

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Análise do Atendimento ao Cliente Segundo o Balanced
Scorecard: Aplicações a uma Prestadora de Serviço**

Ricardo Alexandre Neri Borges

TCC-EP-56-2007

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Análise do Atendimento ao Cliente Segundo o Balanced
Scorecard: Aplicações a uma Prestadora de Serviço**

Ricardo Alexandre Neri Borges

TCC-EP-56-2007

Trabalho de graduação apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador(a): Prof.^(a): MSc. Ademir Carniel

**Maringá - Paraná
2007**

Ricardo Alexandre Neri Borges

**Análise do Atendimento ao Cliente Segundo o Balanced Scorecard:
Aplicações a uma Prestadora de Serviço**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^a. Ademir Carniel
Departamento de Informática, CTC

Prof^a. Reginaldo Luiz de Almeida
Departamento de Informática, CTC

Maringá, outubro de 2007

DEDICATÓRIA

Dedicado à duas lições de vida: Elvira Alves e Jovita Alves. A voz da experiência conseguiu criar pessoas de bem.

AGRADECIMENTOS

- Obrigado à Sra Ivonete Neri e ao Sr. José Borges pelo apoio e compreensão.
- Obrigado à Josi Borges pela parceria e amizade desses anos.
- Eternos agradecimentos àqueles que contribuíram direta e indiretamente para o cumprimento de mais essa etapa da minha vida: irmão, primos, tios, amigos, companheiros de sala e professores.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade analisar a aplicação da metodologia de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma empresa prestadora de serviço de pequeno porte. Nesse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço em desenvolvimentos de sistemas para *web*. A empresa tem como principal atividade o desenvolvimento de *home page* e desejava obter um estudo estratégico voltado ao atendimento ao cliente. Para desenvolvimento do método foi necessário um estudo do panorama de funcionamento da empresa dentro das perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento foram desenvolvidos objetivos, indicadores e metas para que o atendimento ao cliente fosse melhorado. Através de reuniões com gestores foram desenvolvidas essas premissas e levantados planos de ação para atingir as metas. O estudo mostrou que é possível elaborar um plano de gestão estratégica como o Balanced Scorecard, inicialmente desenvolvido para grandes organizações, para pequenas empresa e levantou uma série de aspectos chave necessários para que a organização possa implantar esse plano com maior probabilidade de sucesso.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Perspectiva. Cliente. Estratégia

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	vi
SUMÁRIO	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE TABELAS E QUADROS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.1.1 Objetivos Gerais.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	2
2 REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	3
2.2 COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	4
2.3 CLIENTE-FORNECEDOR.....	6
2.4 BALANCED SCORECARD.....	7
2.4.1 Definições das Perspectivas do Balanced Scorecard.....	9
3 DESENVOLVIMENTO.....	16
3.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA.....	16
4 APLICAÇÕES E RESULTADOS.....	18
4.1 O ESTUDO DE CASO.....	18
4.1.1 Visão Inicial e Análise da Empresa em Estudo.....	18
4.1.2 Escolha e Elaboração de Indicadores.....	26
4.1.3 Sugestão do Plano de Implantação.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO.....	34
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO.....	34
5.2 CONCLUSÕES.....	36

REFERÊNCIAS	viii 38
BIBLIOGRAFIA	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	8
FIGURA 2 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	12
FIGURA 3 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	13
FIGURA 4 - A ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	14
FIGURA 5- ORGANOGRAMA HIERARQUICO DA EMPRESA.....	19
FIGURA 6 – PERSPECTIVAS DA EMPRESA	25
FIGURA 7 – VISÃO GERAL DE DIRETRIZES, METAS E INDICADORES.....	28
FIGURA 8 – RELACIONAMENTO ENTRE INDICADORES	31

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADROS

QUADRO 1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	6
QUADRO 2 MEDIÇÃO DE TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS.....	10
QUADRO 3 ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	16
QUADRO 4 PRINCIPAIS FUNÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS COLABORADORES.....	21
QUADRO 5 SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA.....	22
QUADRO 6 LUCRO LÍQUIDO DE ATIVIDADES.....	23
QUADRO 7 MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIA.....	24
QUADRO 8 DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS	26
QUADRO 9 DETALHAMENTO DOS INDICADORES	27
QUADRO 10 METAS A SEREM ALCANÇADAS.....	27
QUADRO 11 PAINEL DE BORDO DA EMPRESA	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC Balanced Scorecard

PS Prestação de Serviço

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual tem colocado em exposição a necessidade das organizações estarem cada vez mais integradas com o ambiente em que atuam. Ambiente competitivo, alto número de informações, diversidades econômicas tornam a sobrevivência cada vez mais árdua e dependente de um número cada vez maior de variáveis que apresentam-se nas mais diversas formas. Essas variáveis possuem, de forma singular, seu grau de importância nos rumos da organização. Ponderar essas variáveis no processo de decisão torna-se o grande desafio que pode levar uma empresa ao sucesso (fracasso).

Buscar uma maneira de gerenciar e avaliar os componentes que envolvem cada variável propicia um melhor entendimento dos riscos e perspectivas da organização. Quanto mais claros e objetivos forem os apontadores dessas variáveis mais segura torna-se a tomada de decisão.

O Balanced Scorecard (BSC) propõe uma metodologia de gerenciamento e medições embasados na visão e estratégia da empresa. A visão e estratégia são explanadas em termos de metas e objetivos, estes agrupados e medidos considerando quatro perspectivas organizacionais (Finanças, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento).

Aplicando-se o BSC, propõe-se um resultado altamente satisfatório no gerenciamento organizacional, permitindo ponderar adequadamente as variáveis decisórias de uma organização, propiciando um embasamento para canalização dos recursos na busca de melhores resultados.

Propondo essa metodologia, será realizado um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço no setor de tecnologia, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná.

A empresa, de pequeno porte, fornece serviços associados a Internet (desenvolvimento de *home pages*, administração de contas e domínios e softwares administrativos via *web*) e telecomunicações (projetos de rede lógica, instalação e comissionamento de servidores,

instalação de cabeamento estruturado). Atualmente, opera com um quadro de 14 colaboradores, e possui uma base de 47 clientes entre serviços de internet e telecomunicações. O estudo tomará como referência o setor de atendimento ao cliente, sendo possível sua expansão aos demais setores da empresa, sendo a ferramenta utilizada apta a aplicação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos Gerais:

Investigar os processos e estrutura da metodologia de administração estratégica Balanced Scorecard aplicada ao setor de prestação de serviços.

1.1.2 Objetivos Específicos:

Analisar a aplicação da metodologia Balanced Scorecard enfatizando o atendimento ao cliente de uma empresa prestadora de serviço na área de tecnologia.

1.2 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução do trabalho, os objetivos do estudo e a estrutura do mesmo.

No Capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura, bases conceituais, abordando o alvo de estudo e o método a ser empregado.

No Capítulo 3 apresenta-se o desenvolvimento proposto.

No Capítulo 4 apresentam-se as análises e resultados obtidos com o trabalho proposto.

No Capítulo 5 apresentam-se as considerações relativas ao estudo e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Prestação de Serviço

A prestação de serviço tem sido responsável por uma fatia cada vez maior na economia brasileira e mundial, com a evolução tecnológica e aumento do acesso a recursos diversos por maior parte da população, a prestação de serviço tornou-se um importante componente na economia mundial, em alguns casos, sendo a base de sustentação econômica de diversas regiões no mundo. No Brasil, muitas são as cidades que tem sua base econômica sustentada pelo setor de prestação de serviço.

Kotler (apud Cardoso, 1995) diz que serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra, cuja execução pode ou não estar ligada a produto físico.

A prestação de serviço incorpora-se a praticamente todos os campos da sociedade moderna, encontra-se prestação de serviço em comunicação, transporte, educação, finanças, comércio, saúde. Em geral, embasado no conceito de Kotler descrito acima, a prestação está associada, em sua maioria, a venda do conhecimento, da forma com que se possa executar ou adquirir aquilo que o outro, chamado cliente, deseja.

A 'venda do conhecimento' traz para o ambiente da prestação de serviço uma complexa relação entre prestador e cliente; quantificar o nível de conhecimento exigido para realizar um ato que satisfaça o cliente e atribuir valor monetário a esse fator pode tornar a relação cliente-prestador desgastante do ponto de vista de confiabilidade e segurança. A prestação de serviço expõe de maneira muito mais evidente a estrutura da organização, seus processos replicam-se no contato com o cliente; um produto ao ser adquirido não carrega, de maneira direta, em sua embalagem os processos e conhecimentos que o cercam, enquanto a prestação de serviço é uma vitrine transparente dos métodos e capacidades da organização que a oferece.

Cobra (1986) define como sendo uma das características do serviço que estes são mais intangíveis que tangíveis: produto é objeto, serviço é resultado de desempenho. Quando um serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível.

2.2 Competitividade na Prestação de Serviço

Com a evolução nos padrões de consumo da sociedade o setor de serviços acompanhou esse crescimento, diversos setores da economia passaram a necessitar de atribuições que fugiam de seu escopo de atuação, os serviços prestados multiplicam-se nas mais diferentes esferas. Não existe, porém, na grande maioria dos casos, exclusividade na prestação de serviço, várias organizações podem fornecer ao mercado um mesmo tipo de serviço, não há exclusividade garantida. Nesse cenário, as organizações que operam na prestação de serviço necessitam cada vez mais criar mecanismos que possam agregar valor à sua prestação de serviço.

Buscar vantagem competitiva passa a ser essencial a organizações que prestam serviço, a busca da melhoria da qualidade aliada a uma boa gestão estratégica consolidam essa organização em seu campo de atuação.

A reputação de uma organização é uma das características mais destacadas em uma prestadora de serviço, mesmo que a empresa possua ótima tecnologia, excelente quadro funcional, política idônea, responsabilidade social, caso sua reputação no mercado consumidor não seja satisfatória, dificilmente seus resultados serão expressivos. Não há meios de avaliar uma prestação de serviço antes de sua aquisição, diferente de um produto. Esse panorama faz criar uma rede de referências, onde o cliente que deseja um determinado serviço referencie-se no meio social para buscar informações necessárias que julgue conveniente a contratação do mesmo.

