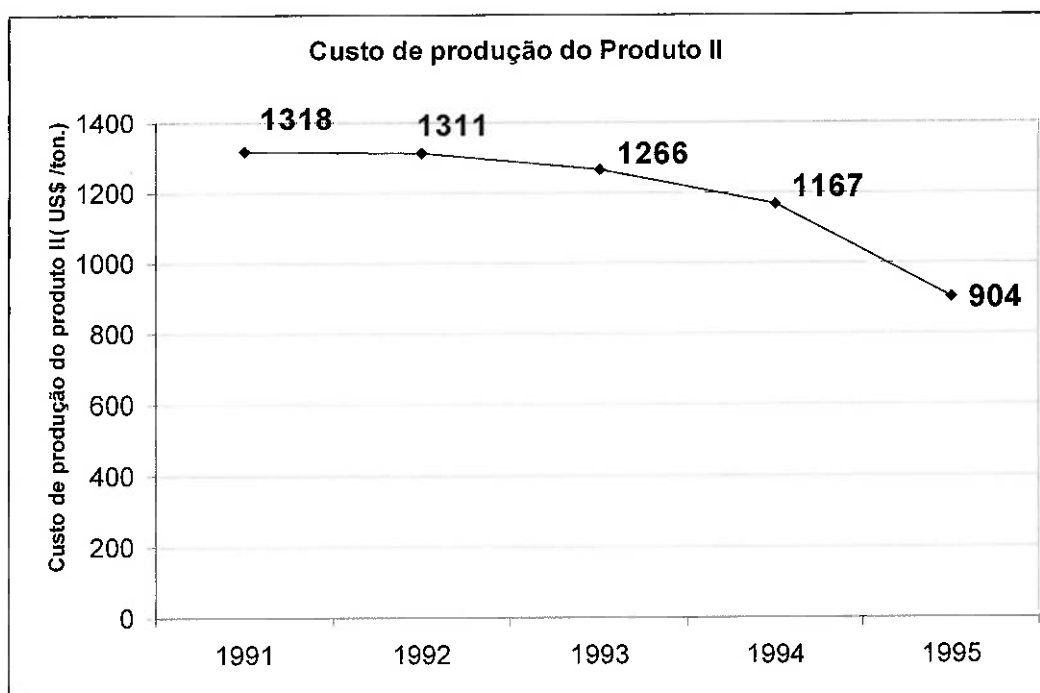


Figura 13 – Custo de produção do produto II

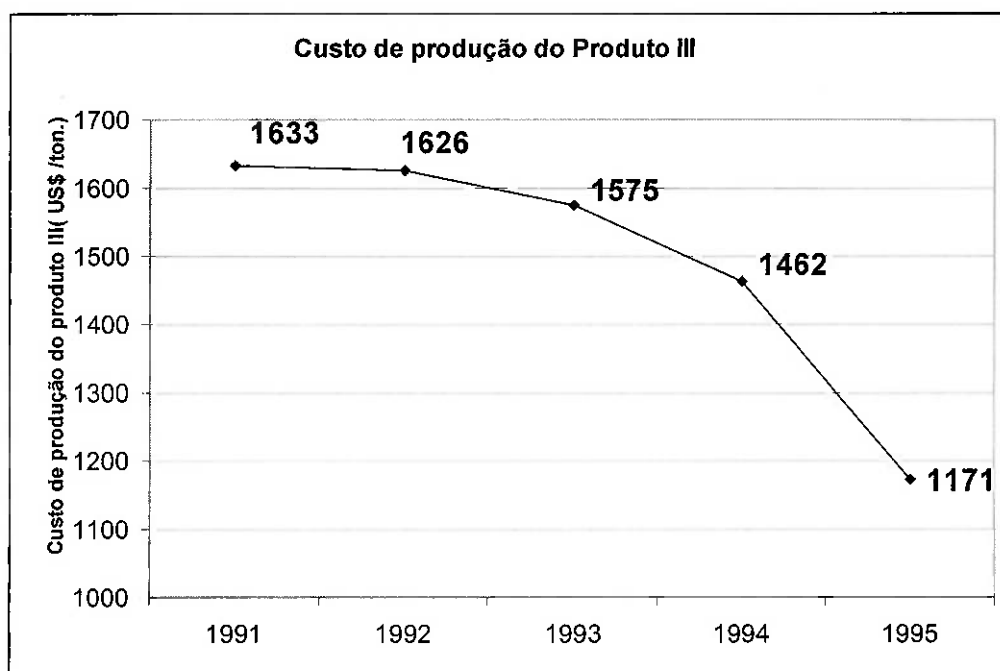


Figura 14 – Custo de produção no produto III

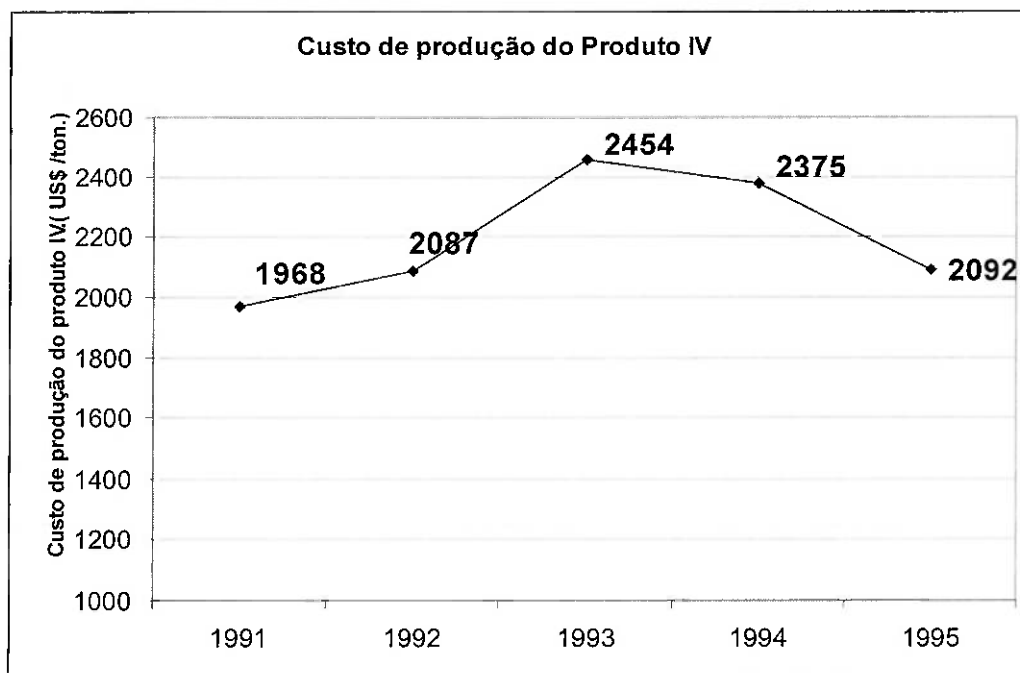


Figura 15 – Custo de produção no produto IV.

Na Figura 16 é apresentado outro indicador importante da perspectiva financeira. Este indicador monitora a expectativa de retorno do capital investido. Observa-se que a partir de 1994 os novos projetos possuíam uma expectativa de retorno mais rápido.

Uma das causas desta redução no tempo de retorno se deve à empresa identificar com mais clareza quais são os pontos onde era necessário melhorar para alcançar os objetivos estratégicos. Desta forma, somente projetos alinhados com a estratégia da empresa eram aprovados reduzindo a ocorrência de gastos em projetos que seriam importantes para um departamento ou área, porém sem gerar um retorno para a empresa. Para racionalizar a aplicação de verbas em novos projetos a área de finanças acrescentou no formulário de pedido de aprovação de projeto um campo onde era obrigatório identificar com qual objetivo estratégico o projeto estava alinhado e em anexo uma avaliação do tempo de retorno do valor investido. Assim, ao avaliar o projeto os aprovadores (gerentes e diretores) podiam verificar se o investimento deveria ser realizado ou não. Em 2002, o tempo médio de expectativa de retorno do capital investido foi de três semestres.

