

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

**Controle e Gestão de Desempenho**

*Alex Willy Grasel*

**TCC-EP-04-06**

**Maringá - Paraná  
Brasil**  
Universidade Estadual de Maringá

Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

## **Controle e Gestão de Desempenho**

*Alex Willy Grasel*

**TCC-EP-04-06**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador (a): *Prof. (a): Maria de Lourdes Santiago Luz*

**Maringá - Paraná  
2006**

**Alex Willy Grasel**

## **Controle e Gestão de Desempenho**

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<sup>(a)</sup>. Maria de Lourdes Santiago Luz  
Departamento de Informática, CTC

---

Prof<sup>(a)</sup>. Daily Morales  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, novembro de 2006

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida e bênçãos;

À Stella Maris, minha esposa, pelo amor, compreensão, carinho e apoio em todos os momentos, principalmente os de dificuldade.

Aos meus pais, pela família, educação, princípios, amor e incentivo;

Aos meus irmãos, pelo carinho, apoio e companheirismo;

A Ricardo Dória e Joazir Nunes, pela contribuição com o estudo de caso;

Aos colegas de faculdade, que contribuíram para que o curso fosse mais proveitoso.

A Maria de Lourdes, minha orientadora, que orientou e ajudou este trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho descreve a importância da estratégia competitiva nas empresas. Uma estratégia bem elaborada permite um maior controle gerencial nos processos que envolvem a produção de bens e/ou serviços. O trabalho tem o foco principal na metodologia *Balanced Scorecard* que auxilia na medição de itens de controle, mostrando as perspectivas necessárias para o sucesso da empresa. Cada item de controle tem sua importância, e o trabalho mostra o enfoque necessário para satisfazer as necessidades dos acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. Por fim, foi realizado um estudo de caso sobre a implantação dessa metodologia em uma empresa de grande porte do setor elétrico brasileiro, encerrando com uma entrevista com um dos facilitadores da empresa escolhida, onde verificou-se a eficácia e importância do BSC para a estratégia corporativa.

**Palavras Chave:** Balanced Scorecard, Estratégia Competitiva, Medidas de Desempenho.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	viii
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>3</b>
2.1 MÉTODO CLÁSSICO PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	3
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	5
<b>3 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>7</b>
3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	9
3.1.1 Estratégia da unidade de negócios.....	9
3.1.2 Liderança no custo total.....	11
3.1.2.1 Riscos da liderança no custo total.....	12
3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	13
3.2.1 Medidas essenciais dos clientes.....	14
3.2.2 Propostas de valor.....	16
3.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA.....	17
3.3.1 Inovação.....	18
3.3.2 Operações.....	19
3.3.3 Serviço Pós-Venda.....	20
3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	20
3.4.1 Capacidade dos colaboradores.....	21
3.4.2 Capacidade dos sistemas de informação.....	22
3.4.3 Motivação, <i>empowerment</i> e orientação.....	23
3.5 BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO.....	24
3.6 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC.....	25
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>29</b>
4.1 METODOLOGIA.....	29
4.2 A COPEL.....	29
4.2.1 Estrutura e modelo de planejamento empresarial da COPEL.....	31
4.3 BSC NA COPEL.....	36
4.3.1 Perspectiva de Sustentabilidade.....	36
4.3.2 Perspectiva Financeira.....	37
4.3.3 Perspectiva dos Clientes.....	38
4.3.4 Perspectiva dos Processos Internos.....	38
4.3.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	40
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	41
4.5 ENTREVISTA.....	48
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>56</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Contexto em que a estratégia competitiva é formulada .....	4
Figura 2: Relação e associação das medidas de desempenho.....	7
Figura 3 Processo de Gerenciamento da Estratégia.....	8
Figura 4: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	14
Figura 5: A perspectiva dos Processos Internos .....	18
Figura 6: O BSC viabiliza a Visão, a Missão e a Estratégia.....	25
Figura 7: Associando as medidas de desempenho à estratégia da empresa.....	26
Figura 8: Estrutura BSC .....	27
Figura 9: Organograma da COPEL .....	30
Figura 10: Modelo de gestão empresarial da COPEL .....	32
Figura 11: Modelo de planejamento empresarial da COPEL.....	32
Figura 12: Mapa Estratégico da COPEL .....	42
Figura 13: Perspectiva de Sustentabilidade .....	43
Figura 14: Indicador Performance no Ethos.....	43
Figura 15: Perspectiva Financeira .....	44
Figura 16: Indicador Imóveis Inservíveis Alienados.....	44
Figura 17: Perspectiva dos Clientes .....	45
Figura 18: Indicador Pesquisa de Satisfação Aneel .....	45
Figura 19: Perspectiva dos Processos Internos.....	46
Figura 20: Indicador Paraná Digital .....	47
Figura 21: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	47
Figura 22: Pesquisa de Satisfação dos Empregados.....	48
Quadro 1: Avaliando a Eficácia de uma Medida de Desempenho .....	5
Quadro 2: Fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.....	11

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
CPE	Coordenação de Planejamento Empresarial
FCS	Fatores críticos de sucesso
GCI	Gestão Corporativa Integrada
IASC	Índice de Atendimento de Satisfação do Consumidor
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
CRM	<i>Customer Relationship Manager</i>

# 1 INTRODUÇÃO

"O que você medir é o que você terá." "Não se pode administrar o que não se pode medir" (CAMPOS, 1998 p.15).

As duas frases acima definem a importância de medir desempenho. As empresas atualmente estão de tornando cada vez mais complexas, exigindo um controle mais efetivo da real situação da empresa.

As estruturas organizacionais estão mudando, em contrapartida, as que insistem em manter antigas culturas, estão perdendo mercado, sujeitos à falência. Na "Era Industrial" os sistemas de medição financeira produziam bons resultados, mas hoje, muitos valores fundamentais da época são considerados ultrapassados ou obsoletos.

Para serem bem sucedidas, as empresas precisam ser inovadoras, rápidas e oferecer qualidade em seus serviços e/ou produtos. Deve zelar também pelos fornecedores e principalmente pelos seus empregados.

O presente trabalho faz um estudo sobre o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa metodologia oferece instrumentos para auxiliar o planejamento estratégico das empresas. Em ambientes competitivos, é fundamental a compreensão de metas e métodos para alcançar a visão da empresa. O BSC oferece também uma base de medição de desempenho que não está focada apenas para itens tradicionais financeiros, como também, centrados na satisfação e retenção do cliente, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento de seus colaboradores e parceiros. O sistema de medição busca o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e a eficácia (qualidade) (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo do trabalho é mostrar a importância de se medir desempenho e como a ferramenta BSC auxilia este processo. Medir é importante para poder controlar. O controle auxilia a gerenciar. E por fim, a ferramenta como um todo dá suporte para a melhoria.

Na seqüência, o trabalho é dividido nos capítulos 2 e 3, que irão apresentar pontos importantes para formulação da idéia de BSC e das etapas para a sua implantação. O capítulo 4 descreve um estudo de caso realizado em uma empresa onde esta ferramenta está sendo aplicada, encerrando o estudo com a conclusão apresentada no capítulo 5.



## **2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Uma empresa perde seus atuais negócios quando diminui mais rápido do que melhora a sua eficiência. Uma empresa perde os futuros negócios, mesmo quando melhora a sua eficiência, se não mudar e melhorar a eficácia. A liderança de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã (CAMPOS, 1998).

Nenhuma organização pode planejar de qualquer forma todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras. Todas as empresas precisam de alguma direção estratégica para ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá.

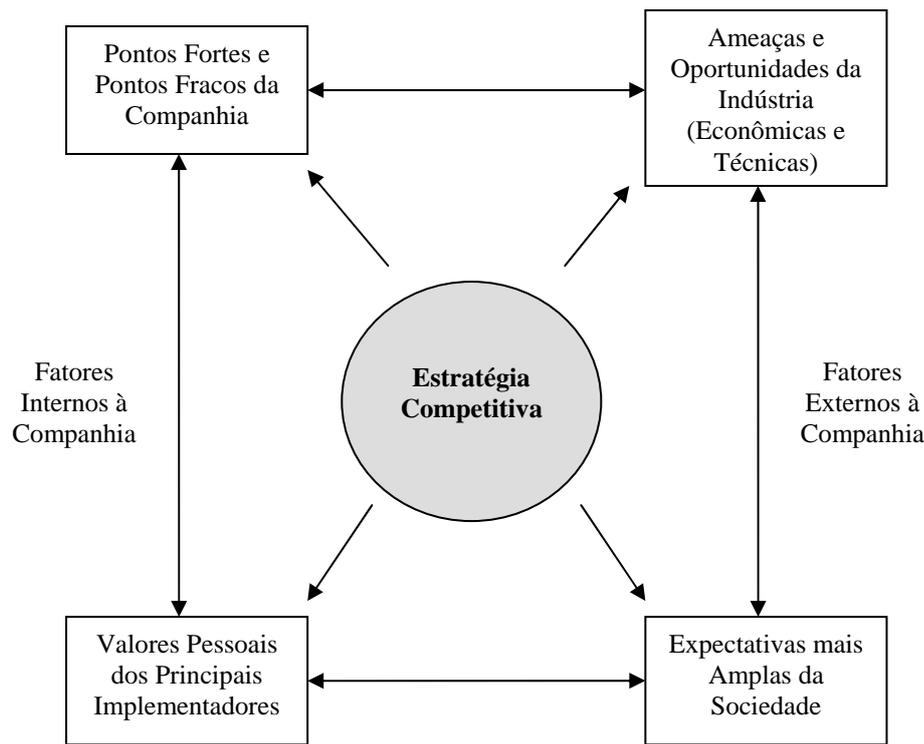
A estratégia está presente quando uma empresa articula sua estratégia e escolhe tomar uma direção ao invés de outra. Uma estratégia além de ser uma decisão, é também o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm objetivo de fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo (SLACK *et al*, 2002).

Cada empresa que compete possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 2004).

A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que as políticas e/ou as ações dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto de metas (PORTER, 2004).

### **2.1 MÉTODO CLÁSSICO PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA**

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para atingir essas metas (PORTER, 2004). A Figura 1 ilustra o método para a formulação de estratégias.



**Figura 1: Contexto em que a estratégia competitiva é formulada**

Fonte: Porter (2004)

A Figura 1 ilustra que a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades de seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito (PORTER, 2004).

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e conseqüentes recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. Esses quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e executável de metas e políticas.

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

“Medida de desempenho é o processo de quantificar ação, no qual medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração (SLACK *et al*, 2002 p. 590)”. “As informações obtidas auxiliam a tomada de decisões sobre os desvios em relação aos objetivos traçados” (GARCIA; CAMPOS, 2004 p. 48).

Slack *et al* (2002) cita cinco objetivos de desempenho principais: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Estes objetivos podem ser vistos como as dimensões do desempenho global que satisfazem os consumidores. Caso as causas significativas possam ser identificadas, elas poderiam ser rastreadas ao longo do tempo para avaliar o grau de melhoramento.

Assim que as medidas desejáveis forem selecionadas, deve-se analisar sua eficácia. Isso pode ser feito com auxílio das questões do Quadro 1.

A medida de desempenho:

- É coletada a partir de dados precisos e completos?
- Realmente interessa à empresa ou é só “mais um número”?
- Não irá confundir as pessoas (será que já não existem tantas medidas que mais uma só vai causar confusão)?
- Será entendida por todos?
- É direta e específica?

### Quadro 1: Avaliando a Eficácia de uma Medida de Desempenho

Fonte: Garcia e Campos (2004)

É improvável que uma única medida de desempenho reflita adequadamente a totalidade do objetivo de desempenho. Todas as medidas realizadas devem ser comparadas com algum padrão de desempenho para auxiliar no julgamento se seu desempenho é bom ou ruim. Segundo Slack *et al* (2002) há quatro tipos de padrão de desempenho usados normalmente:

- **Padrões históricos:** comparam padrões de desempenho com desempenho anteriores;
- **Padrões de desempenho-meta:** comparam desempenho com algum nível desejado de desempenho;

- **Padrões de desempenho da concorrência:** comparam o desempenho com aquele atingido pelos concorrentes;
- **Padrões de desempenho absolutos:** comparam o desempenho com níveis teóricos perfeitos.

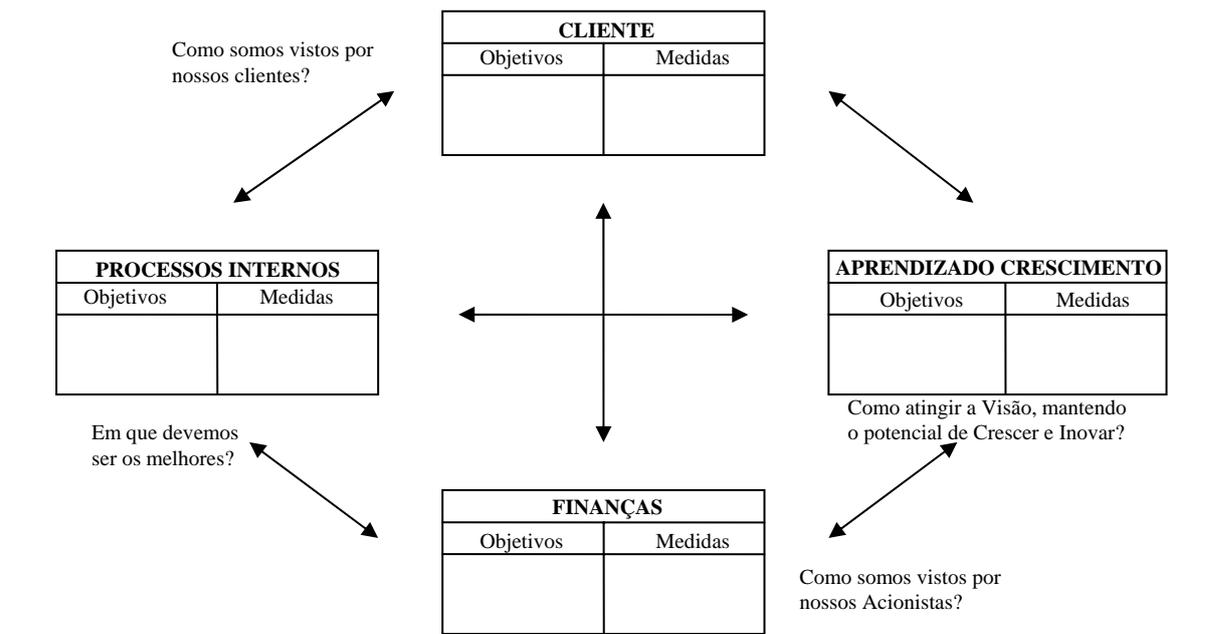
A sobrevivência da empresa depende da gestão de medição de desempenho de suas estratégias. Muitas empresas atualmente julgam importante o relacionamento com o cliente, com seus colaboradores e dão significativa importância aos processos internos, porém utiliza somente itens financeiros para controle estratégico, o que muitas vezes pode induzir a tomada de decisões equivocadas. O *Balanced Scorecard* acrescenta ao planejamento um conjunto de medidas que vinculam o desempenho sob o ponto de vista dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo. E por fim, a ferramenta como um todo dá suporte para a melhoria.

