

ALEXANDRE CYRINEU MUNHOZ

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE *BALANCED SCORECARD*  
EM UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

Trabalho de formatura apresentado  
à Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

São Paulo  
2003

15 2003  
M 9251p

ALEXANDRE CYRINEU MUNHOZ

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE *BALANCED SCORECARD*  
EM UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

Trabalho de formatura apresentado  
à Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção

ORIENTADOR: Prof. Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo  
2003

Dedico este trabalho às valiosas  
amizades construídas durante a faculdade  
e à minha família,  
que foi a base sólida para mais esta vitória.

## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	5
1.2 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO TRABALHO.....	5
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	7
1.4 RESUMO DO TRABALHO.....	9
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	11
2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	15
2.3 DESEMPENHO E INDICADORES.....	16
2.4 METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
<b>3. O MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>26</b>
3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	27
3.2 PERSPECTIVA CLIENTES.....	38
3.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS.....	45
3.4 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO.....	51
<b>4. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....</b>	<b>59</b>
4.1 VISÕES E ESTRATÉGIAS.....	60
4.2 COMUNICAÇÃO E VINCULAÇÃO ÀS METAS.....	62
4.3 FEEDBACK E APRENDIZADO ESTRATÉGICO.....	63
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>

## Lista de Figuras

Figura 2.1: Estratégias Competitivas .....	12
Figura 2.2: Implementação de estratégia.....	14
Figura 2.3: Fatores Competitivos e Objetivos de Desempenho.....	15
Figura 2.4: Fluxo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
Figura 2.5: Metodologia Muscat-Fleury.....	24
Figura 2.6: Modelo de Santori e Anderson.....	25
Figura 3.1: Perspectivas Estratégicas do Balanced Scorecard.....	27
Figura 3.2: Objetivos Estratégicos da Perspectivas Financeiras .....	29
Figura 3.3: Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard.....	36
Figura 3.4: Resultados da perspectiva Financeira do <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
Figura 3.5: Objetivos Estratégicos da Perspectivas Clientes.....	39
Figura 3.6: Perspectiva Clientes do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
Figura 3.7: Resultados da perspectiva Clientes do <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
Figura 3.8: Objetivos Estratégicos da Perspectivas Processos Internos.....	46
Figura 3.9: Perspectiva Processos do Balanced Scorecard.....	49
Figura 3.10: Resultados da perspectiva Processos do Balanced Scorecard.....	50
Figura 3.11: Objetivos Estratégicos da Perspectivas Aprendizado e Conhecimento.....	52
Figura 3.12: Diagrama do objetivo capacitação dos funcionários.....	54
Figura 3.13: Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	57
Figura 3.14: Resultados da perspectiva Aprendizado e Conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	58
Figura 4.1: Planos de superação das barreiras à Implementação Estratégica .....	60
Figura 4.2: Mapa Estratégico .....	65
Figura 4.3: Mapa dos Indicadores.....	66

## Lista de tabelas

Tabela 2.1: Risco das Estratégias Competitivas .....	12
Tabela 2.2: Risco das Estratégias de Negócio .....	13
Tabela 2.3: Classes de Atributos a Clientes .....	21
Tabela 3.1: Crescimento e Mix de Receita .....	31
Tabela 3.2: Redução de Custo e Melhoria de Produtividade.....	33
Tabela 3.3: Criação de Valor .....	35
Tabela 3.4: Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado.....	41
Tabela 3.5: Intensificação do Relacionamento com os Clientes.....	42
Tabela 3.6: Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade.....	47
Tabela 3.7: Atender com excelência os pedidos de venda.....	48
Tabela 3.8: Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais .....	48
Tabela 3.9: Capacitação dos funcionários.....	53
Tabela 3.10: Capacitação dos sistemas de informação.....	55
Tabela 3.11: Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento .....	55

# **1 Introdução**

## **1.1 Objetivo e Justificativa**

O objetivo do trabalho é propor a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* para medir a efetividade dos processos da empresa estudada, e evidenciar os resultados advindos das melhorias destes, seja em sua operacionalização seja no direcionamento das estratégias.

O diagnóstico levantado mostra que as práticas de gestão existentes na empresa não possuem uma linguagem única e muitas vezes propõem ações estratégicas difíceis de serem avaliadas. É notório que há uma carência de instrumentos de avaliação de desempenho que indique se essas estratégias estabelecidas estão realmente sendo cumpridas.

Desta forma, o trabalho propõe uma metodologia que auxilie na identificação dos vetores críticos da estratégia empresarial adotada e que conta com uma forma de mensuração e monitoramento da execução destas estratégias.

## **1.2 Apresentação do local de trabalho**

A empresa estudada é uma das maiores do Brasil e atua com o modelo de negócios denominado Venda Direta.

Segundo a DSEF (USA – 1993), a Venda Direta é “um sistema de distribuição de bens de consumo ou serviços através do contato pessoal (vendedor - comprador)

fora de um estabelecimento comercial fixo, geralmente no domicílio dos consumidores”.

Esse modelo comercial foi introduzido na empresa na década de setenta, período em que outras se juntaram ao grupo e a empresa se firmou no cenário nacional. Já a década seguinte foi marcada por um crescimento extraordinário e terminou num processo de fusão que resultou na configuração da empresa que existe hoje.

A estabilização e a abertura da economia em meados da década de noventa trouxeram uma maior oferta de produtos e maiores investimentos em comunicação e marketing, o que por sua vez propiciou oportunidades de crescimento tanto horizontal - maior número de consumidores, como vertical - maior consumo per capita. Por outro lado, este potencial demonstrado pelo mercado gerou grandes oportunidades para empresas que possuíam forte imagem de marca e amplo canal de distribuição. Neste período, a estratégia geral foi induzir o crescimento e plantar as bases dos diferenciais competitivos em produtos e serviços, através da ampliação e atualização do portfólio de produtos, da flexibilização dos serviços, da elevação dos investimentos em ferramentas mercadológicas e, finalmente, da manutenção de preços competitivos.

Já no início da década de 2000, foi possível perceber uma estabilização do mercado, que passou a ter taxas de crescimento mais modestas, gerando um sensível aumento da competitividade no mercado, reforçada também por um número maior de competidores com capacidade de oferta superior à demanda disponível. Neste contexto, emergiu a necessidade de reforçar os diferenciais competitivos e investir em produtividade e eficiência operacional.



Desta forma, o trabalho proposto vem de encontro ao atual momento da empresa, pois a metodologia proposta busca tornar tangível o retorno dos investimentos nos diferenciais estabelecidos como meta e em sua operacionalização.

### **1.3 Relevância do Tema**

Nesta seção, o projeto será contextualizado no ambiente empresarial atual, em seguida serão reforçados os diferenciais da proposta frente a outros sistemas de medição de desempenho equivalentes e, por fim, será apresentado uma breve descrição do estágio e da metodologia utilizada para o levantamento dos dados do trabalho.

#### **1.3.1 O Ambiente Competitivo**

Medir o que uma empresa produz é indiscutivelmente importante, uma vez que é difícil gerenciar e melhorar um processo sem conhecer seus pontos críticos. Sobretudo numa época em que a boa informação é chave para as empresas sobreviverem e prosperarem, um sistema de gestão deve se utilizar de um sistema de medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades. Entretanto, muitas empresas que defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, em competências essenciais e capacidades organizacionais, acabam por motivar e controlar o desempenho apenas com medidas financeiras.

Além disso, com o crescimento da competitividade, os sistemas de desempenho das companhias ficaram obsoletos à medida em que não eram capazes de prover

informações conclusivas com a velocidade necessária. Isso porque os impactos nos balanços financeiros em decorrência da má gestão dos processos e das pessoas, do mal relacionamento com os clientes e com a sociedade, ou do baixo investimento em tecnologia e inovação, tardavam a aparecer e acabavam servindo apenas para constatar os erros e não para evitá-los. A metodologia descrita e proposta neste trabalho propõe um sistema de indicadores que seja uma verdadeira ferramenta de gestão, por apoiar-se no conceito de que os indicadores de desempenho estão vinculados a objetivos estratégicos bem definidos que formam uma cadeia de relações de causa e efeito.

### **1.3.2 Diferencial da Proposta**

O aspecto inovador do *Balanced Scorecard* é que, para a avaliação do desempenho gerencial e organizacional, ele incorpora um conjunto de medidas integradas que vinculam o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários, sistemas e do valor da marca ao sucesso financeiro e criação de valor de longo prazo. Sua diferença com outros sistemas de gestão de desempenho que também incorporam medidas não financeiras é que na maior parte deles, essas medidas não financeiras são utilizadas apenas pela linha de frente para orientar pequenas melhorias localizadas em processos, enquanto que a alta administração limita-se a indicadores financeiros agregados como se eles pudessem sintetizar adequadamente o desempenho global.

### 1.3.3 O estágio

Este trabalho foi desenvolvido durante o estágio realizado na área de planejamento estratégico da empresa estudada e teve como objetivo propor um novo modelo de acompanhamento dos objetivos estratégicos da empresa por meio de um sistema gerencial de indicadores.

O levantamento de dados foi feito por meio de consultas aos sistemas gerenciais da empresa e entrevistas com coordenadores e gerentes de outras áreas como financeira, industrial, atendimento, treinamento e recursos humanos. Vale destacar que todos os dados presentes neste trabalho foram alterados dado seu caráter confidencial.

Já os aspectos metodológicos da proposta foram todos discutidos e validados com o gerente da área que é o responsável pelo estudo da metodologia e a viabilidade de sua implantação na empresa. Destaco aqui que este estudo não tinha sido finalizado quando do término do estágio e deste trabalho.

O estágio teve duração de 12 meses e o produto final entregue após este período foi a implantação de um sistema de acompanhamento e gerenciamento de indicadores que passou a ser utilizado pela empresa e que servirá de base para os próximos passos da implementação da metodologia do *Balanced Scorecard*.

## 1.4 Resumo do Trabalho

### Capítulo 1 - Introdução

Apresentação do presente trabalho e da empresa estudada

**Capítulo 2 – Revisão de Literatura**

Revisão dos principais conceitos teóricos sobre estratégias competitivas e sistemas de gestão de desempenho e introdução ao conceitos do *Balanced Scorecard*.

**Capítulo 3 – O Modelo Proposto**

Detalhamento dos conceitos do *Balanced Scorecard*, estudo das perspectivas estratégicas com seus objetivos e proposta da arquitetura de indicadores.

**Capítulo 4 – Estratégia de Implementação do *Balanced Scorecard***

Levantamento e crítica dos fatores críticos para implementação da proposta.

**Capítulo 5 – Conclusões**

Síntese crítica do trabalho realizado e apresentação do modelo esquemático resultante, proposto para a empresa.

## **2 Revisão da Literatura**

Planejamento estratégico e gestão de indicadores são os temas deste trabalho e, por isso, neste capítulo, levantamos uma breve revisão desses conceitos sob óticas diferentes de forma a auxiliar no entendimento do tema.

### **2.1 Estratégia Competitiva e Estratégia de Negócio**

Segundo PORTER (1980), "A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria."

Pela definição acima, uma empresa deve adotar um posicionamento em relação aos concorrentes existentes e focar nesta direção de forma a garantir a sustentabilidade de seu negócio.

E, ainda segundo Porter, existem duas estratégias competitivas a serem adotadas para as quais, no quadro a seguir, foi evidenciada a provável posição ocupada pela empresa de acordo com a intensidade seguida para cada estratégia.



**Figura 2.1:** Estratégias Competitivas

**Fonte:** (Porter – *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1980)

E para cada estratégia adotada, foram elencados também os riscos associados:

Estratégia Competitiva	Riscos a serem considerados
Diferenciação	Não reconhecer adequadamente o valor percebido dos diferenciais e agregar custos desnecessariamente
	Não sustentar as diferenças sobre os competidores no tempo
Competitividade em Custos	Perda da capacidade de satisfazer minimamente as necessidades dos consumidores
	Fazer os investimentos errados e perder competitividade estrutural no tempo

**Tabela 2.1:** Risco das Estratégias Competitivas

**Fonte:** (Porter – *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1980)

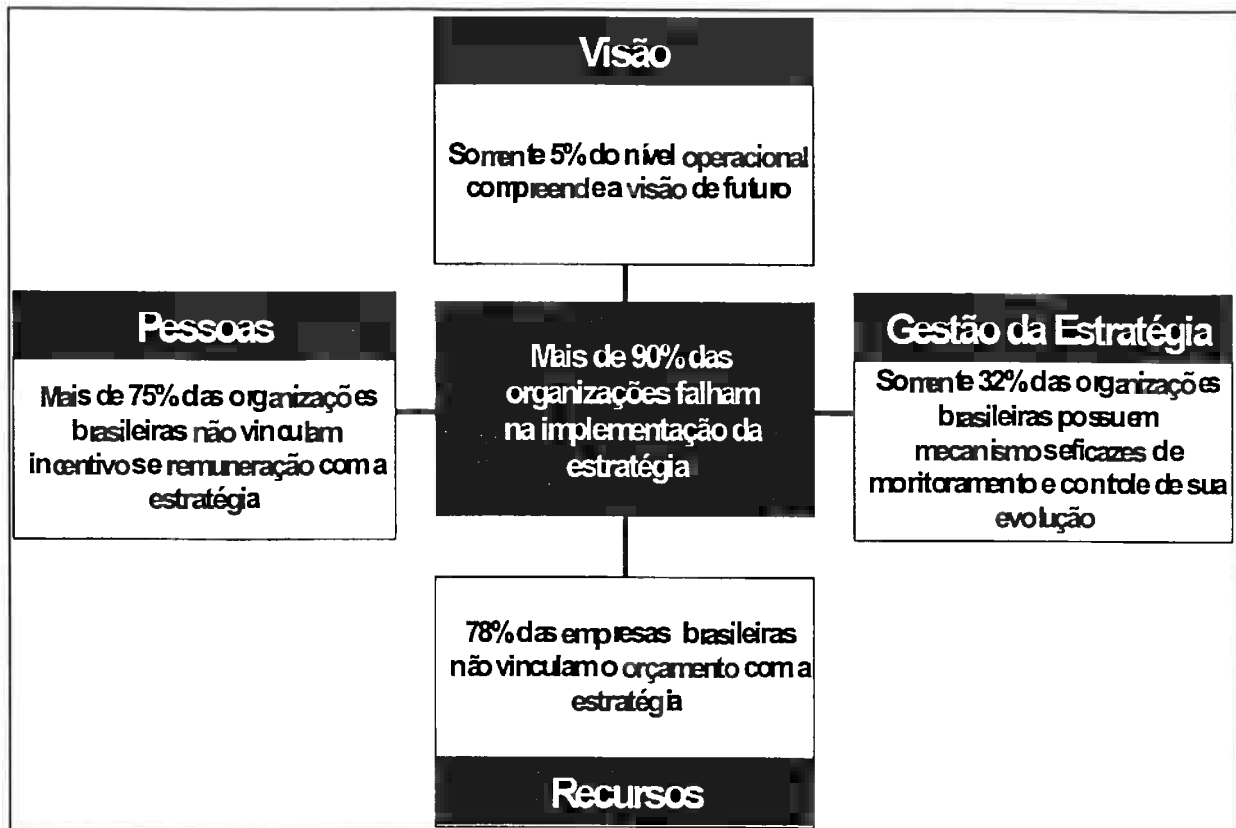
Já quando falamos em Estratégia do Negócio, existem três posições a serem adotadas para as quais foram definidos a relação Investimento - Lucro e, por consequência, seus riscos associados.