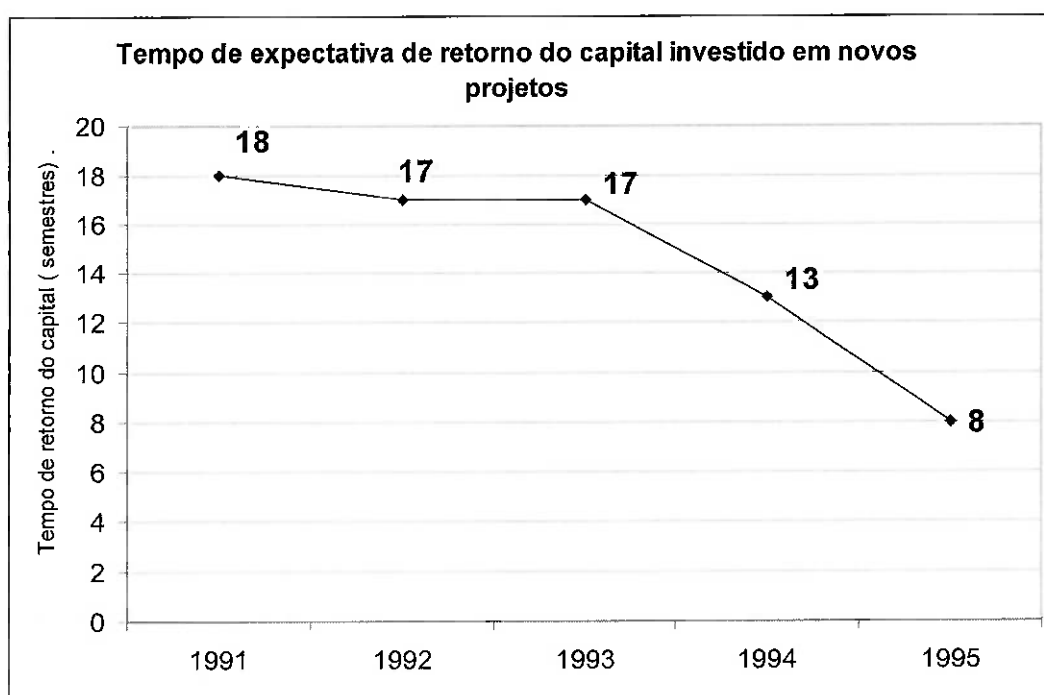


Figura 16 – Indicador de expectativa do tempo de retorno do capital investido

Como citado anteriormente, os dados foram avaliados apenas entre 1991 e 1995, pois após este período a empresa passou por alterações que dificultariam a avaliação da mudança no desempenho da empresa com a implantação do BSC. Na Figura 17, temos o indicador de participação no mercado do produto II, que é o produto

responsável por mais de 55% do lucro líquido da empresa. Em 1996, a Empresa A comprou o Concorrente B e encerrou o ano com uma participação de mercado de 64% no produto II.

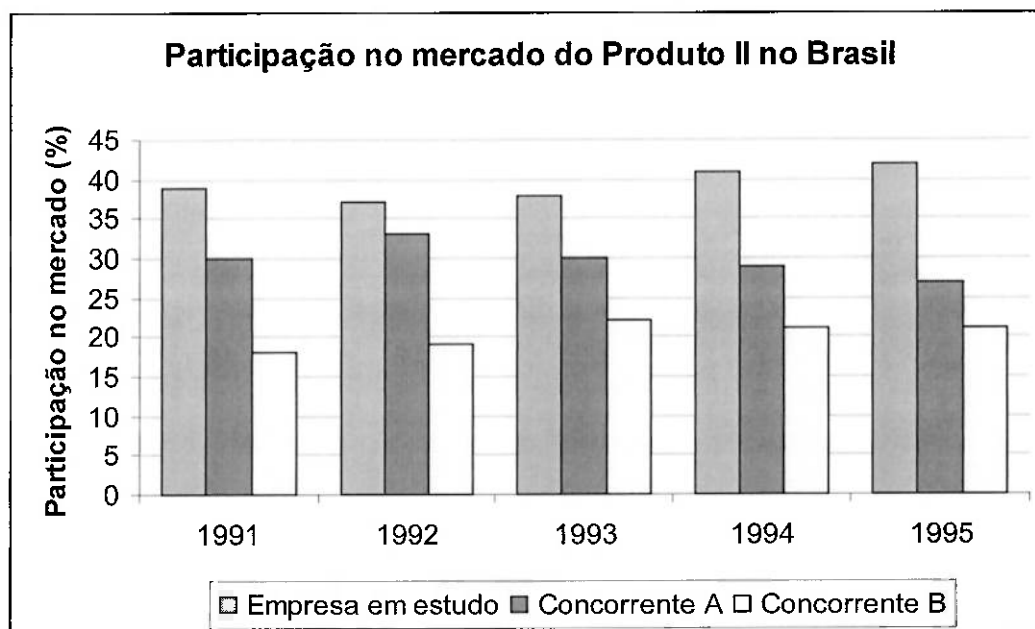


Figura 17 – Evolução na participação no mercado do Produto II

Os dados da empresa mostram uma melhoria continuada dos seus indicadores financeiros e não-financeiros durante o período avaliado. Atualmente, a empresa possui liderança no mercado nos quatro produtos, com diferenças superiores a 18% em todos.

4.2 – Empresa B

a) A Implementação

Durante o ano de 1992, a matriz da empresa decidiu que uma padronização da apresentação dos indicadores dos relatórios das subsidiárias era necessária para permitir a efetiva comparação entre elas. Ao iniciar este trabalho, uma equipe foi formada com integrantes de um departamento já existente chamado Procedimentos & Processos Corporativos. Então, estabeleceu-se que primeiramente deviam ser definidos quais os indicadores que representariam bem o desempenho das subsidiárias e as possibilidades de manutenção do sucesso no futuro. Ao efetuar esta avaliação a equipe chegou à conclusão que os indicadores adotados até então eram úteis para demonstrar a situação financeira da empresa e se a mesma estava dando lucro ou prejuízo. Porém, notou-se que os indicadores financeiros não eram capazes de dar indícios sobre o desempenho futuro para permitir que ações preventivas fossem tomadas. Em janeiro do mesmo ano, o artigo de Kaplan e Norton: “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” foi publicado pela “*Harvard Business Review*” com grande repercussão. A adoção de indicadores não-financeiros por Kaplan e Norton, com o intuito de obter informações de várias perspectivas diferentes e então utilizar estas informações no processo de planejamento estratégico da empresa, o artigo despertou o interesse dos membros da equipe. Durante o segundo semestre de 1992, a equipe se encarregou de entender o método e avaliar como poderia ser aplicado na empresa. Em março de 1993, a equipe apresentou ao diretor mundial de planejamento uma proposta de implementação do BSC na empresa. Após a aprovação para implementar o método em uma unidade de negócio ou “*Business Unit*” (BU) da empresa chamada de “*Corporate Bank*” foi estabelecido um plano para que o relatório anual de cada subsidiária da BU fosse apresentado conforme o Balanced Scorecard. O plano se iniciou com quatro *workshops* realizados em um país de cada sub-região em que a empresa possui os seus negócios: América do Norte, América Latina, África e Europa Ocidental, Europa Oriental, Ásia e Oceania. Após o *workshop*, as subsidiárias de cada sub-

região estabeleceram o seu plano de implementação para cumprir a meta estabelecida pela matriz. No Brasil, uma equipe de nove pessoas foi criada com dedicação exclusiva para implementação do método em cinco meses. Esta equipe, depois de treinada por um representante da matriz, decidiu por implantar o método em cinco etapas:

- 1 – Realização de um *workshop* de conscientização dos diretores e gerentes sobre os conceitos do BSC, com duração de 3 dias;
- 2 – Realização de uma análise de cenário do mercado de “*Corporate Bank*” no Brasil para definição dos chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são os fatores que são considerados como pontos críticos para o melhor desempenho em cada uma das perspectivas do BSC;
- 3 – Interpretação do cenário identificando os pontos fortes e fracos da empresa em cada FCS.
- 4 – Estabelecimento dos objetivos estratégicos e das metas para cada FCS.
- 5 – Elaboração de um relatório onde cada meta era representada por um indicador nos moldes estabelecidos pela matriz, com a posterior divulgação dos indicadores por toda a empresa. A fase de divulgação foi realizada em treinamentos de 2 horas com a participação de todos os funcionários e prestadores de serviço.

No ano de 1993, o relatório anual foi emitido com vinte e nove indicadores que juntos abrangiam as quatro perspectivas do BSC.

O modelo do relatório anual de 1993 sofreu algumas alterações em 1994 para eliminar alguns pontos de discordância de dados entre as subsidiárias. Em 1995, o BSC foi adotado para todas as unidades de negócio da empresa. Em 1997, uma nova revisão reduziu o número de indicadores estratégicos para um total de seis, denominados de “*Vital Few*”, ou “poucos vitais”. Os demais indicadores continuaram sendo acompanhados mensalmente em nível departamental e seus resultados utilizados na reunião anual de reavaliação de cenários. Porém, eles deixaram de ser considerados no relatório anual, isto por que após quatro anos de utilização do método em conjunto com a análise de cenários a empresa melhorou o seu conhecimento sobre o mercado e o seu próprio desempenho, de forma que conseguiu identificar os seis indicadores vitais para o seu sucesso.

b) Resultados Obtidos

O acompanhamento da evolução dos indicadores é realizado da seguinte forma:

- a) A equipe de qualidade de cada subsidiária faz a atualização mensal dos indicadores e faz uma análise dos pontos fortes e fracos do desempenho de cada indicador. Os pontos fortes e fracos são relatados juntamente com um plano de ação para eliminação das causas dos pontos fracos;
- b) Após a análise, o indicador, seus pontos fortes e fracos e o plano de ação são enviados, via correio eletrônico, para o responsável na sub-região;
- c) O responsável da sub-região consolida os “*Vital Few*” da sub-região com base nos indicadores das subsidiárias. Os resultados da sub-região são enviados para a matriz;
- d) O responsável na matriz faz a consolidação dos “*Vital Few*”, em nível mundial, avalia seus pontos fracos e fortes e os comunica, via correio eletrônico, para todos os departamentos de qualidade das subsidiárias;
- e) O departamento de qualidade de cada subsidiária fica responsável por divulgar internamente os seus resultados e os resultados mundiais. No Brasil, a divulgação é feita através de reuniões departamentais, conduzidas pelo gerente, chamadas de “plenária de resultados”.