### 3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esses indicadores informam aos funcionários os vetores de sucesso atual e futuro, para atingir suas metas a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

“Manter sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra” (CAMPOS, 1992 p.22).

A Figura 2 demonstra como o *Balanced Scorecard* relaciona e associa as medidas de desempenho.



**Figura 2: Relação e associação das medidas de desempenho**

Fonte: Campos (1998)

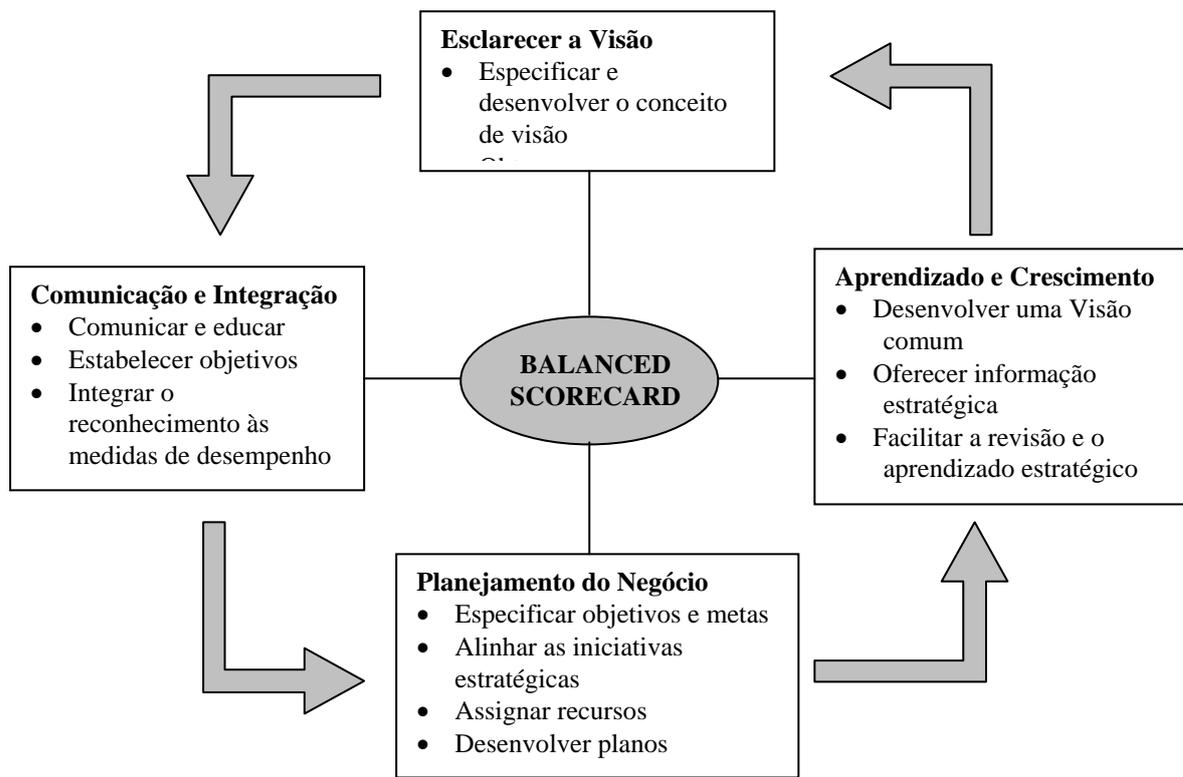
Muitas empresas adotam também outros indicadores específicos para a indústria ou a atividade que se dedicam. As empresas que desejam adotar a metodologia BSC devem buscar a melhor composição de indicadores para acompanhar todos os negócios e não se restringir às quatro perspectivas básicas traçadas por Kaplan e Norton (1997).

Assim para uma visualização adequada e acompanhamento dos negócios, algumas empresas têm necessidade de outras perspectivas além das quatro fundamentais. Indústrias, Órgãos públicos, Escolas e Hospitais públicos, por exemplo, podem ter necessidade de

destacar, como uma de suas prioridades, o impacto no ambiente ou na sociedade onde estão inseridos se desejarem acompanhar de perto a evolução dos indicadores nestas áreas (CAMPOS, 1998).

Alguns empresários consideram as medidas e indicadores como uma ferramenta de controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. As medidas de BSC são utilizadas de forma diferente, servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar a meta comum. Desta forma, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Empresas inovadoras estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. A Figura 3 ilustra os vetores críticos do BSC.



**Figura 3** Processo de Gerenciamento da Estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas

concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. As suas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Os tópicos seguintes trarão uma explicação da importância das quatro perspectivas principais sugeridas por Kaplan e Norton (1997), e considerações importantes para cada uma delas.

### **3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA**

As metas financeiras devem servir de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas. A maioria das empresas estabelece objetivos financeiros de aumento da receita, melhorias dos custos e da produtividade, otimização do uso de recursos e dos ativos e redução de risco para todas as suas divisões e unidades de negócio. As unidades da empresa ficam responsáveis em agregar valor econômico a seus produtos e serviços (CAMPOS, 1998).

O *Balanced Scorecard* não é um conjunto de objetos isolados, as relações existentes contam a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros em longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

#### **3.1.1 Estratégia da unidade de negócios**

Uma unidade de negócio é um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade e, assim, produzir produtos para satisfazer às necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade (MELLO *et al*, 2002).

Os objetivos financeiros dependem consideravelmente do ciclo de vida da empresa, variando de acordo com a estratégia que deseja seguir. Os resultados obtidos são de extrema importância, pois podem decidir se empresa mantém ou não o negócio. A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou a unidade de

negócios se encontra. Kaplan e Norton (1997) apontam três fases no ciclo de vida: *crescimento, sustentação e colheita*.

As empresas em *crescimento* encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Nesse estágio, as empresas podem até operarem com o fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital investido. Os investimentos feitos para o futuro podem consumir mais recursos financeiros do que os gerados atualmente devido a uma base limitada de produtos, serviços e clientes. O objetivo financeiro global para as empresas nesta fase serão os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupo de clientes e regiões.

A maioria das unidades de negócio pertencente ao estágio de *sustentação* consegue atrair investimentos, mas não conseguem adquirir muito retorno sobre o capital investido. A tendência é que as empresas mantenham a participação de mercado e consiga aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimentos são direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, ao contrário dos longos investimentos de retorno no estágio de crescimento. Nesta fase, a maioria das empresas estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade.

O estágio de *colheita* é observado quando a unidade de negócio atinge sua maturidade em seu ciclo de vida. É assim denominado, pois as empresas irão “colher” os investimentos feitos nos estágios anteriores. Os investimentos feitos nessa fase não são mais significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter períodos de retorno definidos e curtos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

O Quadro 2 sintetiza as características e objetivos relativos a cada fase do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio. Dependendo do estágio onde a empresa se encontra (crescimento, sustentação ou colheita) ela verifica se as características e os objetivos estão sendo alinhados, assim, com os dados em mãos, a empresa verifica a viabilidade de manter ou não o negócio.

Fase	Característica	Objetivos financeiros
------	----------------	-----------------------

Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos elevados em infraestrutura</li> <li>• Criação/consolidação dos processos internos</li> <li>• Desenvolvimento da base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade de crescimento da receita (aumento das vendas) em mercados previamente determinados.</li> </ul>
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre capital investido</li> <li>• Investimento visando melhoria contínua dos processos internos</li> <li>• Ampliação gradual da capacidade de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Aumento da receita operacional e da margem bruta</li> <li>• Aumento da razão receita contábil sobre capital investido</li> <li>• Retorno sobre investimento</li> <li>• Aumento do valor econômico agregado</li> </ul>
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colheita de investimentos realizada nas etapas anteriores</li> <li>• Realização de investimentos somente para manter equipamentos e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo</li> <li>• Redução de despesas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar fluxos de caixa</li> <li>• Diminuição da necessidade de capital de giro</li> </ul>

**Quadro 2: Fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.**

Fonte: *Hernandes et al (2000)*

### 3.1.2 Liderança no custo total

Essa estratégia de “liderança no custo total” se tornou bastante comum nos anos 70. Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, controle rígido e redução dos custos e das despesas gerais, e minimização do custo com P&D, força de vendas, publicidade, entre outros. O tema central desta estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 2004).

Uma posição de baixo custo garante a empresa algumas vantagens competitivas segundo Porter (2004):

- Produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas;

- Dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumidos seus lucros na competição;
- Defende a empresa contra compradores poderosos, porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- Proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos;
- Podem proporcionar barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custo;
- Normalmente coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Atingir uma posição de baixo custo quase sempre exige da empresa uma alta participação no mercado e outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas ou ao mercado consumidor. Essa estratégia pode exigir alto investimento em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para atingir uma boa parcela de mercado (PORTER, 2004).

### **3.1.2.1 Riscos da liderança no custo total**

O primeiro risco em lidar com alguma estratégia é falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, é que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria (PORTER, 2004).

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, como investimentos em equipamentos modernos, eliminação de ativos obsoletos e lidar com aperfeiçoamento tecnológico. Alguns riscos são principais segundo Porter (2004):

- Mudança tecnológica que anula os investimentos ou os aprendizados anteriores;
- Pode haver outras empresas no mercado que já praticam a liderança no custo total e estão consolidadas a mais tempo no mercado;

- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação dos custos que impedem a firma em manter o diferencial do preço, suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação;
- Perca na qualidade dos produtos e dos serviços prestados após a venda.

### 3.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Os clientes são os principais interessados em melhorias contínuas nos produtos e/ou serviços. São eles que compram e exigem cada vez mais qualidade e empenho das empresas. “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992 p.2).

No cenário atual, uma empresa só pode sobreviver se seus objetivos forem contribuir para a satisfação total de todas as pessoas afetadas. Sob esse ponto de vista, a primeira prioridade da empresa são seus consumidores. O objetivo principal da empresa é atingido com a prática do Controle da Qualidade Total por possuir as seguintes características básicas, segundo Campos (1992):

1. É um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades.
2. É um sistema gerencial que visa manter os padrões para o atendimento destas necessidades.
3. É um sistema gerencial que visa melhorar continuamente os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com, abordagem humanista.

A perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* identifica segmentos importantes de clientes e mercados onde a empresa pretende competir. Possibilita alinhar as medidas

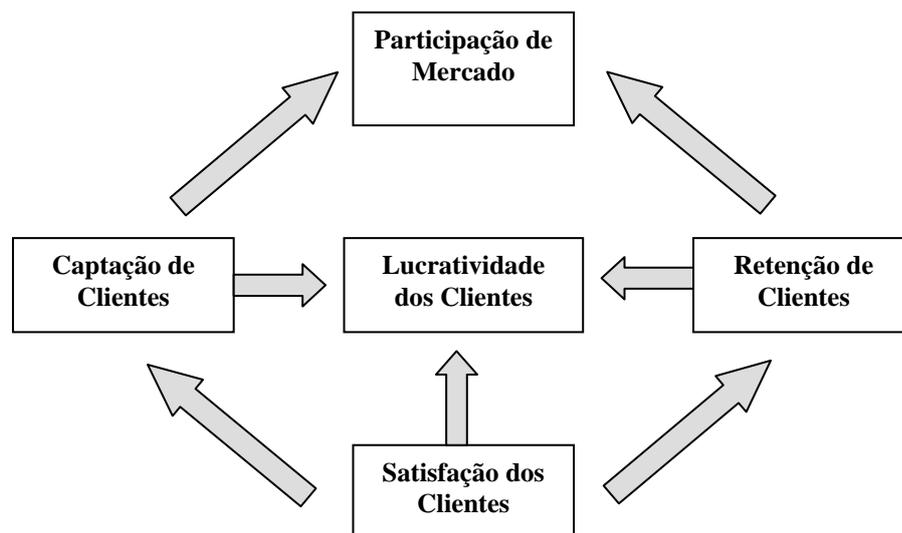
essenciais dos clientes e permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para seus clientes.

### 3.2.1 Medidas essenciais dos clientes

O grupo de medidas essenciais dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui, segundo Kaplan e Norton (1997), indicadores de:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes.

Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme a Figura 4.



**Figura 4: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais**  
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Participação de Mercado

Medir a capacitação do mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado seja conhecido. Representa a proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas. Esse indicador atenderia as empresas que estejam procurando dominar a compra de produtos ou serviços de clientes específicos nas categorias onde resolveu competir.

### **Retenção de Clientes**

Para manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é preciso assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. Este indicador fornece o acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais.

### **Captação de Clientes**

O indicador de captação de cliente acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios ganha novos clientes ou novos negócios. É fundamental essa verificação para verificar o crescimento da empresa.

### **Satisfação de Clientes**

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. O índice de satisfação dos clientes registra o nível de satisfação em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado (*feedback*).

Segundo Kaplan e Norton (1997), pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

Entretanto, as empresas não devem contar com a proatividade do *feedback* de desempenho por parte de todos os seus clientes-alvo. A elaboração de pesquisas de opinião podem ser extramente úteis para a empresa, e exigem conhecimento especializado e muitas vezes de alto custo.

### **Lucratividade de Clientes**

As quatro medidas anteriores não garantem necessariamente bons resultados financeiros. As empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos. Esse indicador mede a lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

Nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade, por isso, é possível que a unidade de negócios seja obrigada a recusar serviços que são onerosos ou eleve os preços para compensar os recursos gastos para satisfazer à exigência do cliente.

