

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

**Implantação do Balanced Scorecard: o caso de uma
empresa de pequeno porte**

Flávio Francisco de Oliveira Júnior

TCC-EP-30-2010

Maringá - Paraná
Brasil

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

**Implantação do Balanced Scorecard: o caso de uma
empresa de pequeno porte**

Flávio Francisco de Oliveira Júnior

TCC-EP-30-2009

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

Orientadora: Prof.^a Maria de Lourdes Santiago Luz

**Maringá - Paraná
2010**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Flávio e Lucy, que me servem de exemplo de sucesso, amor, profissionalismo e dedicação, e a minha orientadora Maria de Lourdes que soube os momentos exatos em que precisava de motivação para continuar, sem deixar os resultados de lado.

EPÍGRAFE

“Mantenha os seus olhos e ouvidos abertos e a boca fechada. Grandes fontes de ingenuidade o cercam.

Eu descobri que as inovações mais excitantes e criativas vieram dos empregados mais distantes da ação. Mas você deve pedir sugestões e estar disponível para escutar. Esta é a razão pela qual a política de portas abertas é parte da cultura da organização.

E quando as pessoas sentirem suas opiniões valorizadas, existirá um senso de propriedade na obtenção das metas, e isso não tem preço.”

Dick Loughlin (ex presidente e CEO, Century 21. Real Estate Corporation)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pela oportunidade que me deu em vivenciar estas experiências.

Gostaria de agradecer a todos os colaboradores da empresa, que se dispuseram a auxiliar o desenvolvimento do trabalho, assim como os gestores que estiveram sempre dispostos a ouvir sugestões.

Gostaria também de fazer um agradecimento especial a cinco pessoas que durante os cinco anos de faculdade me deram todo o suporte emocional e motivacional, que são meus tios, Ricardo e Luciana, minha irmã Bruna, namorada Fabiana e meu amigo Leônidas, assim como toda a minha família que me inspira em todas as minhas escolhas até hoje vividas.

RESUMO

O presente trabalho apresenta o estudo de caso da implantação do planejamento, em seus três níveis (estratégico, tático e operacional), de uma empresa de pequeno porte. Para esta implantação foram utilizadas as ferramentas, investigação apreciativa para a tradução dos interesses dos funcionários no planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* como ferramenta de tradução e medição da estratégia da empresa, e outras ferramentas como diagrama de Ishikawa para relacionamento de causas e efeitos dos objetivos e o 5w2h para a criação de planos de ação operacionais para a correta realização das atividades do planejamento. Observou-se durante a realização do trabalho que esta ferramenta pode propiciar para a empresa uma visão global do mercado, de forma a tornar a alocação de recursos financeiros mais eficiente, garantindo um crescimento cadenciado.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, Investigação Apreciativa, Balanced Scorecard, Ishikawa, 5w2h.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa	2
1.2. Definição e delimitação do problema	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo geral	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.3.3. Estrutura lógica do trabalho	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Balanced Scorecard.....	7
2.1.1. Conceito	7
2.1.2. Perspectiva Financeira:	9
2.1.3. Perspectiva do Cliente	15
2.1.4. Perspectiva dos Processos Internos	19
2.1.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	21
2.1.5.1. Capacidade dos funcionários:.....	22
2.1.5.2. Capacidade dos sistemas de informações	23
2.1.5.3. Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	24
2.1.6. O Relacionamento entre as perspectivas:.....	25
2.1.7. Indicadores de desempenho	28
2.2. Investigação apreciativa.....	30
2.3. Ferramentas utilizadas	32
2.3.2. Diagrama de Ishikawa	33
2.3.3. 5w2h.....	34
3. METODOLOGIA	35
4. DESENVOLVIMENTO	37
3.1. Caracterização da empresa.....	37
3.2. Investigação Apreciativa.....	37
3.3. O Planejamento	39
3.4. O Balanced Scorecard.....	49
3.4.1. Perspectiva Financeira.....	49
3.4.2. Perspectiva do Cliente	51
3.4.3. Perspectiva dos Processos Internos	53
3.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	54
3.4.5. Relacionamento entre os objetivos, e indicadores	55
3.5. Tradução do planejamento tático em atividades operacionais:.....	59
3.6. Cronograma do planejamento	62
5. CONCLUSÃO	65
6. REFERÊNCIAS	68
7. APÊNDICE 1	70
Dissertativas:	70
Objetivas:.....	70
8. GLOSSÁRIO	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Negócios rumo à estratégia.....	8
Figura 2 - Processos Relacionados com o desenvolvimento de produtos	13
Figura 3 - Ciclo de caixa.....	15
Figura 4 - Relacionamento dos indicadores da perspectiva de clientes	18
Figura 5 - A perspectiva dos processos internos - O modelo da cadeia de valores genérica ...	20
Figura 6 - O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura de ação estratégica.....	25
Figura 7 - Tradução da estratégia com o BSC.....	28
Figura 8 - Ciclo dos 4D's	32
Figura 9 - Estrutura do diagrama de causa e efeito	33
Figura 10 - relacionamento entre as perspectivas do planejamento da empresa.....	41
Figura 11 - Ishikawa desenvolvido para o ponto ampliação da loja	44
Figura 12 - Diagrama de ishikawa para conquista de novos e antigos clientes.....	46
Figura 13 - Diagrama de Ishikawa para Bem estar dos colaboradores	48
Figura 14 - Relacionamento entre os objetivos do planejamento.....	57
Figura 15 - Relacionamento entre os indicadores do planejamento.....	58
Figura 16 - Diagrama de relacionamento das atividades a serem desenvolvidas.....	64
Figura 17 - Gráfico de Gantt das atividades seguintes a confecção do planejamento.....	72
Figura 18 - Gráfico de Gantt das atividades seguintes a confecção do planejamento continuação.....	73

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 - Perspectiva de clientes - medidas essenciais.....	18
Tabela 2 - Medidas para aprendizado e crescimento.....	24
Tabela 3 - Indicadores de controle e resultado	29
Tabela 4 - Exemplo de aplicação 5w2h.....	34
Quadro 1 - Medição dos temas financeiros estratégicos	11
Quadro 2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas financeiros.....	50
Quadro 3 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de clientes.	52
Quadro 4 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de Processos internos.....	53
Quadro 5 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de aprendizado e crescimento.....	55
Quadro 6 - Classificação dos indicadores quanto ao seu tipo	56
Quadro 7 - Modelo de 5w2h confeccionado na empresa	61
Quadro 8 - Ferramentas de suporte ao planejamento	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
P&D	Pesquisa e desenvolvimento

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.03):

Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam a economia de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem-sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam novas tecnologias aos artigos físicos que permitia a produção em massa eficiente de produtos padronizados.

O ambiente da era da informação fez uma nova exigência, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis. Esta capacidade tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN & NORTON, 1997).

Os autores reforçam que “o que não é medido não é gerenciado”. Tendo em vista este fato, este trabalho desenvolveu-se por meio de um estudo de caso em que optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de suporte estratégico para a empresa.

O *Balanced Scorecard* é a tradução da missão e estratégia de empresa em objetivos e medidas, sendo estes organizados segundo quatro diferentes aspectos: financeiro, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997).

Silva, Santos e Santos (2006, p.04) afirmam que:

O crescimento constante de empresas que investem recursos em ativos “invisíveis” e na capacidade intelectual de seus recursos humanos, agregando, com essa iniciativa, valor ao seu negócio e produzindo resultados satisfatórios a médio e longo prazo, é eminente.

Com isso espera-se que esta ferramenta auxilie a empresa de forma a garantir seu crescimento balanceado e cadenciado com as exigências do mercado ao qual está inserida, sendo este mercado visualizado através de indicadores eficaz e de simples manipulação.

1.1. Justificativa

Em virtude de um acompanhamento mais próximo dos fatores atualmente intangíveis para empresa, como satisfação de clientes, presentes no negócio estudado, viu-se a necessidade de traçar um planejamento estratégico de forma a priorizar atividades que gerassem maior resultado financeiro em conjunto com a ampliação da fatia de mercado da empresa.