Todo este processo deve se iniciar no segundo dia útil e se encerrar até o sexto dia útil de cada mês.

A empresa possuía, em 2002, os seguintes “*Vital Few*”:

- lucro líquido, em US\$ milhões por mês;
- market share, em percentual;
- tempo médio de espera do cliente na linha telefônica, em segundos;
- tempo médio para efetuação de um novo contrato, em horas úteis;
- número de reclamações de clientes;
- horas gastas em treinamentos por homens-hora trabalhadas.

Os resultados dos indicadores da subsidiária brasileira são apresentados nas Figuras 18, 19, 20, 21 e 22, para o período de 1993 a 2002. A participação no mercado de “*Corporate Bank*”, que é mercado-alvo da empresa, aumentou em 12%. Pode-se observar que os Concorrentes A e B também aumentaram sua participação no mercado e a participação de outros concorrentes diminuiu no período avaliado. Isso é explicado pelo grande número de fusões e aquisições ocorridas na década de 90 que reduziu de 263 para 205 bancos em operação no país no período de 1994 a 2001. O banco concorrente A comprou treze concorrentes entre 1995 e 2001, enquanto o concorrente B comprou nove outros bancos. A Empresa A não passou por nenhum processo de fusão ou aquisição, a empresa optou por investir em otimização dos seus processos internos e no fortalecimento das operações de telemarketing e “*internet*” visando reduzir custos operacionais para poder operar cobrando taxas menores dos clientes e também facilitar o acesso dos clientes às informações da conta corrente e aplicações diretamente pelo computador, caixa eletrônico e telefone, sem a necessidade de um funcionário da empresa.

Quando se avalia o resultado de produtividade da Empresa B verifica-se que houve um aumento de 39% na geração de lucro líquido em dólares por funcionário e 23% no lucro líquido em dólares por dólar investido em patrimônio físico. Comparando os resultados obtidos pela empresa B nestes dois parâmetros em 2002 com os dados dos dois principais concorrentes, obtidos da revista EXAME – Maiores e Melhores 2002, observa-se que o lucro líquido gerado por funcionário na empresa B é 58% superior ao do concorrente A e 51% superior ao lucro líquido por funcionário do concorrente B. Com relação ao lucro líquido por dólar investido em patrimônio físico a diferença é ainda maior, 76% superior ao do concorrente B e 102% superior ao do concorrente A.

Os resultados mostram que a estratégia de adquirir outros bancos, adotada pelos concorrentes A e B aumentaram a participação no mercado, porém acarretaram uma lucratividade menor pois houve um aumento do capital imobilizado, em patrimônio físico, e um aumento do número de funcionários que reduziu o lucro líquido gerado por funcionário.

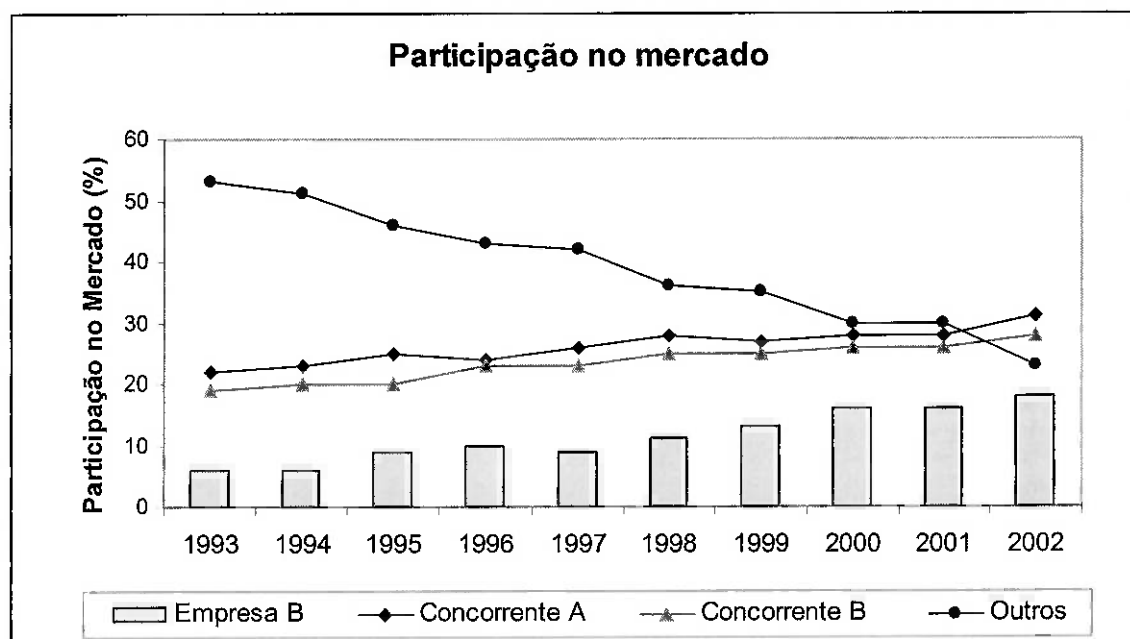


Figura 18 – Participação no mercado de “Corporate Bank”

Na Figura 19, pode-se ver que os investimentos de melhoria no telemarketing reduziram o tempo que o cliente aguardava até ser atendido. A empresa foi a primeira a utilizar no Brasil o atendimento eletrônico de clientes. Antes o cliente esperava na linha telefônica até que um atendente estivesse desocupado e atendesse a sua ligação. Com o atendimento eletrônico, os clientes podem acessar as informações que desejam sem a necessidade de um atendente. Em 1993, numa das reuniões de definição de objetivos estratégicos surgiu a necessidade de melhorar o atendimento telefônico, estabelecendo-se uma meta de reduzir em 30% o tempo de espera até 1998. Na definição do plano de ação, concluiu-se que haveria duas opções: aumentar em 25% o número de atendentes ou implantar o sistema eletrônico de atendimento. Decidiu-se por implantar o sistema eletrônico, pois apesar do investimento inicial ser maior, o custo fixo do aumento de atendentes seria desfavorável a médio e longo prazo.

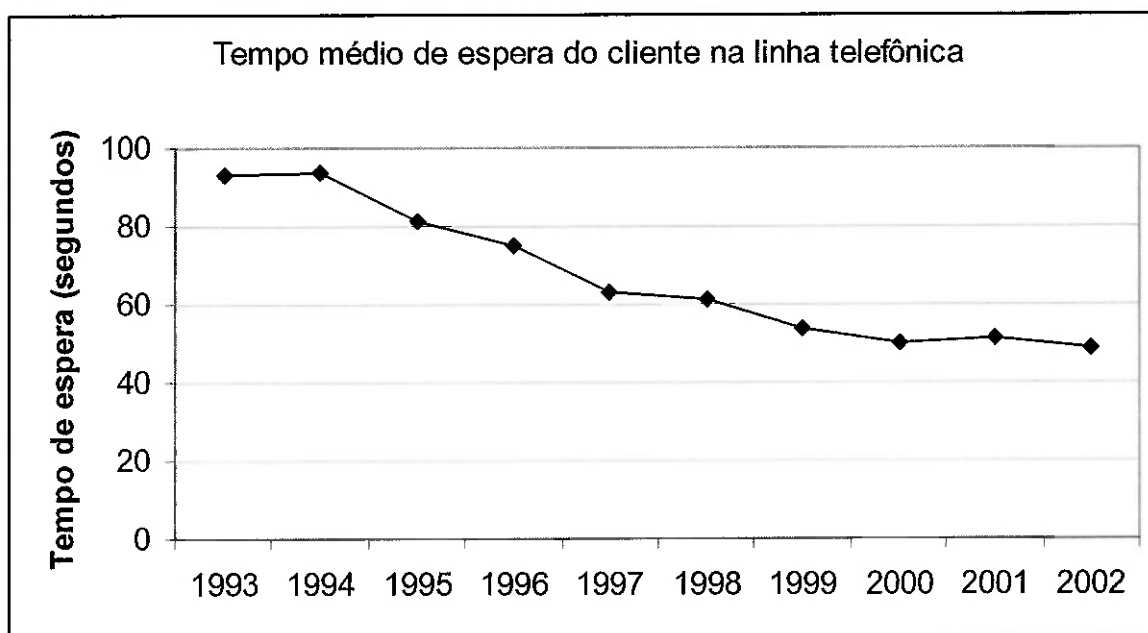


Figura 19 – Indicador de tempo de espera do cliente na linha telefônica

Outro aspecto que foi beneficiado pelo investimento da empresa em tecnologia foi o tempo gasto para efetuar um novo contrato. Até 1994, o tempo entre o primeiro contato do cliente até o início da prestação de serviços era, em média, superior a 80 dias úteis. Os contratos são referentes à prestação de serviços de gerenciamento de contas a pagar e a receber, gestão de investimentos no Brasil e exterior e pagamento de salários. Para atingir a meta de tempo médio inferior a 40 dias úteis até 1998, a empresa adquiriu *softwares* de gerenciamento de dados internos e automatizou a comunicação com prestadoras de serviços que efetuam pesquisa de dados dos financeiros? Não seria: clientes?, existência de processos judiciais, protestos em cartório, dentre outros. Com a automatização, as etapas de obtenção e avaliação de informações sobre o cliente e de cadastramento e aprovação do contrato, atualmente são efetuadas em 12 dias úteis. Em 1993, estas atividades eram realizadas em até 63 dias úteis.