Clientes recém-captados podem não ser lucrativos, uma vez que, grandes esforços precisam ser realizados para a conquista do cliente. A empresa deve avaliar estrategicamente o tempo necessário para o novo cliente se tornar lucrativo.

### **3.2.2 Propostas de valor**

Adicionalmente, as empresas devem identificar medidas que agreguem valor para o cliente. Embora essas medidas possam variar de acordo com a indústria, com o segmento de mercado, ou a cultura da organização. Kaplan e Norton (1997) definem três categorias:

- Atributos dos produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

#### **Atributos dos produtos e serviços**

Os atributos dos produtos e serviços consideram a funcionalidade e as características dos produtos e dos serviços, seu preço e qualidade percebida pelos clientes. Consideram a qualidade dos processos e sistemas internos, avaliam a produtividade, e os esforços para redução de desperdício. Avaliam a qualidade e desenvolvimento dos fornecedores.

#### **Relacionamento com os clientes**

O relacionamento com os clientes registra os motivos porque o cliente procurou a empresa, o produto ou serviço, e o resultado final desse contato. Registra também: a entrega dos produtos ou serviços aos clientes dimensionando os tempos de atendimento, de resposta e

de entrega, e os comentários finais do cliente; a satisfação do cliente em relação à competição; outros indicadores como número de reclamações e o índice de retenção de clientes, e o tempo de resposta da empresa às variações de mercado.

### **Imagem e reputação**

A imagem e a reputação refletem os fatores intangíveis que atraíram o cliente para o produto ou serviço, como o prestígio da empresa, preferência por marca, percepção de valor ou qualidade, lealdade do cliente, entre outros. Avalia o respeito e cumprimento das leis e medidas regulamentares; considera o esforço no sentido da qualidade ambiental, segurança ocupacional e saúde. Registra os esforços para o desenvolvimento, bem estar e satisfação dos colaboradores e as contribuições para o bem estar da comunidade e o país.

Embora, tanto a retenção de clientes quanto a conquista de clientes novos sejam resultado de um esforço bem sucedido de atender às necessidades dos clientes, nem sempre as pesquisas de satisfação indicam a posição da empresa nesse quesito. Uma compra é totalmente satisfatória quando os clientes compram novamente o seu produto (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **3.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA**

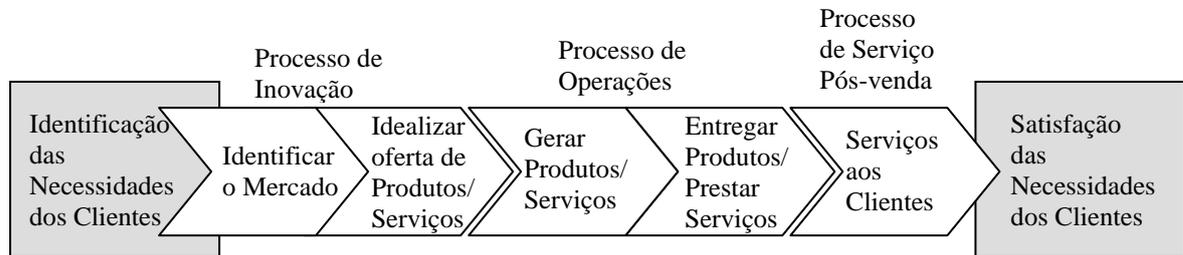
Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e segmentos específicos de clientes. Ao invés das medições focalizarem apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes, o BSC faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Cada empresa tem um conjunto específico de processos internos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, porém, segundo Kaplan e Norton (1997) existem três processos principais:

- Inovação.
- Operações.

- Serviço pós-venda.

Tais processos apresentam-se em seqüência, conforme ilustrado na Figura 5.



**Figura 5: A perspectiva dos Processos Internos**

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### 3.3.1 Inovação

Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas aplicando o *scorecard* na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico. Porter (2004) cita três vertentes principais de inovação: **produto**, **marketing** e **processo**.

A **inovação no produto** pode ampliar o mercado e, conseqüentemente, promover o crescimento da indústria e/ou pode acentuar a diferenciação do produto. A inovação no produto pode também ter conseqüências indiretas. As inovações podem exigir novos métodos de fabricação, distribuição e marketing que alteram as economias de escala ou outras barreiras de mobilidade. Uma alteração significativa no produto pode também anular a experiência do comprador, e conseqüentemente, ter um grande impacto sobre o comportamento de compra.

A **inovação no marketing** pode influenciar diretamente a estrutura da indústria com o aumento da demanda. A atuação nos canais de comunicação pode permitir que novos clientes sejam atingidos ou pode reduzir a sensibilidade ao preço, aumentando a diferenciação do produto.

A **inovação no processo** pode mudar a estrutura da indústria nos métodos e processos de fabricação. As inovações podem tornar o processo mais ou menos intenso em capital, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, aumentar ou diminuir a integração vertical, afetar o processo de acúmulo de experiência, entre outros.

“A eficiência, a eficácia e a oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes do que os de excelência em processos operacionais existentes” (RADÜNZ, 2002 p.37). Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêutica, agrícola e de software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem se tornar bastante altas e as oportunidades de redução de custos podem se tornar limitadas, razão pela qual é necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Faz-se importante, num processo de *scorecard*, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:

- Percentual de vendas gerado pelo novo produto;
- Percentual de vendas gerado por produtos proprietários;
- Comparação de novos produtos versus planejamento e também versus concorrência;
- Capacidades técnicas do processo de produção;
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

### **3.3.2 Operações**

O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega (RADÜNZ, 2002).

Tradicionalmente, esses processos eram medidos através de custo-padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo, aplicadas diretamente ao processo. Dependendo do produto ou serviço,

algumas empresas podem colocar métricas de avaliação contra os planos ou a concorrência em áreas tão diversas como precisão, velocidade, margem de lucro, consumo de energia ou índice de nacionalização.

### **3.3.3 Serviço Pós-Venda**

O serviço pós-venda inclui a garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de pagamentos. As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo, através do serviço pós-venda de qualidade superior, poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos parâmetros de tempo, qualidade e custos.

Outro aspecto importante do serviço pós-venda são medidas de eliminação segura dos dejetos e subprodutos de processos de produção que possuam materiais químicos perigosos. Ao reconhecerem que um relacionamento excelente com a comunidade pode ser um objetivo estratégico para preservar o direito de continuar operando, as empresas fixam metas de serviço pós-venda que conduzem a um bom desempenho ambiental. Essas medidas podem ser mais significativas por seu impacto no meio ambiente do que pelo ligeiro aumento que provocam nos custos de produção.

As empresas geralmente, para controle dessa cadeia de valor, utilizam as seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício
- Retrabalho e devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

## **3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A última perspectiva do *Balanced Scorecard* descreve os objetivos traçados para a empresa crescer e aprender. Esforços nesse sentido vão criar infra-estrutura que a organização

precisa para atender as metas e os objetivos nas perspectivas anteriores. A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla compartilha, com todos os empregados, a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiser que a estratégia seja bem sucedida.

As principais categorias que devem ser incluídas no BSC segundo Campos (1998) são:

- Capacitação dos colaboradores;
- Efetividade dos sistemas de informação;
- Motivação, energização e orientação dos colaboradores.

### 3.4.1 Capacidade dos colaboradores

No início da revolução industrial, as pessoas eram contratadas para fazerem esforços físicos e repetitivos, mas hoje as empresas necessitam que seus colaboradores pensem. Os trabalhos foram automatizados e os robôs substituíram os operários das linhas de montagem e produção.

As idéias de oferecer novos produtos e serviços, com mais capacidades, de melhor qualidade e a menor custo são oriundas dos próprios funcionários da empresa, pois são eles que trabalham nas linhas de produção, na operação de sistemas ou estão em contato direto com o consumidor.

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e do desejo de trabalhar. Só é possível pensar em educação e treinamento voltado para o crescimento do ser humano dentro de um contexto de estabilidade no emprego, por isso as empresas devem zelar por esse valor e acreditar que investimentos nesse sentido são de longo prazo.

Campos (1998) sugere três medidas básicas de desempenho dos colaboradores:

- **Satisfação:** para reconhecer o nível de satisfação e a moral dos colaboradores é necessário avaliar o grau de satisfação em elementos tais como:

- Envolvimento nas decisões;
  - Reconhecimento após uma tarefa bem realizada;
  - Acesso à informação suficiente para que possa realizar o trabalho;
  - Encorajamento real para ser criativo e usar de iniciativa própria;
  - Nível de suporte recebido das funções de *staff*;
  - Grau de satisfação com a organização.
- **Retenção:** possibilita manter os valores e a cultura da organização, o conhecimento dos processos e a sensibilidade para as necessidades dos clientes. A empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse a longo prazo;
  - **Produtividade:** mede a eficiência com que as entradas são transformadas em saídas. Mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

### 3.4.2 Capacidade dos sistemas de informação

Segundo Stair (1998, p.4) “dados consistem em fatos não trabalhados” e informação “é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos”. Ainda, Stair (1998, p.5) diz que o conhecimento “representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como essas informações podem ser úteis para uma tarefa específica”. Sendo assim, a informação é o fator mais importante para que o executivo possa tomar decisões mais precisas quanto aos rumos da empresa. Se a informação não for precisa ou completa, decisões ruins podem ser tomadas.

Sistemas de Informação são sistemas que permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações. Os usuários dos Sistemas de Informação são provenientes tanto do nível operacional quanto do nível tático ou estratégico e

utilizam os Sistemas de Informação para alcançar os objetivos e as metas de suas áreas funcionais (RADÜNZ, 2002).

O acesso à informação atualizada é necessário para que os colaboradores sejam efetivos. Os trabalhadores de linha, em contato direto com os clientes, necessitam ter acesso preciso à informação do relacionamento de cada cliente com a organização, não só para satisfazê-lo no relacionamento existente como para atender a necessidades emergentes, talvez expressas pelo próprio cliente.

Os colaboradores das áreas operacionais precisam também de informações rápidas e oportunas para que possam desenvolver processos de melhoria, de modo a sistematicamente reduzir tempos e eliminar defeitos, custos excessivos ou desperdício dos sistemas de produção (CAMPOS, 1998).

Algumas empresas dão prioridade para os sistemas de informação estratégica e medem a disponibilidade das capacidades desejadas e necessárias contra as capacidades oferecidas. Estas medidas de avaliação dos sistemas de informação calculam médias e percentuais de disponibilidade, de qualidade, de custo e de tempo em vários itens de interesse para os colaboradores de linha, com acesso em tempo real à informação dos clientes.

### **3.4.3 Motivação, *empowerment* e orientação**

As pessoas são os maiores recursos de uma empresa. Caso a empresa não dê o devido valor aos seus funcionários, ela está correndo o risco de perdê-los para seus concorrentes. Os colaboradores precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da empresa. Para isso precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações.

Existem diversos indicadores para avaliar o grau de motivação dos funcionários. Um dos indicadores mais conhecidos e utilizados é o número de sugestões por colaborador, que é geralmente complementada pela medição do número de sugestões implementadas.

É importante que as empresas tenham uma política de avaliação dos benefícios gerados pelas sugestões apresentadas e que atribua uma forma de recompensa para premiar essas sugestões dos funcionários. Essa política pode aumentar significativamente a quantidade

de sugestões com reflexo na redução de despesas, melhoria dos produtos e serviços das empresas e na satisfação e retenção dos clientes.

### 3.5 BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO

O Balanced Scorecard é um complemento para um quadro puramente financeiro de uma operação. As medidas de desempenho são mais necessárias nas operações com uma perspectiva de longo prazo e onde os benefícios não são visíveis, imediatamente, na forma dos lucros de curto prazo. Esse é o caso das unidades de serviço e desenvolvimento nas companhias, embora o objetivo final seja contribuir para os lucros no longo prazo (OLVE *et al*, 2001).

O setor de público também precisa de bastante controle do gerenciamento. O BSC está sendo utilizado em certas unidades de governo. Nos últimos anos, várias formas de *comprador-fornecedor* têm atraído um interesse de governos europeus (DAVÉN; NILSSON *apud* OLVE *et al*, 2001). Muitos setores públicos são terceirizados, cabendo às unidades administrativas a responsabilidade pela escolha do fornecedor. O objetivo do comprador é obter melhor serviço possível, estabelecer contratos específicos e formas de medição dos serviços realizados. Vários órgãos submetem essas empresas a estudos da satisfação do cliente para que seja verificado o comprometimento da prestadora de serviços para com a população (OLVE *et al*, 2001).

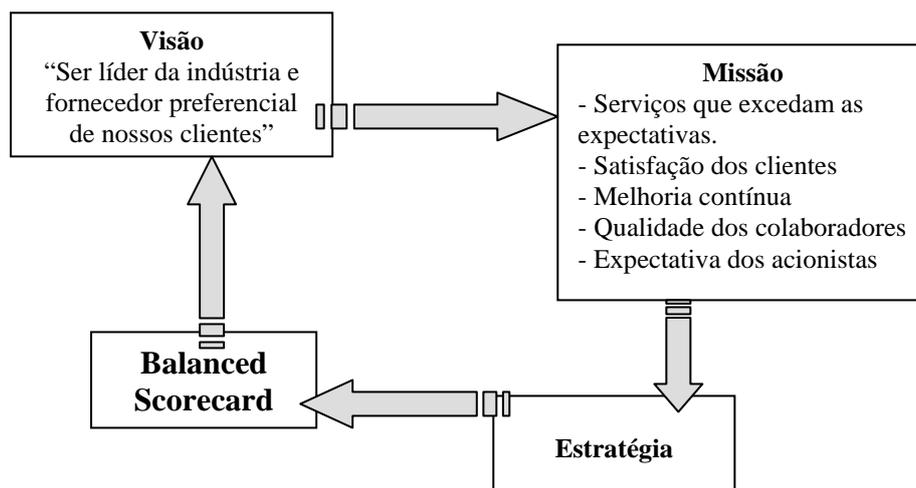
Um BSC poderia ser usado tanto pelas prestadoras de serviços quanto pelos compradores responsáveis frente às autoridades locais e à população quanto à qualidade do serviço. A ferramenta pode ser uma forma de especificar, adiantadamente, os recursos a serem usados e as expectativas a serem atendidas. Também pode ser usado para estabelecer o que foi alcançado.