Sobreviver a esse ambiente complexo torna ainda mais árduo o trabalho de uma organização, haverá uma maior possibilidade de sucesso com o investimento na qualidade do serviço ofertado e todas as rotinas que o cercam. A evolução no processo de melhoria da qualidade em uma prestadora possui um grau de complexidade maior que o de empresa que produz um bem. Um produto, quando desenvolvido, aplica-se a uma finalidade e dificilmente sofre adequações para atender uma evolução do propósito definido no projeto inicial, ou seja, sua concepção inicial de projeto foi para aquele fim. A prestação de serviço, para manter-se, precisa acompanhar as necessidades que surgem com o tempo, situação ou cliente. Envolve conceitos de adaptação e percepção quase que momentâneos, que, aos olhos dos clientes, são para a mesma finalidade, do ponto de vista do processo da prestadora envolve uma mudança nos seus programas de atuação. A percepção e adaptação a essas “mudanças” podem tornar uma empresa mais ou menos competitiva.

Percebe-se então que há atrelado aos valores objetivos da prestação do serviço uma série de valores subjetivos que dificultam a mensuração.

Existem diferentes visões para avaliar a qualidade na prestação de serviço, Giansesi e Corrêa (1993) considerando essas visões, explanadas por diferentes autores, propõem critérios para avaliação conforme quadro 1:

Crítérios Competitivos	Descrição
1. Consistência	<ul style="list-style-type: none"> - conformidade com o preestabelecido; - falta de variabilidade nas saídas dos processos; - confiabilidade em relação a cada uma das operações nas diversas etapas do serviço; - fazer certo da primeira vez.
2. Competência	<ul style="list-style-type: none"> - conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para se prestar o serviço; - relativo às necessidades técnicas do consumidor.
3. Velocidade de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> - tempo necessário para que a organização e seus funcionários possam prestar o serviço (refere-se ao tempo de espera - real ou percebido – em cada uma das etapas da prestação de serviços).
4. Empatia/atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> - prover atenção individualizada; - cortesia ao atender o cliente; - comunicação na linguagem do cliente; - sensação de bem-estar; - atmosfera/ambiente gerado pela organização.
5. Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de variar e adaptar as operações de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.
6. Credibilidade/ Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - redução da percepção de risco, principalmente na avaliação pré-compra, bem como durante o processo; - habilidade em gerar sensações de credibilidade e de segurança.
7. Acesso	<ul style="list-style-type: none"> - localização conveniente; - facilidade de aproximação e de contato; - disponibilidade dos serviços; - horas de funcionamento (plantão nos finais de semana, atendimento fora do horário comercial).

8. Aspectos Tangíveis	- qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, ou até mesmo outros consumidores).
9. Custo	- o preço deve estar numa faixa competitiva, tomando-se o cuidado de lembrar que o preço do serviço muitas vezes é usado pelo cliente como uma pista de avaliação da pré-compra.

Quadro 1: Critérios Competitivos

Fonte: Giansi e Corrêa, 1993

Uma análise buscando avaliar os critérios descritos propiciará um diagnóstico adequado da organização. A pergunta mais intrigante é como balancear tamanho número de variáveis para que se obtenha um resultado satisfatório. Alguns dos critérios são conflitantes em suas essências como velocidade de atendimento e empatia/cortesia, ou ainda, custo e flexibilidade, a excelência em um diminui a satisfação no outro, esse conflito interno é conhecido como *trade-off*.

Gomes e Brunstein (1995) afirmam que a ocorrência dos *trade-offs* requer que se estabeleça quais critérios competitivos são mais importantes, em função das necessidades e expectativas dos clientes e consumidores do serviço, e relacionando-os às restrições e capacidades internas da empresa.

2.3 Cliente-Fornecedor

A relação cliente-fornecedor na prestação de serviço envolve uma necessidade da organização possuir alto grau de sinergia entre os departamentos que a compõe. Um produto envolve padrões lógicos de aceitação (serve ou não serve, atende ou não atende), já a prestação envolve indicadores de aceitação não tão objetivos, a percepção desses indicadores varia com a visão do cliente no momento da contratação ou da execução. É importante que a empresa e seus representantes estejam bem alinhados com seus objetivos e suas funções para valorar ao máximo o conhecimento oferecido ao cliente.

Colombini (2000) diz que pesquisas deixam claro que poucos – em média 4% dos clientes - se manifestam espontaneamente para reclamar. A maioria dos insatisfeitos não diz nada –

simplesmente, vai para a concorrência e relatam a experiência negativa à aproximadamente dez pessoas do seu convívio.

Segundo Curry e Stora (1999) para cada queixa recebida, existem dez outros clientes insatisfeitos que não se deram ao trabalho de participar seu descontentamento à organização. E como cada insatisfeito participa sua insatisfação a seis outras pessoas, uma queixa representa 60 pessoas com a imagem negativa da organização.

A relação torna-se tão complexa que uma má interpretação, um mau atendimento, uma falha na estratégia de passar a imagem a um cliente replica essa condição a mais 60 clientes potenciais. Com um ambiente cada vez mais competitivo, dadas as características de mercado para prestação de serviço, o cliente tem, sem dúvidas, o poder de alavancar ou derrubar uma organização caso o atendimento desta não esteja focado nos aspectos que cercam esse cliente.

Para obter o reconhecimento no setor de atuação as organizações prestadoras de serviços devem focar seus esforços na consolidação de suas atividades, buscar excelência em seus procedimentos. Essa busca da excelência passa por uma aplicação adequada de uma metodologia voltada para definições coesas de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica.

2.4 Balanced Scorecard

Existem inúmeras ferramentas para auxiliar organizações na busca do sucesso, o Balanced Scorecard (BSC) é uma dessas ferramentas, aliando a busca aos objetivos da organização com medidas de desempenho para estes objetivos.

Na década de 90, o BSC surgiu através de um projeto denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, no instituto Nola Norton. Na época, David Norton, executivo principal da Nola Norton coordenou os estudos tendo como consultor acadêmico Robert Kaplan.

Os estudos surgiram por perceber-se a necessidade de prover mecanismos que utilizassem indicadores que contemplavam não apenas os ativos tangíveis da organização. Kaplan & Norton (1997) dizem que ativos intangíveis devem ser considerados tão importantes quanto os tangíveis por permitirem os seguintes aspectos:

1. Desenvolver relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes;

2. Permitam a expansão do segmento de clientes;
3. Possibilitem o lançamento de novos produtos/serviços de acordo com as expectativas dos clientes-alvo;
4. Produzam bens e serviços de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
5. Permitam motivar e mobilizar as habilidades dos funcionários para a melhoria contínua de processos;
6. Valorizem a informação e o conhecimento através do uso efetivo da tecnologia de informação e sistemas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como sistema de gestão estratégica para administração a longo prazo.

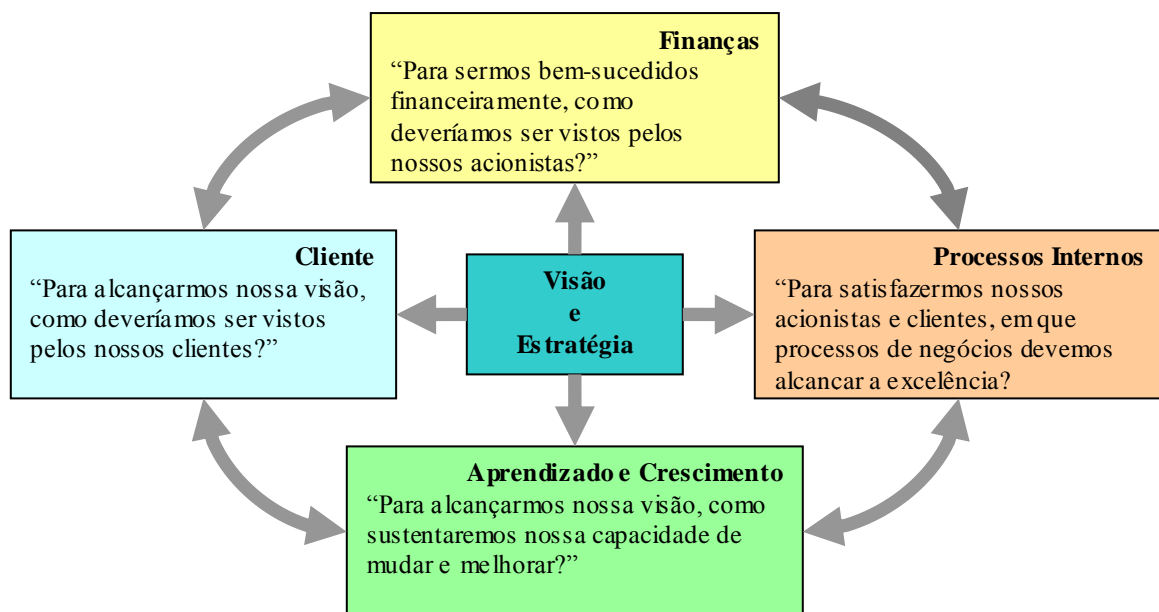


Figura 1- Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: adaptado de KAPLAN & NORTON (1997, P.10)

A figura 1 apresenta as perspectivas com que o Balanced Scorecard equaliza os objetivos da empresa. Kaplan & Norton (1997) afirmam que o BSC deve ser usado para articular a estratégia da empresa, para comunicar a estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

O BSC não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, diz Kaplan & Norton (1997). A ótica balanceada propicia maior conhecimento e desempenho dos objetivos, Kaplan & Norton (1997) definem:

“As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, como veremos, se caracterizam pela unidade do propósito, posto que todas as medidas apontam para execução de uma estratégia integrada.”

2.4.1 Definições das perspectivas do *balanced scorecard*

Perspectiva Financeira: Medidas financeiras têm sua importância em uma organização dado que sintetizam as conseqüências econômicas de ações executadas, é possível avaliar se a estratégia adotada, sua implementação e execução estão retornando resultados financeiramente desejados.