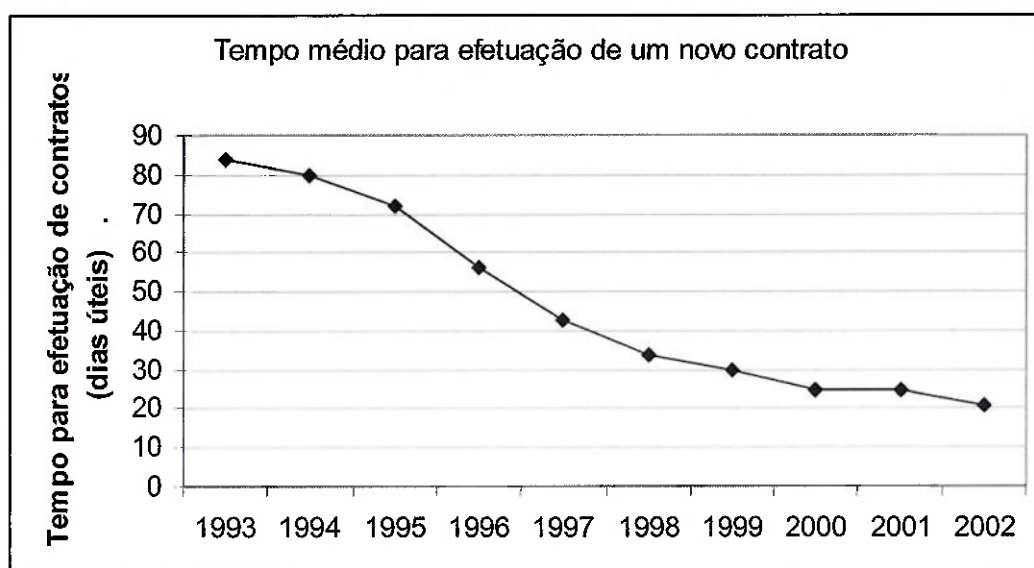


Figura 20 – Evolução do tempo gasto para efetuação de contratos

Como mostrado na Figura 21, o número total de reclamações de clientes entre 1993 e 2002 aumentou em 28%. No entanto, a taxa de reclamações por número total de clientes caiu em 61% no mesmo período. A automatização do sistema de atendimento, disponibilização de acesso a informações por telefone e *internet* e a utilização de novos *softwares* para controle de contas correntes e investimentos contribuíram para a redução na taxa de reclamações de clientes. Uma avaliação dos motivos das reclamações levou a empresa a considerar o tempo gasto com treinamento dos funcionários como um “*Vital Few*”, conforme Figura 22. A falta de uma melhor capacitação dos funcionários era uma das causas mais freqüentes nas análises de causas de reclamações, principalmente por que os clientes não queriam que a empresa fizesse apenas a guarda dos investimentos, mas também os orientassem no momento de efetuar um investimento. Muitas vezes os clientes reclamavam do atendimento por telefone ou pessoal, pela falta de conhecimento dos funcionários no momento de recomendar um investimento ou da demora em receber resposta a uma solicitação ou reclamação. Na pesquisa de satisfação dos funcionários, havia relatos de funcionários que reclamavam por terem passado por situações constrangedoras de não conseguir atender uma solicitação de aconselhamento financeiro de clientes por não ter o conhecimento necessário. Diante deste fato, a empresa decidiu criar em março de 1995 uma equipe que tinha como

missão estruturar um programa de capacitação dos funcionários e foi adotado como modelo de atendimento ao cliente a “*Disneyworld*” nos Estados Unidos. A equipe realizou quatro visitas às instalações do parque para conhecer o seu gerenciamento, como a satisfação e a insatisfação dos clientes é monitorada e, principalmente, o processo de identificação e definição dos treinamentos necessários para cada funcionário. Ao final de seis meses de trabalho a equipe propôs um processo de avaliação de necessidades de treinamentos técnicos e comportamentais para cada área da empresa, de acordo com as características da área e as expectativas dos clientes. Além disso, a equipe estabeleceu uma forma de avaliação da satisfação dos clientes que, a partir de 1994, foi realizada anualmente por uma consultoria. A pesquisa foi efetuada por telefone. Os clientes são divididos em classes A, B e C, conforme a rentabilidade que proporcionam para a Empresa B e aproximadamente 2,0% deles são consultados. Após a realização da pesquisa, a consultoria emite um relatório, avalia os resultados em conjunto com a diretoria da empresa, auxilia o estabelecimento do plano de ação e posteriormente monitora a implementação do plano. Pode-se observar que a partir de 1995 houve uma queda constante na taxa de reclamações de cliente, simultaneamente com o aumento do número de horas de treinamento dos funcionários.

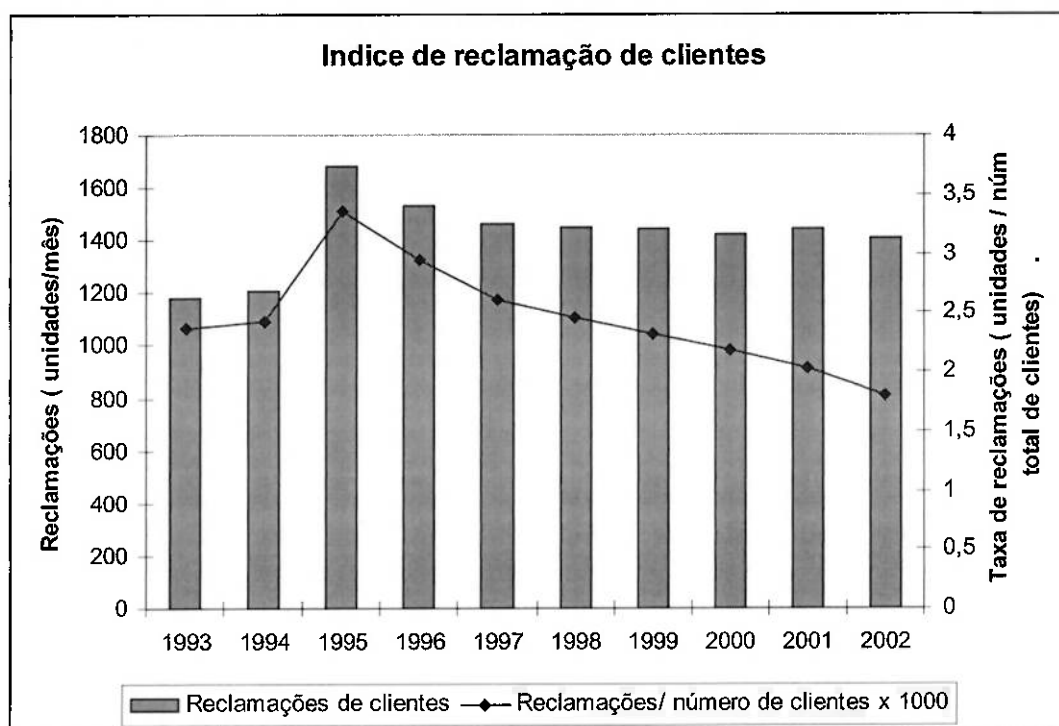


Figura 21 – Reclamações de clientes em totais de unidades e por grupo de 1000 de clientes