Para as operações que não visam o lucro, a abordagem dos objetivos múltiplos do conceito do *balanced scorecard* é razoável e atraente. Utilizar o BSC está relacionado aos experimentos na medição de performance tanto nos níveis de governo nacional como local. Talvez as perspectivas devam ser um pouco diferentes; por exemplo, o foco financeiro na forma não modificada dificilmente pode ser visto como critério final, da mesma forma como em um negócio que funciona buscando o lucro; e a relação de uma repartição com o público

difícilmente é captada em um foco do cliente. O BSC pode ser tornar importante para o setor público, porém, no contexto da política atual, essa abordagem deve seguir a abordagem racional e os conceitos da ferramenta de forma que auxilie na decisão política.

### 3.6 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC

A construção do BSC consiste basicamente em traduzir a visão da organização em objetivos estratégicos, com medidas concretas e metas específicas. O processo oferece desde o início uma excelente oportunidade para esclarecer qualquer dúvida dos gestores e colaboradores ao focar e fazer sobressair os reais objetivos e prioridades da empresa (CAMPOS, 1998).



**Figura 6: O BSC viabiliza a Visão, a Missão e a Estratégia**

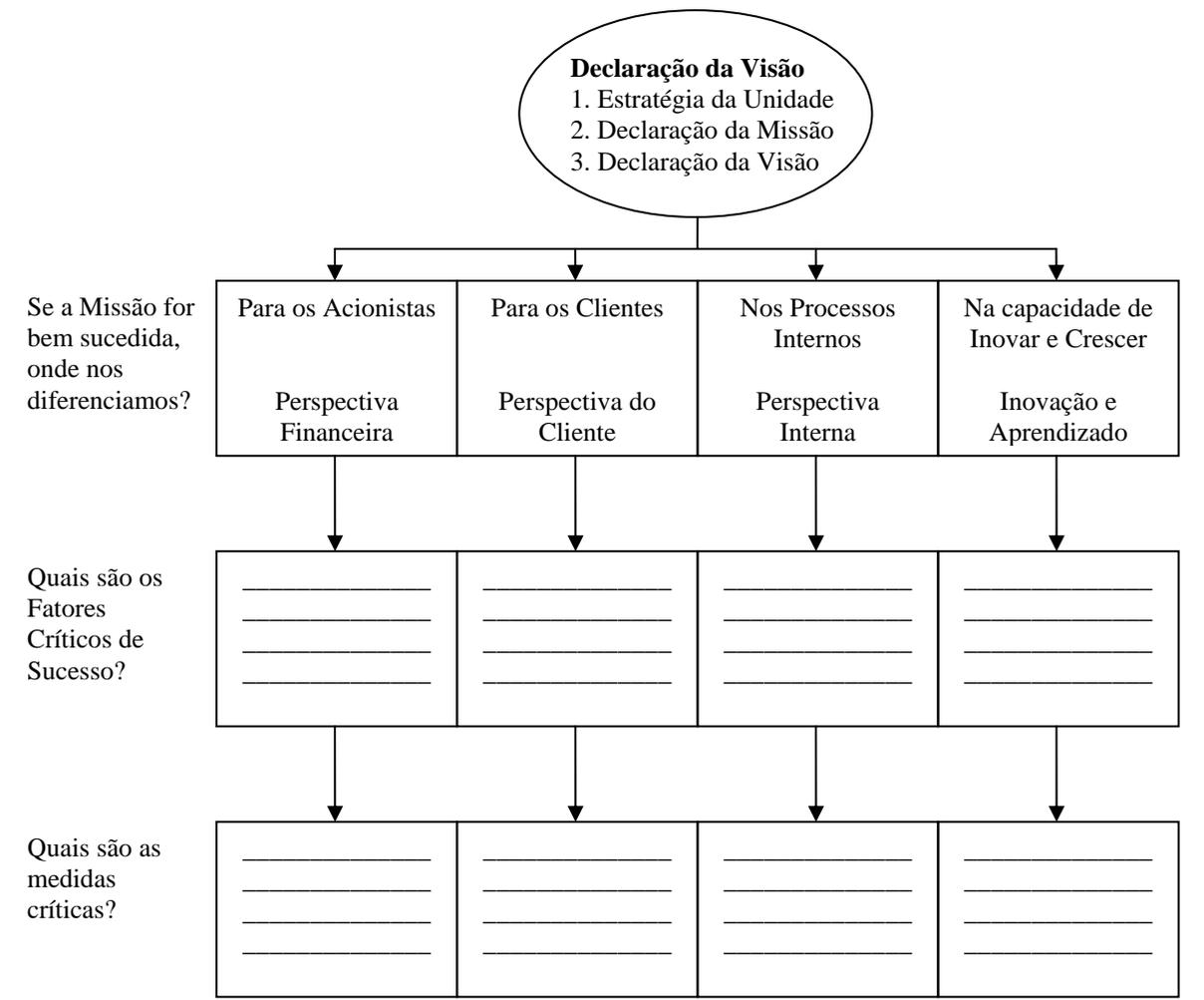
Fonte: Campos (1998)

A definição da Visão, da Missão e dos pontos de medida de desempenho demanda tempo e exige uma participação considerável de gestores, para que possa apresentar o nível de certeza e de direção que a empresa precisa comunicar a todos os colaboradores.

O próximo passo para os gestores é a definição dos objetivos em médio prazo dos negócios, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da organização. Os FCS descrevem as atividades necessárias para que a missão da empresa seja atingida. Somente então devem ser definidos medidas ou indicadores de desempenho para cada um dos FCS. Os indicadores são definidos a partir dos fatores críticos de sucesso para cada uma das perspectivas. A Figura 7 ilustra a associação dessas medidas.

A grande maioria das empresas possui uma variedade de medições físicas e operacionais para todas as suas atividades. O BSC exige dos gerentes uma seleção reduzida de indicadores (15 a 20) nas quatro perspectivas básicas, enfocando a visão estratégica.

Assim que forem definidos os itens de controle, será necessário criar sistemas adequados para a coleta e análise dos dados que materializarão as próprias medidas.



**Figura 7: Associando as medidas de desempenho à estratégia da empresa**  
Fonte: Campos (1998)

Pode-se visualizar na Figura 8 como estão divididas as etapas do processo de construção do BSC de uma forma hierárquica.



**Figura 8: Estrutura BSC**  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para a implantação da metodologia BSC é necessário que a empresa esteja preparada para a mudança. Kaplan e Norton (1997) citam os seguintes requisitos preliminares:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia;
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer metas estratégicas;
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- Fornecer base para o aprendizado estratégico.

Assim que os objetivos forem traçados, é necessário a empresa determinar um líder responsável pela organização do BSC, pela sua filosofia, metodologia e desenvolvimento. O líder fica responsável por orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e

entrevistas, garantir a documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, mantendo o processo no rumo certo dentro do prazo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Foi realizado um estudo de caso sobre a implantação do *Balanced Scorecard* na concessionária de energia elétrica do estado do Paraná, a COPEL. A empresa tem uma visão e uma missão consolidada há alguns anos.

### **4.1 METODOLOGIA**

O trabalho foi desenvolvido com a intenção de enfatizar a ferramenta BSC e sua importância na utilização dentro de uma organização como um todo. O estudo de caso foi elaborado através de análise explorativa fundamentado por revisão bibliográfica, observação, livros, artigos, internet, coleta de dados e entrevistas com colaboradores da implantação desse conceito na COPEL.

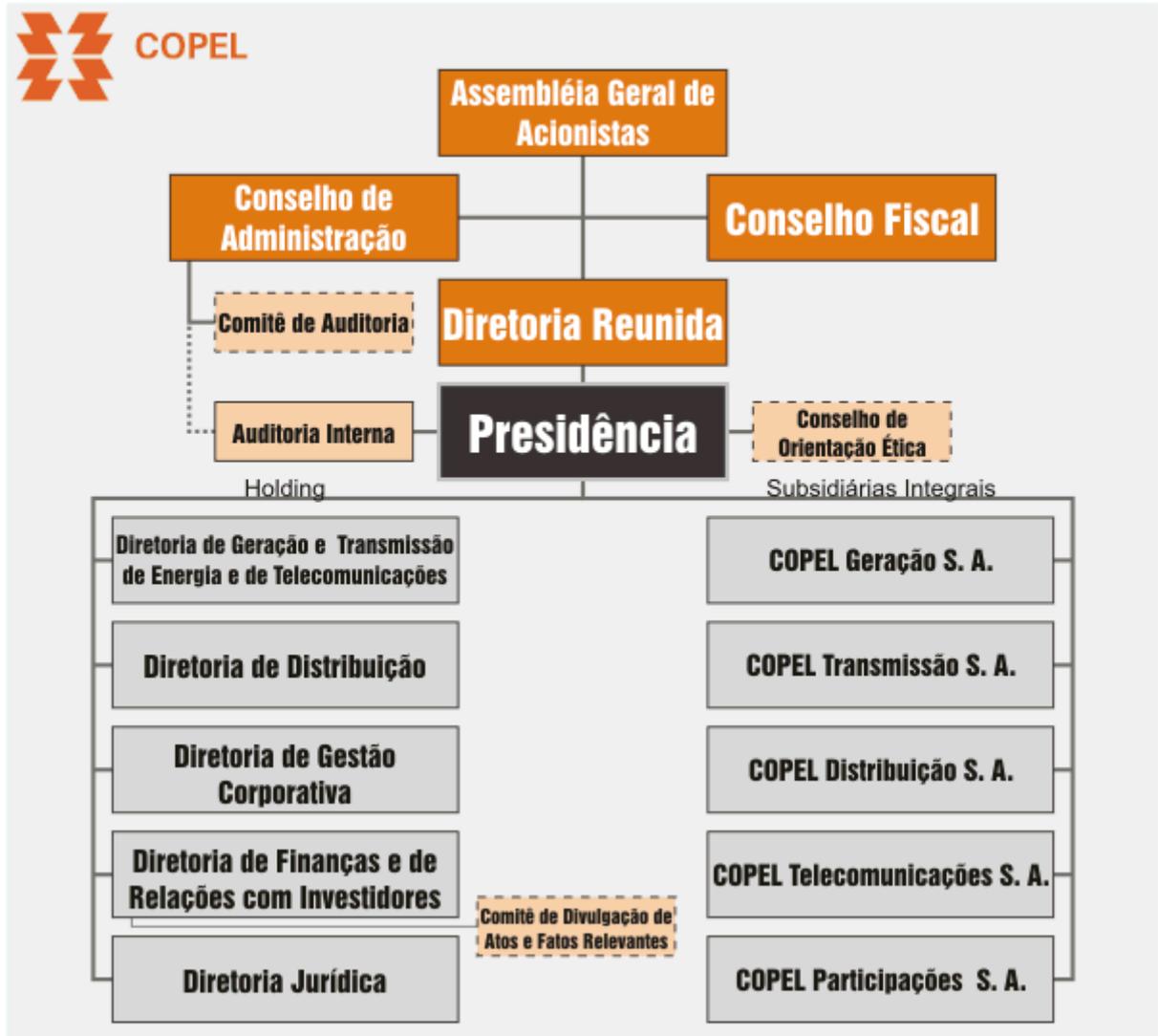
Tal estudo consistiu em apresentar de modo discursivo a estrutura do planejamento da estratégia, e como a empresa estudada conseguiu alinhar seus objetivos com o BSC.

### **4.2 A COPEL**

A Companhia Paranaense de Energia – COPEL é uma empresa de economia mista criada pelo governo estadual, e hoje é considerada uma das maiores concessionárias do setor elétrico brasileiro. A empresa gera cerca de 6% de toda energia consumida no Brasil e atende cerca de 3,2 milhões de clientes na sua área de concessão (COUTINHO; KALLAS, 2005).

A COPEL conta com 5 subsidiárias, que cuidam de diferentes ramos de negócios da empresa. A COPEL Geração, COPEL Transmissão e COPEL Distribuição são responsáveis pela energia, principal setor de atuação da empresa.

Após a abertura de seu capital, a partir de 1995, a COPEL passou por mudanças significativas em sua estrutura organizacional, sendo dividida em cinco subsidiárias integrais: Geração, Transmissão, Distribuição, Telecomunicações e Participações. A Figura 9 ilustra o organograma da empresa (COPEL, 2006).



**Figura 9: Organograma da COPEL**  
Fonte: COPEL (2006)

A COPEL caracterizou-se por ser pioneira no setor elétrico brasileiro ao realizar pesquisas sistemáticas de mercado (1982), planejamento de marketing (1995), auto-atendimento pela internet (1996), franquia de agências de atendimento ao cliente (1997), gerentes de contas para os clientes industriais de grande porte (1998), conquista do primeiro cliente de mercado livre de energia elétrica no Brasil (1999), implantação de programas de marketing de relacionamento para clientes residenciais e industriais de grande porte (2000) e implementação do Projeto CRM (2001). A empresa foi por três anos eleita a melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil (Prêmio ABRADÉE 1999, 2001 e 2002).

Com a crise de abastecimento de energia elétrica de 2001, onde houve grande quantidade de racionamento, e com a tentativa de privatização do setor elétrico, a COPEL, em 2002 amargou o maior prejuízo de sua história.

Em 2003, com a mudança no governo estadual, uma nova diretoria tomou posse tendo a missão de reunificar a empresa, reverter seus resultados financeiros e redefinir seu foco para os negócios tradicionais de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

A nova estrutura implantada em agosto de 2003 extinguiu as diretorias de planejamento e marketing, que passaram a ser coordenadas diretamente à presidência. A nova Coordenação de Planejamento Empresarial (CPE) utilizou o BSC para ajudar a priorizar as ações oriundas do planejamento para o período 2004-2007. Em 2004, foi planejada e tiveram início a implantação do BSC na COPEL com o objetivo de melhorar o alinhamento de esforços em torno da estratégia e melhorar a integração das ações para aumentar a sinergia entre as áreas (COUTINHO; KALLAS, 2005).

#### **4.2.1 Estrutura e modelo de planejamento empresarial da COPEL**

A nova estrutura de planejamento baseou-se em comitês compostos por profissionais de todas as diretorias. O processo passou a ser conduzido pelo comitê de planejamento empresarial, composto pelos diretores e coordenado pelo presidente da empresa. Esse comitê é responsável pela definição do referencial estratégico, composto pelos valores, missão, visão, negócios, diretrizes e objetivos gerais. A responsabilidade da secretaria desse comitê, pela coordenação do processo de planejamento estratégico e pela definição dos métodos e técnicas a serem utilizados ficou a cargo da CPE (COUTINHO; KALLAS, 2005).