Kaplan & Norton (1997), definem que a seleção de indicadores de desempenho utilizados nesta perspectiva devem ser de acordo com o ciclo de vida composto por três fases, pelas quais todas as empresas atravessam: crescimento, sustentação e colheita. Para cada fase os objetivos e medidas de desempenho tendem a se diferenciar, adaptando-se à cada necessidade específica:

1. **Crescimento:** As organizações nesta fase geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida, possuindo produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Sendo assim, normalmente há justificativa para investimentos. Tais empresas podem ter como objetivo financeiro o percentual de crescimento da receita e aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões;

2. **Sustentação:** As organizações situadas nesta fase, podem ainda investir, embora pouco menos que na fase de crescimento, porém espera-se nesta fase a obtenção de excelentes taxas de retorno sobre os investimentos. A preocupação das empresas neste estágio é conservar sua condição de mercado. Dessa forma podem direcionar seus investimentos à possíveis fatores geradores de estrangulamento e à melhoria contínua. O objetivo financeiro pode estar relacionado com o retorno sobre o capital investido, receita contábil gerada e valor econômico agregado;

3. **Colheita:** Nesta fase considera-se que as organizações alcançam a fase de maturidade em seus ciclos de vida, e por isso desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justificam investimentos significativos e volta-se a atenção para a geração de caixa no presente. Os objetivos financeiros estão relacionados com a diminuição da necessidade de capital de giro e foco no fluxo de caixa operacional.

O quadro 2 apresenta uma alocação de temas estratégicos com estratégias em unidades de negócio, considerando as necessidades de especificações descritas acima, são estratégias genéricas e o enfoque dentro dos três temas financeiros;

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receitas gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produto	Custos versus custos dos concorrentes Taxa de redução de custos Despesas Indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de Utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produto Percentual de clientes não lucrativos	Custos Unitários (por unidade de produção por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Quadro 2: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.55)

Perspectiva dos Clientes: Olve (2001) define que esta perspectiva descreve as formas nas quais o valor agregado dos bens e serviços, deve ser criado para os clientes, através do entendimento de como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente irá pagar por ele.

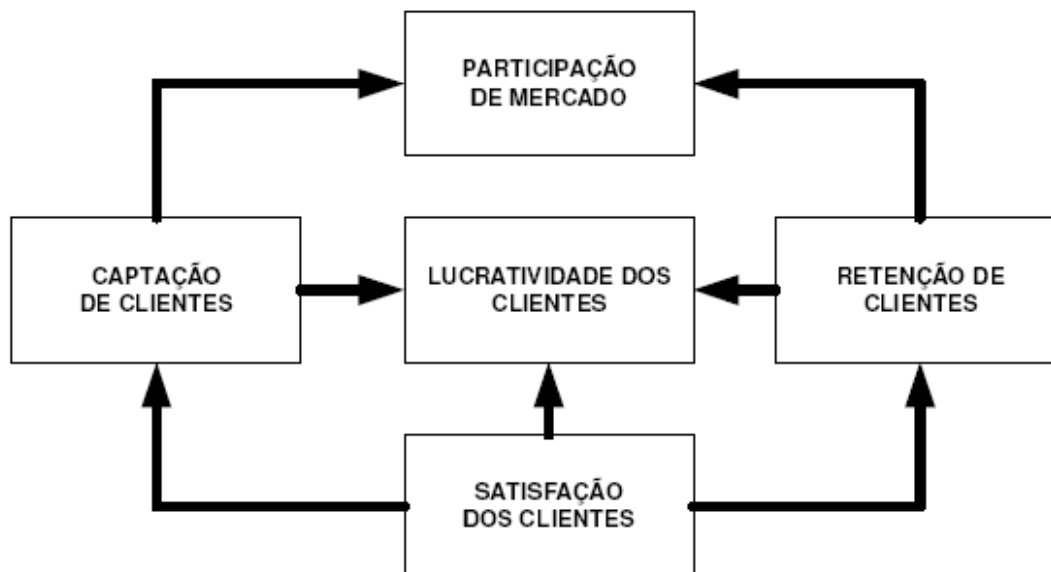
Contemplar os segmentos de clientes e mercados onde a organização irá competir, sendo que estes segmentos serão responsáveis pela produção de receitas necessárias para o alcance dos objetivos financeiros traçados a partir da visão estratégica da organização, esse é o objetivo dessa perspectiva segundo Kaplan & Norton (1997). As principais medidas de resultado relacionadas aos clientes são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Para Olve (2001), os processos internos e os esforços de desenvolvimento devem ser orientados pela perspectiva dos clientes. Pode-se afirmar que esta perspectiva é o coração do *scorecard*, pois se a empresa falhar no atendimento ao cliente, mesmo que satisfazendo as suas necessidades de custo com eficiência, a não retenção do cliente poderá causar a não geração de renda futura, tanto a longo como a curto prazos. Com isso a sobrevivência da empresa poderá ser comprometida.

Existe, segundo os idealizadores do BSC, um grupo básico de medidas essenciais dos clientes. Kaplan e Norton (1997) apresentam como sendo “... um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de: participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.” A figura 2 mostra a interação entre essas medidas e seus princípios essenciais.

Perspectiva dos Processos Internos: Kaplan & Norton (1997) dizem que nessa perspectiva os objetivos e medidas derivam de estratégias voltadas ao às expectativas de acionistas e clientes-alvo. Essa costuma revelar novos processos as quais a organização deverá buscar a excelência.

Ocorre uma interpolação dos objetivos dos processos internos aos objetivos financeiros e dos clientes. Logo, as buscas e medições internas são espelhadas na satisfação financeira e cumprimento dos objetivos, ou parte destes, junto aos clientes.



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação do cliente de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Figura 2 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.72)

Kaplan & Norton (1997) apresentam uma cadeia de valor para abordar os processos internos.

A figura 3 mostra esse modelo incluindo três processos principais:

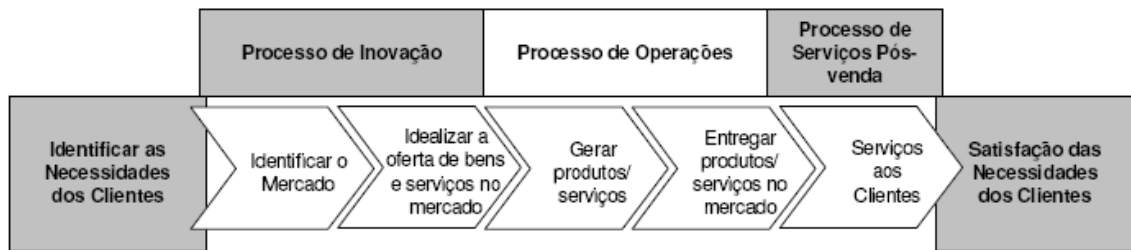


Figura 3 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valor

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.102)

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Para Kaplan & Norton (1997), esta perspectiva sustenta a infra-estrutura necessária para que a empresa possa gerar crescimento e melhoria em longo prazo, por meio de três fontes principais:

- a. Capacidade dos Funcionários
- b. Capacidade dos sistemas de Informação
- c. Motivação, *empowerment* e alinhamento

Kaplan & Norton (1997), apresentam uma base comum de três medidas de resultados essenciais para a gestão do desempenho da perspectiva do aprendizado e crescimento em relação a capacidade dos pessoas: Satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. A figura 4 representa a inter-relação entre esses três componentes e os propulsores desses componentes, segundo o método.

A informação em um ambiente competitivo é de essencial importância, para que uma organização possa se desenvolver e seus colaboradores tenham pleno conhecimento dos objetivos traçados o fluxo de informação deve existir. No setor de prestação de serviço, a informação tem que caminhar de forma ainda mais precisa e ágil, podendo ser a diferença entre a aquisição de um novo cliente ou a perda de um cliente de sua base.

Manville & Foote (apud Olve, 2001), acrescentam que os sistemas de informação atuais devem cumprir três exigências principais:

- a. Apresentar uma nova arquitetura da informação, de forma a oferecer novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e medir as competências da companhia;

- b. Dispor de uma nova arquitetura técnica que seja mais social e de melhor interação com o usuário final, que demonstre respeito pelo indivíduo e que estimule o usuário a mudar e desenvolver-se;
- c. Suportar uma nova arquitetura da aplicação que enfatize a apresentação e solução dos problemas, mais do que os resultados e os procedimentos de uso.

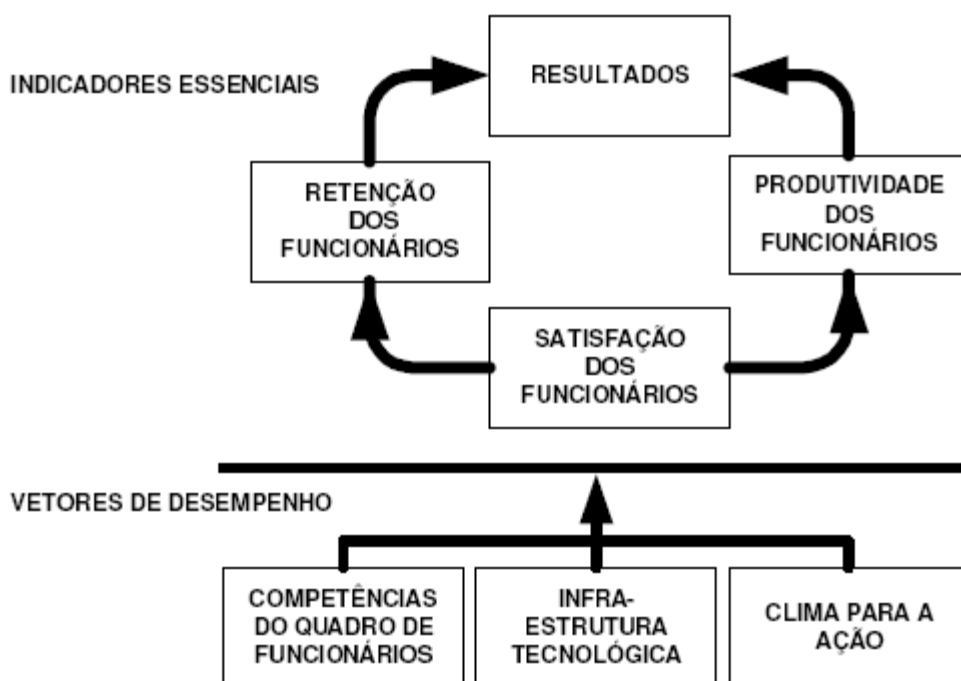


Figura 4 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.135)

Kaplan & Norton (1997), afirmam que mesmo funcionários habilitados, com excelentes informações ao seu dispor, poderão não contribuir significativamente para o sucesso organizacional se não forem motivados a esta finalidade, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir neste sentido. Dessa forma é importante, além de garantir a aptidão dos colaboradores, dar autonomia e motivação a eles no sentido de direcionar as mudanças e os resultados organizacionais esperados.