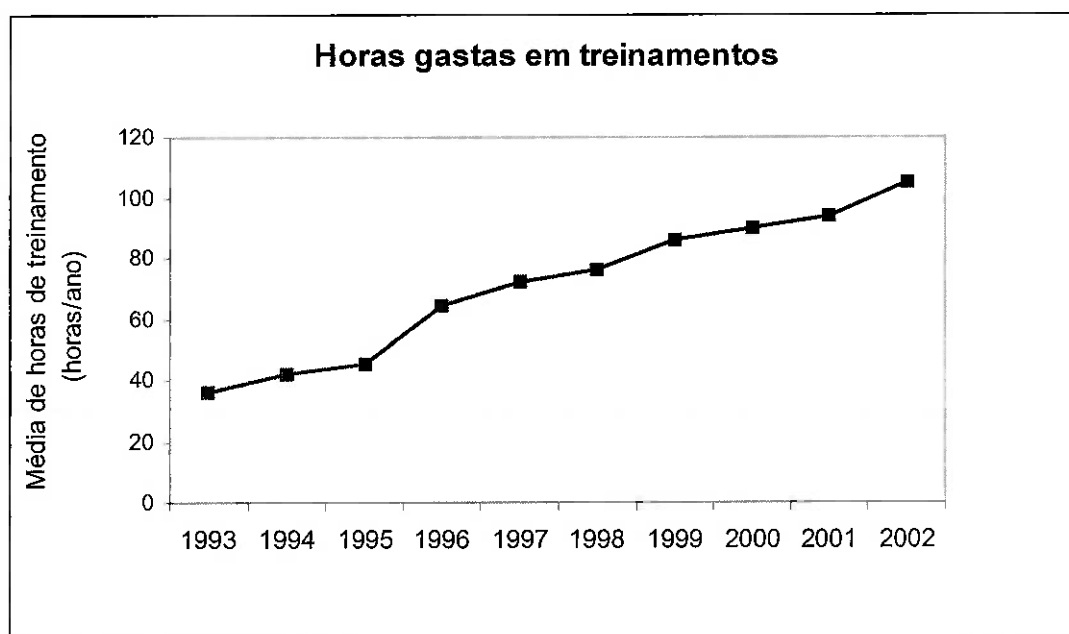


Figura 22 – Indicador de tempo dedicado a treinamento de funcionários

4.3 – Empresa C

a) A Implementação

Após a fusão que originou a Empresa C, fez-se necessário estruturar um sistema de gestão para a nova empresa. As duas empresas originárias tinham indicadores, políticas, procedimentos e culturas muito diferentes. Desta forma, após a fusão o presidente mundial da companhia decidiu, juntamente com o comitê de diretores, que em 3 anos todos os padrões e procedimentos utilizados pelas duas companhias deveriam ser substituídos por novos. A primeira padronização foi a dos relatórios de desempenho, a diferença entre os indicadores e formas de medição das duas empresas era muito grande, não havia como efetuar uma comparação de uma subsidiária com outra. No primeiro ano, foi definido que apenas indicadores puramente financeiros seriam reportados, enquanto, em paralelo, uma avaliação sobre quais indicadores seriam adotados era realizada. Uma equipe formada por gerentes corporativos das áreas de Finanças, Produção, Suprimentos & Logística, Garantia da Qualidade e Comercial foi designada para planejar a implantação do novo sistema de gerenciamento do negócio. A equipe, ao final de quatro meses de atividades apresentou o seguinte plano seqüencial de implementação de um novo sistema de gestão da organização:

- 1 – Criação e divulgação da missão e visão da empresa;
- 2 – Identificação, dentre os métodos de gestão utilizados pelo mercado, do que melhor representasse o intuito da empresa de possuir um sistema de planejamento e implementação da estratégia, prático, pouco burocrático e que possibilitasse uma assimilação rápida dos conceitos por toda organização;
- 3 – Identificado o método, estabelecimento de um plano de implementação.

A missão e a visão foram criadas durante um *workshop* de cinco dias, que envolveu 63 pessoas, todos presidentes ou diretores de filiais da Empresa C em todo o mundo. Nos seis meses seguintes foram realizados *workshops* de dois dias em todas as filiais com a participação de todos os colaboradores para a divulgação da missão e visão da

companhia. Simultaneamente aos *workshops*, a equipe corporativa avaliava as formas de gerenciamento das doze empresas consideradas de referência pela equipe. Ao final desta avaliação, foi identificado o BSC como o método que melhor atendia às necessidades da empresa. Principalmente nos fatores relacionados à facilidade de entendimento e abrangência dos diversos componentes que impactam o negócio da empresa. Na Empresa C, o método do BSC foi chamado de BPM -“*Business Process Management*”, ou Processo de Gerenciamento de Negócios. Então, um plano de implementação do método foi traçado visando assegurar que uma implementação semelhante fosse realizada em todas as filiais:

1 – Realização de uma conferência de cinco dias com a presença de dois representantes de cada filial. Estes representantes seriam os futuros coordenadores da implementação na sua filial. Nesta conferência foi apresentado o método e como implementá-lo.

2 – Estabelecimento de um plano, com acompanhamento da equipe corporativa, para implementação em cada filial. Ao retornar para sua unidade, os representantes apresentaram o método para diretores e gerentes, em um *workshop* de três dias. Estas mesmas pessoas participaram de um segundo *workshop*, de quatro dias, onde foi analisada a estratégia previamente definida pelos diretores e presidente e elaborado o plano detalhado de implementação, listando os objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação (iniciativas) com datas e responsáveis para assegurar que as metas seriam atingidas. Os objetivos estratégicos e as iniciativas são apresentados como os exemplos mostrados na Figura 23 e Figura 24, respectivamente. A Figura 25 contém um exemplo de planilha de registro de metas e indicadores, em inglês. Estas planilhas faziam parte do plano detalhado de implantação.

3 – A equipe corporativa orientou cada filial a enviar o plano para uma outra filial para a realização de uma “verificação cruzada”. A filial do Brasil enviou o plano para ser avaliado pela equipe da filial do México e recebeu para avaliar o plano da filial da Argentina. As equipes das filiais tiveram um prazo de um mês para avaliar o plano e fazer as suas recomendações de alterações ou aceitação do plano, estas

recomendações foram enviadas para a equipe corporativa. A equipe corporativa teve um prazo de três meses para avaliar as recomendações de todos planos, emitir uma versão final do plano de cada filial e encaminhá-los para as equipes das filiais.

ObjetivoEstratégico Garantir suprimento contínuo e de alta qualidade	
Explicação: Garantir a disponibilidade de produtos aos clientes no momento desejado, com a qualidade especificada.	
O que precisamos fazer bem Minimizar os "back-orders" – ordens em atraso. Previsão de vendas com acuracidade mínima de 80%. Garantir a disponibilidade dos materiais e produtos necessários. Executar um eficaz planejamento de materiais e produção. Garantir a performance da produção, cumprindo os prazos. Minimizar a existência de não-conformidades dos produtos. Garantir a eficácia e acuracidade na distribuição dos produtos. Cobertura do estoque em conformidade com a política. Garantir o gerenciamento dos documentos legais do "site".	Medidores/ Indicadores "CustomerService Level" (CSL) local; CSL exportação; Acuracidade da previsão de vendas; Entregas no prazo (local/importados); Performance de Produção; Ordens de compras e produção emitidas no prazo; Índice de não-conformidade; Reclamações técnicas; Eficácia e acuracidade na Distribuição; Eficiência da Produção; Rendimento global de produção; Índice de paradas de máquinas; Tempo e número de set-up; Análises efetuadas dentro do leadtime; Treinamento; Nível de cobertura do estoque; Atendimento à legislação de Segurança e Meio Ambiente; Índice de desvios na auditoria interna.
Dificuldades Obstáculos Alta variabilidade da previsão de vendas. Longo "lead-time" no abastecimento internacional. "Mix" de produção (ex. produtos com pouca quantidade) resultando em elevado número de set-ups.	

Figura 23 – Exemplo de registro de objetivo estratégico

Iniciativa: Suprimento porta a porta p/ materiais importados / container aéreo	
"Sponsor": Gerente Logística e Suprimentos	Líder responsável: Coordenador Comex
Objetivo: Garantir a qualidade dos produtos importados através da manutenção da integridade dos produtos / embalagens em todo o trajeto internacional e local, além de reduzir custos operacionais e de fretes.	Produto Final (resultados): Sistema porta a porta implantado com redução do gerenciamento local dos processos de importação e de custos.
Alinhamento com Objetivo Estratégico: - Objetivo Estratégico: Garantir suprimento contínuo e de alta qualidade - Indicador: Entregas no prazo (local / importados)	
Recursos Necessários (R\$, tempo, pessoas) US\$ 31.000,00 (equipamento + deslocamentos) Tempo - 6 meses Pessoas - 1 (Comex)	Dependências de Riscos: Legislação relativa a seguros
Resultados Financeiros e Organizacionais: Redução de custos depende de variáveis (volume de importações) e melhor aproveitamento do tempo do analista de Comex. Dados centralizados no exportador facilitando o follow-up do processo.	

Figura 24 – Exemplo de registro de iniciativa

Objetivo Estratégico: Proporcionar aos clientes um suprimento de alta qualidade, estável e seguro.				
Indicador: Entregas no prazo, nível de serviço de atendimento das ordens dentro do prazo.			Frequência de atualização: Mensal	
Propósito do indicador: Monitorar o nível de ordens de entrega em atraso como uma medição indireta do nível de serviço ao cliente.			Unidade de medição: %	
Definição / fórmula: 1 menos o número de ordens em atraso,NOA, (excluídos os casos de previsão de vendas com variação acima de 20%) no último dia de vendas do mês dividido pelo volume total de vendas no mês, VTV, vezes 100 (= 1 – (NOA/VTV)*100).				
Base para definição deste indicador: Item 1.a do relatório de objetivos e metas mundiais para o período de 2002 a 2005.				
Informação (selecione o status) [X] Atualmente disponível. [] Disponível, mas necessita ajustes. [] Não disponível		Fonte de informações para o indicador: Relatório mensal de vendas, relatório de pedidos dos clientes e relatório de entregas das distribuidoras.		
Responsável pela definição das metas: Diretor de operações		Responsável por atingir a meta: Coordenador do PCP		Disponibilidade dos dados: Imediata
Metas	2001	2002	2003	2004
	Trimestre 1: 99%	Trimestre 1: 98%	Trimestre 1: 98,5%	Trimestre 1: 99%
	Trimestre 2: 99%	Trimestre 2: 98%	Trimestre 2: 98,5%	Trimestre 2: 99%
	Trimestre 3: 99%	Trimestre 3: 98%	Trimestre 3: 98,5%	Trimestre 3: 99%
	Trimestre 4: 99%	Trimestre 4: 98%	Trimestre 4: 98,5%	Trimestre 4: 99%
	Total no ano- 99%	Total no ano- 98%	Total no ano- 98,5%	Total no ano- 99%

Figura 25 — Exemplo de registro de metas e indicadores.