Esta necessidade explicitou-se através da estagnação do faturamento da empresa durante cerca de um ano, ano este que não foi afetado por variações da economia mundial, sendo que a empresa mantinha-se em constante crescimento durante os seus quatro anos de existência.

Para orientações deste planejamento optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard* que é uma ferramenta que responde dois desafios, o primeiro, é o balanceamento dos dados financeiros passados como auxílio a direção das performances futuras, já o segundo, é associar estes dados à implementação de diferentes estratégias de crescimento da empresa (NIVEN, 2002).

Outro fator importante a ser ressaltado é a desmotivação do dirigente que se via preso aos trabalhos operacionais, não dispendo de tempo para criar soluções para a empresa. Conseqüentemente, o trabalho dos funcionários restringia-se à pequenos serviços essenciais para o funcionamento da empresa, gerando grandes ociosidades e desmotivação, refletidos diretamente na qualidade do serviço prestado.

Como declarou o gerente de uma fábrica de motores da FORD (apud KAPLAN & NORTON, 1997, p.06) “As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas e garantir a qualidade”.

Sendo a empresa um pequeno comércio varejista, observou-se como principal necessidade identificar o produto que estava sendo oferecido e fazer com que os funcionários passassem a pensar em meios de garantir a qualidade deste serviço.

O planejamento então torna-se um meio de modificação do ambiente alinhando os objetivos da empresa aos objetivos dos investidores, funcionários e clientes.

1.2. Definição e delimitação do problema

O projeto foi em um comércio de materiais de construção da cidade de Jaboticabal no interior de São Paulo. Esta empresa conta com três funcionários e o proprietário para executarem as tarefas rotineiras da empresa. O espaço físico é limitado com cerca de 70 m² de área e um pouco mais de seis mil itens a serem vendidos, criando uma média de quase 100 itens a cada metro quadrado. A empresa, mesmo pequena, possui serviço de entrega e cobrança próprio, o que torna as operações internas mais complexas, pois em muitos casos ocorre do funcionário parar o que está fazendo para realizar uma entrega ou cobrança, acarretando em atrasos constantes de tarefas.

Para nortear o trabalho foram realizados encontros com o proprietário e funcionários para que fosse identificado o ambiente de trabalho quais os principais problemas de relacionamento que poderiam acarretar em dificuldades de implantação. Espera-se que o principal problema seja a inexperiência dos funcionários e dos gestores com a execução de um planejamento estratégico.

A falta de organização e o gerenciamento de estoque da loja representam outro problema para a empresa. A existência de diferença entre o que está constado no software e o encontrado no espaço físico da loja traz desconfiança por parte da gerência nos empregados. Os produtos não contam com localização definida na empresa, de forma que são alocados dentro do estoque desordenadamente.

Dentro da gestão de estoques há falta de controle sobre a demanda dos produtos, pois o produto no momento da venda não se encontra disponível na loja. Juntamente com este vem à falta de classificação dos produtos em uma curva ABC, acarretando na estagnação do capital da empresa em produtos de menor giro.

Devido à limitação de espaço físico, não existe um setor de carga e descarga de materiais, o que força o produto recém chagado a loja a ficar disposto nos corredores em média por dois dias antes de ser colocado na prateleira. Da mesma forma ocorre com produtos destinados à entrega, que são separados e permanecem no corredor durante o tempo necessário para que seja efetuado o carregamento e conseqüentemente a entrega do material.

Quanto ao setor financeiro da empresa, este se encontra bem controlado em sua gestão de contas a pagar, não ficando em débito com fornecedores. Porém o capital de giro da empresa é pequeno e não possui um planejamento de recebimentos, o que incorre em constantes dificuldades relacionadas aos índices de inadimplência, acarretando à empresa dificuldades no gerenciamento de suas contas.

Já o setor de custo tem o suporte do sistema para quantificá-lo, porém este depende de cálculos externos para ser alimentado, como por exemplo, a divisão dos custos fixos da empresa por produto.

O setor de vendas possui o maior destaque dentro da empresa e é referência quanto à qualidade de atendimento na hora da venda, contudo, estes dados não são registrados formalmente sendo que sua leitura dá-se através de conversas com os clientes. Este processo também não é padronizado.

Outros problemas foram encontrados, porém os apresentados acima foram tomados como principais pontos de essencial intervenção buscando a melhoria em primeira instância.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico apoiado no *Balanced Scorecard*, para aumentar a fatia de mercado contida pelo estabelecimento, em sinergia com a cultura organizacional, que será proposta para a modificação dos relacionamentos interpessoais e dos processos internos.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificação das necessidades dos *stakeholders*.
- b) Definição da política básica da empresa, sendo esta constituída de missão, visão e valores, de forma a nortear o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Esta política básica deve refletir os interesses de todos os *stakeholders*.
- c) Apoiado na política básica, desenvolver o planejamento tático da empresa orientado pelo *Balanced Scorecard* como uma forma de mensurar os objetivos estratégicos.
- d) Criação dos indicadores de desempenho com as metas especificadas para cada um deles. Estes indicadores têm como objetivo auxiliar o gerente a guiar a empresa no caminho correto.
- e) Desenvolvimento do planejamento operacional da empresa, de forma a trazer as iniciativas propostas pelo planejamento para a rotina da empresa.
- f) Desenvolvimento de um cronograma de orientação para a continuidade da implantação do planejamento.

1.3.3. Estrutura lógica do trabalho

Este trabalho está dividido cinco partes principais sendo estas a Introdução, a Revisão da literatura, a metodologia, o desenvolvimento e por fim a conclusão.

Em cada um destes pontos serão levantadas e explicadas partes do tema propostos pelo trabalho.

Na introdução será dada a forma como os problemas se apresentam, os objetivos a serem atingidos e uma breve descrição de como o trabalho foi desenvolvido.

A revisão da literatura busca conceituar as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho, assim como os métodos que foram utilizados para tornar o trabalho viável.

A metodologia explicará como o trabalho foi desenvolvido dentro da empresa e visa auxiliar uma avaliação do planejamento de forma mais ampla, pois será possível observar como foram gerados os objetivos, metas e indicadores do planejamento.

O desenvolvimento buscará explicar os resultados obtidos com a aplicação de cada uma das ferramentas propostas na revisão da literatura e na metodologia, explorando estes resultados como a forma final do planejamento estratégico e tático da empresa.

Por fim a conclusão servirá de resposta para o trabalho de forma a procurar avaliar a implementação das ferramentas utilizadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Balanced Scorecard

2.1.1. Conceito

Para facilitar o entendimento de *Balanced Scorecard* precisa-se conceituar o Planejamento estratégico, que segundo Woiler e Mathias (*apud* RODRIGUES, et. al. 2008, p. 02) “destacam a definição de planejamento estratégico como sendo um método de tomada de decisões interdependentes que procuram guiar a empresa para uma situação desejada e que esta será alcançada a partir de objetivos fixados”.

A definição dada por Rozenfeld, et al. (2006, p. 54) de planejamento estratégico diz que “ A estratégia do nível corporativo precisa responder sobre os rumos da corporação como um todo”,ou seja, deve atender aos seguintes critérios “onde a corporação está em termos de capitalização, desempenho, presença física, acionistas, etc? Qual a missão dessa corporação, isto é, onde vamos? No “como chegaremos lá”, precisamos responder em quais unidades de negócio a empresa deve ou não investir.”

O *BSC* é uma ferramenta que foi desenvolvida por dois americanos, Kaplan e Norton, onde foram feitas análises em diferentes empresas para desenvolver um sistema que pudesse gerenciar e criar números (medidas) para perspectivas adimensionais dentro da empresa, e fazer uma análise em conjunto com seu setor financeiro, de modo a controlar com maior facilidade o planejamento estratégico.

Segundo Nair (*apud* SILVA, SANTOS, & SANTOS, (2006, 62) “ *Balanced Scorecard* é uma metodologia para solucionar desafios balanceando as teorias da estratégia com sua execução”.

Silva, Santos, & Santos (2006, 62) ainda complementa com:

O BSC apresenta-se não apenas como um sistema de medidas, mas com o objetivo de traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento.

Como meio de tradução desta explicação observa-se a Figura 1.