2.4.2 Construção do BSC

Com as definições das diversas perspectivas do *Balanced Scorecard* torna-se possível criar um plano para aplicação em qualquer organização, já que uma de suas características é a

flexibilidade para adequar-se a empresa. O quadro 3 abaixo apresenta de forma resumida as etapas do processo de construção do BSC.

Cada etapa deve ser desdobrada em suas características e métricas internas obedecendo a suas perspectivas, geralmente financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, explanada anteriormente. Consiste, basicamente, no estabelecimento dos objetivos estratégicos específicos para cada uma das perspectivas descritas anteriormente. Logo após deve definir os fatores críticos de sucesso para que a organização alcance os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente. A partir dos fatores críticos de sucesso deve-se criar as medidas de desempenho para monitorar e direcionar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos. E finalmente, a equipe responsável pela implementação do BSC deve estabelecer o plano de ação para a implementação das melhorias. A metodologia deixa a cargo dos construtores buscar as medidas de desempenho adequadas para cada característica a ser monitorada.

Etapas do Processo de Construção do BSC			
Etapa	Descrição	Procedimento	Tempo Sugerido
1	Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências	Entrevistas com tantas pessoas quantas possíveis. Devem ser feitas, se possível, por alguém de fora para obter um quadro bem objetivo. Pesquisar a situação da indústria	1-2 meses
2	Estabelecer / confirmar a visão	Seminário conjunto assistido pela alta direção e os líderes de opinião	1-2 encontros de 1,5 dias cada
3	Estabelecer as perspectivas	Seminário assistido pela alta direção, grupo do projeto e alguém com experiência anterior em projetos de <i>balanced scorecard</i>	1-2 dias
4	Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular objetivos estratégicos gerais	Seminário conjunto com o mesmo grupo, conforme na etapa 2	Vide abaixo
5	Identificar os fatores críticos de sucesso	No seminário acima	Total incluindo a etapa 4: 2-3 dias
6	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio	No seminário acima, se possível. Contudo, um certo intervalo é sempre benéfico	Incluindo acima, senão 1-2 dias
7	Estabelecer o <i>scorecard</i> de alto nível	Determinação final por parte da alta direção e do grupo do projeto. De preferência, no entanto, com a participação de alguém com experiência anterior em projetos de <i>balanced scorecard</i>	1-2 dias

8	Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional	Adequado a um projeto dividido em unidades organizacionais apropriadas, sob a liderança do grupo do projeto. De preferência, todas as pessoas envolvidas devem participar no trabalho do projeto de cada unidade; uma forma adequada para o trabalho seria um seminário. Relatórios quanto aos progressos e à coordenação existente com a alta direção. A ajuda de um arquiteto de <i>balanced scorecard</i> é especialmente importante para alinhar os fatores de sucesso e as medidas de desempenho.	Total de 2 a x meses. Para cada seminário local, no mínimo 0,5 - 1 dia
9	Formular os objetivos específicos	Propostas de cada um dos líderes do projeto da unidade. Aprovação final dos objetivos pela alta direção	
10	Desenvolver um plano de ação	Preparado por cada grupo de projeto	
11	Implementando o <i>scorecard</i>	Garantido pelo monitoramento existente, sob a responsabilidade total da alta direção	

QUADRO 3: ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC

FONTE: ADAPTADO DE OLVE (2001, p.53)

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Apresentação da Metodologia

Esse trabalho utilizou uma empresa prestadora de serviço, que opera no setor de telecomunicações e informática construindo sistemas para Internet para análise da metodologia *Balanced Scorecard*. Para isso, será utilizado o método do estudo de caso.

Para elaboração da pesquisa o método do estudo de caso proposto foi dividido em três passos conforme descrito a seguir:

Passo 1 – Definições do Estudo de Caso

As etapas abaixo relacionadas foram adotadas para definições do escopo do estudo de caso:

- Visita inicial e análise da empresa em estudo;

- Primeira entrevista com gestores visando obter informações sobre objetivos estratégicos e missões da empresa;
- Elaboração de uma síntese das informações coletadas em torno das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Reunião com gestores da empresa para apresentação da síntese elaborada e validação para desses gestores do alinhamento dos objetivos sintetizados com as perspectivas do BSC.

Passo 2 – Escolha e Elaboração de Indicadores

As etapas abaixo foram seguidas para escolha e elaboração dos indicadores:

- Refinamento dos objetivos estratégicos;
- Definição de um indicador para cada objetivo estratégico;
- Identificação das fontes das informações necessárias e ações para tornar essas informações acessíveis;
- Definição dos relacionamentos entre indicadores e perspectivas buscando melhor representação da estratégia da empresa;

Passo 4 – Elaboração de Plano de Implantação

Apresentação de uma sugestão de implantação baseado no panorama analisado da empresa embasado nas diretrizes da empresa.

A seguir descreve-se todo processo de estudo realizado, detalhando os passos e oferecendo comparativos para aplicação da metodologia em empresas de prestação de serviço nesse segmento.

4. APLICAÇÕES E RESULTADOS

4.1 O Estudo de Caso

A empresa, alvo desse estudo, atua no segmento de desenvolvimento de sistemas de internet para empresa, possui uma gama de serviços que vão desde criação de *home pages* à serviços de *mailing* empresarial.

4.1.1 Visita Inicial e Análise da Empresa em Estudo

Atuando por mais de seis anos no mercado e sempre buscando prover serviços com a tecnologia mais moderna e segura existente no mercado de seu segmento. A empresa localiza-se em Maringá, estado do Paraná.

A empresa possui um quadro funcional de 06 colaboradores diretos e 03 colaboradores esporádicos, estes são acionados quando a empresa necessita de trabalhos específicos na área de marketing ou quando existe uma demanda maior que a programada na área de desenvolvimento.

A empresa possui uma carteira atual de 72 clientes de diferentes ramos de atividade, possui alguns contratos de manutenção fixo, ou seja, o cliente realiza um pagamento mensal e todas as atividades requisitadas são executadas, essa relação é, geralmente, mais comum com clientes de médio e grande porte. Existem as contas (clientes já da base da empresa) que, ao necessitar de um serviço realiza uma cotação e efetua o pagamento através do sistema homem/hora.

A figura 5 descreve o organograma funcional da empresa. Considerada uma organização de pequeno porte, a empresa concentra sua atuação basicamente na região noroeste do estado do Paraná. A empresa também promove vagas de estágio para acadêmicos de 3º grau aproveitando-se de existirem universidades na região que formam profissionais na área de atuação da organização.

Para compreender o funcionamento da empresa faz-se necessário a descrição, em síntese, das atividades desempenhadas pelos colaboradores mapeados no organograma. A empresa conta também com o apoio de uma secretária que auxilia os sócios nas funções burocráticas e faz o atendimento receptivo na empresa das solicitações via telefone. O quadro 4 apresenta a descrição das principais funções dos colaboradores.

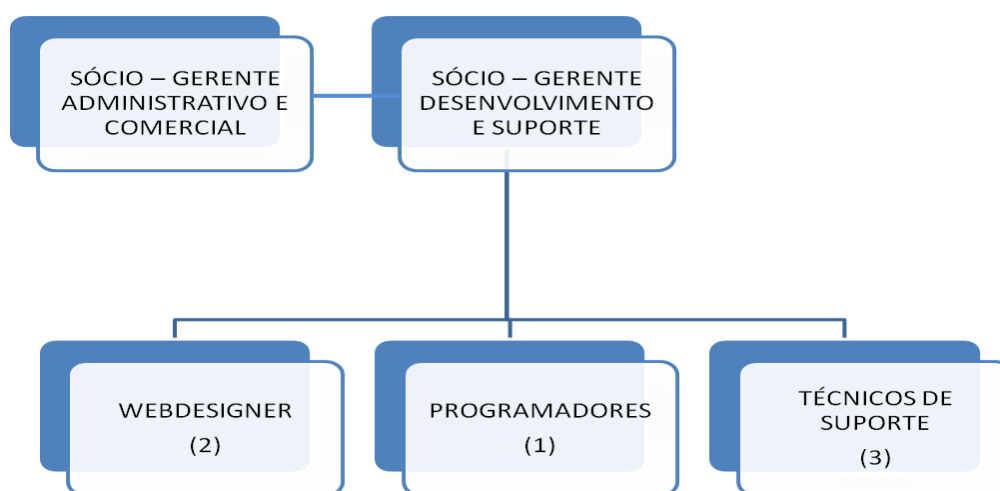


Figura 5 – Organograma Hierárquico da Empresa

O gerente administrativo controla toda a parte financeira da empresa, centraliza todos os pagamentos e recebimentos da empresa, negociando diretamente com clientes e fornecedores. A administração de recursos é feita de forma individual exceto questões relacionadas à parte operacional da empresa onde são realizadas reuniões entre o sócio-gerente administrativo e o sócio-gerente de desenvolvimento e suporte que juntos definem os rumos da área operacional da empresa ponderando necessidades e custos. A empresa não possuiu uma política definida para investimento em tecnologia ou aperfeiçoamento operacional, agindo sempre sob o prisma da necessidade. O gerente administrativo também ocupa a função de gerente comercial da empresa, sendo responsável pelo contato corporativo com os clientes, questões relacionadas a custo, prazo, escopo, contrato. Estas questões são previamente discutidas e analisadas junto ao gerente de desenvolvimento que faz a validação dos prazos e recursos

necessários à atividade em análise, após isso o gerente comercial realiza a interface desses itens com o cliente.