Estratégia do Negócio	Relação Investimento – Lucro	Risco
Market Share	$I > L$	Consumo acima da capacidade - comum quando outro competidor tem a mesma estratégia e agressividade
Lucratividade	$I = L$	Difícil equilíbrio numa indústria com baixas barreiras de entrada e/ou competidores muito agressivos
Caixa	$I < L$	Redução dos custos fixos não acompanha a redução da escala do negócio

**Tabela 2.2:** Risco das Estratégias de Negócios

Fonte: Revista ESPM – Ago/01

Um dos principais obstáculos, entretanto, enfrentado pelas empresas é na implementação das estratégias. Por falta de uma ferramenta adequada ou de um plano realmente exeqüível, os planos estratégicos da maioria das empresas costumam não sair do papel. De acordo com a Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (relatório 2001), a grande maioria das empresas brasileiras falha nesta execução conforme aponta a figura a seguir:



**Figura 2.2: Implementação de estratégia**

**Fonte:** Relatório Anual PNQ – 2001

De acordo com os dados contidos na ilustração acima, fica clara a relação existente entre implementação das estratégias nas organizações com o seu planejamento em termos de disponibilização de recursos, alinhamento com metas em todos os níveis e sistemas de controle.

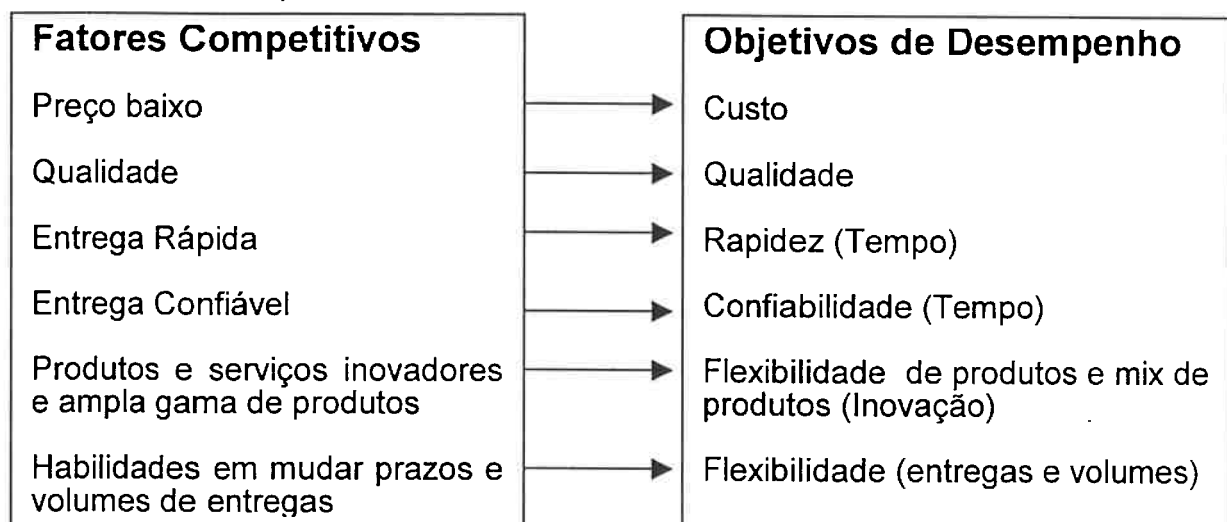


## 2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Para MUSCAT & FLEURY (1992) “Os fatores críticos de sucesso são as variáveis nas quais a empresa precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva”.

Portanto, uma vez definida a estratégia competitiva, definem-se as prioridades da empresa e, desta forma, as capacitações que ela deve possuir para implementar esta estratégia. Assim, os fatores críticos de sucesso são as variáveis que representam as prioridades essenciais ao bom desempenho da estratégia competitiva. Para cada fator crítico de sucesso, é necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com a estratégia concorrencial. Os fatores críticos de sucesso são os objetos dos objetivos de desempenho.

Na figura abaixo, são ilustrados exemplos de fatores competitivos e os objetivos de desempenho correspondentes:



**Figura 2.3:** Fatores Competitivos e Objetivos de Desempenho

Fonte: (Slack – Adm. Produção, 1997)

Nos exemplos acima, a relação entre fatores competitivos e objetivos de desempenho é demonstrada de forma bastante clara e simples com o intuito de ilustrar a citação de MUSCAT & FLEURY.

Em outra linha de pensamento, SLACK (1997) define os fatores críticos de sucesso em dois conceitos: objetivos ganhadores e objetivos qualificadores.

- ♦ *Objetivos Qualificadores:* são aqueles em que a empresa precisa atingir um determinado nível mínimo para que possa estar qualificada a competir por um mercado.
- ♦ *Objetivos Ganhadores de pedido:* são aqueles através dos quais os clientes irão decidir por determinado fornecedor, já qualificado.

Dentre os objetivos ganhadores de pedidos, incrementos de desempenho resultam em incrementos substanciais de desempenho competitivo. Já nos qualificadores, esforços além do nível que qualifica a empresa são pouco recompensados.

## **2.3 Desempenho e Indicadores**

Segundo SLACK (1997), “A medição do desempenho é o processo de quantificar ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração. O desempenho aqui é definido como o grau em que a produção preenche os cinco objetivos de desempenho (qualidade, velocidade, custo, flexibilidade e confiabilidade), em qualquer momento, de modo a satisfazer seus consumidores”.

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas de indicadores das organizações afetam fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Desta forma, na era da informação em que nos encontramos, é fundamental a existência de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

## **2.4 Metodologias para Medição de Desempenho**

Para avaliar o desempenho gerencial e organizacional de uma empresa, que é o tema deste trabalho, foi feita uma pesquisa prévia das metodologias disponíveis, com o intuito de gerar maior embasamento, complementação e crítica ao método do *Balanced Scorecard* adotado.

### **2.4.1 Metodologia do *Balanced Scorecard***

Com o aumento da complexidade e da competitividade do ambiente empresarial, é cada vez mais importante a existência de uma combinação adequada entre as metas propostas pelas empresas e os métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Como outros sistemas, ele continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui outros vetores de desempenho.

A chamada Era da Informação, iniciada nas últimas décadas do século XX, tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. Se antes,

para obter vantagens competitivas sustentáveis, bastava ser capaz de alocar rapidamente novas tecnologias e ativos físicos, ou apresentar excelência na gestão dos ativos e passivos financeiros, hoje é também necessário investir e gerenciar os ativos intangíveis e invisíveis aos quais não se atribui um valor financeiro direto. São eles: processos inovadores, habilidades, motivação, flexibilidade dos funcionários, novos produtos em fase de pré-produção, bancos de dados, sistemas, lealdade dos clientes, etc.

O *Balanced Scorecard* procura avaliar a existência desses ativos que impulsionam o desempenho financeiro futuro, através de quatro perspectivas estratégicas que orientam a organização dos indicadores: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. É um sistema de gestão para implementar estratégias de longo prazo e viabilizar processos gerenciais críticos, como:

- Esclarecer e traduzir a missão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e aprendizado estratégico;

A figura a seguir apresenta o fluxo de implementação de um *Balanced Scorecard* e mostra como os processos acima citados estão envolvidos na visão da metodologia.

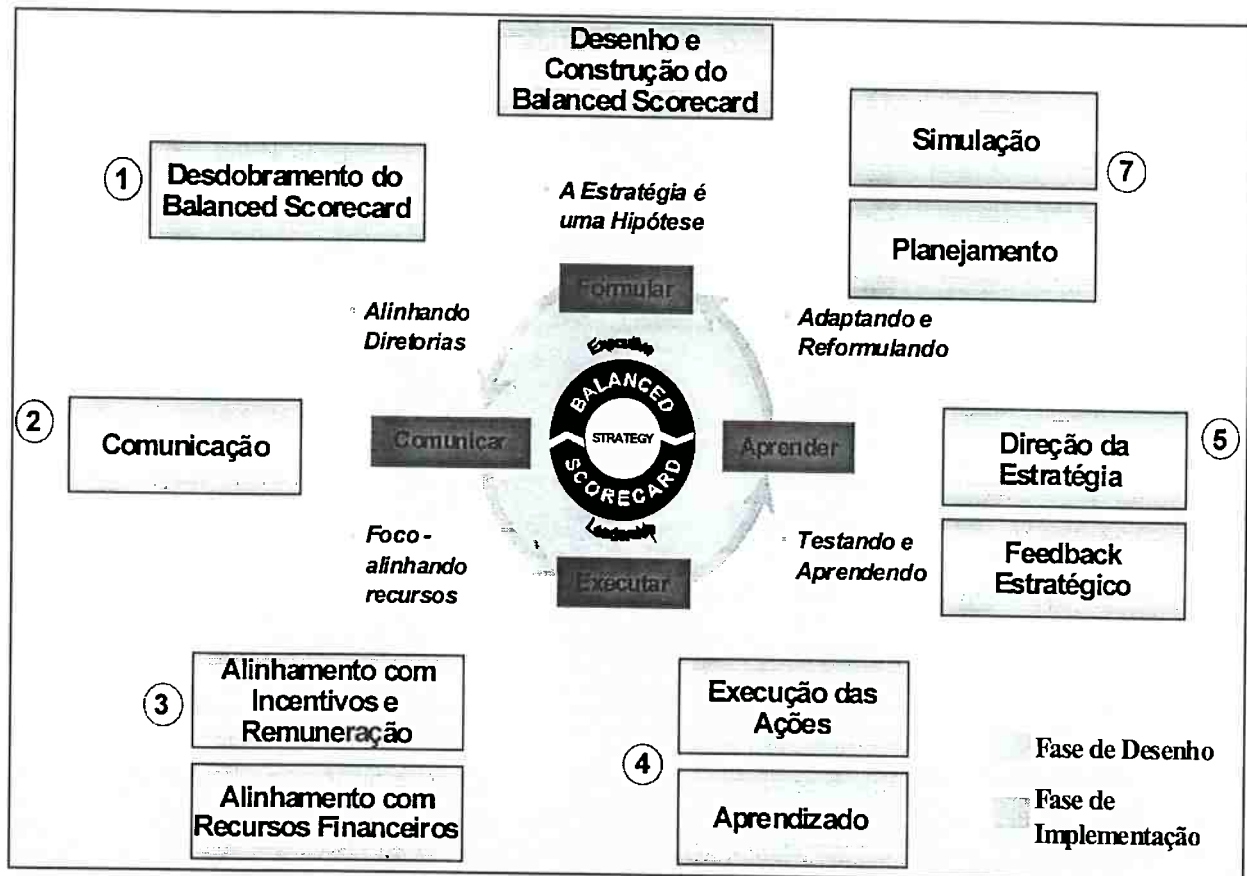


Figura 2.4: – Fluxo de Implementação do *Balanced Scorecard*

Fonte: [www.bscol.com](http://www.bscol.com) (dez – 2002)

*deveria ser colorido!*

Conforme pode ser observado na figura, o processo de implementação deve estar em estreito alinhamento com a direção da empresa, pois envolve processos decisivos na companhia como alocação de recursos financeiros, remuneração além do direcionamento estratégico propriamente.

O fundamento do *Balanced Scorecard* é a existência das quatro perspectivas estratégicas pelas quais o negócio deve ser analisado: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento.

O processo de sua elaboração determina que os objetivos estratégicos da empresa devam ser levantados e organizados dentro da perspectiva mais apropriada. A seguir, deve-se estabelecer a relação de causa e efeito entre estes objetivos configurando o que é chamado de mapa estratégico.

Por fim, para cada objetivo devem ser apontadas as iniciativas a serem cumpridas e o conjunto de indicadores que sinaliza se os objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos.

Para facilitar a escolha dos objetivos e, conseqüentemente, dos indicadores que traduzam de forma clara a estratégia da empresa e não apenas gerar um conjunto aleatório de medidas operacionais, é definida uma pergunta de orientação para cada perspectiva:

#### 2.4.1.1 Perspectiva Financeira

Como queremos ser vistos pelos acionistas?

Os objetivos financeiros representam a meta principal no ponto de vista dos acionistas: gerar retornos superiores a partir do capital investido. Normalmente, esses objetivos estão baseados em aumento de receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco.

#### 2.4.1.2 Perspectiva Clientes

Como queremos ser vistos pelos clientes?

Nesta perspectiva, o *Balanced Scorecard* deve permitir uma visão clara da efetividade das ações elaboradas para os determinados segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa deseja competir. As medidas utilizadas são

baseadas em participação de mercado, captação e retenção, satisfação e lucratividade por cliente.

Dentro desta perspectiva, ainda, a empresa deve identificar o que os clientes desses segmentos-alvo valorizam, e escolher a proposta de valor a ser oferecida à esses clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. As classes de atributos são:

<b>Classe de Atributo</b>	<b>Atributos</b>
Produtos e Serviços	Funcionalidade, Qualidade e Preço
Relacionamento com Clientes	Qualidade da experiência de compra e das relações pessoais
Imagem e Reputação	Valor da Marca

**Tabela 2.3:** Classes de Atributos a Clientes

**Fonte:** O Autor

#### 2.4.1.3 Perspectiva Processos Internos

Em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

A perspectiva dos Processos Internos visa identificar quais são os processos críticos nos quais a empresa deve focar a busca da excelência a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.