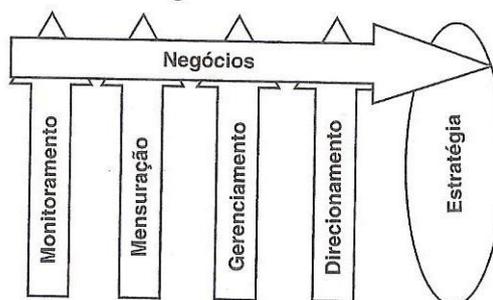


Figura 1 - Negócios rumo à estratégia
Fonte: Silva, Santos & Santos (2006)

Pode-se descrever o *Balanced Scorecard* como sendo um conjunto cuidadosamente selecionado de medidas derivadas da estratégia da empresa. As medidas selecionadas para o *Scorecard* representam uma ferramenta para os líderes que traduz para os *stakeholders* os resultados e a performance que a organização irá basear sua missão e objetivos estratégicos. (NIVEN, 2002)

O BSC pode ser visto de três diferentes formas, sendo estas: como um sistema de mensurar a estratégia, como um sistema de gerenciamento estratégico e ainda uma ferramenta de comunicação. (NIVEN, 2002)

Como método de traduzir objetivos qualitativos em quantitativos, Kaplan & Norton, durante o desenvolvimento da ferramenta visualizaram a necessidade de aumentar a amplitude das metas estratégicas e de como elas eram medidas, desta forma propuseram que as empresas deixassem de focar apenas na perspectiva financeira. Sugeriram então a criação de três outras perspectivas que traduzissem melhor as estratégias em conjunto com a perspectiva financeira, de forma a traduzir todos os objetivos estratégicos. Foram estas as perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Cada empresa deve definir quais as perspectivas que se encaixam e sua realidade, de forma a moldar o BSC às suas necessidades.(NIVEN, 2002)

O Presente trabalho optou por utilizar as quatro perspectivas propostas por Kaplan & Norton, pois a empresa estudada não possui históricos anteriores de planejamento e portanto as perspectivas propostas serviram de guia para o desenvolvimento da estratégia, adequando suas necessidades a este modelo propostos.

Em virtude da ferramenta *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan & Norton estar dividida nestas quatro perspectivas, deve-se portanto conceituar cada uma delas.

2.1.2. Perspectiva Financeira:

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.49) “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*” e ainda completam afirmando que

O *scorecard* deve contar a história da estratégia começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade (KAPLAN & NORTON, 1997)

Para Silva, Santos & Santos (2002, p. 80) “o BSC propõe objetivos financeiros alternativos, que podem ser o rápido crescimento de vendas ou a geração de fluxo de caixa”.

Deve-se focar toda a energia e capacidade da empresa para aprimorar satisfação do cliente, qualidade, entrega no prazo, ou qualquer outra coisa, mas sem um indicador dos efeitos desta atividade no retorno financeiro da organização estes seriam valores limitados (NIVEN, 2002).

Não basta apenas traçar metas financeiras, primeiramente deve-se enquadrar a empresa de acordo com a situação que ela se encontra. Estas fases podem ser divididas em três períodos: Crescimento, Sustentação e Colheita.

- a) **Fase de Crescimento:** deve-se enfatizar o aumento das vendas de forma a crescer o faturamento da empresa
- b) **Fase de Sustentação:** Na fase de sustentação foca-se nas medidas financeiras tradicionais como retorno do capital empregado. Nesta, o que pode-se adotar é o acompanhamento dos custos da empresa como um diferencial para o desenvolvimento da mesma.
- c) **Fase de Colheita:** Têm-se como a essência desta fase o fluxo de caixa da empresa, de forma que os investimentos realizados devem obter retorno financeiro em curto prazo (KAPLAN & NORTON, 1997).

Dentro da perspectiva financeira leva-se em conta também o gerenciamento de riscos onde se procura deixar a empresa o mais imparcial possível a mudanças de mercado focando-se em segmentos de mercados diferentes com produtos ou serviços diferentes (KAPLAN & NORTON, 1997).

Para se realizar este aumento no leque de produtos e serviços comercializados recomenda-se o levantamento de vários tipos de mercados e os diferentes produtos para estes mercados de forma a transformar estas ideias em um número menor de projetos específicos. Com isso mantêm-se o foco da organização em determinados segmentos de mercado sem que seja totalmente dependente de um determinado nicho. (ROZENFELD et al., 2006).

Kaplan e Norton (1997) ainda dividem a estratégia financeira em três nortes representados no Quadro 1.

a) Crescimento e Mix de receita

Nesta frente pode-se levar em conta os seguintes objetivos para o embasamento da estratégia da empresa:

- i. **Novos produtos:** Nas empresas em fase de crescimento normalmente enfatiza-se ampliação das linhas de produtos focados no aumento da fatia de mercado ou abertura de novos mercados e não para na substituição produtos existentes (KAPLAN & NORTON, 1997).
- ii. **Novas Aplicações:** Procuram-se novas aplicações para produtos existentes visando à diminuição custos de desenvolvimento do produto e um possível relançamento destes produtos (KAPLAN & NORTON, 1997).

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de custos/Aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da unidade de negócios	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 receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativos Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos Unitários (por unidade de produção por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Quadro 1 - Medição dos temas financeiros estratégicos
Fonte Kaplan & Norton (1997)

- iii. **Novos Clientes e mercados:** A readequação de produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados torna-se um caminho desejável para aumentar a receita da empresa e auxiliar o crescimento de sua fatia de mercado. Contudo alerta-se que cuidados como ganhar e perder

participação do mercado devem ser monitorados de forma correta nos indicadores (KAPLAN & NORTON, 1997).

- iv. **Novas Relações:** Com fortalecimento das relações entre diferentes unidades de negócios torna-se possível um maior suporte ao cliente durante a vida do produto (KAPLAN & NORTON, 1997). A capacitação de pessoal quanto a problemas no uso e manutenção do produto ou serviço é fato que deve ser visto durante o processo de desenvolvimento do produto/serviço (ROZENFELD at. al., 2006).
- v. **Novo Mix de produtos e Serviços:** O Aumento da receita mudando o mix de produtos e serviços em determinado segmento de mercado pode ser mais competitivo, que em relação às outras empresas, tanto elevando quanto diminuindo seus preços, podendo ser uma boa estratégia para empresas se fixarem no mercado (KAPLAN & NORTON, 1997).
- vi. **Novas estratégias de preços:** Principalmente adotado por empresas em fase de colheita. Neste caso ela pode voltar-se a clientes que tenham um padrão aquisitivo maior, elevando seus preços e retirando-se do mercado onde seus custos ficam mais próximos a receita (KAPLAN & NORTON, 1997).

Um modelo do crescimento e mix de receita que se pode levar em consideração é o apresentado por Rozenfeld at. al. (2006, p. 12), representado pela Figura 2, onde demonstra os processos relacionados ao desenvolvimento de produtos, sendo estes processos correlacionados com as áreas estratégicas propostas por Kaplan e Norton.



Figura 2 - Processos Relacionados com o desenvolvimento de produtos
Adaptado de Rozenfeld et.al. (2006)

b) Redução de custos/ Melhoria de produtividade

- i. **Aumentar a produtividade da receita:** Empresas em crescimento provavelmente não mantêm seu foco na redução de custos, pois diminui a flexibilidade necessária para abertura de novos mercados. Portanto têm como objetivo focar no aumento da receita, receita por funcionário, como forma de valorizar os produtos e serviços, obtendo um maior valor agregado e qualificação dos recursos físicos e humanos da organização. (KAPLAN & NORTON, 1997)
- ii. **Redução de custos:** Empresas em fase de sustentação devem alcançar níveis de custos competitivos, de forma a melhorar as margens de despesas indiretas e aumentar a produtividade sobre as taxas de retorno do investimento. É interessante monitorar os custos unitários de processamento de transações e de produção. (KAPLAN & NORTON, 1997)
- iii. **Redução de despesas operacionais:**

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.60)

Muitas empresas hoje estão tentando ativamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas. O sucesso desses esforços pode ser medido acompanhando-se o valor absoluto dessas despesas ou sua relação aos custos totais ou à receita.