Todos os projetos a serem desenvolvidos são coordenados pelo gerente de desenvolvimento, após a análise com o gerente comercial, no caso de um novo serviço, o gerente de desenvolvimento recolhe as informações e termos acordados com o cliente e faz um mapeamento das ações e repassa ao Web designer e programadores, definindo um cronograma inicial. Tratando-se de alterações e atualizações em páginas já publicadas, a empresa canaliza essas ações através de correio eletrônico, onde o cliente envia a sua necessidade, o gerente recebe essa proposta de alteração, avalia e discute junto ao cliente e repassa ao colaborador designado a atividade. Com relação aos chamados de suporte, o gestor analisa, intervém e redireciona os casos mais críticos durante a jornada diária e verifica o controle de chamados através de uma planilha que é preenchida pelos técnicos de suporte, programadores e Web designer, onde ficam registradas as atividades realizadas naquele período.

O Web designer trabalha com a diagramação e aspectos visuais dos sites desenvolvidos ou a serem projetados pela empresa.

Os programadores atuam no desenvolvimento de recursos disponíveis nas páginas para Web desenvolvidas pela empresa. Fazem o acoplamento a banco de dados, serviços de autenticação com usuários, intranet, serviços de correio eletrônico e demais desenvolvimentos envolvendo aplicações para Web.

Os técnicos de suporte realizam atendimento primário ao cliente, buscam solucionar dúvidas referentes a configuração de contas de correio eletrônico, inserções em banco de dados, alterações de texto publicado, atividades de maior grau técnico são informadas ao gestor que faz o roteamento da solicitação ao responsável.

O corpo técnico da empresa (Web designer, programadores e técnicos de suporte) é composto atualmente por seis colaboradores, destes, dois possuem graduação nas áreas em que atuam, um Web designer e o programador. Os técnicos de suporte e um Web designer são colaboradores contratados em regime de estágio remunerado, são estudantes na área de tecnologia em universidades da cidade e trabalham em jornada de 30 horas semanais. O

gerente de desenvolvimento apesar de possuir diversos cursos na área de Internet e desenvolvimento não possui nível superior. O gerente administrativo e comercial da empresa é graduado em engenharia elétrica e possui MBA em gestão.

Função	Atividade Desenvolvida
Gerente Administrativo / Comercial	Controle do caixa da empresa; Administração de recursos; Aprovações Financeiras; Negociações com Clientes; Busca de novos clientes
Gerente de Desenvolvimento e Suporte	Coordenação e Controle de suporte; Coordenação e Controle de Projetos; Pesquisa de tecnologias; Analista técnico de propostas
Web designer	Desenvolvimento de layout; Alterações Visuais; Atendimento aos chamados referentes a layout
Programadores	Desenvolvimento de software; Atendimento a alterações de código
Técnico de Suporte	Atendimento técnico ao cliente; Suporte em configurações; Pequenas alterações de código e layout

QUADRO 4: PRINCIPAIS FUNÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS COLABORES

A empresa oferece atualmente um leque de serviços voltados a internet, o principal produto da empresa é o desenvolvimento de *home pages* para organizações, essas *home pages* podem ser tanto de caráter institucional, voltado a apresentação da empresa, como comerciais, destinados ao comércio eletrônico, oferecendo ao cliente todo suporte para realizar registro de domínio, email personalizado, sistema de vendas com suporte bancário (geração de boletos, cartão de crédito), *mailing* institucional e promocional entre outras atividades.

Para entendimento das atividades, o quadro 5 relaciona os serviços ofertados pela empresa e o percentual financeiro bruto que representa cada atividade na receita bruta da empresa. Esses dados foram fornecidos pelo gerente administrativo, a empresa não permitiu abrir em valores monetários nenhuma das atividades, sendo toda comparação e apresentação realizada nesse estudo exiba em termos percentuais. O quadro 5 também apresenta o número de

colaboradores envolvidos com a atividade e a faixa de tempo gasto para execução da atividade.

Atividade	Percentual em Receita (%)	Quantidade de Especialistas Envolvidos	Tempo de execução (horas)
Desenvolvimento de <i>Home Page</i> Institucional	20%	2 a 3	250 a 500
Desenvolvimento de <i>Home Page</i> Comercial	35%	2 a 3	350 a 800
Desenvolvimento de Intranet	5%	3 a 4	450 a 1200
<i>Mailling</i> Empresarial	8%	1	1 a 2
Atualização de Texto	12%	1 a 2	1 a 3
Alterações Visuais	9%	1 a 2	1 a 8
Desenvolvimento de <i>Hot Site</i>	4%	2 a 3	130 a 400
Gestão de Domínio (email, disco virtual, ftp, server)	7%	1 a 3	0,5 a 6

QUADRO 5: SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA

Observa-se no quadro que boa parte da receita da empresa vem da atribuição de novos clientes, já que o desenvolvimento de *Home Pages* representa mais da metade do faturamento mensal bruto da empresa. Essas atividades desprendem mais tempo, contudo sua lucratividade é muito maior, além de agregar, posteriormente, os demais serviços, como atualização, gestão, etc. Contudo o quadro 6 apresenta um panorama coletado na empresa, fornecido pelos gerentes, onde, apesar de não haver uma metodologia clara de comprovação dos percentuais pelos gestores, fornece uma visão da lucratividade que cada atividade proporciona. Essas informações têm relevância na missão definida pela empresa, como toda organização deseja o lucro, seus objetivos passarão por desenvolver atividades que gerem uma remuneração.

O quadro 6 representa o quanto essa atividade proporciona de lucro líquido à empresa, como os gestores não permitiram abrir em valores monetários o que significa cada percentual, essas proporcionalidades mostram que, por exemplo, a cada '1' unidade monetária paga pelo cliente a empresa tem 'X%' de lucro, em outras palavras, se um cliente paga R\$1.000,00 por uma atividade e o lucro apresentado é de 40%, significa que dos R\$1.000,00 pago, R\$400,00 é lucro líquido da empresa.

Atividade	Lucro Líquido
Desenvolvimento de <i>Home Page</i> Institucional	60%
Desenvolvimento de <i>Home Page</i> Comercial	65%
Desenvolvimento de Intranet	50%
Mailling Empresarial	80%
Atualização de Texto	20%
Alterações Visuais	15%
Desenvolvimento de <i>Hot Site</i>	45%
Gestão de Domínio (email, disco virtual, ftp, server)	20%

QUADRO 6: LUCRO LÍQUIDO DE ATIVIDADES

A empresa em estudo passa por um momento de indefinições, apesar de ser uma empresa com números positivos, houve uma percepção por parte dos sócios que para ocorrer uma evolução necessária à sobrevivência no mercado se fazia necessária uma brusca mudança na maneira de pensar e agir.

Os parágrafos acima descrevem a visão inicial da empresa, como se comporta, seu funcionamento e características particulares na maneira de operar nas rotinas de trabalho dos setores que a formam. Com esse conhecimento inicial foi estabelecido o contato com os gestores já voltado à aplicação do Balanced Scorecard.

Para entrevista com gestores, seguindo orientações dos idealizadores da metodologia Balanced Scorecard, foi realizada uma breve apresentação multimídia do BSC, contanto um pouco da história do surgimento do BSC e casos de sucesso de sua aplicação. Após a apresentação foi realizada a primeira entrevista dirigida com os gestores, iniciou-se o processo de captura das informações que direcionaram o caminho a ser percorrido na modelagem do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica da empresa, essa apresentação inicial não ultrapassou noventa minutos, este tempo é o máximo recomendado pelos idealizadores da metodologia para garantir uma reunião produtiva e que crie o interesse necessário nos participantes.

Em grandes organizações a entrevista com os altos executivos são feitas de forma individual e posteriormente os dados compilados. A empresa em estudo possui dois sócios, essa característica aliada ao baixo número de colaboradores, menor que dez, caracteriza-a como micro-empresa, segundo o Sebrae. A metodologia de implantação do BSC propicia uma flexibilidade em suas etapas de desenvolvimento, neste caso, foi adotada a opção de fazer com que cada entrevista fosse realizada com ambos os sócios presentes.

Nessa primeira entrevista percebeu-se que os sócios tinham os mesmos interesses mas não culminavam, formalmente, em uma visão única da organização que pudesse ser replicada a seus organizadores, sendo assim, nesse primeiro contato já passou-se a instituir os princípios para sucesso de implementação do BSC. O quadro 7 apresenta as definições relacionadas a missão, visão e estratégias dessa empresa.

MISSÃO
Prover mecanismos ao cliente, através da utilização de alta tecnologia, fazendo com que seu negócio contribua para um desenvolvimento sustentável da sociedade.
VISÃO
Ser principal referência em desenvolvimento de sistemas para WEB na Região
ESTRATÉGIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Prover um serviço de atendimento ao cliente rápido e com qualidade - Utilizar tecnologia de ponta, propiciando segurança e praticidade - Capacitar os recursos continuamente - Criar diferenciais de mercado

QUADRO 7: MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIA

Após a concepção formal da missão, visão e estratégias da empresa foram abordadas as perspectivas do BSC; como os gestores enxergavam os quatro aspectos-chave do Balanced Scorecard. Dentro das perspectivas da metodologia foram explanados os contextos básicos

para desdobramento por parte dos sócios. Assim, os gestores teriam que expor a organização sobre as seguintes perspectivas.

Após discussões e alinhamentos com relação aos temas, os sócios chegaram a uma posição sobre os aspectos apresentados:

- Perspectiva Financeira: Aumentar o faturamento, crescendo com solidez;
- Perspectiva do Cliente: Assegurar base de clientes existentes, aumentar participação no mercado de clientes de médio porte na região norte do Paraná;
- Perspectiva dos Processos Internos: Prover um processo de melhoria continua para atividades da empresa;
- Perspectiva do Crescimento e Aprendizado: Gerar capacitação nos recursos da empresa.