#### 2.4.1.4 Perspectiva Aprendizado e Conhecimento

Como sustentaremos a capacidade de inovar e melhorar?

A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As

estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e as medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do sistema de desempenho da empresa.

Os indicadores associados a essa perspectiva são focados nos funcionários e baseados em índices de satisfação, produtividade e retenção de forma a monitorar os investimentos feitos em sistemas e pessoas, em busca de maior alinhamento organizacional.

#### 2.4.1.5 Vetores de Desempenho

Após definir os objetivos estratégicos de cada perspectiva, são definidos os indicadores que vão tornar mais concreto o acompanhamento da evolução desses objetivos. O *Balanced Scorecard* diferencia dois tipos de indicadores para cada perspectiva:

- **Indicadores de Ocorrência**

Este tipo de indicador é chamado também de Medidas de Resultado pois servem para indicar conseqüências de ações ou metas comuns de muitas estratégias como, por exemplo, lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes e habilidade dos funcionários

- **Indicadores de Tendência**



Este tipo de indicador, chamado também de Vetores de Desempenho, comunica a maneira como os resultados são alcançados. São usados, muitas vezes, de forma específica para uma determinada área ou unidade de negócios.

Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios e, portanto, servem para indicar os meios pelos quais se chegará ao resultado.

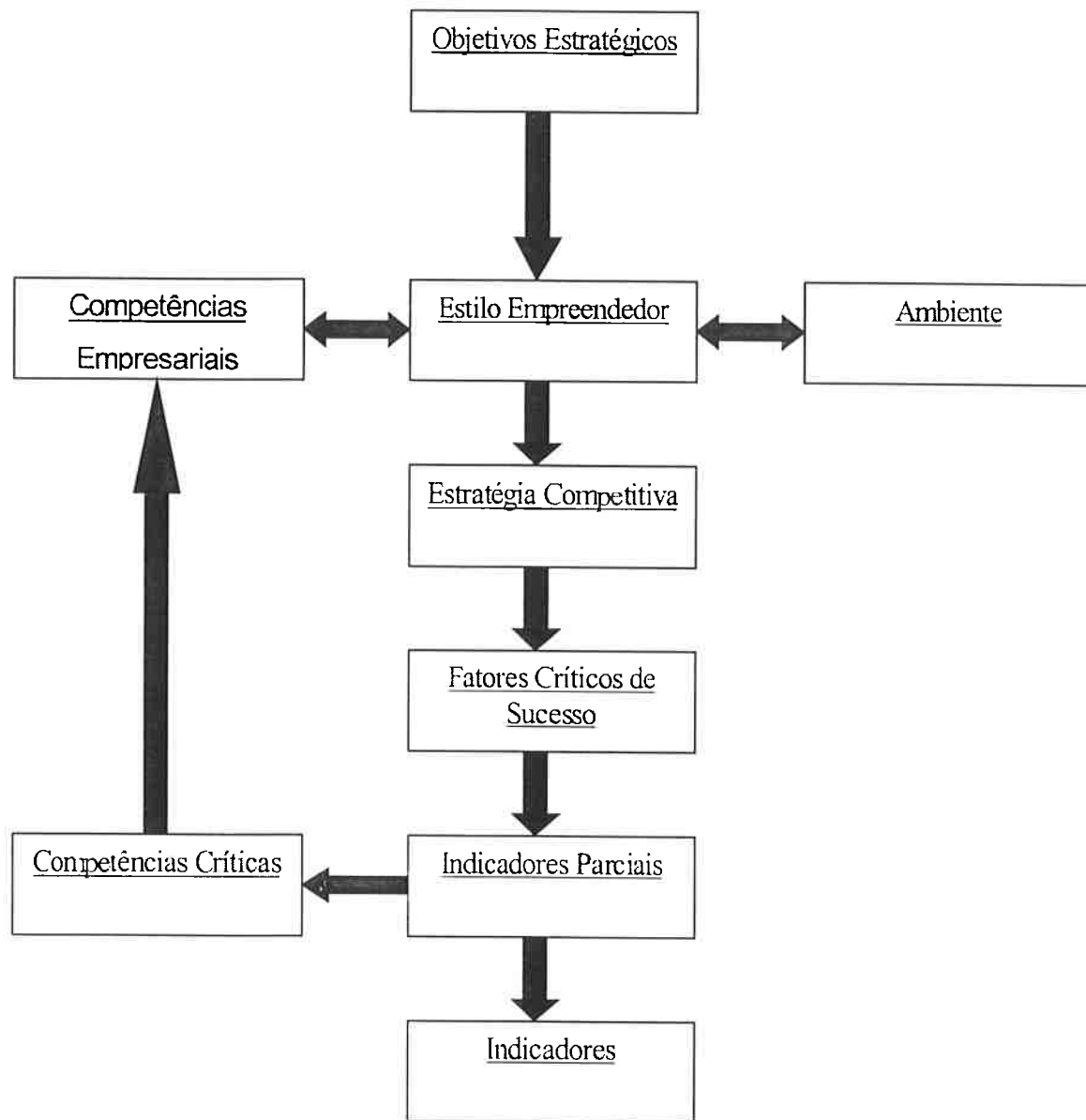
A combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho é a riqueza do *Balanced Scorecard*. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida. Entretanto, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócio obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não evidenciarão se essas melhorias foram traduzidas em melhor desempenho de fato.

#### **2.4.2 Metodologia “Muscat-Fleury”**

De acordo com Muscat-Fleury, o primeiro passo para a construção de um sistema de medição de desempenho é a identificação dos objetivos estratégicos da empresa que representem sua missão e visão de longo prazo.

Uma vez traçados os objetivos estratégicos, a empresa analisará o ambiente competitivo em que se encontra, e junto com suas competências, definirá seu estilo de atuação, para adotar qual estratégia competitiva é a mais adequada.

Da estratégia competitiva adotada deriva a definição das ações a serem implementadas e os fatores críticos de sucesso para a sua execução. Em seguida, são determinados os indicadores de desempenho que garantam que a estratégia estará sendo bem executada.



**Figura 2.5 – Metodologia Muscat-Fleury**

A figura da página anterior descreve, de forma gráfica, o conjunto e a seqüência de ações propostos pela metodologia Muscat-Fleury.

### 2.4.3 Metodologia “Santori e Anderson”

Os fatores Estrutura de Recompensa, Organização da Companhia e Ambiente Operacional exercem influência nas medidas de desempenho que, por sua vez, verificam se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos.

Segundo os autores, “o objetivo geral é mover a companhia no sentido de melhorar o desempenho pelo fornecimento de medida que são alinhadas com o ambiente da companhia e os objetivos estratégicos de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esse objetivos. Essas medidas são a eficiência da melhoria do desempenho”.

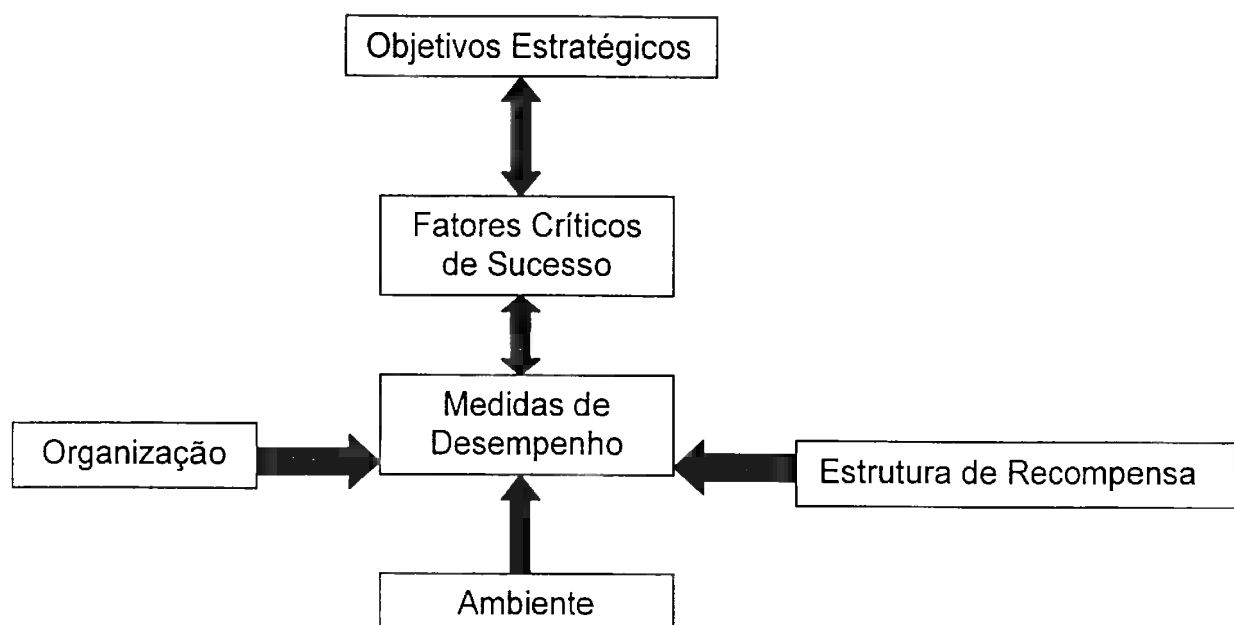


Figura 2.6: Modelo de Santori e Anderson

### 3 O Modelo Proposto

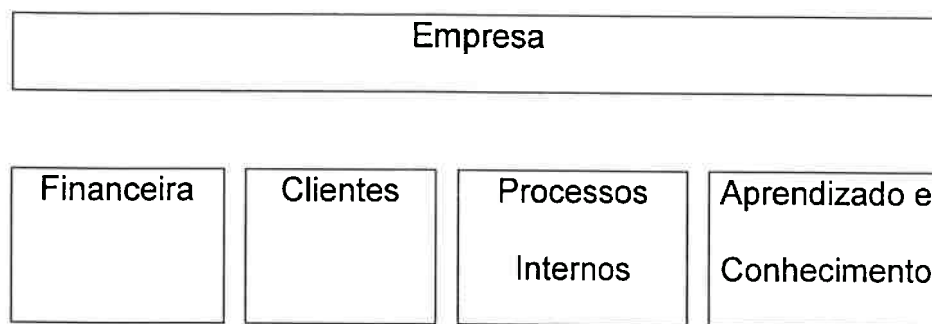
O foco da proposta é oferecer um modelo de medidas de desempenho não estático, ou seja, baseado apenas em acontecimentos passados que geralmente são fundamentados em medidas financeiras tradicionais.

Pelo contrário, a proposta do *Balanced Scorecard* é apresentar um modelo dinâmico adequado para orientar e avaliar a trajetória de empresas voltadas a criação de valor futuro, através de investimentos em processos, tecnologia e inovação, e em relações sejam elas com clientes, funcionários, fornecedores ou sociedade.

O modelo deve ser capaz de traduzir a estratégia desses vetores de crescimento em medidas tangíveis e de fácil acompanhamento.

A seguir serão detalhadas as quatro perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard* a partir das quais foi aplicada a metodologia:

- Financeiro;
- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Conhecimento;



### Perspectivas Estratégicas

**Figura 3.1:** Perspectivas Estratégicas do Balanced Scorecard

**Fonte:** O Autor

#### 3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do negócio deve ser gerida e medida com bastante rigor, uma vez que os objetivos financeiros de longo prazo determinam se a empresa estará sólida o suficiente para lançar-se à novos investimentos, e assim dar continuidade consistente ao negócio.

A elaboração deste trabalho tem a intenção de vincular explicitamente esses objetivos financeiros à estratégia da empresa. Entretanto, segundo Ernest (1993), os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da empresa, e é preciso saber identificá-lo para melhor definir os indicadores de desempenho adequados para cada fase:

- Crescimento;
- Sustentação;
- Colheita;

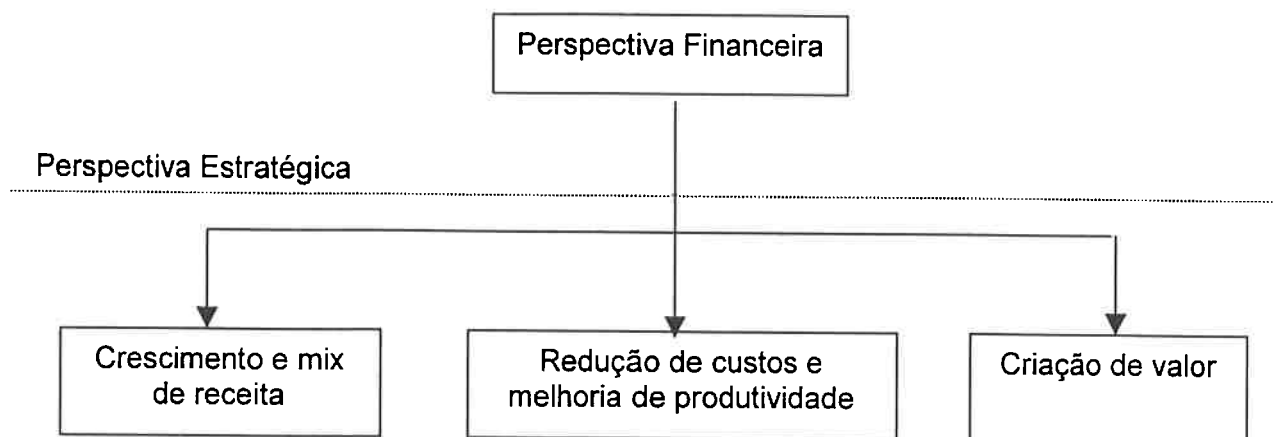
As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, e possuem produtos e serviços com significativos potenciais de crescimento. Essas empresas, pela necessidade de realizar grandes investimentos para gerar capacidade de produção e desenvolver novos produtos, podem eventualmente até operar com fluxos de caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, pois neste caso os investimentos feitos para o futuro podem consumir mais recursos financeiros do que os gerados atualmente. Neste caso, os processos prioritários devem focar as altas taxas de crescimento de receita e vendas nos mercados alvo.