Kaplan & Norton (1997, p.60) ainda completam,

Contudo objetivos de redução do nível dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalanceados no *scorecard*, com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.

c) Utilização dos ativos/ estratégia de investimento.

i. Ciclo de caixa: De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.61) o ciclo de caixa

Representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes. Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes. Na prática, casando rigorosamente os estoque nas vendas finais, cobrando rapidamente dos clientes e negociando condições favoráveis com o fornecedor.

Eles ainda complementam que

Embora muitas empresas considerem difícil, se não impossível, haver ciclo de caixa igual à zero ou negativos, a meta de reduzir os níveis atuais de ciclo de caixa pode ser uma excelente meta para melhorar a eficiência do capital de giro.

Para melhor exemplificar o ciclo de caixa positivo pode-se observar a Figura 3.

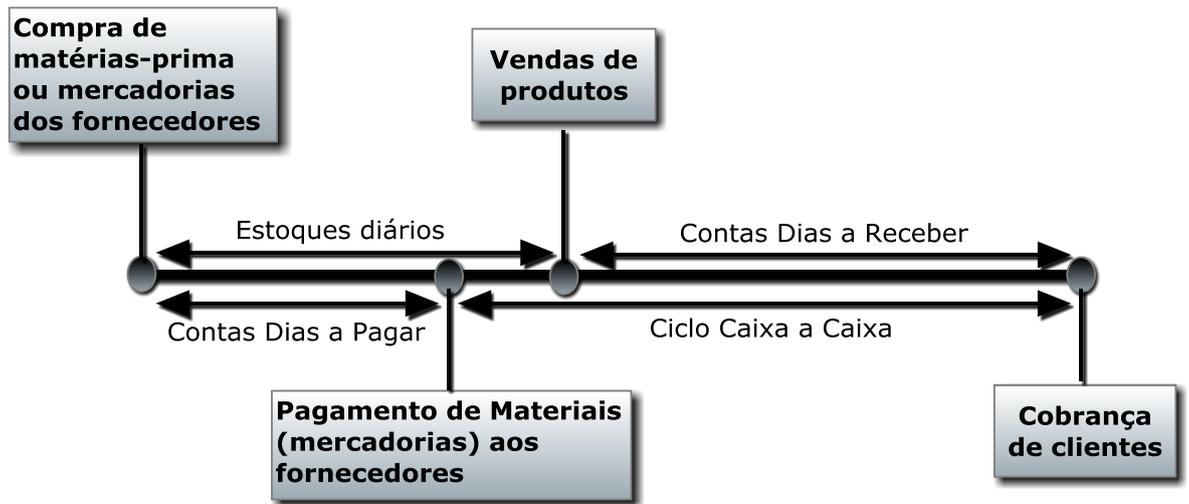


Figura 3 - Ciclo de caixa
Adaptado de KAPLAN & NORTON (1997)

- ii. **Melhoria na utilização dos ativos:** Dar maior enfoque aos investimentos realizados pela empresa, aumentando sua eficiência. De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.62)

Os investimentos certamente incluem capital físico, como sistemas de informação, equipamentos especializados, instalações de distribuição e outros prédios e instalações físicas. Porém, os investimentos incluem também capital intelectual e humano, como técnicos capacitados, bancos de dados, e pessoal com conhecimento sobre mercado e cliente.

2.1.2.1. **Objetivos e medidas da Administração de Riscos.**

Deve-se levar em conta, no caso da perspectiva de financeiro, os riscos do planejamento.

A maioria das empresas está preocupada com o risco e a variabilidade de seus lucros. Quando isso se torna importante do ponto de vista estratégico, as empresas devem incorporar seus objetivos explícitos de administração de riscos a sua perspectiva financeira (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.1.3. **Perspectiva do Cliente**

Quanto à perspectiva de clientes o enfoque é na qualidade. De acordo com Campos (2004, p. 02) “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”.

Perspectiva do Cliente para Kaplan & Norton (1997, 26) “permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesse segmento-alvo”. Os vetores destes resultados são fatores críticos para que os clientes permaneçam fiéis (KAPLAN & NORTON, 1997).

a) Segmentação de mercado

Kaplan e Norton (1997, p.68) definem que:

O processo de formulação da estratégia utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O *Balanced Scorecard*, como descrição da estratégia da empresa deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

A não definição de um segmento de mercado pode correr o risco de não atender a nenhum tipo de cliente, sendo que cada um deles têm necessidades diferentes. (KAPLAN & NORTON, 1997). Kaplan & Norton (1997, p.69) ainda complementam que “a essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer”.

O conhecimento preciso das características dos consumidores dentro de um mercado competitivo traz uma importante vantagem para a empresa (ROZENFELD et al., 2006).

Rozenfeld et al. (2006, p.121) ainda complementa que “quanto maior o conhecimento sobre os consumidores, maior a probabilidade da empresa em atendê-los adequadamente ou melhor que seus concorrentes.”

KOTLER (2009, p. 41) levanta uma questão bastante importante dentro da orientação de uma empresa ao mercado dizendo que “uma das principais decisões que uma empresa deve tomar é até que ponto tratará o mercado de forma homogênea”. KOTLER (2009, p. 41) complementa que

O nível mais detalhado do marketing, o marketing do cliente, é praticado por empresas que focalizam e adaptam suas ofertas e/ou comunicação para cada cliente. Um construtor que trabalha sob encomenda, por exemplo, reúne-se com cada cliente para projetar a casa desejada. E a BMW, fabricante de automóveis, oferece um site em que o possível comprador pode escolher os acessórios que deseja para o seu BMW.

Podemos dividir em grupos de medida essenciais de clientes que são comuns a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de:

- i. Participação de Mercado
- ii. Retenção de Clientes
- iii. Captação de clientes
- iv. Satisfação de clientes
- v. Lucratividade de clientes (KAPLAN & NORTON, 1997)

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.72)

Essas cinco medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para os grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

O relacionamento entre estes indicadores pode ser representado pela Figura 4:



Figura 4 - Relacionamento dos indicadores da perspectiva de clientes
Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

A Tabela 1 descreve cada um desses indicadores:

Tabela 1- Perspectiva de clientes - medidas essenciais	
Indicador	Descrição
Participação de mercado	Reflete a proporção de um negócio 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 a unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Adaptado de Segundo Silva, Santos & Santos (2006)

Segundo Niven (2002, p.120) “a maioria das empresas tem pouca dificuldade na geração de medidas para acompanhar a evolução dos resultados decorrentes das transações e relações com clientes”.

Para Silva, Santos & Santos (2006, p.82) “é preciso saber qual é a tendência. Se a satisfação dos clientes está declinando, a empresa tem de saber o que está por trás de tal declínio”.

De acordo com KOTLER (2009, p. 37) o

Presidente da General Electric, afirma aos funcionários: “ As empresas não são capazes de dar estabilidade de emprego. Só os clientes o são!”. Ele faz com que seus funcionários tenham consciência do impacto que causam, qualquer que seja o departamento, sobre a satisfação e a retenção do cliente. Fica explícito: se você não pensa no cliente, não pensa em coisa alguma.

2.1.4. Perspectiva dos Processos Internos

De acordo com Campos (2002, p. 19) “o controle de processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”.

Dentro deste contexto verifica-se que os processos internos é que trazem grande parte da qualidade da empresa, o que a torna competitiva ou não no mercado internacional.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 27) “esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros”.

De acordo com Silva, Santos & Santos (2006, p.83) “cabe aos executivos identificar os processos internos críticos para os quais a empresa deve alcançar a excelência”.