Com os objetivos, segundo a perspectiva BSC, definidos passou-se ao passo seguinte de elaboração e escolha dos indicadores que irão direcionar a organização. Para visualização, a figura 6 apresenta a visão, segundo BSC, para a organização.

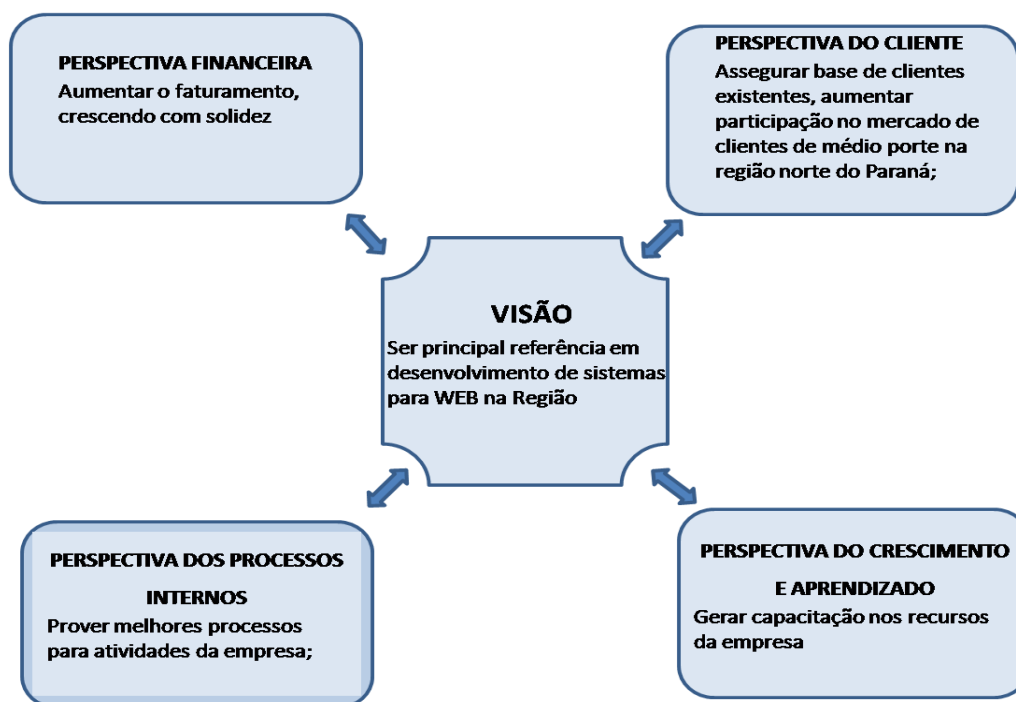


Figura 6 – Perspectivas da Empresa

Após as considerações sobre a metodologia e definido pelos gestores os pontos-chave para aplicação da metodologia passou-se para o próximo passo do processo de construção do projeto de implantação do Balanced Scorecard, a escolha e elaboração dos indicadores que irão compor cada perspectiva abordada.

4.1.2 Escolha e Elaboração dos Indicadores

Nessa etapa foi desenvolvido o refinamento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa no item 4.1.1. Esse refinamento trata-se de um entendimento dos anseios de cada perspectiva. Foram contatados os responsáveis pela gestão das áreas principais relacionadas e elucidado sobre o que era cada uma das perspectivas desejadas. O quadro 8 fornece o esclarecimento, segundo a empresa, de cada perspectiva. Como o estudo foi realizado em uma organização de pequeno porte, essas questões foram definidas diretamente com os sócios da empresa que, em geral, respondem pelas decisões das áreas envolvidas.

Perspectiva	Objetivos	Detalhamento
Financeira	Aumentar o faturamento, crescendo com solidez	Aumentar receita sem reduzir a proporção de lucratividade já vigente na empresa
Cliente	Assegurar base de clientes existentes, aumentar participação no mercado de clientes de médio porte na região norte do Paraná;	Criar uma política de fidelização dos clientes da base com contratos diferenciados, atendimento personalizado; Criar uma imagem de referência no segmento com busca planejada de novos clientes
Processos Internos	Prover um processo de melhoria contínua para atividades da empresa	Encontrar caminhos para um melhor fluxo de informação; obter mecanismo de controle de produtividade; procedimentos para atendimento ao cliente com menor tempo e máxima solução
Crescimento e Aprendizagem	Gerar capacitação nos recursos da empresa	Criar um plano de treinamento para especialistas; Inserir tecnologias de tendência nos novos produtos; Buscar parceiros e certificações de valor

QUADRO 8: DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS

Com o detalhamento dos objetivos, foram realizadas reuniões com os gestores para definição dos indicadores, metas e plano de ação. Definidos da seguinte forma:

Perspectiva	Indicador
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faturamento anual; ▪ faturamento por atividade; ▪ custo por atividade;
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de satisfação dos clientes; ▪ perda de clientes; ▪ número de clientes novos na base;
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo de atendimento a chamado; ▪ índice de retrabalho; ▪ eficiência em novos projetos;
Crescimento e Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de cursos disponibilizados aos colaboradores anualmente; ▪ aceitação do emprego de novas tecnologias; ▪ comparativo de investimento em infra estrutura; ▪ nível de qualidade dos parceiros;

QUADRO 9: DETALHAMENTO DOS INDICADORES

Para cada indicador estipulado, a gestão da organização apresentou uma meta a ser alcançada, essas são metas estratégicas que visam levar a empresa ao nível de excelência desejado:

Perspectiva	Metas (2008)
Financeira	crescimento de 40% na receita no ano de 2008; reduzir custos em 15% por atividade para aumentar sua rentabilidade;
Cliente	aumentar em 30% o número de clientes de porte médio na base; reduzir a zero o número de clientes perdidos por falha técnica ou comercial;
Processos Internos	Reduzir em 50% o tempo de atendimento nos chamados; Reduzir em 70% o índice de retrabalho; Produzir um novo projeto a cada 45 dias;
Crescimento e Aprendizado	possuir 03 colaboradores certificados em softwares úteis ao desenvolvimento; 60% da infra estrutura com tecnologia de ponta;

QUADRO 10: METAS A SEREM ALCANÇADAS

Todo esse processo de definição dos indicadores e metas foi desenvolvido em reuniões que foram conduzidos sem uma máxima coesão entre esses indicadores, ou seja, os relacionamentos entre as áreas e ações para buscá-las não estavam sendo consideradas nesse primeiro momento. Essa forma de desenvolvimento sugere o impedimento de restrições aos desejos da organização. Com essas metas definidas, iniciou-se a busca do relacionamento entre elas para criação de um plano de ação para atingir esses objetivos. A figura 7 apresenta uma complicação do BSC da empresa.

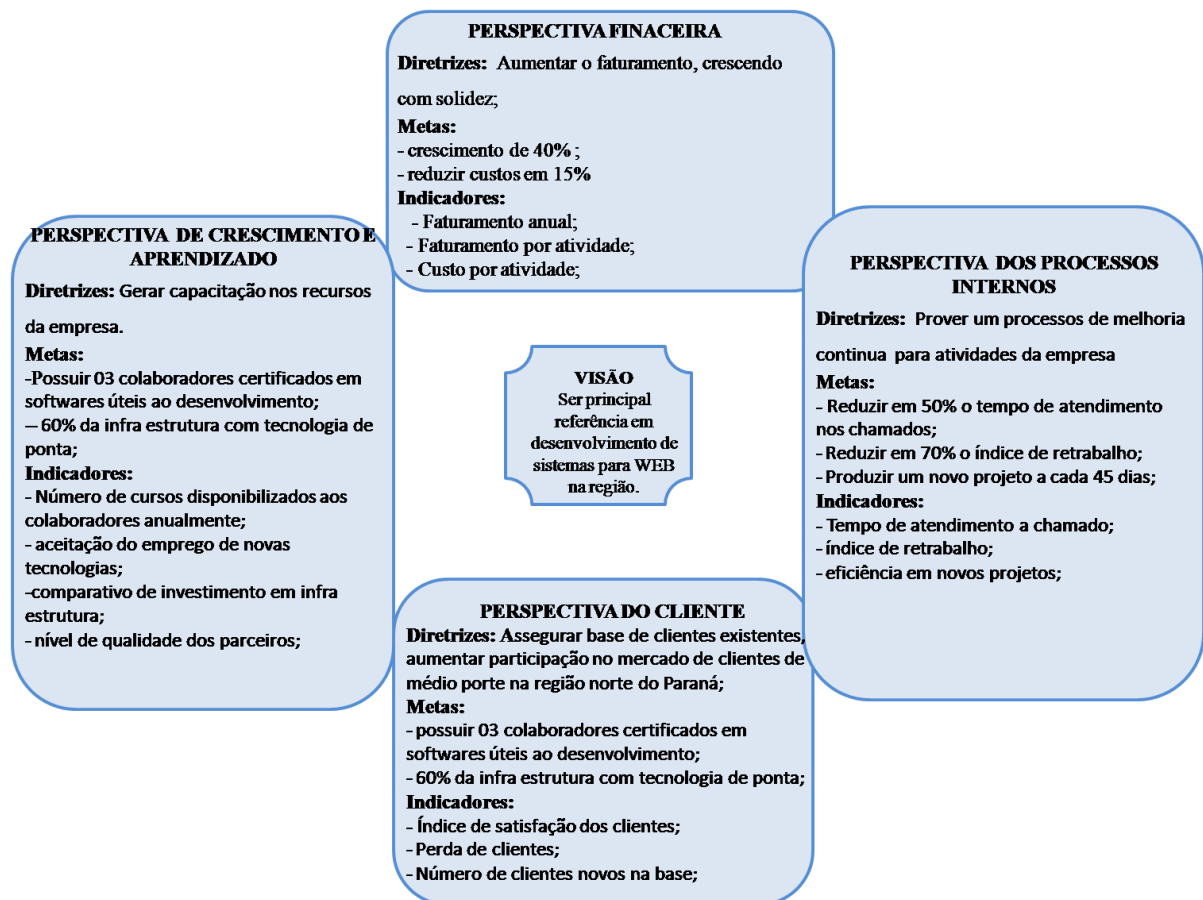


Figura 7 – Visão geral de Diretrizes, Metas e Indicadores

Outro item importante levantado foi a identificação dos fatores críticos de sucesso, ou seja, quais as informações e/ou ações chaves para o sucesso no alcance da meta estabelecida para determinada perspectiva. Esse foi uma das mais árduas atividades dessa etapa, pois necessitava um perfeito conhecimento dos processos, mesmo que confusos, da empresa em análise. Essa etapa de levantamento das informações permitiu a elaboração de um mapa que funcionará como guia a todos os envolvidos. Foi chamado de “Painel de Bordo da Empresa”,

nesse painel constam, para cada perspectiva, o objetivo, os indicadores relacionados, fatores críticos de sucesso, metas e o plano de ação para viabilidade. O quadro 11 representa esse mapa.