A fase de sustentação, na qual se encontra a empresa estudada, é marcada pela continuidade de investimentos e reinvestimentos, mas sobretudo pela exigência de excelentes retornos sobre o capital investido. Diferente da fase anterior, espera-se que neste período a empresa mantenha ou aumente a cada ano a participação no mercado, priorizando objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como margem bruta, rentabilidade operacional e valor econômico agregado, pois aqui exige-se a maximização da receita a partir do capital investido pelos acionistas.

Por fim, a fase da colheita tem como principal objetivo financeiro a maximização do fluxo de caixa, uma vez que nesta fase dificilmente se justificam investimentos significativos, e portanto diminui-se a necessidade de capital de giro.

Uma vez definida a fase em que a empresa estudada se encontra, partimos para o delineamento dos objetivos estratégicos que nortearam a perspectiva financeira:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos e melhoria de produtividade;
- Criação de Valor;



### Objetivos Estratégicos

**Figura 3.2:** Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

A figura acima ilustra os objetivos estratégicos propostos para a perspectiva financeira e que serão discutidos na seção seguinte.

### 3.1.1 Delineamento dos Objetivos da Perspectiva Financeira

#### 3.1.1.1 Crescimento e mix de receita

Uma das principais medidas financeiras para as empresas, desde as que se encontram na fase de crescimento até as que estão na fase da colheita, é o aumento percentual das vendas gerando maior participação de mercado para as regiões e clientes selecionados.

Por esse motivo, foi escolhido o indicador Receita Bruta como chave para atender esse objetivo estratégico da empresa. Este incremento de receita deve ser gerado pelo aumento de vendas dos produtos atuais além de receita gerada por novos

produtos e serviços. Desta forma, uma medida importante é o percentual da receita advinda de novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período de tempo. Na empresa estudada, esta medida é chamada de índice de inovação e o período medido é dois anos.

Segundo a Revista Exame (Jun-2002) essa medida já é usada por empresas tidas como inovadoras como 3M e Hewlett-Packard (HP). Porém devemos estar atentos para que esses novos produtos não se limitem simplesmente à substituir as vendas dos produtos existentes, mas sim tragam vantagens reais ao negócio como o atingimento de uma maior base de clientes ou, simplesmente, maiores margens de lucros decorrentes de um posicionamento de preços mais adequado.

Como indicador adjacente a este, destacamos também, além de novos produtos e serviços, o percentual da receita advinda de novos mercados, incluindo aí o aumento das exportações que, além do aumento propriamente de receita, diminui o risco da dependência de um só mercado como também de flutuações cambiais.

Os indicadores de tendência associados a esse objetivo estratégico estão relacionados à ocorrência e à diversidade das promoções realizadas, que são os principais geradores de receita da empresa.



<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Crescimento e mix de receita</b>
Indicadores de Ocorrência	Crescimento de receita bruta
	% receita de produtos lançados nos últimos 12 meses
	% receita dos mercados denominados novos
Indicadores de Tendência	Número de promoções realizadas por ciclo
	Índice de equilíbrio promocionais das categorias de produto

Tabela 3.1: Crescimento e Mix de Receita

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Na tabela acima, foi destacado o resumo dos indicadores escolhidos para acompanhamento do objetivo crescimento e *mix* de receita.

### 3.1.1.2 Redução de custos e melhoria de produtividade

Outra vertente financeira, além do crescimento e mix de receita buscada pela empresa, é a melhoria no seu desempenho de custo e de produtividade.

A medida mais simples neste sentido é minimização dos custos unitários de produção. Para o caso da empresa estudada, esta não seria a medida mais adequada devido à grande flexibilidade exigida pelas inúmeras inovações de produtos com características, muitas vezes modais, e por isso customizadas à mercados e épocas específicas ao longo do ano e que comprometem a padronização de processos de fabricação. Além disso, devido à dependência de alguns insumos importados, este indicador seria bastante influenciado pelas oscilações cambiais que tem sido bastante freqüente na atual política de câmbio do governo brasileiro.

Por tratar-se de uma empresa nitidamente voltada ao consumidor direto, uma medida de extrema importância é o custo do que chamaremos de Esforço Mercadológico que é a soma dos custos de brindes, produtos doados e descontos concedidos em ações promocionais que visam a alavancagem das vendas. Esta medida visa identificar a efetividade dessas ações e o resultado trazido no *bottom line* do negócio. Desta forma, o indicador utilizado será o total destes custos sobre a receita gerada no período.

Entretanto, como a redução dos custos citados em alguns casos exige um esforço, muitas vezes, inviável, sobretudo naqueles mercados ou categorias de produtos em que a empresa ainda se encontra na fase de crescimento, adotaremos também uma medida de produtividade - receita média por cliente, como forma de incentivar a transição para produtos que oferecem maior valor agregado e, principalmente, aumentar a fidelização dos clientes conquistados.

Para indicadores de tendência foram selecionados o Índice Promocional e a Receita Média por Pedido. O Índice Promocional representa o percentual de receita advindo de promoções; como a venda promocional apresenta uma rentabilidade inferior à venda regular, quanto menor este índice, melhor o desempenho deste indicador. Já a Receita Média por Pedido identifica a eficiência do ato de venda garantida pela disponibilidade de produtos, além de eliminar os custos fixos da geração de um novo pedido.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b><i>Redução de Custo e Melhoria de Produtividade</i></b>
Indicadores de Ocorrência	Esforço Mercadológico (% da Receita Líquida)
	Receita Média por cliente
Indicadores de Tendência	Índice promocional
	Receita Média por pedido

**Tabela 3.2:** Redução de Custo e Melhoria de Produtividade

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Na tabela acima, foi destacado o resumo dos indicadores escolhidos para acompanhamento deste objetivo estratégico.

### 3.1.1.3 Criação de Valor

A utilização dos indicadores citados - aumento de receita e diminuição de custo - é de grande importância para o acompanhamento da saúde financeira do negócio. Porém, é preciso estar atento ao fato de que a empresa, mesmo apresentando na última linha do demonstrativo de resultados a expressão “lucro”, pode, na realidade, não estar cumprindo sua principal razão financeira que é a criação de valor para seus acionistas.

Desta forma, para levantar indicadores desta perspectiva, foi utilizada também a metodologia da *Criação de Valor ao Acionista* exposta no artigo *The Real Key to Creating Wealth – Fortune (Set-1993)*.<sup>7</sup>

Essa metodologia baseia-se nos princípios modernos de Finanças Corporativas, adotando medidas de performance econômica-financeira que utiliza o conceito de Lucro Residual ou Lucro Econômico

Lucro Residual (Residual Income)
-------------------------------------

= total dos ganhos líquidos menos os juros sobre o capital investido a uma taxa corrente

Desta forma, o conceito de Criação de Valor usa informações bastante abrangentes, levando em consideração variáveis importantes como o custo monetário de todo o capital aplicado, o risco do negócio e o valor do dinheiro no tempo. Assim, o indicador chamado de “Valor Econômico Criado”, chamado também de VEC é composto da seguinte maneira:

$\text{VEC} = \text{LOLIR} - \text{Custo de Capital}$
---

VEC = Valor Econômico Criado

LOLIR = Lucro Operacional Líquido depois do Imposto de Renda

Este indicador tem periodicidade mensal e é medido em milhões de reais.

Por exemplo, em set/00, tivemos: LOLIR = R\$16,4mi e Custo de Capital = R\$10,1mi

Portanto, o “valor econômico criado” para este mês foi de

$$\text{VEC} = 16,4 - 7,1 = \text{R\$ } 9,3 \text{ milhões}$$

O LOLIR é o lucro operacional decorrente das operações da empresa após a dedução do imposto de renda, porém, antes da dedução dos encargos de capital. Como o LOLIR não depende e também não é influenciado pela alavancagem financeira da empresa, ele representa uma visão clara dos resultados das operações do negócio. Em outras palavras, o LOLIR é o lucro operacional gerado para suportar

os retornos de caixa requeridos pelos investidores e proprietários para compensar as relações risco-retorno do investimento

O Custo de Capital aqui considerado é o produto do montante do capital aplicado na empresa pelo custo médio ponderado de capital.

Portanto há criação de valor quando o LOLIR for maior que o custo do capital aplicado no negócio e há destruição de valor quando o LOLIR for insuficiente para cobrir o custo do capital requerido pelos investidores e acionistas

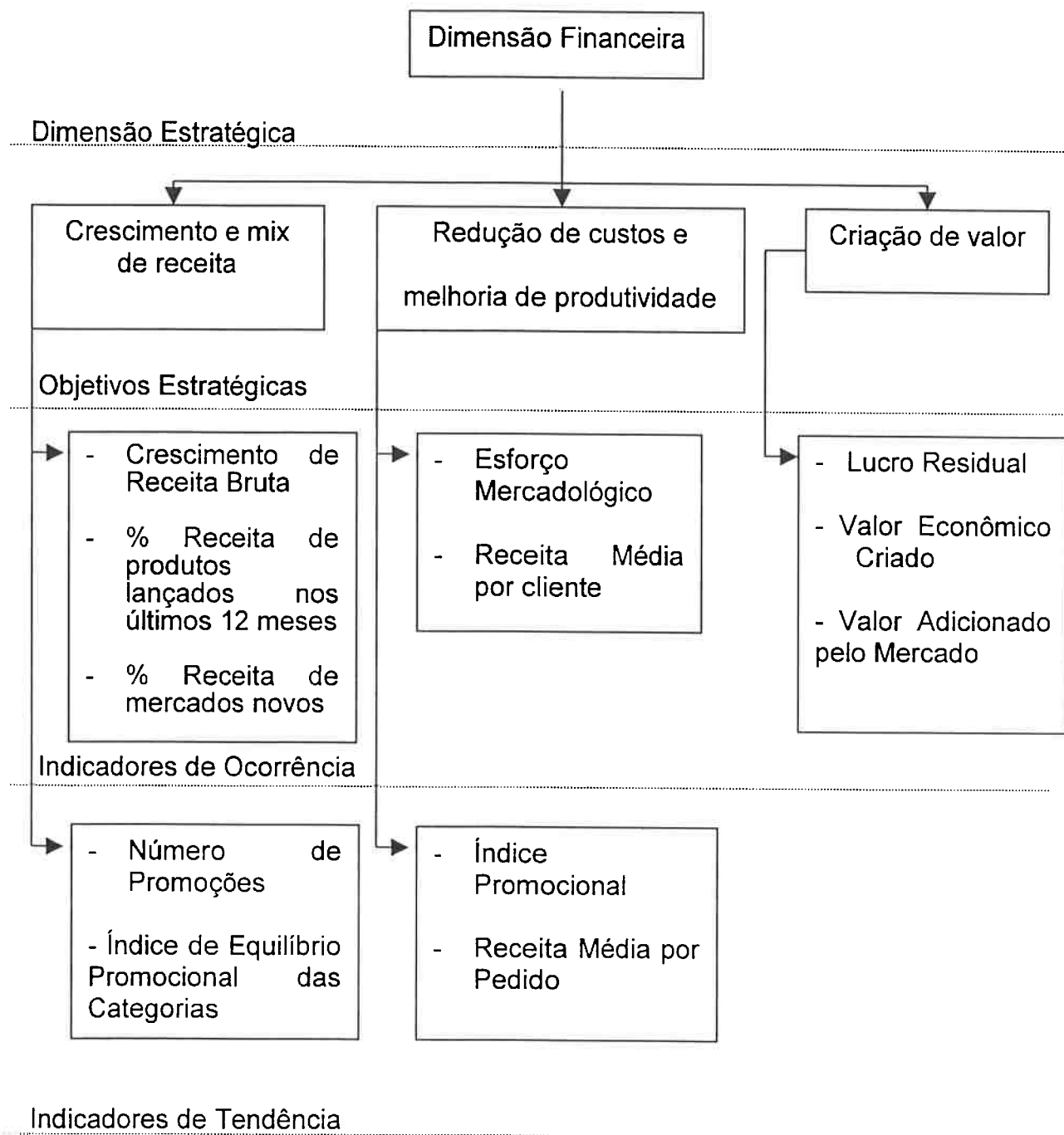
Objetivo Estratégico	Criação de Valor
Indicadores de Ocorrência	Lucro Residual
	Valor Econômico Criado (VEC)
	Valor Adicionado pelo Mercado (VAM)

**Tabela 3.3:** Criação de Valor

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Na tabela acima, foi destacado o resumo dos indicadores escolhidos para acompanhamento deste objetivo estratégico e no final de cada seção, foi colocado um exemplo numérico para ilustrar melhor a aplicação metodologia.

### 3.1.2 Resumo da Perspectiva Financeira



**Figura 3.3:** Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

O quadro acima traz um resumo dos principais indicadores da empresa lidos pela perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*.

Isto implica que nos principais rituais de gestão da empresa, a leitura financeira se dará principalmente por estes indicadores.

	Valores acumulados até o período					Valores anuais				
	ano 2003	meta	var	ano 2002	var	projeção 2003	meta	var	ano 2002	var
<b>Perspectiva Financeira</b>										
<b>Crescimento e mix de receita</b>										
Receita bruta	5.000.000	4.800.000	4,2%	4.500.000	11,1%	2.050.000	2.000.000	2,5%	1.600.000	28,1%
% receita de produtos lançados nos últimos 12 meses	30,5%	32,0%	-4,7%	29,0%	5,2%					
% receita de mercados novos	12,2%	10,0%	22,0%	10,0%	22,0%	12,2%	10,0%	22,0%	10,0%	22,0%
Número de promoções	27	29	-6,9%	28	-3,6%	110	115	-4,3%	111	-0,9%
Índice de equilíbrio promocional das categorias	72	75	-4,0%	69	4,3%	72	75	-4,0%	69	4,3%
<b>Redução de custo e melhoria de produtividade</b>										
Esforço mercadológico	200.000	170.000	17,6%	185.000	8,1%	2.050.000	2.000.000	2,5%	1.600.000	28,1%
Receita média por cliente	25,5	23,0	10,9%	24,8	2,8%	280,0	295,0	-5,1%	276,0	1,4%
Índice promocional	37,0%	35,0%	5,7%	41,0%	-9,8%	40,0%	35,0%	14,3%	38,0%	5,3%
Receita média por pedido	22,4	20,0	12,0%	21,5	4,2%	255,0	270,0	-5,6%	250,0	2,0%
<b>Criação de valor</b>										
Lucro residual	750.000	720.000	4,2%	675.000	11,1%	307.500	300.000	2,5%	240.000	28,1%
Valor econômico criado	250.000	260.000,0	-3,8%	160.000,0	38,9%	310.000	350.000	-11,4%	260.000,0	10,7%
Valor adicionado pelo mercado	26.880	25.000	7,5%	25.800	4,2%	306.000	324.000	-5,6%	325.000	-5,8%

**Figura 3.4:** Resultados da perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes da empresa alteradas)

Na tabela acima, os resultados dos indicadores foram apresentados com valores alterados por determinação da empresa.