O desdobramento do nível estratégico para o tático é feito por oito comitês de planejamento funcionais e um comitê de planejamento setorial.

O modelo de gestão empresarial (Figura 10) é formado por um triângulo, sustentado pelos valores da organização que integra cada um de seus vértices. O modelo de planejamento empresarial (Figura 11) utiliza basicamente os passos da análise ambiental, definição de valores, missão, visão, diretrizes e objetivos, bem como a formulação, desdobramentos e implementação das estratégias, o controle dos resultados advindos destas e *feedbacks* para ajustes. O desdobramento e o *feedback* procuram a integração dos planos estratégico, tático e operacional. A base de sustentação do modelo é o aprendizado organizacional.

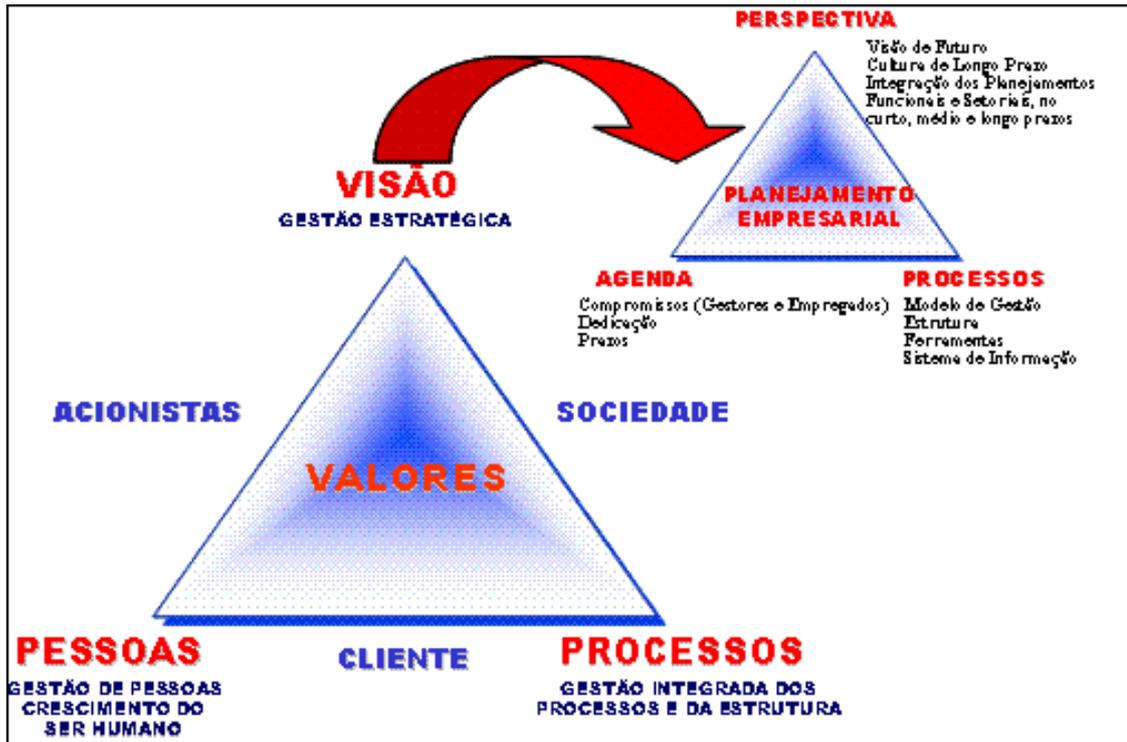


Figura 10: Modelo de gestão empresarial da COPEL  
 Fonte: Coutinho e Kallas (2005)

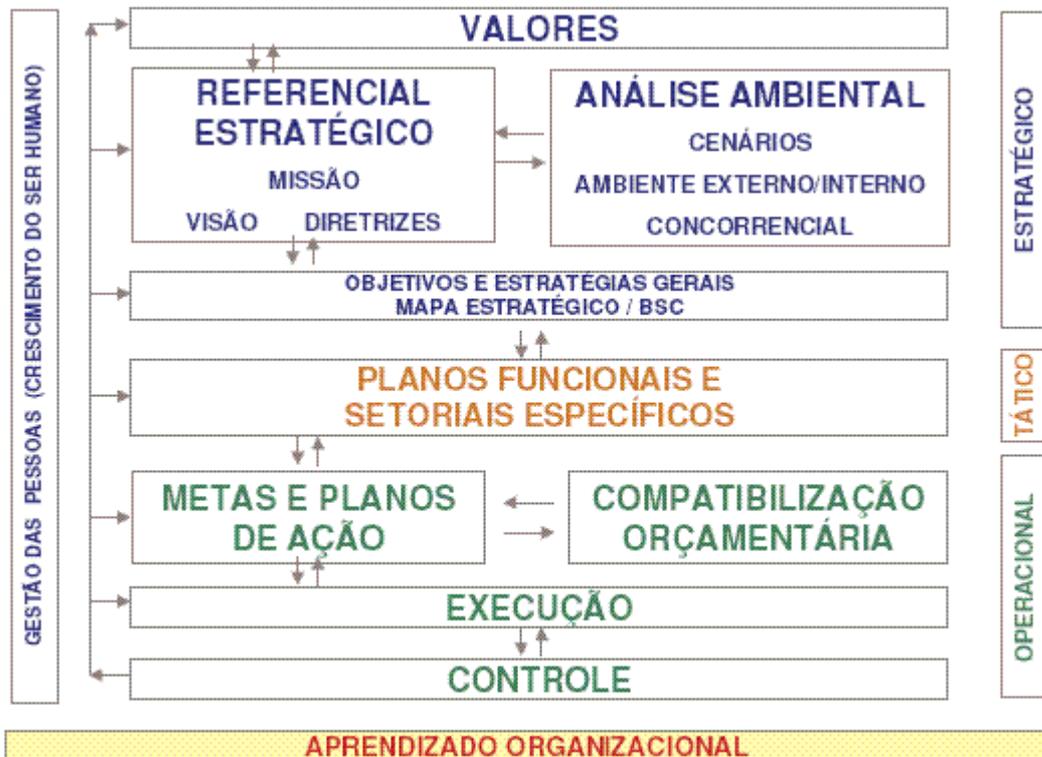


Figura 11: Modelo de planejamento empresarial da COPEL  
 Fonte: Coutinho e Kallas (2005)

Os valores são um conjunto de crenças e pressupostos que balizam a gestão estratégica, organizacional e das pessoas e que orientam todas as ações e decisões internas e externas da Empresa e de seus membros (COPEL, 2006):

- **Ética:** Relacionamento transparente, honesto e equilibrado com todas as partes interessadas;
- **Responsabilidade social:** Condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das gerações futuras;
- **Alianças estratégicas:** Parceria e colaboração com todos os setores da empresa e da sociedade, em busca de alinhamento de objetivos e maximização de resultados;
- **Comprometimento:** Condução do trabalho com a mente e o coração, no sentido de uma missão, buscando a excelência;
- **Assumir riscos:** Decidir, ousar e tomar a iniciativa, como dono da empresa;
- **Melhoria contínua:** Aprendizado contínuo, compartilhando e disseminando o conhecimento;
- **Valorização dos empregados:** Promoção do crescimento do ser humano integral - empregados e força de trabalho - com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional;
- **Clareza de objetivos:** Definição clara e comunicação transparente dos rumos estratégicos da empresa;
- **Satisfação dos clientes:** Em todas as ações, considerar que o cliente é a razão da empresa existir;
- **Valor para o acionista:** Busca do lucro responsável no cumprimento da missão da empresa;
- **Segurança:** Profissionalismo na condução dos negócios, de maneira a garantir a longevidade da empresa, priorizando a segurança das pessoas.

Da mesma forma, a missão, a visão e as diretrizes foram definidas. A missão é a razão da existência da organização.

“**Missão:** Gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense.”

A visão é onde a empresa deseja chegar:

“**Visão:** Ser a melhor empresa do setor elétrico no Brasil até 2006, mantendo o equilíbrio entre os interesses da sociedade e dos acionistas.”

Por fim, as diretrizes, que são um conjunto de instruções para atingir a visão, foram determinadas levando em consideração fatores relacionados aos clientes, acionistas, a sociedade e aos empregados.

**Diretrizes relacionadas aos clientes:**

- Prospectar novos clientes e novos mercados;
- Priorizar o mercado do Paraná;
- Reconquistar os clientes perdidos;
- Aumentar as vendas para os clientes atuais;
- Fidelizar os clientes atuais;
- Prover soluções e diferenciação para os grandes consumidores;
- Garantir excelência no atendimento, com simpatia e alegria;
- Buscar a satisfação dos clientes.

**Diretrizes relacionadas aos acionistas:**

- Reduzir inadimplência, fraudes e perdas comerciais;
- Garantir administração séria, eficiente e com transparência;
- Melhorar o retorno sobre o patrimônio líquido, compatível com o investimento no setor elétrico;

- Obter resultados positivos (lucro);
- Investir em novos projetos com foco na energia e retorno mínimo de 12% sobre o capital próprio;
- Privilegiar o retorno para os acionistas, proporcionando dividendos garantidos e constantes;
- Primar pela boa governança corporativa, visando maior transparência e controle na divulgação de informações.

**Diretrizes relacionadas à sociedade:**

- Atender 100% da população paranaense até 2006, antecipando as metas de universalização do atendimento urbano e rural;
- Incentivar o uso racional e seguro da energia;
- Garantir o fornecimento de energia para a sociedade com qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente;
- Ter a menor tarifa do Brasil;
- Estimular os empregados à prestação de serviços voluntários;
- Garantir segurança no trabalho;
- Promover projetos para desenvolvimento social e cultural da sociedade paranaense.

**Diretrizes relacionadas aos empregados:**

- Oferecer condições seguras e saudáveis para o exercício das atividades dos empregados;
- Praticar salários e benefícios compatíveis com o mercado de empresas do mesmo porte;

- Promover ações de melhoria de qualidade de vida no trabalho aplicadas a todos os empregados;
- Incentivar o autodesenvolvimento dos empregados e priorizar o treinamento para o trabalho;
- Valorizar a força de trabalho;
- Melhorar o clima organizacional.

### **4.3 BSC NA COPEL**

Após o treinamento da equipe foi planejado a implementação da gestão estratégica com o BSC. Em fevereiro de 2004 foi incorporado ao modelo de planejamento empresarial da COPEL o sistema de gestão da estratégia *balanced scorecard*, visando o alinhamento dos níveis estratégico, tático e operacional e a melhoria da comunicação da estratégia, do controle dos resultados planejados, e da aprendizagem organizacional.

#### **4.3.1 Perspectiva de Sustentabilidade**

A COPEL adotou uma perspectiva adicional além das quatro básicas da metodologia BSC. A perspectiva da sustentabilidade refere-se a importância com o meio ambiente. A empresa preocupa-se com as próximas gerações, acredita que desenvolvimento, progresso e sustentabilidade da empresa no mercado podem andar juntos.

Nesse sentido, o posicionamento estratégico da COPEL é de buscar recursos para a universalização do atendimento (levar energia para a população excluída), auto-suprimento de energia, verticalização da empresa, manutenção de suas concessões e implantação do processo de gestão ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade com responsabilidade social.

### 4.3.2 Perspectiva Financeira

O posicionamento estratégico da COPEL é de crescimento, aproveitando as competências desenvolvidas ao longo da sua história, que levaram-na a ser reconhecida dentro do Estado como uma empresa impulsionadora do desenvolvimento e no Brasil como uma empresa de referência.

Assim, a COPEL deverá estar atenta e aproveitar todas as oportunidades de crescimento na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, bem como negócios correlatos em todo o Brasil, sem deixar de priorizar os investimentos no Estado do Paraná.

No negócio de Telecomunicações, a COPEL está construindo uma parceria, em vias de ser formalizada, com o Governo do Estado e Prefeituras para alavancar o desenvolvimento da inclusão digital, interligando com sua estrutura de redes de fibra óptica todos os municípios do Paraná.

Para que isto seja possível a COPEL, no curto prazo, deverá enfrentar e resolver alguns problemas:

- Os ônus do excesso de compras de energia elétrica impostos por contratos renegociados e em fase final de renegociação;
- A concentração do vencimento de dívidas de curto prazo;
- As restrições para captação de recursos impostos às empresas estatais;
- A persistência de indefinições regulatórias do modelo do setor elétrico.

Com isso, sem deixar de estar atento às oportunidades de crescimento e atuante para resolver os problemas anteriormente enumerados o posicionamento estratégico, no curto prazo (2004), foi dado ênfase em produtividade, privilegiando os objetivos gerais que reduzam custo ou melhorem a utilização de ativos, sem prejuízo de ações que viabilizem os objetivos de crescimento de médio e longo prazos.

A estratégia de crescimento foi enfatizada a partir de 2005. Todavia, foi implementado paralelamente, em 2004, alguns objetivos voltados ao crescimento de vendas, cujos resultados contribuíram de forma imediata para a saúde financeira da empresa.

### **4.3.3 Perspectiva dos Clientes**

O posicionamento estratégico em relação aos clientes considerou os seguintes pontos:

- O novo modelo do setor elétrico deverá desestimular a competição por clientes livres (que tem a opção de escolher outro fornecedor de energia elétrica), mas a COPEL recentemente perdeu alguns grandes clientes e ainda persiste, no curto prazo, a ameaça de perder outros;
- O Paraná apresenta uma média de consumo por unidade consumidora menor que dos estados da região sul;
- O crescente nível de exigência dos consumidores e do órgão regulador em relação à qualidade dos serviços.

Assim, o posicionamento estratégico em relação aos clientes deverá dar ênfase em:

- Excelência operacional para os clientes cativos (consumidores que não tem opção de escolher o fornecedor de energia elétrica), com posicionamento como “melhor custo total”;
- Intimidade com os clientes potencialmente livres, com posicionamento de “solução integral”; e com os clientes de telecomunicações, com posicionamento de “solução integral”.