Perspectivas				
Objetivos, Indicadores e Funções	Financeira	Cliente	Crescimento e Aprendizado	Processos Internos
Objetivo Estratégico	Aumentar o Faturamento	Assegurar base de clientes existentes, aumentar participação no mercado de clientes de médio porte na região norte do Paraná	Gerar capacitação nos recursos da empresa	Prover um processo de melhoria contínua para atividades da empresa
Indicadores	Faturamento anual;	Índice de satisfação dos clientes;	Aceitação do emprego de novas tecnologias;	Tempo de atendimento a chamado
Fatores Críticos de Sucesso	Redução de custo sem comprometer qualidade	Plano de Tratamento com cliente;	Escolha correta de novas tecnologias; Comprometimento dos colaboradores	Conhecimento de todos do fluxo de informação
Indicadores Direcionadores	Faturamento por atividade; Custo por atividade	Perda de clientes; Número de clientes novos na base;	Número de cursos disponibilizados aos colaboradores anualmente; comparativo de investimento em infra estrutura; nível de qualidade dos parceiros;	Índice de retrabalho; Eficiência em novos projetos
Plano de Ação	Aumentar força de Venda; Reduzir custos indiretos	Criação de uma política de pós venda; Criar formulários de satisfação; Cortar contato direto entre parceiros e clientes	Reduzir número de estagiários em funções chave; criar plano de carreira com participação nos lucros; criar lista de exigência para parceiros; criar plano de migração de tecnologia	Elaborar padronização de rotinas; criar estrutura de RH; Prover recursos que agilizem atividades

Metas Estratégicas	Crescimento de 40% na receita no ano de 2008	Aumentar em 30% o número de clientes de porte médio na base; reduzir a zero o número de clientes perdidos por falha técnica ou comercial;	60% da infraestrutura com tecnologia de ponta; possuir 03 colaboradores certificados em softwares úteis ao desenvolvimento;	Reduzir em 70% o índice de retrabalho;
---------------------------	--	---	---	--

QUADRO 11: PAINEL DE BORDO DA EMPRESA

A matriz de relacionamento entre as perspectivas é evidente, não há como, por exemplo, melhorar o atendimento ao cliente sem rever os processos internos da empresa para atender melhor esse cliente. Assim como não é possível reduzir o tempo de chamado dos atendimentos feitos aos clientes sem haver um levantamento desses atendimentos, motivos, necessidades de tecnologia, sobrecarga em recursos humanos, falta de capacitação. Em resumo, melhorar a perspectiva do cliente passa por indicadores, por exemplo, de processos internos e aprendizado que impactaram na perspectiva financeira evidentemente.

A elaboração de uma matriz de relacionamento entre as perspectivas pode expressar diferentes formas, pois o enfoque da empresa terá um impacto na maneira de enfatizar os relacionamentos principais definidos pela organização.

A empresa em estudo desejava enfatizar o atendimento ao cliente, seus esforços foram voltados e orientados para um plano que mostrasse soluções para o crescimento da organização no atendimento ao cliente. É possível verificar essa evidência nos planos de ação apresentados no quadro 11, onde as perspectivas focam um melhor atendimento ao cliente, sendo este já da base ou novo.

A figura 8 mostra relacionamentos criados entre os objetivos de cada perspectiva e seus indicadores estratégicos e direcionados, poderia ser gerado um número maior de relacionamentos entre os indicadores, mas o intuito dessa figura é levantar a visão que a empresa necessita para cumprir as metas que foram estabelecidas. Através desses relacionamentos focados em uma perspectiva a empresa levanta as ações comuns para atendimento aos desejos firmados.

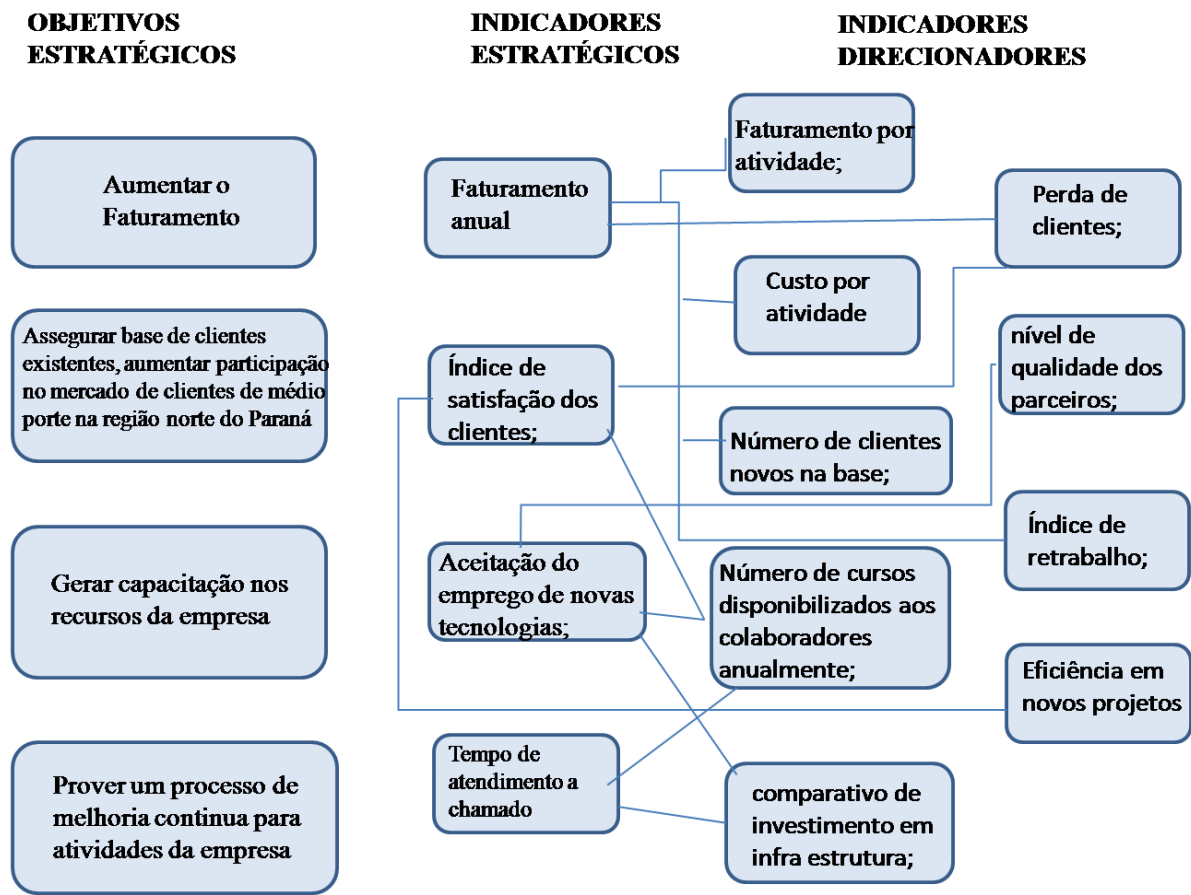


Figura 8 – Relacionamento entre Indicadores

Com esse relacionamento entre indicadores a empresa buscou associar sua estratégia às atividades de crescimento e organização. O indicador direcionado de perda de clientes está associado ao índice de satisfação do cliente, esse por sua vez recebe influência da eficiência de novos projetos, ao nível de instrução dos colaboradores, à infra estrutura fornecida a esses colaboradores. Com o emprego de novas tecnologias e preparação dos colaboradores é possível melhorar o tempo de atendimento, reduzir o retrabalho e otimizar os custos por atividade, tudo isso tem um impacto no faturamento anual da empresa e na satisfação dos clientes da base.

Para implantação da metodologia algumas modificações são necessárias na empresa, existe a necessidade de um rompimento com os padrões adotados até então, a seguir apresentamos uma sugestão de implantação para a metodologia desenvolvida ao longo desse trabalho, levantando questões relevantes para que o sucesso seja atingido.

4.1.3 Sugestão do Plano de Implantação

Os levantamentos feitos até então permitiram um conhecimento do comportamento da empresa e para onde seus esforços estão direcionados. O estudo realizado mostrou que muitas alterações devem ser promovidas para que se possa desenvolver o Balanced Scorecard como metodologia de gestão estratégica para essa organização.

Foi realizada uma reunião com gestores apresentando o painel de bordo da empresa, para o BSC, e a relação entre os indicadores. Para que o plano seja aplicado sugeriu-se uma série de ações que adequariam a empresa a absorver um plano de gestão estratégica. Foi destacada a importância do comprometimento de todos na empresa para o sucesso da implantação. Como trata-se de uma empresa de pequeno porte não existirá um grupo de implantação da metodologia, fato que ocorre em implantações em grandes corporações, deverá então haver um perfeito entendimento de todos os colaboradores dos processos que envolvem a implantação do BSC. Muitos colaboradores têm múltiplas funções dentro da organização e respondem, em geral, a um mesmo gestor, um dos sócios, logo, esses colaboradores terão que absorver a visão da empresa em cada uma de suas atividades, conhecendo o impacto que cada decisão ou ação representa na visão estabelecida pela empresa.

Para realização dessa conceitualização dos colaboradores sugeriu-se uma apresentação reunindo todos os envolvidos com a empresa; sócios, colaboradores, parceiros e fornecedores, em uma reunião, se possível, fora de horário de trabalho onde pode-se criar uma atmosfera mais favorável a absorção de novas idéias e culturas. A sugestão dada foi de seguir o procedimento adotado com os gestores na idealização do plano, apresentação com, no máximo, noventa minutos e após a apresentação, uma integração para que as idéias sejam difundidas entre os participantes.