Como se vê, a leitura é feita sempre comparando os resultados obtidos no período analisado com dados equivalentes de meta e do exercício anterior. Para todos os indicadores é também realizada uma projeção de forma a antever os resultados do ano e assim antecipar e propor ações táticas corretivas.

### 3.2 Perspectiva Clientes

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais deseja competir. Esses segmentos representam as fontes que irão conduzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Nesta perspectiva, devemos identificar quais são as propostas de valor da empresa dirigidas aos segmentos atingidos e alinhá-las às medidas essenciais de resultados vinculados ao sucesso destas relações: captação, fidelização, retenção e produtividade.

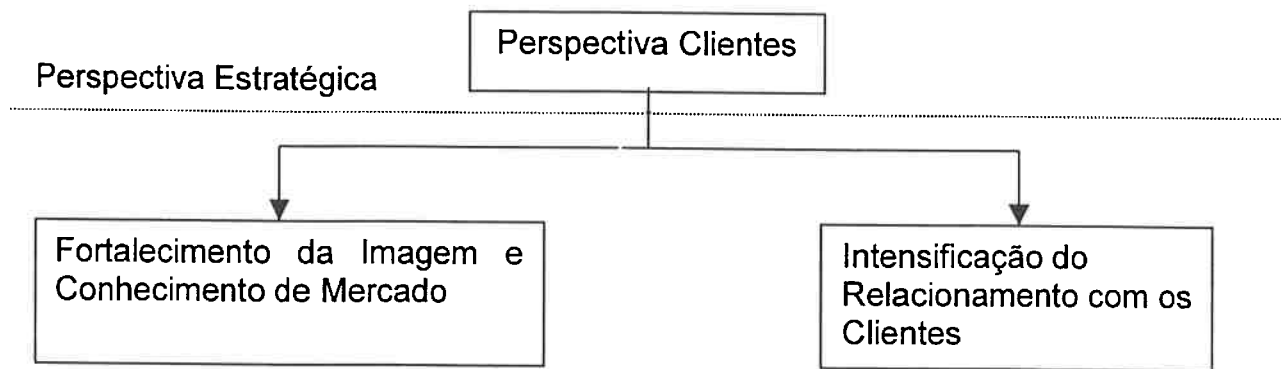
Mais do que sustentar as declarações de missão e visão - típicas de empresas com foco na satisfação de seus clientes - a dimensão Clientes deste estudo busca traduzir esta missão e estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos de clientes e mercados, e que podem ser comunicados a toda a organização.

Os indicadores pontuados nessa perspectiva devem ser capazes de examinar como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria. Além disso, devem examinar o estreitamento do seu relacionamento com os clientes e a evolução da intensidade deste relacionamento em termos de satisfação e fidelidade em relação aos seus produtos e marcas.

A seguir, detalharemos os objetivos estratégicos que nortearam a perspectiva clientes do estudo:

- Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado;
- Intensificação do Relacionamento com os Clientes;





### Objetivos Estratégicos

**Figura 3.5:** Objetivos Estratégicos da Perspectiva Clientes

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

#### 3.2.1 Delineamento dos Objetivos da Perspectiva Clientes

Como tratamos de uma empresa de venda direta, optamos por segmentar o conceito Cliente em dois: o Cliente Consumidor – para quem são desenvolvidos os produtos e o Cliente Revendedor – para quem são desenvolvidos além de produtos, as condições para que este também tenha um negócio atraente e rentável. Desta forma, no estudo desta perspectiva estratégica, trabalharemos sempre com esses dois conceitos de clientes.

A relação com o primeiro tipo de cliente, guardadas algumas especificidades, não difere muito das maiorias das empresas que atuam no varejo e a forma de medição desta relação será através de indicadores de participação de mercado (*Market Share*), e pesquisas de satisfação.

Já a relação com o segundo tipo de cliente – o revendedor – apresenta características bastante particulares, pois trata-se de uma parceria sem o menor vínculo formal e, diferentemente do varejo, absolutamente pulverizada.

### 3.2.1.1 Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado

O primeiro objetivo estratégico definido para a perspectiva clientes é voltado ao cliente Consumidor Final.

Um dos indicadores analisados para este objetivo estratégico é o “participação de mercado” - *market share* - cujos dados são obtidos pelos grupos setoriais e associações comerciais das quais a empresa faz parte.

O *Market Share* deve ser analisado de uma maneira ampla, avaliando o desempenho de resultados da empresa no mercado onde atua, mas também focados nos principais segmentos e categorias de produtos (indicadores de tendência). Esta medida visa identificar, na visão dos clientes, os principais diferenciais e as principais fraquezas frente aos concorrentes, e assim destacar os vértices do negócios que requerem mais foco e nos quais os desafios são maiores.

É importante destacar aqui que, se utilizássemos apenas medidas financeiras, poderíamos, no curto prazo, alcançar objetivos de aumento de vendas, lucratividade e retorno sobre o capital investido, ao focar, por exemplo, em investimentos promocionais em segmentos cuja elasticidade preço-demanda é elevada. Neste caso, porém, a medida de participação de mercado em segmentos *premium* pode sinalizar que a empresa não está implementando a estratégia de forma eficaz.

Outro indicador de ocorrência utilizado para esse objetivo é a penetração da marca junto ao consumidor final comparada a dos concorrentes. Esse indicador é obtido através de pesquisa semestral realizada por institutos independentes.

<b>Objetivo Estratégico</b> (Cliente Consumidor)	<b><i>Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado</i></b>
Indicadores de Ocorrência	Market Share
	Penetração da Marca
Indicadores de Tendência	Market Share por categoria
	Investimento em Mídia (%Receita)

**Tabela 3.4:** Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado

**Fonte:** Elaborada pelo autor com fontes fornecidas pela empresa

### 3.2.1.2 Intensificação do Relacionamento com os Clientes

Uma forma de avaliar o sucesso da relação entre a empresa e seus clientes é a número de novos relacionamentos estabelecidos, e sobretudo a retenção desses clientes, medido pelo tempo médio de continuidade de negócios com a empresa. Além desses, outro indicador importante é a produtividade do revendedor. Neste caso devemos procurar também avaliar se o tempo de permanência do cliente (revendedor) favorece sua produtividade.

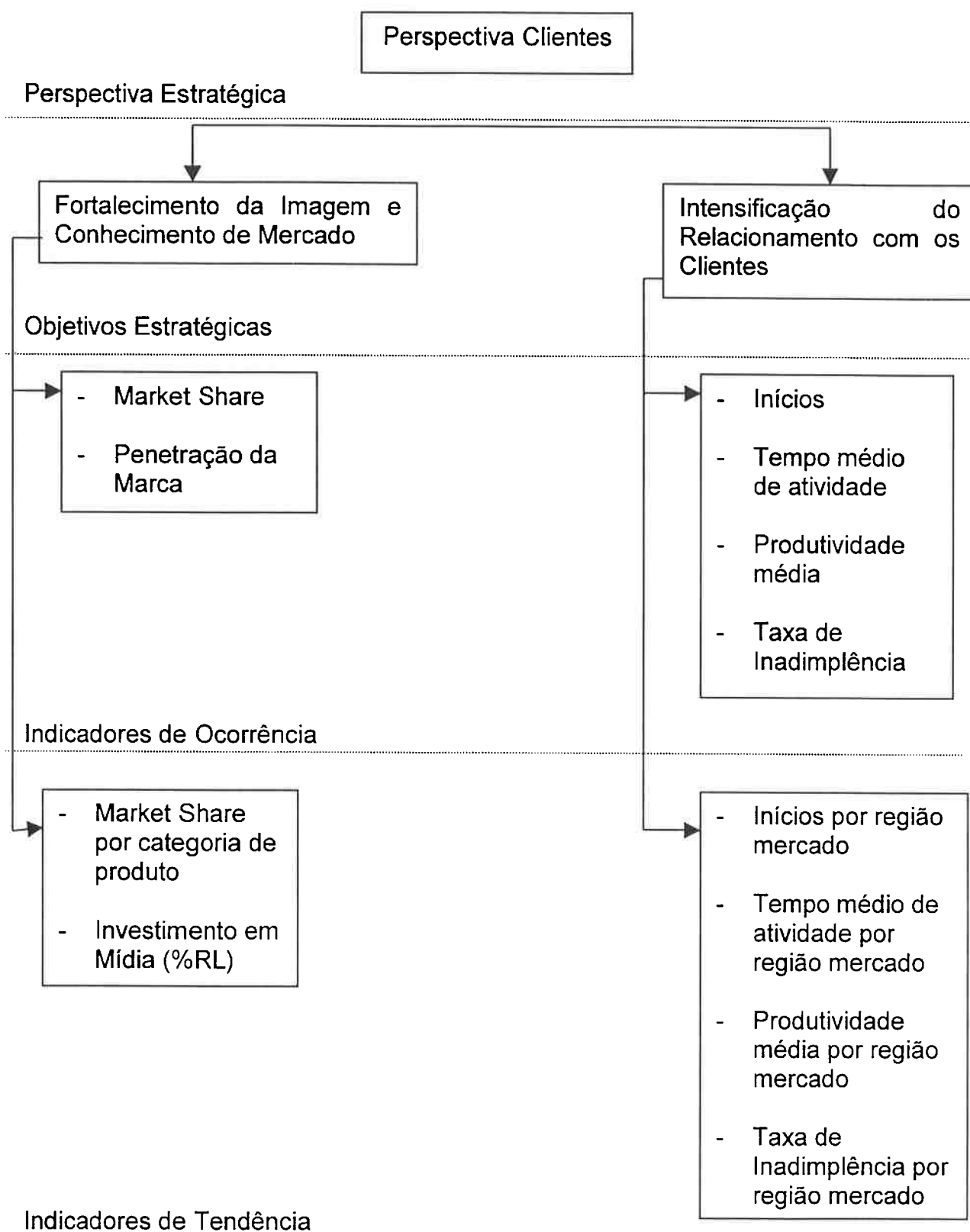
<b>Objetivo Estratégico</b> (Cliente Revendedor)	<b><i>Intensificação do Relacionamento com os Clientes</i></b>
Indicadores de Ocorrência	Inícios
	Tempo médio de atividade
	Produtividade média
	Taxa de inadimplência
Indicadores de Tendência	Inícios (por região de mercado)
	Tempo médio de atividade (por região de mercado)
	Produtividade média (por região de mercado)
	Taxa de inadimplência (por região de mercado)

**Tabela 3.5:** Intensificação do Relacionamento com os Clientes

**Fonte:** Elaborada pelo autor com fontes fornecidas pela empresa

Como medir?

### 3.2.2 Resumo da Perspectiva Clientes



**Figura 3.6:** Perspectiva Clientes do Balanced Scorecard

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

No quadro da página anterior, foi apresentado o conjunto dos indicadores pertencentes à perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* da empresa estudada.

Tais indicadores serão analisados nas reuniões de análise de resultados realizadas mensalmente pela empresa.

	Valores acumulados até o período					Valores anuais				
	ano 2003	meta	var	ano 2002	var	projeção 2003	meta	var	ano 2002	var
<b>Perspectiva Clientes</b>										
<b>Fortalecimento da Imagem e Conhecimento de Mercado</b>										
Market Share	22,0%	22,0%	0,0%	20,0%	10,0%	22,0%	22,0%	0,0%	20,0%	10,0%
Penetração da Marca	60,0%	56,0%	7,1%	56,0%	7,1%	60,0%	56,0%	7,1%	56,0%	7,1%
Investimento em Mídia (%Receita Líquida)	3,3%	3,4%	-1,5%	3,0%	10,0%	4,0%	4,0%	0,0%	3,0%	33,3%
<b>Intensificação do relacionamento com os clientes</b>										
Inícios	5.555	5.000	11,1%	4.500	23,4%	60.000	61.000	-1,6%	55.000	9,1%
Tempo médio de atividade (anos)	2,5	3,0	-16,7%	2,4	6,4%	66,0%	66,0%	0,0%	56,0%	17,9%
Produtividade média	366	370	-1,1%	350	4,6%	405	410	-1,2%	380	6,6%
Taxa de inadimplência	1,5%	1,3%	15,4%	1,6%	-6,3%	1,5%	1,3%	15,4%	1,6%	-3,2%

**Figura 3.7:** Resultados da perspectiva Clientes do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes da empresa alteradas)

Na tabela acima, os resultados dos indicadores foram apresentados com valores alterados por determinação da empresa.

O indicador penetração da marca é obtido através de pesquisa realizada por instituo independente e com periodicidade semestral. Desta forma, apesar de seu acompanhamento não ocorrer todo mês, insistimos em incluí-lo no *Balanced Scorecard* devido á sua relevância para o acompanhamento da estratégia da empresa.

### 3.3 Perspectiva Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, examinamos os principais aspectos da gestão dos processos da empresa. Primeiro, identificamos quais os processos críticos em que a empresa deve buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos financeiros e dos segmentos específicos de clientes.

Para isso, os autores do *Balanced Scorecard* recomendam que os objetivos pertencentes à perspectiva Processos Internos, tenham a abrangência de toda a cadeia de valor, ou seja, que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós venda – oferta e serviços que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa. Além disso, colocaremos no *Balanced Scorecard* da empresa estudada, a preocupação com os efeitos ambientais resultantes de todos os processos existentes.