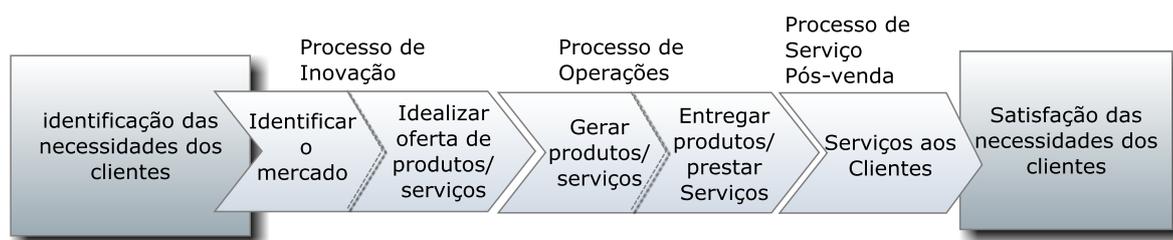
De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.97)

Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a maioria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos e tenham início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Para a cadeia de valores dos processos internos, Silva, Santos & Santos (2006, p.83) afirmam que,

Na composição das expectativas dos processos internos, o *BSC* incorpora os processos de inovação, responsáveis pela criação de valor futuro, aos processos de operação e serviço pós-venda, exigindo, com isso, que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam as necessidades emergentes dos clientes futuros.

Para exemplificar esta composição deve-se considerar a Figura 5.



**Figura 5 - A perspectiva dos processos internos - O modelo da cadeia de valores genérica
Adaptado de KAPLAN & NORTON (1997)**

Para complementar a Figura 5, deve-se conceituar cada uma das fases deste processo. Para Kaplan & Norton (1997, p.102) “no processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades”.

Quanto aos Processos de Operações Kaplan e Norton (1997, p.102) eles afirmam que:

A excelência operacional e a redução de custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes. Todavia, a cadeia de valor genérica da Figura 5 mostra que essa excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, e não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.102) “o terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço”. Eles

complementam que “algumas empresas têm estratégias voltadas à excelência nesse aspecto”.

Além destas perspectivas devemos levar também em conta as perspectivas específicas de processos internos como no exemplo da Kenyon Stores (KAPLAN & NORTON 1997).

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.114) “para cumprir seus objetivos relativos aos clientes, a empresa (Kenyon Stores) identificou cinco processos internos de negócios críticos.”

Os cinco processos são:

- i. Gerenciamento da marca.
- ii. Liderança em estilo.
- iii. Liderança em fornecedores.
- iv. Disponibilidade de Mercadorias.
- v. Experiência de compra inesquecível.

Kaplan & Norton (1997), assim como Niven (2002) citam vários exemplos de processos internos que devem ser levados em conta e medidos, sendo que cada empresa deve adequar os indicadores a sua realidade de forma a refletir com maior clareza as necessidades da empresa.

2.1.5. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Existem duas formas de melhorar a produtividade de um estabelecimento, sendo a primeira o aporte de capital e a segunda o aporte de conhecimento (CAMPOS, 2004).

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p. 29) “O aprendizado e crescimento organizacional provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais”. Ele ainda afirma que:

Objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

Como solução eles colocam que “ para fechar estas lacunas, as empresas terão que investir em aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais”, ou seja, Kaplan & Norton (1997, p.131) complementam que:

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Kaplan & Norton (1997, p.132) afirmam que “ as empresas devem investir também em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.”

A perspectiva de aprendizado e crescimento revelou três categorias principais, sendo estas: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e por fim motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.1.5.1. Capacidade dos funcionários:

A princípio as elites organizacionais – engenheiros e gerentes industriais – determinavam as rotinas e tarefas de cada trabalhador, ou seja, os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais e não para pensar (KAPLAN & NORTON, 1997).

Hoje, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.133) “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos da organização”.

Podemos completar esta idéia com Martins & Laugeni (2005, p.504) que afirmam:

Um dos fatores culturais mais importantes consiste na definição dos clientes da empresa, sejam internos ou externos. O cliente que adquire os produtos ou os serviços da empresa é um cliente externo da empresa como um todo, e o contador que recebe a nota fiscal do recebedor de materiais é um cliente interno para o recebedor de materiais. Ambos os tipos de clientes devem ter o mesmo tipo de gestão para a qualidade oferecida.

Martins & Laugeni (2005, p.504) afirmam que “para um envolvimento na qualidade de toda a empresa, são necessárias ações consistentes e coordenadas na área de recursos humanos, voltadas para a cultura da empresa, desenvolvimento e treinamento de pessoal”.

2.1.5.2. Capacidade dos sistemas de informações

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.141) “funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa”.

Os funcionários do setor de operações necessitam de *feedback* rápido, de forma a conseguirem sustentar os programas de melhorias eliminando os defeitos consequentemente o excesso de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção (KAPLAN & NORTON, 1997).

A informação, de acordo com Martins & Laugeni (2005, p.387) “faz com que as empresas utilizem cada vez mais as técnicas e a tecnologia da informação – TI.” Eles ainda complementam que

Esta *infoera* exige mudanças no modo de gestão das empresas, que passam a utilizar de maneira intensa, computadores para o processamento de dados, redes de comunicação e automação de processos produtivos com o objetivo de gerar informações para suas operações.

2.1.5.3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Para garantir que o funcionamento da melhoria contínua se dará, Kaplan & Norton (1997, p.142) esclarecem que:

Mesmo os funcionários habilitados, que dispõe de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Dentro da importância de possuímos um *scorecard* para esta perspectiva, Niven (*apud* SILVA, SANTOS & SANTOS, 2006, p.86) diz que: “os indicadores nesta expectativa propiciam certificar se a empresa tem empregados que possuem os conhecimentos certos, com as condições de acessar informações apropriadas, e se estão motivados e alinhados com as metas organizacionais”.

A Tabela 2 nos dá a noção de alguns possíveis indicadores para esta área.

Tabela 2 - Medidas para aprendizado e crescimento

<i>% de empregados em associações</i>	<i>Qualidade do ambiente de trabalho</i>
Investimento em treinamento/cliente	Taxa de comunicação interna
Média de anos de serviço	Produtividade de empregados
% de empregados com grau avançado	Número de <i>scorecards</i> produzidos
Número de empregados já treinados	Promoção da Saúde
Absenteísmo	Horas de treinamento
Taxa de <i>turnover</i>	Taxa de cobertura das competências
Sugestões de empregados	Alcançar metas pessoais
Satisfação de empregados	Tempo para avaliação completa
Participação em opção de ações	Desenvolvimento de líderes
Tempo perdido em acidentes	Planejamento de comunicação
Valor adicionado por empregado	Acidentes reportáveis
Índice de motivação	% de empregados com computador
Número de horas extras	Taxa de informação estratégica
Taxas de diversidade	Indicadores funcionais cruzadas
Índice de gerentes	Gerenciamento do conhecimento
	Violação da ética

Adaptado de Silva, Santos & Santos (2006)

2.1.6. O Relacionamento entre as perspectivas:

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.153)

As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de executar suas estratégias porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras.

A Figura 6 é uma representação de como cada uma das perspectivas interagem com as outras e com a estratégia da empresa.