### **4.3.4 Perspectiva dos Processos Internos**

Com relação à perspectiva dos processos internos, o posicionamento estratégico considerou os seguintes pontos:

- A sociedade exige uma postura de maior transparência das práticas organizacionais e qualidade das informações disponíveis para o mercado;
- Existe na COPEL uma tendência de enfatizar os processos operacionais que contribuem mais para a geração de valor para os acionistas do que para os clientes;
- Nos últimos anos, a empresa experimentou um processo de terceirização cuja continuidade, em função de alguns resultados em relação à qualidade, devem ser revistos;
- O desenvolvimento e a disponibilidade de técnicas e tecnologias que buscam aprimorar os processos de gestão de custos ainda não incorporados;
- Uma crescente exigência no campo ambiental e regulatório de adequação das práticas dos processos internos.

O posicionamento estratégico para os processos internos deverá dar ênfase em:

- Excelência operacional para os clientes cativos, onde a concentração deve ficar na melhoria dos processos operacionais, cujos processos chaves são: gestão de custos e perdas, qualidade total, logística / suprimentos e melhoria dos indicadores de qualidade;
- Intimidade com os clientes potencialmente livres, com concentração nos processos de gerenciamento dos clientes na busca do aumento do valor dos clientes, a partir dos seguintes processos chaves: gestão de custos, gestão do relacionamento de clientes, segmentação, comportamento do cliente, autonomia dos canais e gestão da linha de produtos;
- Intimidade com os clientes de telecomunicações, com concentração nos processos de gerenciamento dos clientes, cujos processos chaves são: gestão do relacionamento de clientes, segmentação, comportamento do cliente, autonomia dos canais e gestão da linha de produtos.

#### 4.3.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O posicionamento estratégico em relação à perspectiva do Aprendizado e Crescimento considerou os seguintes pontos:

- O clima organizacional da COPEL foi negativamente influenciado pelos processos de tentativa de privatização, fragmentação da empresa e pela má utilização dos recursos da empresa;
- Os sistemas de informação da empresa, de maneira geral, nos últimos anos, deixaram de ter as atualizações necessárias e não acompanharam o desenvolvimento tecnológico, deixando de atender as exigências legais mínimas e as necessidades operacionais da Empresa;
- A ausência de alinhamento no referencial estratégico não permitiu uma alocação correta de investimentos em capacitação e tecnologias.

O posicionamento estratégico na perspectiva do Aprendizado e Crescimento é de ênfase nos processos chaves, conforme posicionamento estratégico da perspectiva dos processos internos, investindo em:

- Competência dos empregados para suporte às estratégias de produtividade no curto prazo e crescimento no médio e longo prazos e o posicionamento estratégico dos clientes:
  - Excelência operacional para os clientes cativos;
  - Intimidade com os clientes potencialmente livres;
  - Intimidade com os clientes de telecomunicações.
- Reformulação do sistema de informações e da base tecnológica;
- Integração das pessoas e clima para mudança e ação para dar suporte aos processos chaves adequando a estrutura organizacional às estratégias da Empresa.

#### **4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

Com base na missão de visão da empresa, foram desenvolvidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas da empresa e estabelecidos quais os indicadores necessários para atingir esses objetivos. No total, foram definidos 23 objetivos, estruturados de acordo com o mapa estratégico apresentado na Figura 12.

A COPEL possui um software, o GCI (Gestão Corporativa Integrada), que gerencia os indicadores propostos pelo BSC. Foram copiadas a telas da ferramenta GCI para que fosse possível visualizar os objetivos propostos e seus respectivos indicadores para as perspectivas de sustentabilidade, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento respectivamente.

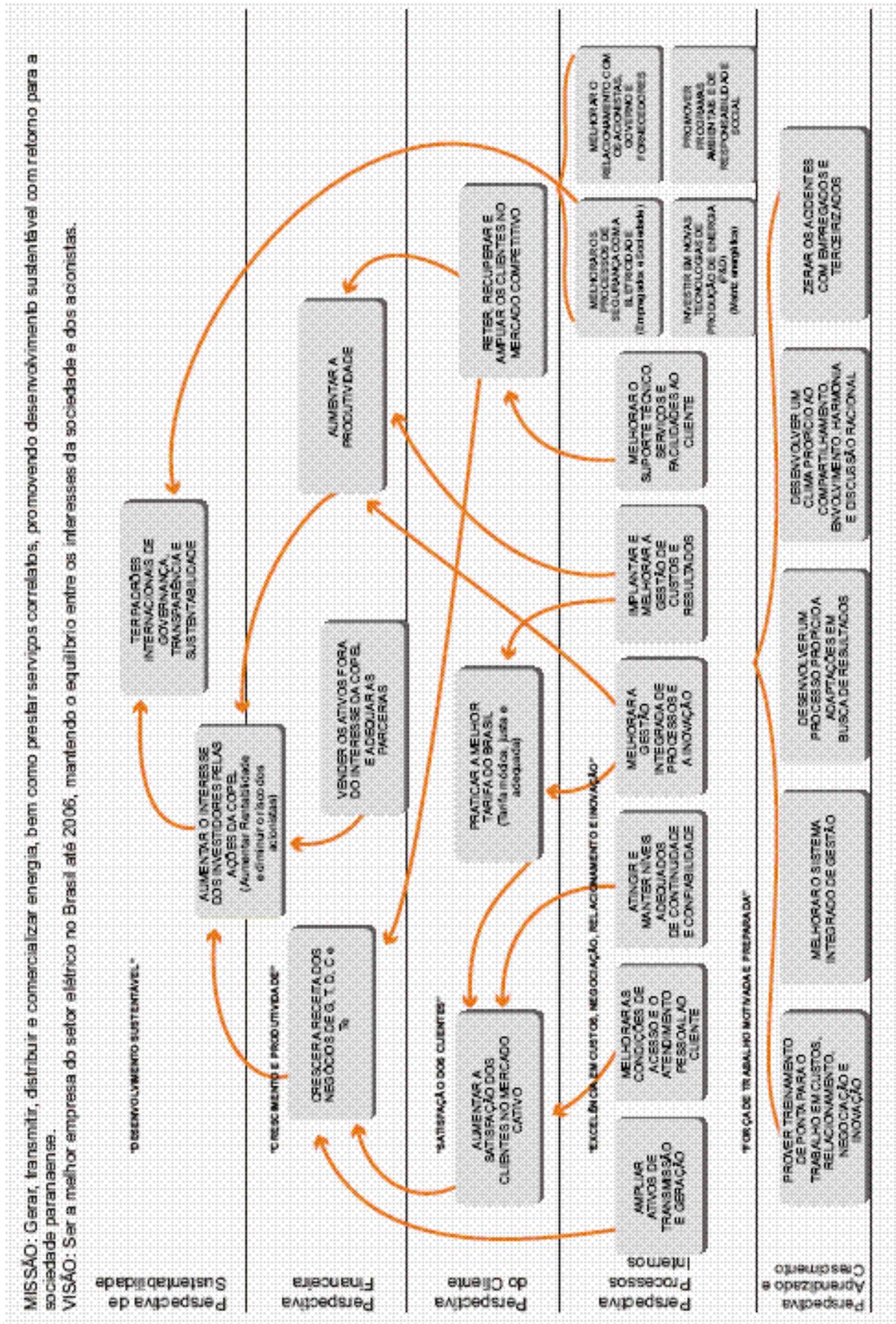
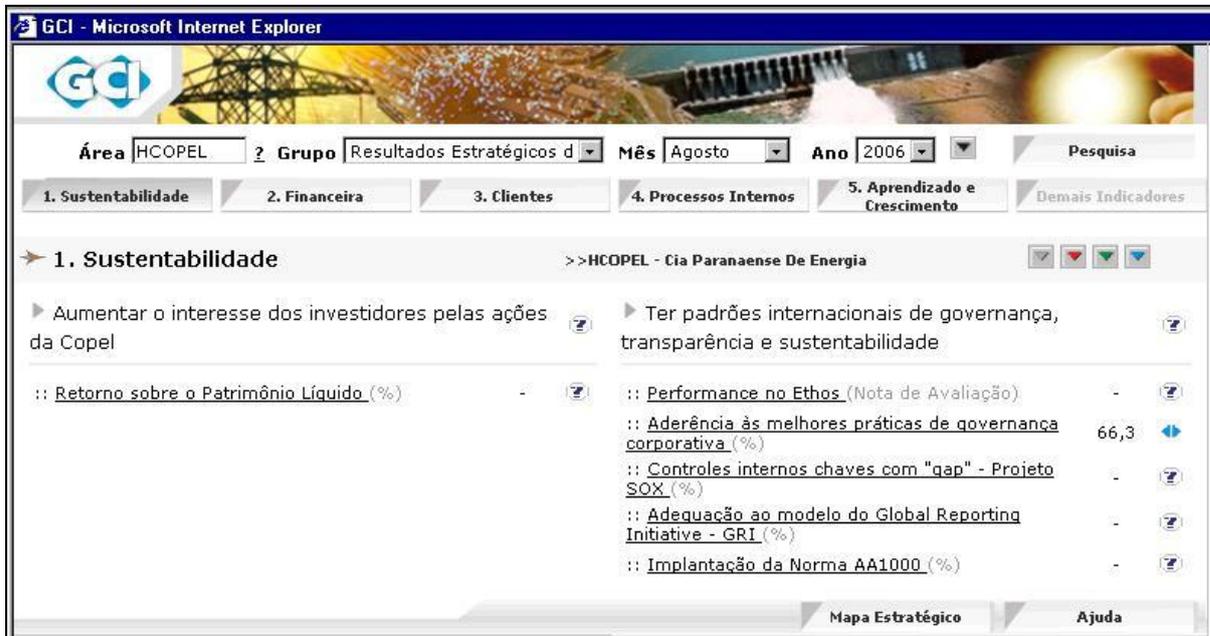


Figura 12: Mapa Estratégico da COPEL

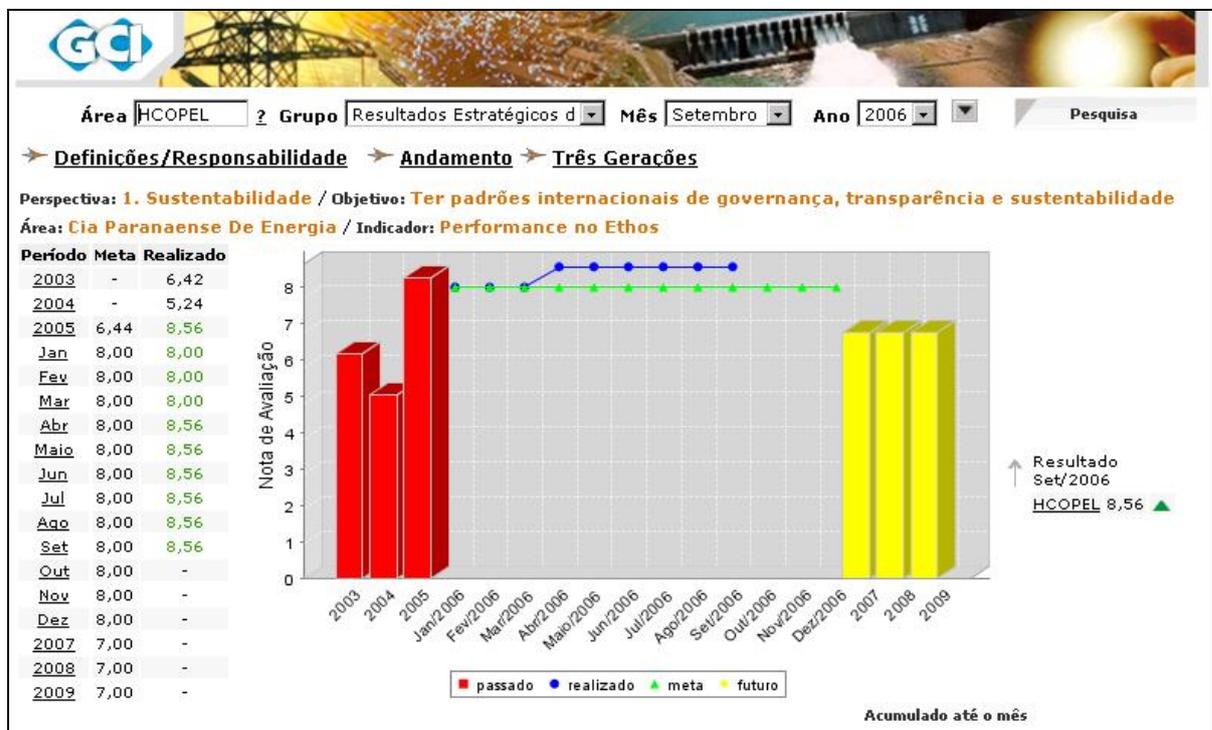
Fonte: COPEL (2006)

A Figura 13 mostra os objetivos e indicadores da perspectiva Sustentabilidade. O indicador da Figura 14 refere-se ao Instituto Ethos: uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.



**Figura 13: Perspectiva de Sustentabilidade**

Fonte: Software GCI



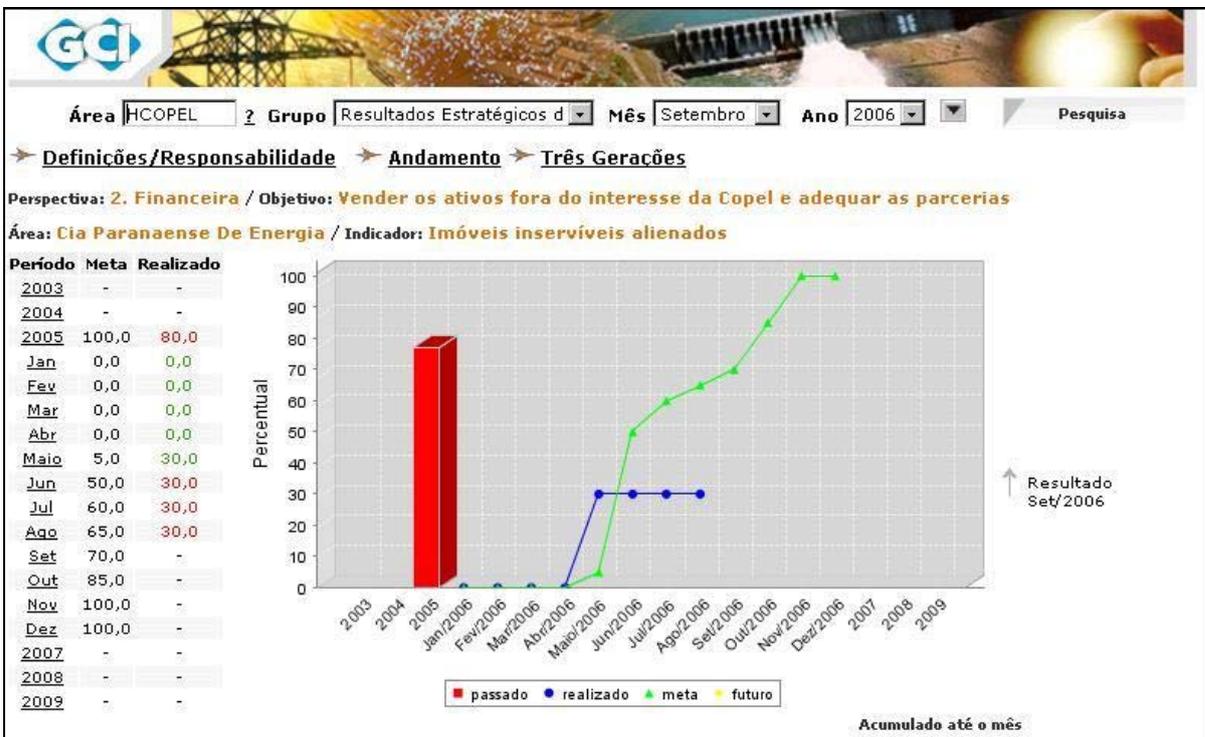
**Figura 14: Indicador Performance no Ethos**

Fonte: Software GCI

A Figura 15 mostra os objetivos e indicadores para a perspectiva Financeira. E a Figura 16 ilustra o indicador de Imóveis inservíveis alienados.