As reuniões, a partir do momento que existe a definição de colocar o plano em ação, serão de extrema importância, é preciso existir um mecanismo que sempre esteja alimentando e sendo alimentado pelos colaboradores que estarão vivenciando as adaptações necessárias, no mínimo, uma vez por semana. O processo de *feedback* pode ser o diferencial entre uma implantação bem sucedida e um desinteresse ao longo do processo.

Foi sugerido aos gestores que passassem a seus colaboradores, parceiros e fornecedores o nome de um dos sócios como o *focal point* do projeto. A sugestão dada foi que o gestor administrativo assumisse esse papel por possuir um perfil mais estratégico e características de formação voltadas a processo, pois se tratando de uma empresa de pequeno porte que necessita formalizar boa parte de suas ações, será necessário um administrador com perfil em procedimentos.

Para buscar atingir o sucesso na implantação do método será necessário detalhar ao máximo os planos de ações globais definidos, nessa parte da implantação os colaboradores de cada área deverão estar envolvidos diretamente no processo, sugerindo soluções que tornem viável a obtenção das metas estabelecidas. Importante executar o detalhamento de cada ação sempre observando a relação entre os indicadores e qual o impacto que essa ação causará no todo.

Não foi sugerido um prazo para a implementação do projeto desenvolvido, os gestores foram orientados a desenvolver uma percepção no processo de implantação para que as ações tomadas não canalizem o processo de implantação para uma imagem de não sucesso, foi destacado que essa é uma metodologia de balanceamento, onde as ações tomadas a cada perspectiva têm impacto no conjunto todo e de forma simultânea possui representação com intensidades diferentes, porém tomando como referência os aspectos coletados da estrutura atual da empresa, seria de grande importância o início das ações para implantação já que uma pequena empresa não possui a sustentabilidade de longo prazo de grandes corporações e seu sistema de gestão atual condiciona a empresa ao não sucesso futuro.

Foi destacado aos gestores um procedimento de revisão de metas durante a implantação, muitos fatores influenciam na condução de uma empresa e adotar metas inflexíveis podem tornar a empresa vulnerável ao mercado externo e até mesmo aos seus integrantes.

Algumas sugestões de ações foram apresentadas aos gestores como iniciais a um processo de implantação considerando o panorama da empresa e os objetivos desenvolvidos ao longo do estudo, essas sugestões deverão ser mensuradas pelos gestores e aplicadas conforme a percepção e entendimento. Seguem as ações:

1. Criação de um modelo padrão de proposta aos clientes, tanto para contratos de novos serviços como para manutenção e suporte;

2. Criação de um fluxograma de todas as atividades desenvolvidas na empresa, destacando o responsável imediato e a segunda opção;
3. Realização de um inventário geral da empresa;
4. Aquisição de um *software* de gerenciamento de atividades;
5. Divulgação interna de planos e serviços da empresa;
6. Criação de procedimento de atendimento ao cliente;
7. Elaboração de prova de aptidão para técnicos, estagiários e fornecedores;
8. Elaboração de um plano de orçamento de longo prazo;
9. Divulgar internamente os planos de qualificação dos colaboradores;
10. Elaborar plano de marketing;
11. Aquisição de estrutura mais moderna de telecomunicações.

As ações sugeridas foram apresentadas tomando como referência visitas realizadas a outras empresas de porte igual ou maior a empresa estudada, que atualmente dispõem de uma organização funcional melhor elaborada e com controle mais intensificado.

Acredita-se que seguindo tais recomendações, respeitando o desejo exposto em sua visão, a empresa poderá obter sucesso em sua atuação no mercado, enfatizando o atendimento ao cliente e produzindo o crescimento almejado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

5.1 Considerações Finais do Estudo

Para implementação do Balanced Scorecard em uma organização é necessário já existir uma estrutura organizacional bem definida na empresa. Uma ferramenta de gestão estratégica terá maior probabilidade de alcançar o sucesso em sua utilização quando envolver variáveis que já possuem um controle e trabalham em regime padronizado. Observamos durante o estudo realizado na empresa prestadora de serviço na área de tecnologia que não haviam procedimentos definidos para as funções desempenhadas pela empresa, mas do que isso, os procedimentos comuns a qualquer organização, como controle financeiro, contábil, de recursos humanos não possuíam procedimentos claros. Como descrito durante o processo de

estudo, a empresa atuava num segmento, tinha sua base de clientes, almeja aumentar sua participação no mercado mas não possuía um conhecimento interno de suas bases.

O auxílio na elaboração de um quadro de definição de missão, visão e estratégia gerou nos sócios da empresa uma motivação para a busca de uma formalização da operação da empresa. A partir do levantamento dos objetivos e indicadores houve uma desmotivação por arte dos sócios na continuação do processo de implantação. Durante uma das reuniões foi colocado pelo sócio que responde pela parte do desenvolvimento que as ações necessárias ao desenvolvimento da metodologia iriam desprender um tempo que a empresa não possuía. Notou-se que todas as ações que relacionavam aspectos de controle rígido eram encaradas pelos gestores como ações de difícil execução.

A falta de controle por parte dos gestores impacta diretamente no corpo técnico atuante na empresa. Os estagiários da empresa desempenham funções de colaboradores, expostos a pressões inerentes a função mas sem o preparo adequado. Assumem responsabilidades em partes de um projeto que seriam de competência de um profissional da área, muitos, desses estagiários, possuem o conhecimento técnico para execução das atividades, mas devido a pouca experiência de mercado não estão acostumados à pressão exercida por desenvolverem suas atividades em estruturas enxutas e com pouco recurso. O impacto desse mau dimensionamento de equipe reflete em perda de bons contratos e alta rotatividade dos colaboradores. Por isso, foi destacado a divulgação de um plano de aperfeiçoamento e carreira aos colaboradores, fazendo com que estes sintam-se parte da empresa, não utilizando-a como trampolim para ganhar experiência e encaixar-se em outra empresa do mesmo segmento, fato exposto pelos próprios gestores durante elaboração da perspectiva de crescimento e aprendizado.

O enfoque no cliente, definido pelos gestores, apresenta problemas sérios de gestão, não existe padronização dos chamados. O atendimento é feito pela recepção geral da empresa que encaminha a chamada a um técnico disponível, sendo esse o responsável pelo chamado sem metas de atendimento ou controle de produtividade. O plano desenvolvido, caso implementado conforme sugestão, poderia propiciar um significativo ganho no índice de satisfação do cliente.

A empresa está em um mercado muito promissor que cresce anualmente, mas precisa adaptar-se a regras básicas a qualquer organização, ter o mínimo requerido de controle de seus processos para poder angariar maior participação no mercado.

A estratégia do BSC pode ser desenvolvida nessa organização, os fatos citados acima tornaram mais difíceis as buscas por informações que desenvolvessem um planejamento estratégico adequado, contudo esperamos que a empresa possa seguir as sugestões deixadas e aprimorar seus controles e assim difundir a metodologia do BSC entre seus colaboradores fazendo com que o crescimento desejado seja alcançado.

5.2 Conclusão

Este trabalho tinha por objetivo mostrar que é possível aplicar o método de gestão estratégica Balanced Scorecard para pequenas empresas na área de prestação de serviços. A literatura encontrada sempre referencia o método à aplicação em grandes organizações o que tornou a atividade a ser desenvolvida mais árdua e delicada.

Foi possível seguir as etapas do processo de construção do BSC em sua maior parte, alguns passos foram retirados do processo por não existir correlação entre a seqüência proposta pelos idealizadores da metodologia e o panorama encontrado na empresa em estudo. Porém a estrutura principal de construção foi mantida mostrando que é possível criar uma gestão estratégica para uma empresa prestadora de serviço, que possui alguns de seus indicadores mais difíceis de identificar pelas características das atividades desenvolvidas. Podemos comprovar no estudo que empresas de grande e pequeno porte possuem atribuições comuns para serem avaliadas, e a visão de uma empresa, seus objetivos e como atingir estes são indiferentes ao porte da organização.

O estudo de caso propiciou verificar o quão necessário se faz uma organização possuir premissas básicas de visão, missão e estratégia, alicerces de uma estrutura que sustenta a sobrevivência de uma empresa no mercado.

O método mostrou-se flexível e adaptável, propiciando o direcionamento desejado pela organização, o trabalho de implantação do plano desenvolvido poderá ser desenvolvido em

atividade futura para comprovar, na íntegra, as vantagens de seguir um modelo estratégico dinâmico e polivalente como o Balanced Scorecard.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, O.R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado.** UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, 1995.

COBRA, M. ZWARG, F. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COLOMBINI, L. **Ouçã o que ele diz.** Revista Você S.A. São Paulo: Editora Abril. p. 36. Março de 2000.

CORDEIRO, Nadir Radoll. **CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA.** 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CURRY, J., STORA, L. **O cliente, capital da empresa.** Tradução de Marina Appenzeller. São Paulo: Nobel, 1999.

GIANESI, I. G.N., CORRÊA, H. L. **Contribution to service operation strategy development.** In: Johnston R. & Slack, N.D.C. (eds): *Service Superiority – The design and delivery of effective service operations.* Operations Management association, Warnick, 1993.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLVE, N. G. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard".** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BIBLIOGRAFIA

CANCELLIER, E.L.P.L. **A formulação de Estratégias em Pequenas Empresas**: um estudo na pequena indústria catarinense. Anais... Campinas: ENAMPAD, 2001 .

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo: FEA/USP, 1987.

JAURÈS, Jean. **Balanced Scorecard**. Disponível em: <www.bsc.com.br> Acesso em: 30 jun 2007.

MARTINS, R.A. **Sistemas de Medição de Desempenho**: um modelo para estruturação do uso. Tese (Doutorado em Administração). Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 ago. 2007.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, J. **Uma proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard***. In: VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife. Anais...Recife, 2000.

MORRIS, Henry. The BSC and analytic application integration. Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing. v. 4, n. 1, janeiro/fevereiro. 2002.

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**