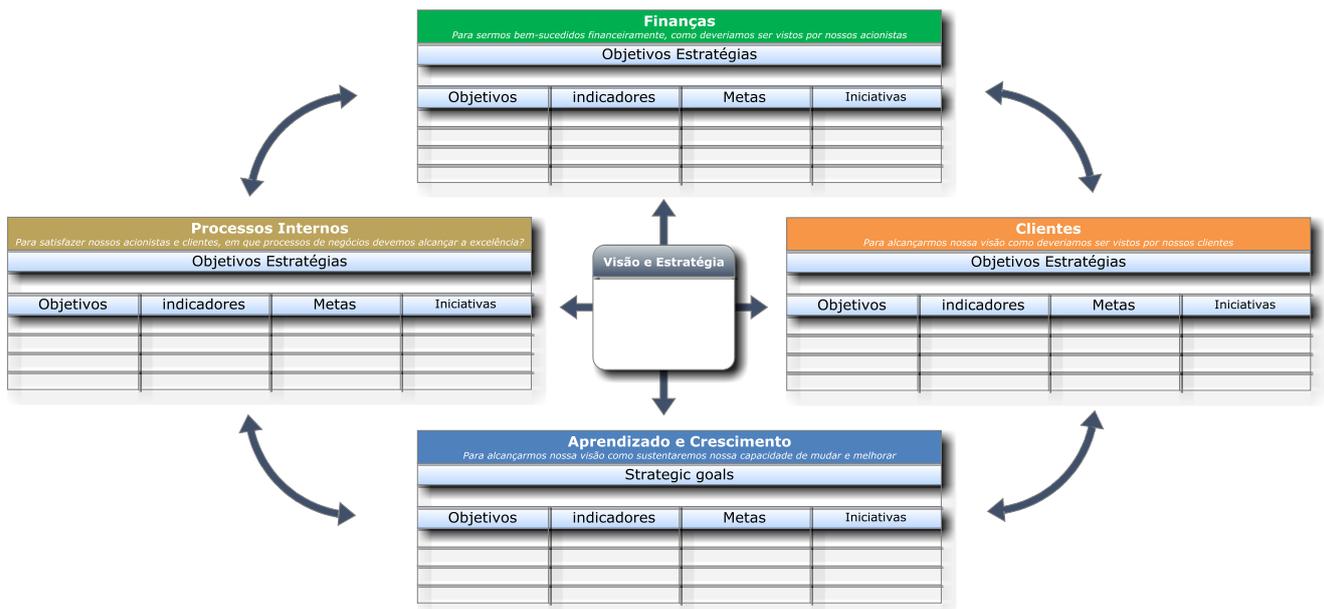


Figura 6 - O *Balanced Scorecard* como estrutura de ação estratégica
Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

A Figura 6 explicita como a visão estratégica é traduzida em cada uma das perspectivas e divide em objetivos cada uma delas. Para cada um dos objetivos são criados indicadores, metas e iniciativas que irão sustentar o planejamento e vão demonstrar a visão e estratégia em alvos tangíveis.

Kaplan & Norton (1997) compara a empresa a uma aeronave, onde o piloto utiliza-se de instrumentos que trazem informações das mais variadas formas, com o intuito de auxiliar durante o voo. Para eles estratégia da empresa deve ser levada como se fosse um voo, que necessita de diversas informações para que saia com a maior conformidade possível. Por isso a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* pode ser tão útil para as empresas.

Outra grande dúvida é como se pode elaborar um *Balanced Scorecard* que traduza estratégia em medidas? (KAPLAN & NORTON, 1997)

A seguir serão apresentados três princípios que demonstram esta questão:

a) Relações de causa e efeito

Para que a estratégia seja traduzida precisam-se considerar as relações de causa e efeito as quais são por ela envolvidas. Para Kaplan & Norton (1997, p.155) “um *scorecard* bem elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa sequência de relações de causa e efeito”.

Kaplan & Norton (1997, p.156) completam ainda que “toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia e relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa”.

b) Resultados e Vetores de Desempenho

Para Kaplan & Norton (1997, p.156)

Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor e segmentos específicos de clientes e mercados.

Os vetores de desempenho permitem que a organização obtenha melhorias operacionais de curto prazo, porém não revelarão se a unidade de negócios está traduzindo estas melhorias à sua estratégia (KAPLAN & NORTON, 1997).

c) **Relação com os fatores financeiros**

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.157):

O *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment*, a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Nessas empresas, os programas de melhoria são incorretamente considerados o objetivo maior e não está associado à metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro.

Além desta tradução, é importante considerar a hierarquia da empresa para a estratégia da empresa desde o CEO até os operários da empresa (NIVEN, 2002). Niven (2002, p.106) afirma que a “tradução significa expressar algo com outras palavras, e as ferramentas que usamos para isto são os objetivos e as metas”.

Para exemplificar esta tradução observa-se a Figura 7, onde de acordo com Niven (2002, p.106) “as setas na Figura 7 indicam que o *Scorecard* é tanto um processo ‘*top-down*’ quanto ‘*botton-up*’”.

Niven (2002, p.106) ainda completa que

Normalmente nós construímos o *Balanced Scorecard* começando de cima e traduzindo a missão, valores, visão e estratégia. Igualmente importante, entretanto, é a estratégia de aprendizado “*botton-up*” que resulta do uso do *Balanced Scorecard*. Os objetivos e metas que são escolhidos vão contar a história da nossa estratégia e, uma análise de resultados do time, nos proverá o quão efetiva foi a implementação.



Figura 7 - Tradução da estratégia com o BSC
Adaptado de Niven (2002)

2.1.7. Indicadores de desempenho

Durante a discussão das perspectivas observou-se que é de grande importância o correto desenvolvimento das atividades em sua sequência. Porém como se identifica o alcance ou não dos objetivos, ou como se pode mensurar a efetividade de sua execução? Os indicadores de desempenho são a resposta para esta pergunta, pois são estas ferramentas que determinam se a empresa dirige-se de encontro com os objetivos e segue adiante com a uma implementação efetiva da estratégia proposta (NIVEN, 2002).

De acordo Heldman (2005, p.382)

Relatórios de desempenho são usados durante o processo de Monitoramento e Controle, com as respectivas ferramentas e técnicas destes, para avaliar o desempenho do projeto. Essas medições e ferramentas permitem que o gerente de projetos aplique medidas corretivas durante o processo de Monitoramento e Controle.

A teoria de gerenciamento de projetos aplica-se neste ponto, pois, torna-se mais simples a gestão do planejamento quando se aplica suas técnicas.

Para Niven (2002, p.114) os indicadores de desempenho

“funcionam como ferramentas para dirigir as ações desejadas, provendo aos empregados à direção de como eles podem ajudar a contribuir com as metas globais da empresa, e dá suporte ao gerenciamento como uma ferramenta para determinar o progresso global dirigido às metas.”

Para que seja mensurado o planejamento da melhor forma possível deve-se misturar dois tipos de indicadores, sendo o primeiro indicador de resultado (*lag indicators*) e o segundo, indicador de controle (*lead indicators*). O primeiro tipo, indicador de resultado, indica as consequências das ações tomadas anteriormente, já o segundo, indicador de controle, são as medidas que levaram ao resultado atingido no indicador de resultado (NIVEN 2002).

A Tabela 3 têm como objetivo exemplificar e demonstrar como se relacionam os tipos de indicadores e o porque da utilização de cada um.

Tabela 3 - Indicadores de controle e resultado

	<i>Indicador de resultado</i>	<i>Indicador de controle</i>
Definição	Medidas centradas no resultado no final de um período, normalmente caracteriza a performance histórica.	Medidas que dirigem ou lidam com a performance dos indicadores de resultados, normalmente mensuram processos e atividade intermediárias.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Share</i> • Vendas • Satisfação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas gastas com clientes • Propostas realizadas • Absenteísmo

Vantagens	Normalmente fácil de identificar e capturar	Preditivo na natureza, e permite a organização fazer ajustes baseados em resultados
Questões	De natureza histórica, não refletindo as atividades atuais; falta de poder preditivo	Pode revelar-se difícil de identificar e capturar; normalmente novas medidas sem histórico da organização.

Adaptado de Niven (2002)

2.2. Investigação apreciativa

Para fundamentar-se a utilização da ferramenta é imprescindível falar-se de mudança organizacional, que de acordo com Jacobs (*apud* BOYETT & BOYETT, 1999, p.62) “as organizações de mais sucesso no futuro serão capazes de colocar em prática com rapidez e eficácia, mudanças fundamentais, duradouras, que abrangem todo o sistema”.

Para Boyett & Boyett (1999) os gurus por ele apresentados concordam em seis razões que dificultam as mudanças nas organizações:

Razão 1: percepção do resultado negativo

Vries (*apud* BOYETT & BOYETT, 1999, p.64) explica que “a mudança... desperta uma multidão de medos: do desconhecido, da perda de liberdade, da perda de status ou posição, da perda de responsabilidade e autoridade, e da perda de boas condições de trabalho e dinheiro”.

Razão 2: medo de mais trabalho.

Razão 3: é preciso mudar os hábitos.

Razão 4: falta de comunicação.

Razão 5: incapacidade de alinhar a organização como um todo.

Razão 6: rebelião dos funcionários.

Para atuar no sentido da solução destas razões Boyett & Boyett (1999) ainda afirma que os gurus por ele citado concordam em algumas recomendações:

Dica 1: crie a necessidade da mudança.