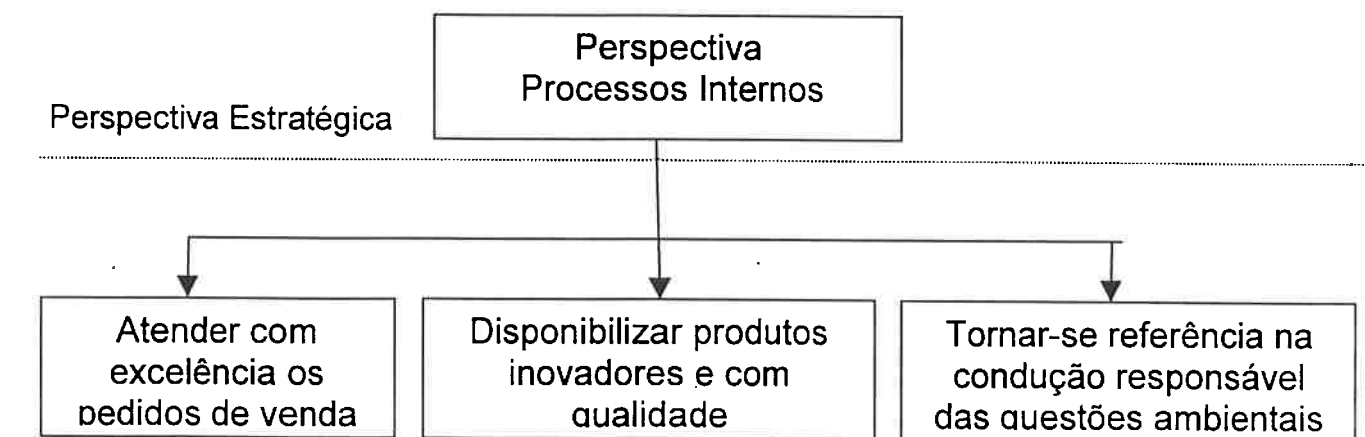
Também na perspectiva dos processos, os objetivos e indicadores devem derivar de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, nos revela quais processos de negócios a empresa deverá buscar a excelência.

Para determinar portanto quais seriam os objetivos estratégicos da perspectiva de processo no nosso caso, foi realizada uma re-leitura do documento de planejamento estratégico e identificados os processos que deveriam, para o período que o

documento abrange (5 anos), ser priorizados de forma a satisfazer os clientes atuais e futuros.

Desse estudo, foram extraídos os objetivos estratégicos da perspectiva Processos Internos:

- Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade
- Atender com excelência os pedidos de venda
- Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais



Objetivos Estratégicos

**Figura 3.8:** Objetivos Estratégicos da Perspectiva Processos Internos

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Como se vê na figura acima, além dos objetivos clássicos relacionados a processos, vale destacar o objetivo vinculado à gestão ambiental presente no *Balanced Scorecard*. Tal objetivo tem vínculo claro com a estratégia da empresa pois a sua boa condução deve levar à melhores níveis de eficiência além da relação de causa-efeito que tem com o objetivo de melhorar a imagem e penetração da marca.



### 3.3.1 Delineamento dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Processos Internos

#### 3.3.1.1 Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade

Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e o desenvolvimento como processo de apoio, não como um elemento básico do processo de criação de valor. Em nosso caso, colocamos esse processo interno como crítico do negócio pois tal processo, na empresa, é considerado como uma onda longa de criação de valor em que primeiro se identifica e cultiva novos clientes e as necessidades latentes dos atuais para depois projetar e desenvolver novos produtos e serviços que permitam atingir as expectativas das necessidades identificadas. Por fim, a excelência nos processos de operações, que representam a onda curta desta criação de valor, deve garantir o fechamento deste ciclo virtuoso.

Objetivo Estratégico	Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade
Indicadores de Ocorrência	- Índice de produtos com defeitos (PPM)
	- Número de conceitos criados

**Tabela 3.6:** Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

#### 3.3.1.2 Atender com excelência os pedidos de venda

A fase final da cadeia de valor interna é a venda e o serviço pós-venda que inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos

pagamentos. Como a empresa estudada possui um ciclo de vendas bastante curto, é preciso muita integração em toda a cadeia logística que se inicia com o planejamento da demanda e termina com a entrega do produto ao cliente final. Os indicadores escolhidos para este objetivo estratégico são coletados na ponta desta cadeia pela área de atendimento ao consumidor.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Atender com excelência os pedidos de venda</b>
Indicadores de Ocorrência	Índice de não atendimento
	Notificação (reclamação) de consumidores
Indicadores de Tendência	Índice de pontualidade na entrega

**Tabela 3.7:** Atender com excelência os pedidos de venda

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

### 3.3.1.3 Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais

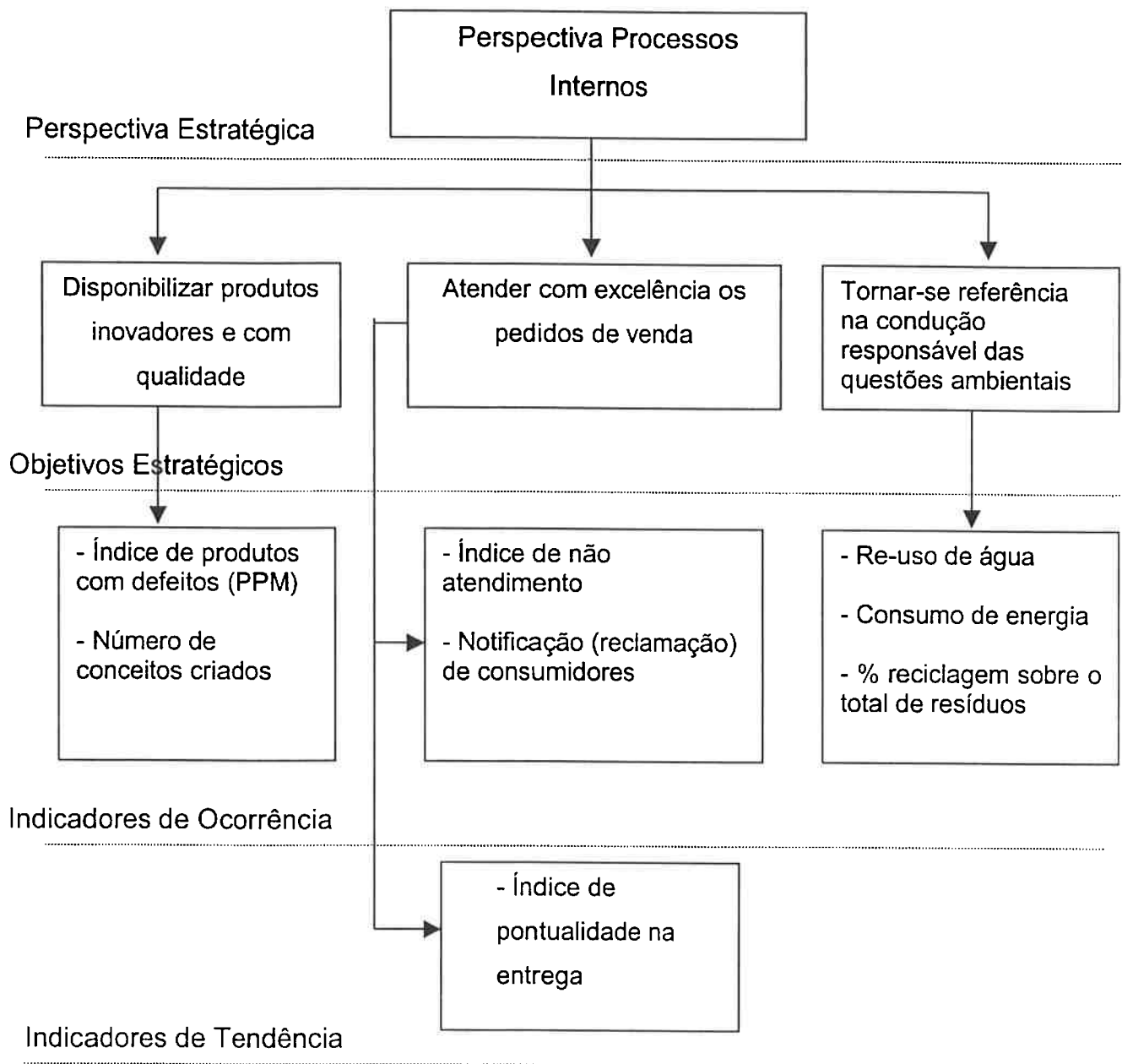
A empresa estudada é fortemente vinculada á aspectos sócio - ambientais e esses aspectos são considerados parte relevante na estratégia da companhia. Neste caso, o *Balanced Scorecard* auxilia na tradução desta preocupação ambiental em resultados tangíveis e acompanháveis ao longo do tempo. Apesar da empresa ainda não possuir um selo de certificação ambiental, os impactos de sua atuação ao meio ambiente já são acompanhados pelos indicadores listados abaixo:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais</b>
Indicadores de Ocorrência	Re-uso de água
	Consumo de energia
	% reciclagem sobre o total de resíduos

**Tabela 3.8:** Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

### 3.3.2 Resumo da Perspectiva Processos Internos



**Figura 3.9:** Perspectiva Processos do Balanced Scorecard

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Como nas perspectivas anteriores, no quadro da página anterior, foi apresentado o conjunto dos indicadores pertencentes à perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* da empresa estudada.

Tais indicadores serão analisados nas reuniões de análise de resultados realizadas mensalmente pela empresa conforme segue abaixo:

	Valores acumulados até o período				Valores anuais					
	ano 2003	meta	var	ano 2002	var	projeção 2003	meta	var	ano 2002	var
<b>Perspectiva Processos Internos</b>										
<b>Disponibilizar produtos inovadores e com qualidade</b>										
Índice de produtos com defeitos (PPM)	1.500	1.400	7,1%	1.700	-11,8%	1.700	1.600	6,3%	1.500	13,3%
Número de conceitos criados	8	10	-20,0%	8	0,0%	25	27	-7,4%	21	19,0%
<b>Atender com excelência os pedidos de venda</b>										
Índice de não atendimento	3,0%	2,9%	3,4%	3,1%	-3,2%	2,9%	2,9%	0,0%	3,3%	-12,1%
Notificação (reclamação) de consumidores	154	135	14,1%	155	-0,6%	410	400	2,5%	420	-2,4%
Índice de pontualidade na entrega	98,5%	98,0%	0,5%	96,5%	2,1%	98,0%	98,0%	0,0%	95,0%	3,2%
<b>Tornar-se referência na condução responsável das questões ambientais</b>										
Re-uso de água	50%	65%	-23,1%	40%	25,0%	60%	65%	-7,7%	45%	33,3%
Consumo de energia	250.000	260.000	-3,8%	180.000	38,9%	800.000	850.000	-5,9%	750.000	6,7%
% reciclagem sobre o total de resíduos	35%	30%	16,7%	25%	40,0%	45%	30%	50,0%	35%	28,6%

**Figura 3.10:** Resultados da perspectiva Processos do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes da empresa alteradas)

Apesar de a área de operações da empresa fazer um acompanhamento periódico de muito mais indicadores do que os citados na tabela acima, nesta proposta são considerados apenas os resultantes de suas estratégias principais, entendendo portanto que os demais indicadores da área são operacionais e devem refletir direta ou indiretamente nos indicadores estratégicos.

### 3.4 Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento

O alcance de níveis de desempenho excelentes ao longo do tempo requer uma atenção permanente ao aprendizado. Assim, os mecanismos de avaliação e melhoria dos processos são essenciais para o desenvolvimento de uma organização.

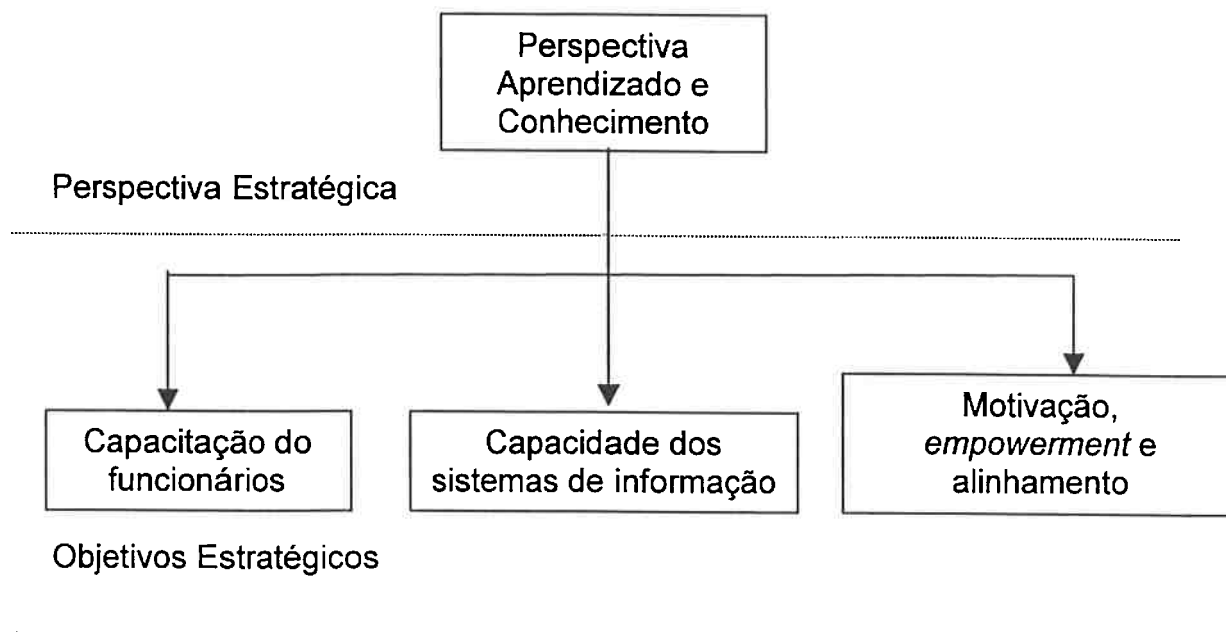
As melhorias implementadas devem abranger ações corretivas, preventivas e inovadoras e devem ser internalizadas na rotina das atividades da empresa de forma a manter o conhecimento criado e gerar condições para que a empresa atinja os níveis de excelência na gestão e execução de seus processos.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam em que a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e conhecimento oferecem a infra-estrutura que possibilita o atingimento dos objetivos das outras dimensões.