4 – Após o recebimento do plano, foi realizada uma reunião para apresentar os objetivos estratégicos, metas, indicadores e plano de ação para todos os diretores, gerentes, coordenadores e supervisores de cada filial. Em seguida, cada coordenador ou supervisor efetuou a divulgação para seus subordinados.

5 – Realização da análise crítica mensal do desempenho dos indicadores, implementação das ações previstas e avaliação da necessidade do estabelecimento de novas ações preventivas ou corretivas. Esta reunião é realizada com a participação dos gerentes, diretores e integrantes do departamento da qualidade. Os resultados das análises críticas são apresentados a todos os funcionários em reuniões trimestrais conduzidas pelo gerente de cada área.

Anualmente, no mês de novembro, é realizada uma reunião para reavaliação da estratégia com base nas análises de cenários. Esta reunião é conduzida pelo presidente, com a participação dos diretores e, a partir dela, a área da qualidade faz uma avaliação da necessidade de adequação dos objetivos, metas, indicadores e plano de ação. As conclusões desta análise são divulgadas para todos os funcionários na reunião de apresentação de resultados do mês de dezembro.

b) Resultados

A implementação do método na Empresa C ocorreu no segundo semestre de 2001. Somente em 2002 é que os primeiros resultados foram notados. Na subsidiária brasileira, no primeiro ano, grande parte das metas não foi atingida por serem metas excessivamente arrojadas, principalmente as metas financeiras que não eram condizentes com as condições de mercado e da empresa. O ano de 2001 foi o primeiro ano com lucro para a empresa desde a fusão em 1999. Até então, a empresa havia acumulado prejuízos da ordem de aproximadamente 5% do faturamento bruto nos últimos 3 anos. A Figura 26 mostra a evolução do lucro líquido em milhões de dólares, já considerada a inflação do período. Em 2002, a empresa obteve um aumento de 38% do lucro líquido, em milhões de dólares. Esta evolução foi devida, principalmente, a uma alteração na estratégia de marketing da empresa. Um dos objetivos estratégicos da empresa é aumentar, no mínimo em 30% ao ano, o lucro líquido. Para alcançar este objetivo, a área de marketing precisou revisar a forma de comercialização dos produtos no mercado. A iniciativa principal foi identificar quais produtos deveriam permanecer como produtos comercializados pela Empresa C e quais deveriam parar de serem produzidos ou licenciados para serem produzidos e/ou comercializados por um concorrente. Nesta revisão, identificou-se que, dos 39 produtos, 6 deveriam ser descontinuados e 8 repassados para serem produzidos e comercializados por concorrentes. Esta decisão fez com que a empresa deixasse de produzir e comercializar produtos que tinham baixo valor agregado ou que não eram das áreas principais de atuação da empresa: gastrointestinal, hospitalar, oncológica, cardiovascular, respiratória e do sistema nervoso central.

Na figura 27 são apresentados os resultados referentes à capacidade de atendimento de pedidos de clientes dentro do prazo. No ano de 2002, o índice de entregas dentro do prazo foi 6% abaixo do resultado de 2001. Este resultado evidencia uma falha da empresa no momento de elaborar a implementação da estratégia. Um dos objetivos estratégicos era aumentar o lucro, para isso era necessário reduzir custos e aumentar o faturamento. Como em 2002 não era previsto o lançamento de novos produtos, o aumento do faturamento dependia diretamente de vendas maiores dos produtos

existentes. Portanto, além de intensificar as atividades da área comercial para aumentar as vendas, era necessária uma cadeia de suprimento capaz de atender aos pedidos. No entanto, houve um erro na análise da capacidade de produção e distribuição dos produtos. Nesta análise, foi considerado como “gargalo” da cadeia de suprimento a etapa de embalagem dos produtos. Na decorrer do ano de 2002, quando as vendas aumentaram, levando a produção a operar com até 91% da sua capacidade, verificou-se que para os produtos sólidos (comprimidos) realmente o “gargalo” era a embalagem. Porém nas linhas de líquidos (xaropes, loções e injetáveis) o limite de capacidade da cadeia era determinado pela etapa inicial do processo chamado formulação. Com isso, a capacidade geral da cadeia de suprimento era menor que o esperado e começaram a ocorrer atrasos nas entregas, principalmente de produtos líquidos.

Esta ocorrência evidencia o quanto o BSC depende diretamente da qualidade dos dados utilizados e das análises de informações para que a implementação da estratégia seja eficiente.

A Figura 28 mostra o indicador de custos da divisão industrial com relação às vendas líquidas. Venda líquida é o valor total das vendas menos os impostos. Como se pode observar houve uma redução de 19% nos custos industriais. Este indicador é muito importante para a empresa por que a redução destes custos representa a oportunidade de maiores investimentos em pesquisas de novos medicamentos, contribuindo para o atendimento das expectativas de crescimento, com o lançamento de novos medicamentos. Com a implementação do BSC, os funcionários da empresa passaram a conhecer quais são os objetivos estratégicos e metas da empresa e muitos participaram de comitês de melhoria contínua, dando sugestões que levaram a uma redução significativa nos custos na área de produção.