**Figura 15: Perspectiva Financeira**  
Fonte: Software GCI



**Figura 16: Indicador Imóveis Inservíveis Alienados**  
Fonte: Software GCI

A Figura 17 mostra os objetivos e indicadores para a perspectiva dos Clientes. E a Figura 18 ilustra a indicador de Pesquisa de satisfação ANEEL.

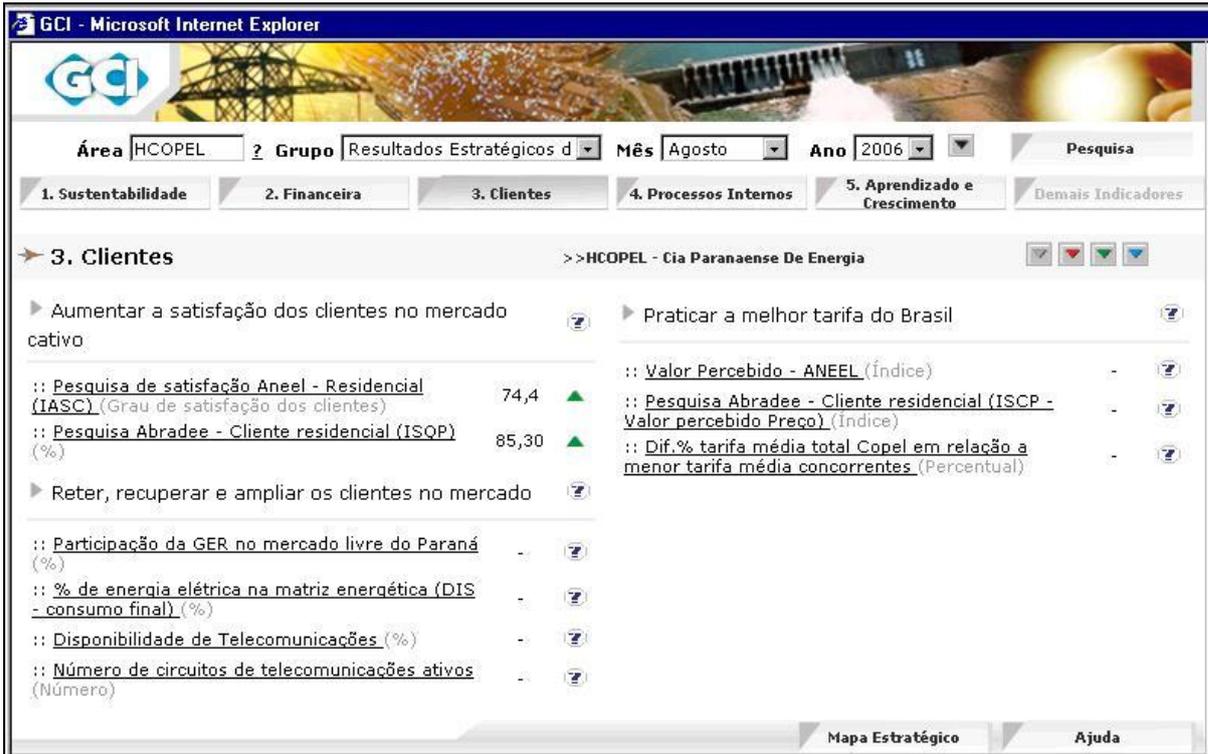


Figura 17: Perspectiva dos Clientes

Fonte: Software GCI

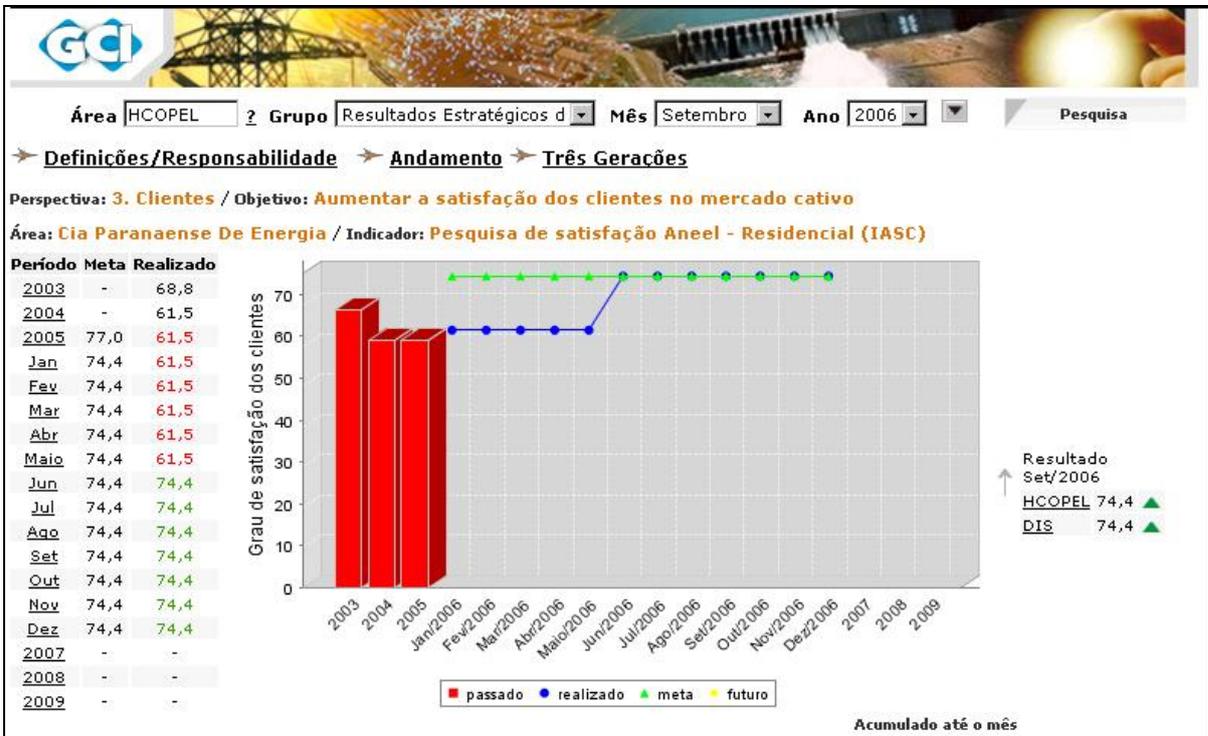


Figura 18: Indicador Pesquisa de Satisfação Aneel

Fonte: Software GCI

A Figura 19 mostra os objetivos e indicadores para a perspectiva dos Processos internos. E a Figura 20 ilustra a indicador de Paraná Digital.

GCI - Microsoft Internet Explorer

Área HCOPEL 2 Grupo Resultados Estratégicos d Mês Agosto Ano 2006 Pesquisa

1. Sustentabilidade 2. Financeira 3. Clientes 4. Processos Internos 5. Aprendizado e Crescimento Demais Indicadores

➤ 4. Processos Internos >>HCOPEL - Cia Paranaense De Energia

▶ Ampliar ativos de transmissão e geração	?	▶ Atingir e manter níveis adequados de continuidade e confiabilidade	?
:: <u>Obras energizadas de SEs e LTs</u> (Número)	-	:: <u>DEC - Duração Equiv. Interrupção por Consumidor / Ano</u> (Tempo de interrupção (hora,decimal))	-
▶ Implantar e melhorar a gestão de custos e resultados	?	:: <u>DEC/TRA - Duração Equiv. Interrupção por Consumidor/Ano</u> (Tempo de interrupção (hora,decimal))	-
:: <u>% redução do custeio total / receita operacional líquida</u> (%)	-	:: <u>Disponibilidade de Geração (unid &gt;= 10 MW)</u> (%)	-
▶ Melhorar a gestão integrada de processos e a inovação	?	:: <u>ICR - Índice de Conformidades Regulatórias</u> (%) 65,00	?
:: <u>Número de inovações implantadas na Copel</u> (Número)	-	▶ Investir em novas tecnologias de produção de energia	?
:: <u>% de processos integrados em relação ao total de processos previstos ao ano</u> (%)	-	:: <u>% da ROL de projetos aprovados no programa P &amp; D da ANEEL</u> (%)	-
▶ Melhorar o relacionamento com os acionistas, governo e fornecedores	?	▶ Melhorar as condições de acesso e o atendimento ao cliente	?
:: <u>Performance no Ethos - Fornecedores</u> (Nota de Avaliação)	-	:: <u>IDAR - ABRADEE - Atendimento ao Cliente</u> (Índice)	-
:: <u>Satisfação dos Acionistas</u> (% de satisfação)	-	▶ Melhorar o suporte técnico, serviços e facilidades ao cliente	?
:: <u>Pesquisa de satisfação com os Prefeitos</u> (% de satisfação)	-	:: <u>Satisfação do grande cliente - Grupo A</u> (%)	-
▶ Promover programas ambientais e de responsabilidade social	?		
:: <u>% de investimento em programas ambientais / receita líquida</u> (%)	-		
:: <u>% de investimento em programas sociais / receita líquida</u> (%)	-		
:: <u>Paraná Digital - número de escolas ativadas</u> (Número)	-		