Nesta perspectiva, foi enfatizada a importância de investir no trinômio gerador de conhecimento: pessoal, sistemas e procedimentos, de forma a não limitar apenas em áreas tradicionais de investimentos como novos equipamentos e P&D.

A seguir, delinearemos os objetivos que nortearam o estudo da perspectiva do aprendizado e conhecimento da empresa:

- Capacidade dos funcionários
- Capacidade dos sistemas de informação
- Motivação, *empowerment* e alinhamento



**Figura 3.11:** Objetivos Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Conhecimento

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

Na figura acima, foi procurado destacar os três focos em que a empresa têm procurado atuar no contexto da perspectiva do aprendizado e na seção seguinte cada um deles foi explicado em detalhe.

### 3.4.1 Delineamento dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Conhecimento

Os objetivos desta perspectiva são sustentados pelos pilares: informação, capacitação e motivação – os quais a empresa acredita serem os impulsionadores do conhecimento corporativo.

#### 3.4.1.1 Capacitação dos funcionários

Uma das principais mudanças no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, ou seja, com a automatização dos trabalhos rotineiros - antes executados pelas pessoas - os processos, as formas de avaliação e a visão de como os funcionários contribuem para a empresa também mudaram.

E para medir o desempenho da empresa frente à esse objetivo, foram selecionados os seguintes indicadores:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b><i>Capacitação dos Funcionários</i></b>
Indicadores de Ocorrência	% redução do <i>Gap</i> de competências
	Retenção dos funcionários (taxa média de <i>turn over</i> )
Indicadores de Tendência	Horas-homens de treinamento

**Tabela 3.9:** Capacitação dos funcionários

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

O indicador acima citado referente ao *Gap* de competências foi criado como parte de uma metodologia implantada pela área de Recursos Humanos em que foram levantadas, para o nível gerencial da empresa, as competências exigidas para cada cargo. E para confrontar com esse levantamento, foram analisadas as competências de todas as pessoas ocupantes desses cargos. Para os casos em que existem diferenças (*Gaps*), são elaborados treinamentos ou planos de sucessão.

Numa análise mais detalhada dos indicadores desse objetivo estratégico, podemos tomar como análise a associação existente entre esses indicadores e o indicador de satisfação dos funcionários (indicador de ocorrência presente no próximo objetivo a

ser apresentado), e outros vetores situacionais que impulsionam o resultado e atingimento deste objetivo estratégico.



**Figura 3.12:** Diagrama do objetivo Capacitação dos funcionários

**Fonte:** (Kaplan, R. S. e Norton, D. P. – A Estratégia em Ação, 1997)

#### 3.4.1.2 Capacidade dos sistemas de informação

Para o modelo comercial que a empresa adota, um diferencial importante é a disponibilidade de informações sobre o cliente e a capacidade de transformar essas informações em argumentos de vendas no momento exato. E esse é um dos grandes desafios deste objetivo.

Além disso, um dos principais problemas encontrados na área comercial da empresa estudada é a falta de procedimentos e sistemas que acumulem conhecimento de forma a que o conhecimento existente na mente dos funcionários seja transformado em conhecimento corporativo e assim, esse conhecimento não se perde pela saída de um funcionário.



Desta forma, para medirmos o desempenho deste objetivo, selecionamos os indicadores descritos abaixo:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Capacidade dos sistemas de informação</b>
Indicadores de Ocorrência	% de representantes comerciais que têm acesso on-line às informações dos clientes
	% de processos chave automatizados
Indicadores de Tendência	Quantidade de projetos de qualidade finalizados + Quantidade de projetos em andamento

**Tabela 3.10:** Capacidade dos sistemas de informação

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

#### 3.4.1.3 Motivação e Alinhamento

Para que um funcionário realmente contribua para o sucesso organizacional, não basta estar habilitado e provido de acessos às informações. É preciso que ele esteja motivado a agir de encontro ao melhor interesse da empresa. E por este motivo um dos objetivos estratégicos da Dimensão Aprendizado e Conhecimento dá foco também ao clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Os indicadores desse objetivo são:

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Motivação e Alinhamento</b>
Indicadores de Ocorrência	% de presença dos revendedores nos encontros de venda
	Satisfação dos funcionários – pesquisa de clima organizacional
Indicadores de Tendência	Absenteísmo

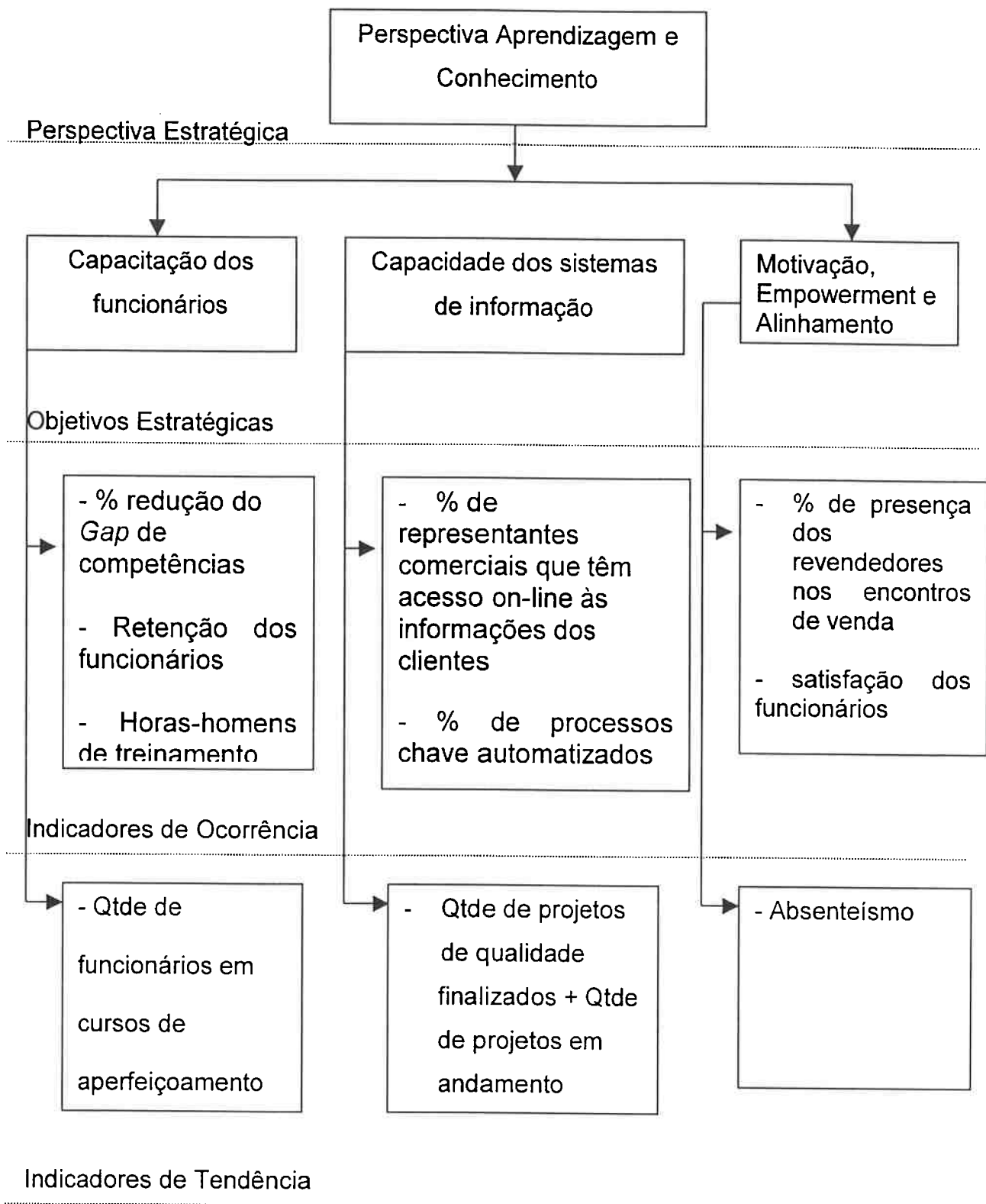
**Tabela 3.11:** Motivação, Empowerment e Alinhamento

**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

O indicador de presença nos encontros de venda tem um significado importante pois, como já foi citado na seção da Perspectiva Clientes, os revendedores não têm vínculo formal com a empresa e, por isso, a presença nesses encontros depende absolutamente da motivação em participar do negócio, fazendo com que as duas partes – revendedor e empresa – lucrem.

Já o indicador da satisfação dos funcionários é levantado por uma pesquisa de clima organizacional realizada por um instituto independente, em que uma série de atributos que interferem no clima são avaliados tais como remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e qualidade de vida.

### 3.4.2 Resumo da Perspectiva Aprendizado e Conhecimento



**Figura 3.13:** Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento do Balanced Scorecard

Fonte: Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa )

Nesta perspectiva, os indicadores são extraídos da área de recursos humanos, e da área de qualidade da empresa e representam a evolução da capacitação dos seus recursos.

Valores acumulados até o período						Valores anuais							
ano 2003		meta	var	ano 2002		var	projeção 2003		meta	var	ano 2002		var
<b>Perspectiva Aprendizado &amp; Conhecimento</b>													
<b>Capacitação dos funcionários</b>													
Gap de competências							12%	10%	20,0%		15%	-20,0%	
Retenção dos funcionários	2,5%	1,5%	66,7%	2,0%	25,0%	1,7%	1,5%	13,3%	1,8%	-5,6%			
Horas-homens de treinamento	22	25	-12,0%	19	15,8%	65	65	0,0%	55	18,2%			
Qtde de funcionários em cursos de aperfeiçoamento	150	150	0,0%	140	7,1%	200	200	0,0%	170	17,6%			
<b>Capacidade dos sistemas de informação</b>													
% de representantes comerciais que têm acesso on-line às informações dos clientes	78,0%	85,0%	-8,2%	60,0%	30,0%	88,0%	88,0%	0,0%	70,0%	25,7%			
% de processos chave automatizados	33,0%	40,0%	-17,5%	30,0%	10,0%	45,0%	50,0%	-10,0%	40,0%	12,5%			
Qtde de projetos de qualidade finalizados + Qtde de projetos em andamento	8	8	0,0%	9	-11,1%	18	18	0,0%	13	38,5%			
<b>Motivação, Empowerment e Alinhamento</b>													
% de presença dos revendedores nos encontros de venda	65,0%	66,0%	-1,5%	60,0%	8,3%	70,0%	73,0%	-4,1%	66,0%	6,1%			
satisfação dos funcionários						75%	70%	7,1%	70%	7,1%			
Absenteísmo	3,2%	3,5%	-8,6%	3,7%	-14%	3,0%	3,5%	-14,3%	3,6%	-17%			

**Figura 3.14:** Resultados da perspectiva Aprendizado do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Elaborada pelo autor (valores alterados da empresa)

Na tabela acima, os resultados dos indicadores foram apresentados com valores alterados por determinação da empresa.

Tal como na perspectiva de clientes, alguns indicadores acima como *gap* de competências e satisfação dos funcionários são apurados anualmente mas são lembrados aqui devido ao seus elevados pesos estratégicos.

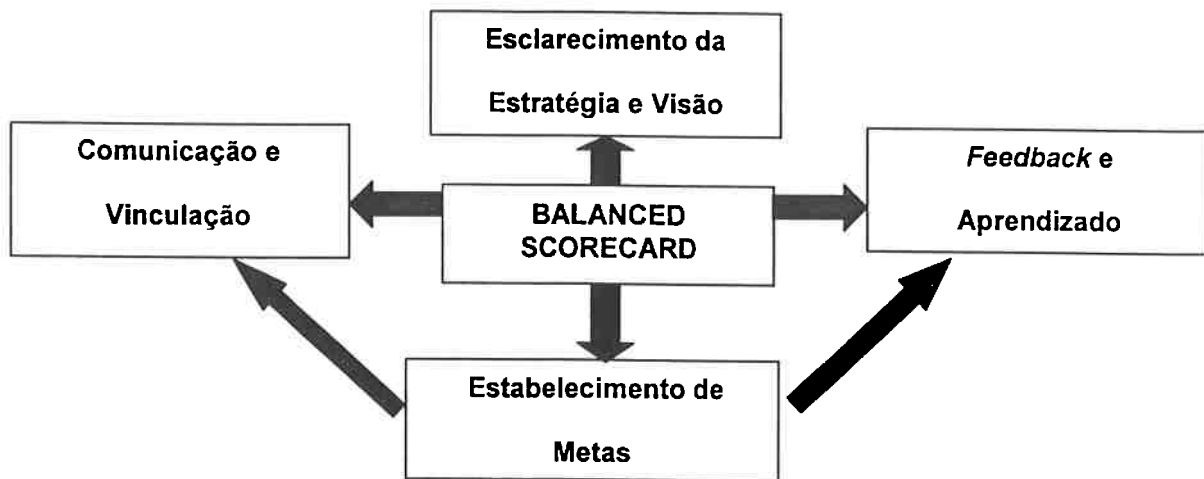
## **4 Estratégia de Implementação do *Balanced Scorecard***

O maior problema encontrado no processo de gestão estratégica da empresa era a lacuna existente entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e sua implementação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

- I. Visões e estratégias não executáveis
- II. Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos
- III. Estratégias não associada à alocação de recursos a longo prazo e curto prazos
- IV. *Feedback* tático, não estratégico

A figura a seguir ilustra a inter-relação entre os planos de superação dessas barreiras, desenvolvidos para garantir o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*.



**Figura 4.1:** Planos de superação das barreiras à Implementação Estratégica

**Fonte:** (Kaplan, R. S. e Norton, D. P. – A Estratégia em Ação, 1997)

#### 4.1 Visões e Estratégias

O primeiro desafio encontrado é a tradução da visão e estratégia da empresa em ações factíveis. A existência de divergências entre a maneira como as declarações de visão e missão serão traduzidas em ações costumam fragmentar e impedir a otimização das iniciativas.