Dica 2: crie uma visão clara e convincente que mostre às pessoas que suas vidas vão mudar para melhor.

Dica 3: busque os verdadeiros resultados de desempenho e crie vitórias desde o início

Dica 4: comunicação

Dica 5: crie uma aliança forte e comprometida que inclua a alta gerência

Dica 6: Seja complexo

Boyett & Boyett (1999, p.78) afirma que “Sabemos que essa recomendação não é nada lógica, mas um número cada vez maior de gurus afirma que implementar uma mudança complexa em larga escala talvez seja mais fácil do que uma mudança incremental em pequena escala.”

Dica 7: as pessoas não resistem às próprias idéias.

Como método de prevenção de algumas das razões apresentadas acima procurou-se transcrever as necessidades dos *stakeholders* nos objetivos da empresa, facilitando assim a inserção de uma nova cultura organizacional.

Investigação apreciativa que segundo Stainsack (2005) “é uma metodologia que visa transformar as organizações através da descoberta e da valorização do potencial das relações humanas.”

Segundo Ludema (*apud* STAINSACK, 2005) o processo mais comum na busca de solução de problemas é baseado na eliminação de deficiências e falhas que uma organização apresenta. O processo usual envolve (1) identificação de problemas, (2) análise das causas, (3) busca de soluções e (4) desenvolvimento de um plano de ação.

Segundo Cooperrider (*apud* CITOLIN 2009, p.93)

Investigação Apreciativa é a busca cooperativa e co-evolucionária pelo que há de melhor nas pessoas, suas organizações e o mundo ao seu redor. Envolve a

descoberta do que “dá vida” a um sistema vivo, quando este é mais efetivo, atuante, construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos. Envolve a arte e a prática de questionamentos que testam a capacidade dos sistemas de apreenderem, anteciparem e aumentarem o potencial positivo.

Ainda segundo Stainsack (2005) uma característica básica da metodologia da Investigação Apreciativa é o ciclo de atividades ou ainda chamado de ciclo dos 4D's, expresso pela Figura 8.



Figura 8 - Ciclo dos 4D's
Adaptado de Bourdignon, (2010)

2.3. Ferramentas utilizadas

2.3.1. Introdução

Para o auxiliar o desenvolvimento do BSC utilizou-se algumas ferramentas que ajudaram a no desenvolvimento como um todo da estratégia, estando presente desde a concepção da missão da empresa, até a identificação das atividades operacionais relacionadas a execução das iniciativas que seriam tomadas para atingir as metas e objetivos do planejamento.

Foi através da utilização do diagrama de Ishikawa que viabilizou-se a realização da ligação entre a investigação apreciativa e do *Balanced Scorecard*, pois os pontos identificados como pontos fortes e fracos da empresa foram estratificados através da utilização deste diagrama.

As ferramentas utilizadas durante o planejamento serão aqui expostas com o intuito de esclarecer a função de cada uma delas, como foram aplicadas e expor como elas são definidas pelas literaturas.

2.3.2. Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como diagrama de causa e efeito, ou ainda espinha de peixe, para Werkema (1995, p.95) “o diagrama de causa e efeito é utilizado para sumarizar e apresentar as possíveis causas do problema considerado, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas.”

Werkema (1995, p.96) completa que “para o levantamento das causas é aconselhável que seja realizada uma reunião conduzida por uma técnica conhecida como “*brainstorming*”. O “*brainstorming*” tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de idéias em um curto período de tempo”. A Figura 9 demonstra a estrutura do diagrama de causa e efeito.

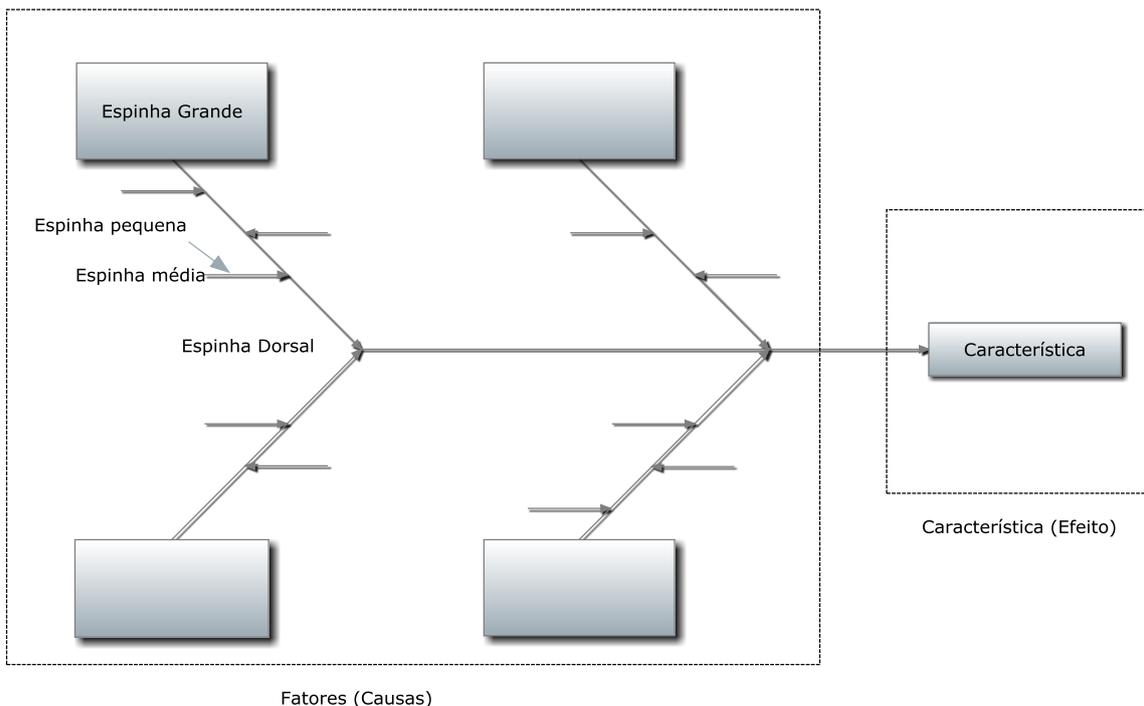


Figura 9 - Estrutura do diagrama de causa e efeito Adaptado de Werkema (1995)

2.3.3. 5w2h

Após descoberta das causas dos problemas deve-se traçar um plano de ação para combatê-las, com a finalidade de melhorar o processo. O 5w2h é uma ferramenta que auxilia a tradução deste plano de ação. (MAUÉS 1996)

Behr, et. al. (2008) afirma que:

O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa *What*, *When*, *Why*, *Where* e *Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto. Ou seja, quando nos depararmos com determinada tarefa, deve-se perguntar cada uma dessas palavras e escreveremos as respostas. Essa ferramenta ajuda a melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão de desenvolvendo.

Tabela 4 - Exemplo de aplicação 5w2h

<i>O que?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Por que?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Quanto?</i>
Aquisição mediante a compra de acervo bibliográfico	Sempre que tiver recursos financeiros disponíveis	Atualização e realimentação do acervo	Tesouraria	Aquisição direta da editora ou do distribuidor, com base em listagem sugerida pelos professores, biblioteca e usuários	Bibliotecário	Alcance do crédito disponível

Adaptado de Behr, et. al. (2008)

3. METODOLOGIA

Com base na teoria de investigação apreciativa, utilizou-se uma metodologia para o desenvolvimento do estudo desenvolvida em nove passos principais.

O primeiro passo constituiu-se basicamente na confecção de um formulário que identificasse os principais pontos de melhoria da empresa, assim como os objetivos pessoais dos colaboradores para os próximos anos. Este formulário pode ser encontrado no Apêndice 1. A importância principal para o desenvolvimento deste formulário é a captação dos anseios dos colaboradores em desenvolverem-se juntamente com a empresa.

Confeccionado este formulário passou-se para a aplicação do mesmo que foi realizada em conjunto com uma reunião de esclarecimento das mudanças necessárias dentro da empresa com a confecção do planejamento, e da mesma forma, explicou-se o objetivo do formulário e de que forma deveria ser preenchido para que contivesse todos os dados desejados.