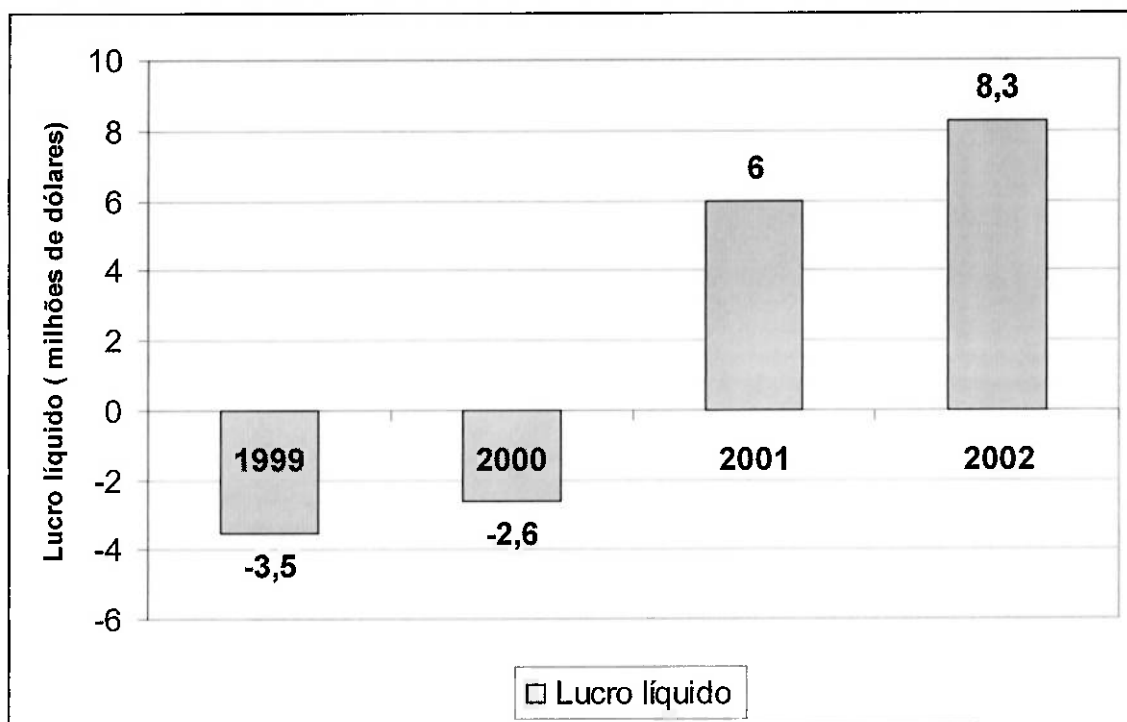


Figura 26 – Evolução do lucro líquido da Empresa C

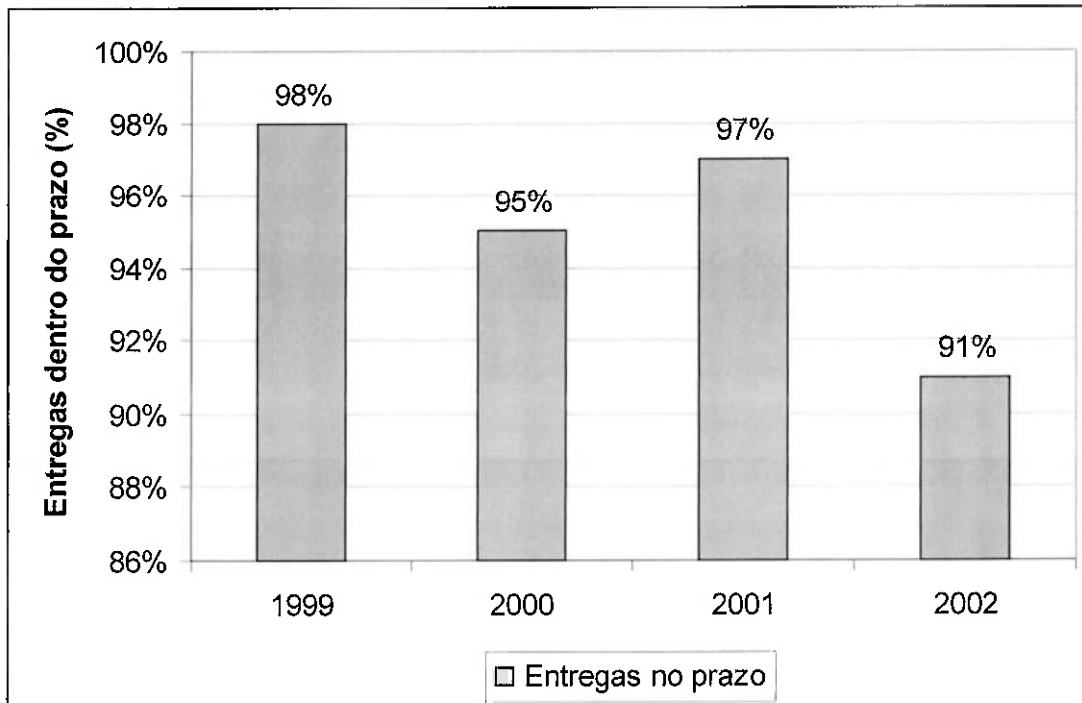


Figura 27 – Índice de entregas no prazo

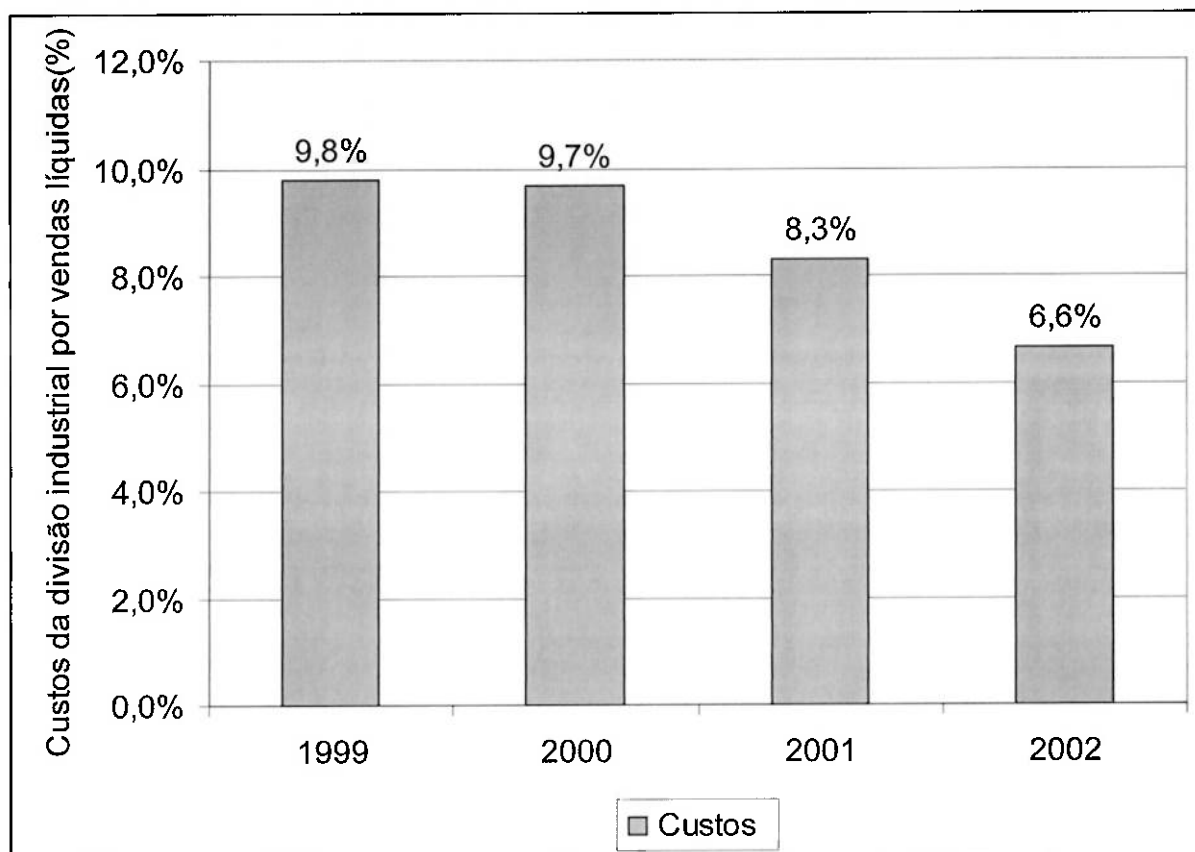


Figura 28 – Percentual dos custos da divisão industrial com relação às vendas líquidas.

As iniciativas, definidas na elaboração do BSC e implementadas para aumentar a qualificação dos representantes comerciais, revisão dos fluxos de informações, investimentos em *softwares* de comunicação e controle de produção e estoques, revisão da estratégia de *marketing*, dentre outras, contribuíram para aumentar em 12% a participação de mercado da Empresa C em 2002, quando comparado com 2001, conforme a Figura 29.

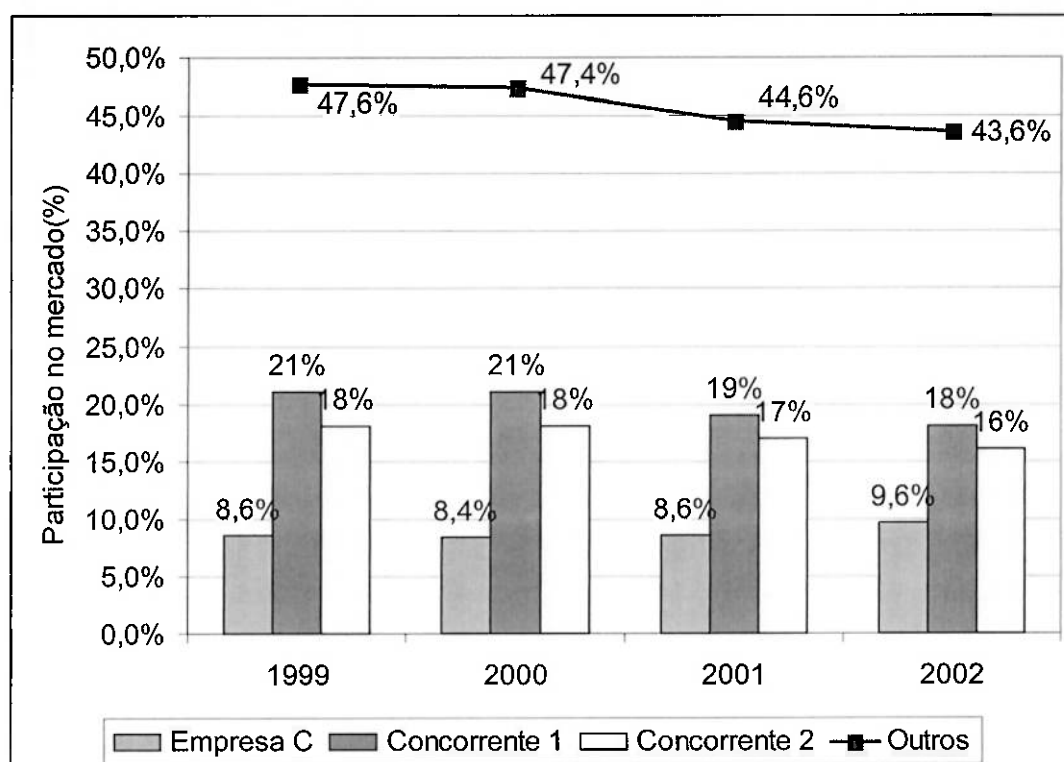


Figura 29 – Índice de participação no mercado.

4.4 – Análise Crítica do Método

4.4.1 – Análise de Pontos Fortes e Fracos

Dentre os pontos fortes do método podemos citar:

- proporciona um monitoramento global da organização, e não somente dos aspectos financeiros;
- assegura que as ações de toda a empresa estejam alinhadas com a estratégia;
- as informações geradas e gerenciadas pelo BSC reduzem o subjetivismo nas tomadas de decisão;
- facilita o processo de comunicação e entendimento da estratégia por todos os funcionários e como a mesma será implementada;
- reduz o risco de perdas em investimentos de capital: ao exigir que as iniciativas estejam alinhadas com objetivos estratégicos, o BSC reduz o risco da organização investir recursos em projetos que não são importantes para a implementação da estratégia;
- aumenta as possibilidades da empresa ter sucesso no futuro ao considerar o aprendizado e crescimento como perspectiva do negócio;
- ao proporcionar a divulgação da estratégia para todos os funcionários, o BSC torna possível que suas metas individuais para recebimento de participação nos lucros ou bonificações por desempenho estejam alinhados com a estratégia. Desta forma, pode-se garantir que todos os funcionários trabalhem para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Analisando o método e os resultados alcançados pelas empresas estudadas, foram identificadas as seguintes oportunidades de melhoria:

- em geral, as empresas no Brasil e no exterior, que implementaram o método, são empresas que já tinham sucesso e usaram o BSC para aperfeiçoar o sistema de gestão. Não se identificou empresas que estavam passando por crises quando optaram pelo uso do BSC;
- uma vantagem do método é assegurar que as iniciativas, metas e objetivos estratégicos estejam alinhados, porém não garante que uma iniciativa ou meta

estabelecida para atingir um determinado objetivo estratégico não entre em conflito com iniciativas e metas de outros objetivos. Falta no BSC uma etapa de avaliação de compatibilidade entre metas, iniciativas de diferentes objetivos estratégicos;

- para implementar o método de forma adequada, uma empresa necessita ter procedimentos e práticas gerenciais já implantados. No mínimo, a empresa deve ter estabelecido a sua missão e visão;
- por ser um método estruturado, o BSC exige dos líderes da organização a obtenção e análise de uma grande quantidade de informações, o que pode burocratizar o processo de estabelecimento e implementação da estratégia;
- uma organização antes de iniciar o método já deve ter um processo interno consolidado de comunicação entre os departamentos e os diferentes níveis hierárquicos. Sem um bom processo de comunicação o BSC não pode ser implementado adequadamente;
- as empresas devem possuir uma cultura de autonomia e liberdade de expressão dos funcionários em todos níveis hierárquicos. Se a empresa possuir uma cultura rígida e centralizadora dificilmente ocorrerá inovações e melhorias sugeridas pelos funcionários;
- os recursos financeiros gastos na implementação do método são proibitivos para empresas pequenas, exceto se possuírem funcionários que já conheçam o método e façam a implementação sem consultoria externa. Em novembro de 2002, o custo mínimo para realização de treinamentos e workshops era de aproximadamente R\$30.000,00, de acordo com a Consultoria “*Symnetics Business Transformation*” de São Paulo;
- em países que passam por instabilidades econômicas freqüentes, como o Brasil por exemplo, a incerteza contida na análise de cenários é alta. Como os “*scorecards*” exigem um longo tempo para a sua elaboração, a empresa termina gastando muitos recursos (pessoas, tempo e financeiros) para alterar os objetivos estratégicos, metas e iniciativas a cada mudança de cenário;
- a empresa necessita ter um banco de dados seguro e confiável pois o método considera aspectos não-financeiros ou “intangíveis”, como por exemplo a

satisfação dos clientes. A ausência de dados confiáveis para estes aspectos pode permitir a manipulação de resultados;

4.4.2 – Análise de Flexibilidade do Método

Avaliando as diferenças nas formas de implementação do método BSC, as diferentes áreas de atuação das empresas estudadas e os diferentes indicadores, fica evidenciada a grande flexibilidade do método. As bases do método são aplicáveis para qualquer empresa, pois todas possuem aspectos financeiros, têm clientes, processos internos e pretendem crescer. Desta forma, ao fazer as quatro perguntas citadas por Kaplan; Norton (1992) as empresas podem se auto-avaliar. As perguntas são:

- Como queremos ser vistos pelos acionistas?
- Como queremos ser vistos pelos clientes?
- No que devemos ser excelentes?
- Como podemos melhorar nosso desempenho e criar valor?

Ao fazer estas perguntas, os líderes têm a oportunidade de refletir sobre a realidade da empresa perante o mercado, os acionistas, os clientes e os concorrentes. Como toda atividade de análise e planejamento, se esta etapa de reflexão for realizada baseando-se em fatos e dados confiáveis, o processo de planejamento estratégico da empresa desenvolve-se de forma a estabelecer um plano com indicadores que representam realmente o que é importante para a empresa, com metas que podem ser alcançadas e ao mesmo tempo levar a organização a um patamar de desempenho superior. Quando comparamos as três empresas entre si, podemos ver que a Empresa A é a que possui uma gama de indicadores mais completos. A Empresa A é uma organização que mesmo antes do BSC já possuía um processo implantado de planejamento estratégico chamado internamente de “Processo de Planejamento para a Melhoria”. Esta cultura de planejamento, avaliação e medição já existente conferiu à Empresa A um sistema de gestão mais completo quando comparado com as

demais. O seu sistema possui um conjunto de indicadores, metas e informações provenientes de clientes, fornecedores e do mercado que, em conjunto, reduzem as incertezas durante o processo de planejamento estratégico e, conseqüentemente, as metas são mais realistas. A Empresa A confere uma importância tão alta à atividade de planejamento estratégico e cumprimento de metas que anualmente o presidente da subsidiária latino-americana promove uma cerimônia de premiação e reconhecimento para a unidade que obteve maior acuracidade média entre metas estabelecidas e resultados alcançados naquele ano.

Em um outro extremo, podemos observar a Empresa C, que ainda está construindo uma identidade corporativa e até o momento não possui um processo de planejamento estratégico plenamente implementado. Neste caso, mais uma vez a flexibilidade do método é evidenciada. Pois, apesar de não possuir procedimentos de planejamento estratégico totalmente implantados, o BSC tem auxiliado a empresa no processo de identificar o que é realmente importante para o seu sucesso presente e futuro. A empresa B não possui uma rotina de planejamento tão padronizada quanto a Empresa A, mas já tem uma rotina implantada e adotada pelas lideranças da empresa.

Em todas as três empresas, pode-se ver que o método auxilia o processo de gestão, ao se adequar à realidade das mesmas, independentemente da maturidade gerencial de cada uma.

5 – CONCLUSÕES

As informações obtidas durante as entrevistas com funcionários e ex-funcionários das três empresas mostram que o BSC é realmente um método com grande flexibilidade, podendo ser adequado a qualquer ramo ou porte de empresa. A utilização do método enriquece o processo de planejamento estratégico, por assegurar que não só fatores financeiros, que representam a situação atual, são considerados durante o processo de planejamento. Ao considerar os clientes, por exemplo, o BSC permite à organização não só avaliar o que é importante para o cliente hoje e futuramente, mas também auxilia na identificação de causas de fracassos e sucessos atuais, pois ao se perguntar "como queremos ser vistos pelos clientes?" a empresa aumenta o seu conhecimento sobre o seu cliente e sobre si mesma. O mesmo ocorre quando se faz as outras três perguntas.

A utilização do BSC para qualquer empresa pode ser muito enriquecedora. Porém, como qualquer outro método, ferramenta, sistema ou procedimento, a qualidade final do sistema de gestão vai depender diretamente da capacitação e comprometimento da equipe responsável pela implementação e, posteriormente, da equipe de revisão periódica do plano estratégico.

LISTA DE REFERÊNCIAS

AVERSON, Paul; **What is the Balanced Scorecard?** Boston: The Balanced Scorecard Institute Press. 1998. 49p.

BENNETT, J. W. **Um novo modelo para implementar a estratégia.** HSM Management, São Paulo, n.26, p.16-22, maio-junho 2001.

CERQUEIRA, E.P. **O futuro do Balanced Scorecard.** Banas da Qualidade é esse mesmo o nome da editora?, São Paulo, n.111, p.76-81, nov. 2001.

DOUGLAS, E.J., **Managerial Economics: analysis and strategy.** New York: Prentice Hall, 1992. 418p.

KAPLAN, R.;Norton, D. **The Balanced Scorecard -Translating strategy into action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992. 413p.

KAPLAN, R.;Norton, D. **The Strategy-focused organization.** Boston: Harvard Business School Press, 1996. 318p.

KAPLAN, R.;Norton, D. A revolução analisada dez anos depois. Entrevista a Antônio Zoratto Sanvicente. **HSM Management**, São Paulo, n.27, p.100 - 104, julho-agosto 2001.

KAPLAN, R.;Norton, D. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, Special edition: Business Classics, p 92-100, outubro 1992.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** São Paulo: Ed. Campus, 1989. 281p.

WELLS, D.; Doherty, L. **A Handbook for Strategic Planning.** Washington: Department of the Navy Press, 1992. 55 p.

REVISTA EXAME. **Maiores e Melhores 2002.** São Paulo: Ed. Abril, n.26, 18 ago. 2002. 481p. Edição especial.

REVISTA EXAME. **Brasil em Exame – Como administrar 2003.** São Paulo: Ed. Abril, n.1, 27 nov. 2002. 98p. Edição especial.

Balanced Scorecard Collaboratives. Rio de Janeiro. 2002. **Apresenta estudos de casos de empresas que usam o BSC.** Disponível em: <<http://www.bscol.com.br>>. Acesso em: 09 de jun. de 2002.

Symnetics Business Transformation. São Paulo. 2002. **Disponibiliza informações sobre consultoria para implementação do BSC e dados de empresas que usam o método.** Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 11 de dez. de 2002.

Balanced Scorecard Collaboratives. Rio de Janeiro. 2002. **Apresenta estudos de casos de empresas que usam o BSC.** Disponível em: <<http://www.bscol.com.br>>. Acesso em: 18 de dez. de 2002.

Balanced Scorecard Collaboratives. Rio de Janeiro. 2002. **Apresenta estudos de casos de empresas que usam o BSC.** Disponível em: <<http://www.bscol.com.br>>. Acesso em: 16 de jan. de 2003.

Bain and Company Incorporation. Boston. 2002. **Apresenta dados de pesquisas sobre ferramentas de gestão utilizadas por empresas de diferentes países.** Disponível em: <<http://www.bain.com>>. Acesso em: 16 de jan. de 2003.