Desta forma, é preciso garantir o alinhamento em relação aos objetivos estratégicos da cada perspectiva, de todos os envolvidos na implementação da metodologia, e tornar clara a forma elaborada para atingi-los e os indicadores pelos quais a evolução desses objetivos serão acompanhados. Os primeiros passos definidos para esse processo de alinhamento serão:

- esclarecer a visão e estratégia da empresa
- comunicar a estratégia corporativa

- lançar iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma área de negócio e região de mercado
- desenvolver em cada área de negócio e região de mercado sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa

Uma das formas encontradas para garantir esse alinhamento será integrar o *Balanced Scorecard* ao calendário gerencial da empresa, como orçamento, comitês de produtos e comitês de mercado. Assim, todos os rituais de decisão deverão apresentar alguns dos indicadores selecionados de forma a buscar ações práticas que foquem a implementação da estratégia organizacional de longo prazo.

Outra forma importante de alinhamento será a definição de um modelo corporativo padronizado que esclareça as prioridades estratégicas para todas as áreas de negócio e regionais envolvidas. E foi estabelecido também o processo seqüencial de definição dessas prioridades para toda a empresa:

- definição de objetivos e medidas em nível corporativo
- associação dos objetivos corporativos aos objetivos e medidas individuais das áreas de negócio e regiões
- associação dos objetivos e medidas das áreas de negócio e regiões com os processos críticos.

Desta forma, o processo de implementação considerou que a estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial e que a visão compartilhada proposta é a base para que o aprendizado estratégico ocorra com resultados efetivos.

## 4.2 Comunicação e Vinculação às Metas

Para garantirmos o comprometimento individual com a estratégia de cada área de negócio ou região, é fundamental que se comunique os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard*.

Um programa de comunicação e educação deverá ser elaborado para estender a comunicação das estratégias e dos indicadores do Balanced Scorecard para o maior número possível de pessoas dentro da empresa, procurando assim vincular de forma clara o trabalho de cada um dos objetivos estratégicos.

Apesar de não ser o foco deste trabalho, foram levantados os pontos básicos que o programa de comunicação deverá abranger:

- os objetivos estratégicos de comunicação
- o público alvo
- a principal mensagem para cada público
- os meios de comunicação adequado para cada público (mural, intranet, email, etc.)
- a duração de cada estágio da estratégia de comunicação de forma a não banalizar o projeto
- indicadores que identifiquem se a comunicação foi eficientemente recebida

Entretanto, essa conscientização por si só não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas e por isso é preciso traduzir em ações esses objetivos de alto nível. Para isso, por exemplo, que temos, para o objetivo "Intensificação do Relacionamento com os Clientes" da Perspectiva Clientes, o indicador de tendência



“Inícios por Região”, ou seja, cada gerente regional tem uma meta bastante concreta e específica para a consecução do objetivo estratégico da companhia.

Desta forma, a estrutura do *Balanced Scorecard*, com suas relações de causa e efeito, deverá ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de todos os níveis compatíveis com a estratégia de alto nível. Esses objetivos deverão ser os principais indexadores do programa de remuneração variável da empresa.

Uma questão muito importante em relação à definição de metas, sobretudo quando se trata de vínculos à remuneração, é o acerto na definição dos objetivos dos indicadores. É preciso que as metas estabelecidas sejam agressivas suficientes para impulsionar uma real mudança na direção dos objetivos propostos através de indicadores integrados pelas relações claras de causa e efeito. Porém, é necessário definir metas factíveis que não comprometam a credibilidade para aqueles que procurarão alcançá-las. É importante garantir também que a equipe possua conhecimento, ferramentas e meios para alcançar tais metas agressivas.

#### **4.3 Feedback e Aprendizado Estratégico**

Na era industrial, os sistemas de controle gerencial possuíam uma abordagem hierárquica na qual apenas os altos executivos possuíam visão clara do destino da organização e das providências a serem tomadas para que esse destino seja alcançado.

Entretanto, com a transição para a era da informação, as organizações deveriam ser menos rígidas e lineares, gerando espaço para o aprendizado em todos os níveis

corporativos. Os aspectos dessa nova abordagem de gestão estratégia foram identificados por Mintzberg e Simons (1987) e descritos abaixo:

- as estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo
- as estratégias pretendidas podem ser superadas pela realidade
- a formulação e a implementação da estratégia se confundem
- as idéias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização
- a estratégia é um processo

Seguindo essa visão, para que a metodologia do *Balanced Scorecard* seja implementada com sucesso e garanta a evolução contínua dos objetivos estabelecidos, serão criados processos que contenham os seguintes fatores: visão estratégica compartilhada, processo de *feedback* e processo de solução de problemas.

O acompanhamento desses processos se dará por meio das reuniões de resultados que ocorrem com periodicidade mensal na empresa. Desta forma, estas reuniões buscarão ampliar a discussão estratégica para além do período de planejamento, fazendo com que a direção da empresa acompanhe se os objetivos definidos no início do exercício estão sendo cumpridos, através das análises dos indicadores selecionados e o acompanhamento dos planos de ação voltados à melhoria destes indicadores.

A seguir, o mapa estratégico foi desenhado com os diversos objetivos definidos pela empresa e organizados segundo às perspectivas do *Balanced Scorecard* e a relação de todos os indicadores propostos, que procurarão orientar o acompanhamento do cumprimento adequado destes objetivos.

## Mapa estratégico

---

### *Perspectiva Financeira*

Crescimento e mix  
de receita

Redução de custos e  
melhoria de produtividade

Criação de valor

---

### *Perspectiva Clientes*

Fortalecimento da Imagem e  
Conhecimento de Mercado

Intensificação do Relacionamento com  
os Clientes

---

### *Perspectiva Processos Internos*

Atender com  
excelência os pedidos  
de venda

Disponibilizar  
produtos inovadores e  
com qualidade

Tornar-se referência na  
condução responsável das  
questões ambientais

---

### *Perspectiva Aprendizado & Conhecimento*

Capacitação do  
funcionários

Capacidade dos  
sistemas de informação

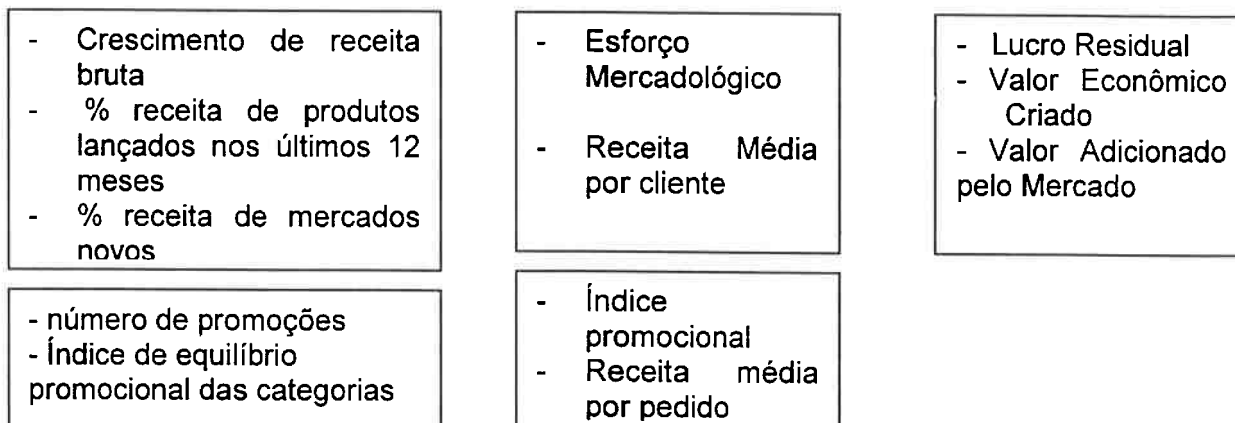
Motivação,  
*empowerment* e

**Figura 4.2:** Mapa Estratégico

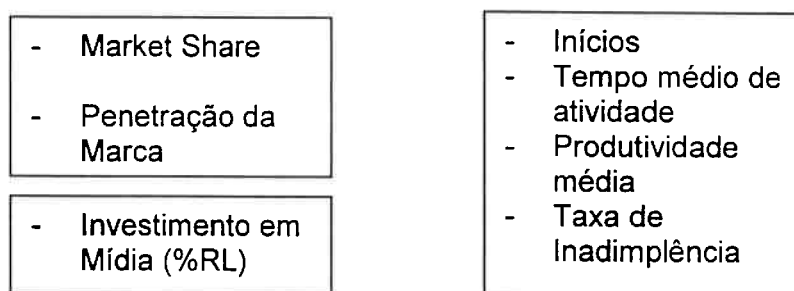
**Fonte:** Elaborada pelo autor (fontes fornecidas pela empresa)

## Mapa dos indicadores

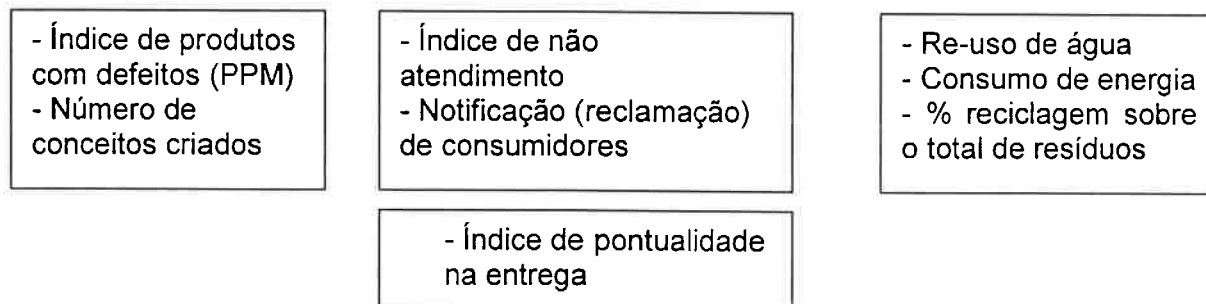
### Perspectiva Financeira



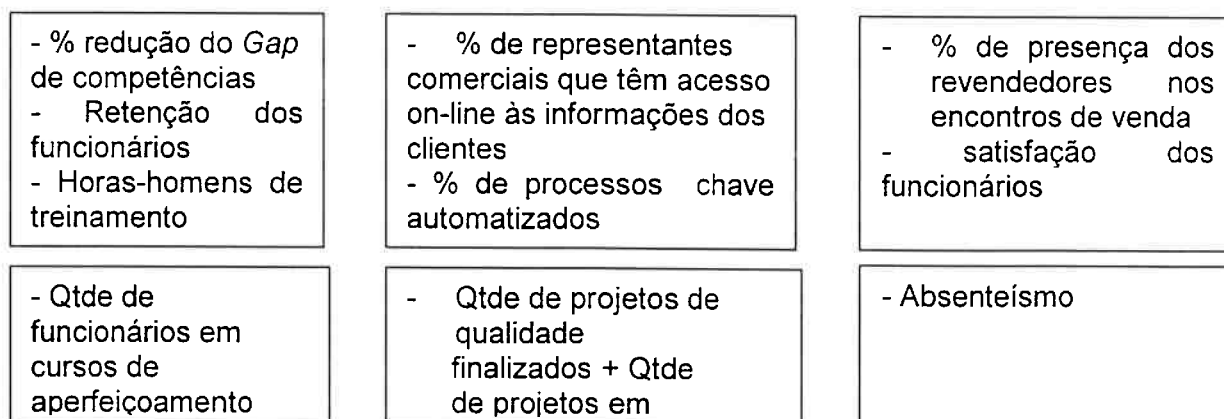
### Perspectiva Clientes



### Perspectiva Processos Internos



### Perspectiva Aprendizado & Conhecimento



## 5 Conclusões

O trabalho realizado teve por objetivo propor a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* para orientar a gestão estratégica de uma empresa de venda direta. A metodologia baseia-se na utilização de um conjunto de indicadores estratégicos organizados de forma a auxiliar a tomada das decisões que definem o rumo da companhia.

Os principais diferenciais desta metodologia em relação a outros sistemas de indicadores ou de análise estratégica são a identificação de perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento – através das quais os objetivos estratégicos são organizados e a definição de indicadores de ocorrência e indicadores de tendência integrados por relações de causa e efeito e que possibilitam acompanhar de forma mais concreta a evolução desses objetivos.

Para desenvolver esse trabalho, primeiramente foi realizado um estudo teórico aprofundado da metodologia aplicada cuja síntese encontra-se no segundo capítulo, além da revisão dos conceitos de estratégia e indicadores de desempenho já estudados ao longo do curso.

Em seguida foram identificados os objetivos e estratégicos da empresa estudada, e divididos nas quatro perspectivas propostas pela metodologia. O passo seguinte foi discutir os indicadores que tornassem tangível o acompanhamento da evolução de cada objetivo estratégico. Os indicadores foram divididos em indicadores de ocorrência e indicadores de tendência de forma a tornar clara a identificação daqueles que servem para indicar consequência de ações (ocorrência) com aqueles

que servem para indicador “os meios” pelos quais se chegará ao resultado (tendência).

Um dos pontos relevantes no desenvolvimento do trabalho foi a atenção voltada à priorização das variáveis envolvidas, ou seja, procurou-se limitar o número de indicadores de forma a ressaltar a importância destes e tornar mais factível o acompanhamento e a gestão dos objetivos para os quais os indicadores foram selecionados.

Por fim, foram apontados os processos que deverão ser executados para que o sistema de *Balanced Scorecard* seja implantado de forma eficaz e traga reais ganhos para o processo de gestão estratégica da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

**Kaplan, R.S. e Norton, D.P.** *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Editora **Campus Ltda**, 1997

**Kaplan, R.S. e Norton, D.P.** *Organização Orientada para a Estratégia*. Editora **Campus Ltda**, 2001

**Kaplan, R.S. e Norton, D.P.** *Using the Balanced Score Card as Strategic Management System*. **Harvard Business Review**, Jan-Fev, 1996

**Porter, M. E.** *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. **Free Press**, 1980

**Drucker, P.F.** *The Information Executives Truly Need*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1995

**Slack, N.; Chamber, S.; Harland, C.; Johnston, R.** *Administração da Produção*, Editora **Atlas**, 1997

**Terra, J.C.C.** *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. Editora **Negócio**, 2000

**Tully, S.** The Real Key to Creating Wealth, **Fortune**, Set-1993

Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade 2001

site : [www.bscol.com](http://www.bscol.com) – dez-2002