Mapa Estratégico Ajuda

Figura 19: Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Software GCI

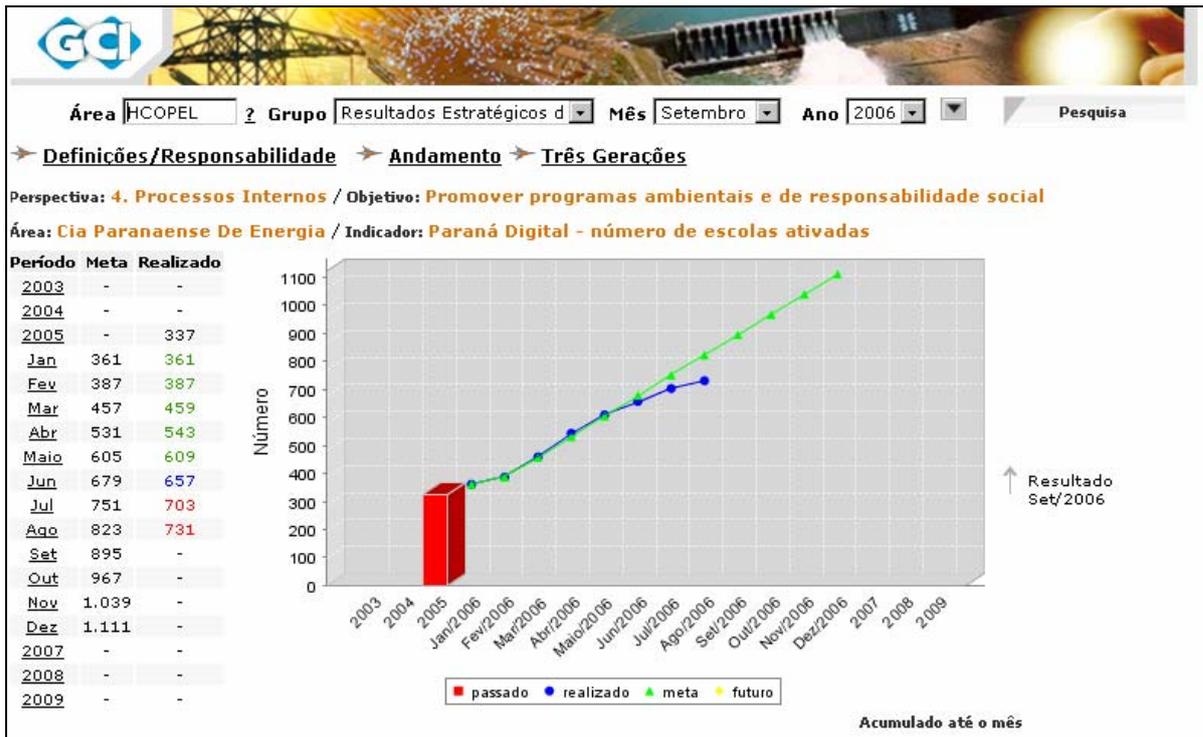


Figura 20: Indicador Paraná Digital

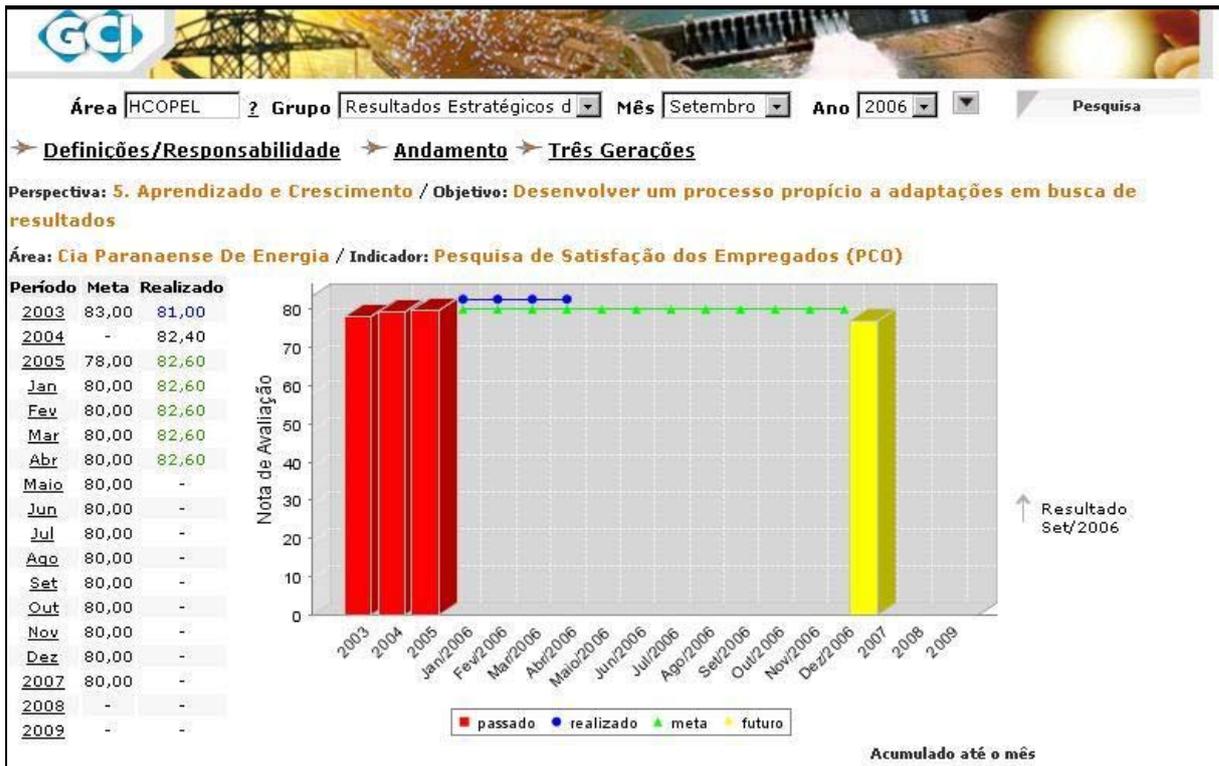
Fonte: Software GCI

A Figura 21 mostra os objetivos e indicadores para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento. E a Figura 22 ilustra a indicador Pesquisa de Satisfação dos Empregados.



Figura 21: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Fonte: Software GCI



**Figura 22: Pesquisa de Satisfação dos Empregados**  
Fonte: Software GCI

#### 4.5 ENTREVISTA

Para finalizar o estudo de caso, foi proposto ao Sr. Ricardo José Dória e ao Sr. Joazir Nunes Fonseca, uma entrevista com a finalidade de expor o ponto de vista dos idealizadores do BSC na COPEL.

Ricardo José Dória é Engenheiro Eletricista, com especialização em Controladoria pela USP (MBA), em administração pela PUC-PR e Mestre em Administração Estratégica pela PUC – PR. Trabalha a 22 anos na COPEL, tendo sido superintendente das áreas comercial de distribuição, venda e marketing e planejamento empresarial. Atualmente é superintendente da auditoria interna. Coordenou o início da implantação do *balanced scorecard* no planejamento empresarial da COPEL. A seguir apresenta-se dois questionamentos respondidos pelo Sr. Ricardo José Dória:

**1 - Em relação a implantação do BSC na COPEL, qual sua contribuição e atual função dentro da empresa?**

Em final de outubro de 2003 até fevereiro de 2005 fui o coordenador da implantação do BSC na COPEL, como Superintendente do Planejamento Empresarial. Atualmente sou Superintendente da Auditoria Interna.

**2 - Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do BSC na COPEL?**

A COPEL utilizou desde 1992 o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) dentro do TQM. Inicialmente, por alguns profissionais mais envolvidos com o TQM, não havia entendimento do que poderia ser melhorado com o BSC.

A Diretoria da COPEL estava envolvida com grandes problemas que deveriam ser resolvidos no curto prazo, o que não permitia a reflexão necessária no longo prazo e dificultava a realização de reuniões de acompanhamento dos indicadores do BSC e, conseqüente, ajustes das estratégias e objetivos.

Dificuldade na elaboração e consolidação dos indicadores de desempenho e de tendência e a adaptação do sistema de indicadores existentes.

Dificuldade relacionada ao entendimento de conceitos e da metodologia.

**4 - Quais os retornos que implantação metodologia trouxe para a empresa? Estes têm sido satisfatórios?**

Talvez o maior benefício obtido até agora tenha sido auxiliar a integração das áreas em torno dos objetivos e estratégias conseguidos com o melhor entendimento proporcionado pelos mapas estratégicos.

Outro benefício é a melhoria do alinhamento dos Diretores e áreas em torno da estratégia.

Joazir Nunes é mestrando em administração estratégica pela PUC PR e é atualmente membro da CPE. Eis a seguir as perguntas respondidas por ele:

**1 - Em relação a implantação do BSC na COPEL, qual sua contribuição e atual função dentro da empresa?**

Tenho trabalhado no projeto desde o seu início, no primeiro semestre de 2004. Sou membro da equipe que coordena o processo de planejamento empresarial integrado da COPEL. Como função, sou Analista de Gestão Estratégica Empresarial. Procuro contribuir como profissional da área de planejamento estratégico, por meio de estudos internos à empresa, participação nas reuniões, elaboração de documentos, estou concluindo um mestrado em administração estratégica pela PUC PR e isso tem contribuído para melhoria de meu nível de conhecimento na área de estratégia.

## **2 - Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do BSC na COPEL?**

Qualquer projeto de mudança organizacional se depara com dificuldades. No caso do BSC algumas dificuldades são comuns em projetos de mudança: cultura organizacional, quebra de paradigmas, compreensão da mudança, etc. Algumas dificuldades mais específicas: características dos nossos negócios como algo fortemente regulado e monopólio natural com competitividade estimulado pelo agente regulador; dificuldades circunstanciais da empresa, nível de envolvimento de parte da liderança, cultura gerencial, entre outros.

## **3 - Quais as principais dúvidas dos colaboradores envolvidos na coleta de dados?**

A coleta de dados dos indicadores de desempenho que sustentam a avaliação dos resultados se torna um pouco mais complexa quando se possui dificuldades sobre a base de dados de onde se extrai as informações, ou seja, a deficiência de integração da base de dados de onde se poderia extrair informações gerenciais de desempenho. Essa dificuldade leva tempo para ser superada e exigirá investimentos em sistemas de informações.

## **4 - Quais os retornos que implantação metodologia trouxe para a empresa? Estes têm sido satisfatórios? (Se possível, encaminhar planilhas).**

Não podemos encaminhar planilhas. Ainda estamos num processo de implementação da metodologia do BSC e estamos exatamente naquele ponto de definir e priorizar os projetos e iniciativas e com isso fortalecer o controle do desempenho. Por enquanto nossos indicadores são mais associados com a gestão operacional da empresa. Acredito que teremos mais retornos na medida em que avançarmos na implementação do método. Já temos tido alguns retornos de natureza qualitativa como o aprendizado que o processo proporciona, a relação de causa e efeito entre os *scorecards* e o equilíbrio de esforço entre as diferentes perspectivas

empresariais no mapa estratégico, a integração entre áreas meio e áreas fim discutindo estrategicamente os desafios da empresa e uma visão empresarial mais preocupada com resultados.

**5 - Entre as perspectivas do BSC, quais objetivos estão se aproximando do esperado pela a Coordenação de Planejamento Empresarial?**

Ainda não é possível responder a essa questão, pois ainda estamos dimensionando e priorizando projetos e iniciativas de mudança no âmbito corporativo e dos negócios. O que existe é um ganho de visão empresarial mais focado no crescimento e na produtividade, com atenção para os clientes e como obter ganhos de eficiência nos processos, por meio da excelência operacional.

**6 - Quais controles dos resultados planejados foram e estão sendo efetivamente mensurados usando o BSC?**

Ainda estamos estruturando as medidas e métricas associadas aos mapas estratégicos dos negócios e das áreas funcionais. Todavia já existe um acompanhamento de alguns indicadores associados ao mapa corporativo, por meio do nosso relatório de resultados empresariais. Este relatório ainda está em fase de consolidação.

**7 - A ferramenta utilizada pela COPEL, o GCI, tem atendido as expectativas?**

Tem atendido relativamente. Até mesmo pelas limitações da ferramenta, a falta de uma definição mais apurada das métricas que ainda estão sendo estruturadas e algumas melhorias que se espera do sistema em si.

**8 - A empresa tem a intenção de manter a metodologia para os próximos anos?**

Temos tido sinalizações favoráveis à manutenção da metodologia, inclusive pelos avanços que temos obtido na sua implementação e o patrocínio para avançar. A complexidade que envolve a empresa como um todo é que torna mais lento o processo de implantação da mudança.

#### **4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de construção do BSC na COPEL está na fase inicial. Muitos indicadores ainda não estão sendo devidamente atualizados.

Um problema evidenciado foi a falta da divulgação e conhecimento da metodologia na empresa, mesmo para com as pessoas envolvidas com a coleta de dados e atualização no sistema. Muitos colaboradores não sabiam o que é BSC e quais são seus objetivos.

A cultura da empresa é bastante aberta para novas tecnologias. Todos os setores da empresa são certificados com os 5 sentidos de qualidade (5S) e a maioria destes setores com certificação da norma ISO respectiva a atividade desenvolvida. Isso faz com que os funcionários tenham motivação e se adaptem fácil às mudanças. O problema está na divulgação das informações e nos procedimentos que envolvem na liberação e expansão de recursos para as novas aplicações. Caso haja um apoio melhor, o BSC certamente se interiorizará de forma rápida em toda a empresa.

## 5 CONCLUSÃO

A globalização criou a necessidade de estabelecer novas metodologias de avaliação de gestão dos negócios, principalmente em face dos escassos recursos. A busca por alternativas de gerenciamento e otimização de recursos tornou-se questão de sobrevivência.

O método do *Balanced Scorecard* é sem dúvidas um referencial nas organizações bem sucedidas. A visão de avaliar somente resultados financeiros deu lugar a um modelo, que permite uma visão ampliada, por considerar questões como clientes, processos e aprendizagem organizacional, além do fator financeiro, conforme metodologia proposta por Kaplan e Norton.

Baseado nesta visão, de avaliar a partir de diversos fatores, o presente estudo buscou estudar um modelo que utiliza a metodologia e tem bons resultados.

Não basta ter bons resultados em determinados segmentos com carência em outros, e sim buscar a excelência em diversas áreas, valorizando o que apresenta resultados excelentes e buscar minimizar resultados não satisfatórios.

Ao final deste estudo é possível verificar que o modelo aplicado na COPEL corresponde ao modelo proposto na referência bibliográfica, onde trata o BSC como um método mais completo do que comparado com outros baseados somente no financeiro.

Por fim foi possível verificar, com a entrevista, que muito ainda deve ser feito para que a metodologia esteja funcionando por completo. As dificuldades irão surgir a cada nova etapa, e com motivação, essas barreiras podem ser quebradas.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

COPEL. **Companhia Paranaense de Energia**. Disponível em: <<http://www.copel.com>>. Acesso em: 01 de out de 2006

COUTINHO, André Ribeiro; KALLAS, David. **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

GARCIA, Petrônio; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2004.

HERNANDES, Carlos A. M.; CRUZ, Claudio S.; FALCÃO, Sérgio D.. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trim. 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MELLO, Carlos H. P.; SILVA, Carlos E. S.; TURRIONI, João B.; SOUZA, Luiz G. M. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils Goran; ROY, Jan; WETTER Magnus. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme. **Sistemas de Informação para a avaliação e desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced Scorecard***. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

## **APÊNDICE A – Entrevista**

- 1 - Em relação a implantação do BSC na COPEL, qual sua contribuição e atual função dentro da empresa?
  
- 2 - Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do BSC na COPEL?
  
- 3 - Quais as principais dúvidas dos colaboradores envolvidos na coleta de dados?
  
- 4 - Quais os retornos que implantação metodologia trouxe para a empresa? Estes têm sido satisfatórios? (Se possível, encaminhar planilhas).
  
- 5 - Entre as perspectivas do BSC, quais objetivos estão se aproximando do esperado pela a Coordenação de Planejamento Empresarial?
  
- 6 - Quais controles dos resultados planejados foram e estão sendo efetivamente mensurados usando o BSC?
  
- 7 - A ferramenta utilizada pela COPEL, o GCI, tem atendido as expectativas?
  
- 8 - A empresa tem a intenção de manter a metodologia para os próximos anos?

## GLOSSÁRIO

<b>Colaborador</b>	Todo aquele (funcionário ou não) que auxilia ou colabora para o sucesso da organização
<b>Desdobramento (das metas)</b>	Subdivisão das metas corporativas, definição e alocação de submetas a níveis mais baixos da organização, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.
<b><i>Empowerment</i> (energização do pessoal)</b>	Termo utilizado para definir a delegação a um colaborador e aceitação por este da propriedade, autoridade e responsabilidade por uma determinada atividade ou processo de negócio.
<b>Fator crítico de sucesso</b>	O que deve acontecer para o sucesso do que se pretende. Objetivo a médio prazo que, se transformado em plano de ação, possibilita atender à razão de ser do negócio.
<b><i>Feedback</i> (retroalimentação)</b>	Toda a informação proveniente do cliente relativa ao produto, ao serviço ou aos processos de uma organização, nomeadamente a sua percepção quanto a qualidade, desempenho e aplicabilidade dos mesmos.
<b>Meta</b>	Alvo intermediário estabelecido como marco de referência para avaliar o processo e para habilitar o ajuste de recursos, com vista a possibilitar atingir o objetivo final, dentro dos parâmetros pré-estabelecidos.
<b>Staff (grupo de apoio)</b>	Grupo de suporte e apoio às funções que atuam em contato direto com os clientes, ou seja, o quadro de colaboradores responsáveis por todos os processos internos de uma organização.
<b>Visão</b>	Conceptualização de alto nível de um resultado desejado, geralmente descritos em termo econômicos, em termos de desempenho não econômico e de melhoria de padrão de vida.

**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**