O terceiro passo deu-se com a realização de uma triagem dos objetivos de cada um dos funcionários em conjunto com os objetivos da empresa, elencando-se os principais pontos e desenvolvendo-se um diagrama de ISHIKAWA, que buscava as ações necessárias para atingir aqueles objetivos.

A partir do resultado deste diagrama descreveu-se a estratégia da empresa em seu mais alto nível, constituído da missão, e visão da empresa. Deste diagrama também foi tirado os valores básicos que devem ser alinhados com cada uma das atividades da empresa.

Com base na estratégia e na política básica desenvolvida, confeccionaram-se novos diagramas de causa e efeito, onde, o objetivo principal era determinar quais seriam os passos necessários para atingir a visão da empresa. Estes passos serviram de alicerce para a criação dos objetivos da empresa para o atual planejamento.

O passo seguinte foi à confecção do BSC em sua forma básica, determinando os indicadores e as metas para cada um dos objetivos, assim as iniciativas necessárias para que cada um dos objetivos fosse alcançado.

A partir deste passo novamente utilizou-se diagramas de causa e efeito sobre cada uma das iniciativas, obtendo-se as ações em nível operacional que devem ser realizadas para que o planejamento saia no formato desejado.

Definidas as atividades operacionais, organizou-se estas ações em forma de diagramas 5W2H que auxiliaram a definir as ordens necessárias para execução das atividades e o custo de execução de cada uma.

A partir dos diagramas 5W2H, como passo final, definiu-se o cronograma de desenvolvimento para as atividades do planejamento.

4. DESENVOLVIMENTO

Para a implantação do *Balanced Scorecard* sugeriu-se o modelo apresentado na revisão bibliográfica. Esta pesquisa tem como caráter relatar um estudo de caso da implantação do BSC em conjunto a modelagem dos indicadores de forma a computar os dados de maneira rápida, possibilitando uma análise rápida das respostas esperadas.

3.1. Caracterização da empresa

A empresa está inserida em uma cidade de porte médio, cerca de 80 mil habitantes, que tem com principal fonte de renda a produção sucro-alcooleira, gerando renda de forma direta e indireta para a cidade. A cidade está situada em um grande polo econômico do Estado de São Paulo, que é a região de Ribeirão Preto. No entanto, sofre de uma concorrência direta com o comércio de Ribeirão Preto devido à sua proximidade e facilidade de acesso, que faz com que a estratégia da empresa precise estar alinhada com o comércio das cidades vizinhas.

A empresa conta com mão de obra especializada na área de software, visto que o software que a auxilia em seu gerenciamento é desenvolvido na mesma cidade. Quanto à mão de obra, no caso da loja, não é especializada.

A pesar da mão de obra especializada na área de software, a confiabilidade do sistema é baixa, visto que existem problemas tanto na alimentação do software, quanto na computação dos dados pelo próprio software.

3.2. Investigação Apreciativa

O primeiro passo deu-se com a tradução dos interesses dos *stakeholders* da empresa em metas tangíveis para o negócio encaixando-as no cenário descrito acima. Deste modo, não basta criar apenas objetivos para empresa, mas sim fazer com que cada um dos *stakeholders* consiga enxergar o alinhamento de seus objetivos pessoais com os objetivos da organização.

Como meio de identificação da melhor abordagem a estes stakeholders foi levado em conta o grau de experiência dos participantes e parte de seu histórico de vida, de forma a criar um ambiente para à implantação do *Balanced Scorecard* que seja familiar aos colaboradores.

Para captar dados e transcrevê-los em objetivos utilizou-se da metodologia descrita no tópico 2.2 deste trabalho, denominada de Investigação Apreciativa. Neste trabalho ela foi baseada em duas frentes, sendo a primeira a explicada anteriormente, vinculando o que cada funcionário tem de melhor, às atividades do planejamento. A segunda abordagem foi trazer para dentro da empresa objetivos pessoais dos funcionários, o que faz com que o planejamento seja familiar a suas necessidades, e torne facilitada a implantação.

Com base nesta segunda abordagem foi criado um formulário que traduzisse a necessidade de cada um dos *Stakeholder* (que neste caso foram identificados como sendo os colaboradores, os prestadores de serviços diretos, como desenvolvedor de sistemas, os proprietários, os sócios e os clientes), para que dessa forma fosse traçada a visão da empresa para os próximos três anos.

Devido ao tamanho da empresa além do questionário foram realizadas entrevistas pessoais que geraram dados para a caracterização do cenário ansiado pelos *stakeholders*, o que possibilitou uma melhor tradução dos formulários.

O questionário possuía questões objetivas e dissertativas, com uma abordagem bastante simples para que seu preenchimento não causasse dúvidas (o formulário pode ser encontrado no apêndice 1). Os formulários foram divididos entre colaboradores e gerentes com pequenas alterações entre eles sendo que o dos gerentes avaliavam os funcionários como um todo.

Com o intuito de transcrever as necessidades pessoais de cada um dos colaboradores em objetivos do planejamento uma das questões foi idealizada para identificar quais eram seus anseios para os próximos cinco anos, de forma a fazer com que a empresa ofereça suporte aos funcionários para que eles alcancem estas ambições, trazendo maior motivação para a empresa.

O objetivo desta análise era relatar o que de acordo com Cooperrider (*apud* CITOLIN 2009) caracteriza-se como sendo uma das quatro vertentes da investigação apreciativa denominada *Discovery* ou “Descoberta” que “o que dá a vida” ao colaborador, fazendo com que ele crie objetivo para seu futuro próximo.

As outras questões passaram também pelas outras vertentes da investigação apreciativa, porém de como a empresa poderia ajuda-los a atingir aquelas metas.

O questionário não atende exatamente ao modelo proposto na revisão bibliográfica, de forma que outras vertentes da investigação apreciativa foram retiradas durante algumas reuniões com intuito de esclarecimento do que seria realizado. Com a utilização conjunta do BSC algumas vertentes da Investigação Apreciativa foram sobrepostas, como por exemplo a vertente de Design, ou o que deveria ser, que é traduzido pelos objetivos propostos no BSC e a de Destino, ou como dar poder, ajustar/improvisar, que também é traduzido pelo BSC através da operacionalização dos objetivos propostos.

Dentro da avaliação de análise apreciativa foram levantados pontos em comum para a loja sendo todos eles vinculados a organização interna da empresa, onde dois terços classificaram como sendo regular e um terço classificou como sendo bom, porém com observações de melhoria.

3.3. O Planejamento

A necessidade de um planejamento para a empresa foi sentida devido a sua pouca estabilidade em termos de cumprimento de metas, deste modo o cumprimento de metas operacionais tomava a maior parte de seu tempo e de seus recursos, de forma que a tradução das necessidades do mercado ficava em segundo plano.

Com o aumento da competitividade do mercado dentro da cidade, aumento este traduzido no surgimento de novas empresas e na expansão das antigas, ficou evidente a necessidade da profissionalização dos serviços da empresa, visto que esta passaria a perder mercado em virtude do aumento da oferta no mercado local.

Com intuito de facilitar o entendimento e a execução do planejamento, este deve ser escrito de forma didática. Portanto para preservar a estratégia da empresa visto que esta estratégia está em fase de execução o planejamento operacional completo não será disponibilizado no presente trabalho. O esquema básico de representação das atividades do planejamento pode ser visualizado através da Figura 10.

O detalhamento de cada uma das perspectivas poderá ser visualizado no decorrer do trabalho, que se preocupou em mostrar o desenvolvimento na mesma sequência cronológica da realização das atividades.

Definiu-se como passo inicial a criação de uma missão para a empresa, que de acordo com Tubino (2006, p.35)

A missão corporativa é a base de uma empresa, é a razão de sua existência. Fazem parte dessa questão a definição clara de qual é o seu negócio atual e qual deverá ser no futuro, bem como a filosofia gerencial da empresa para administrá-lo. Uma vez definida a missão da empresa, os gerentes poderão priorizar suas ações e criar um padrão de decisões para todos os níveis hierárquicos dentro da empresa.

Os passos utilizados na definição da missão da empresa podem ser encontrados no tópico 3.3.1.

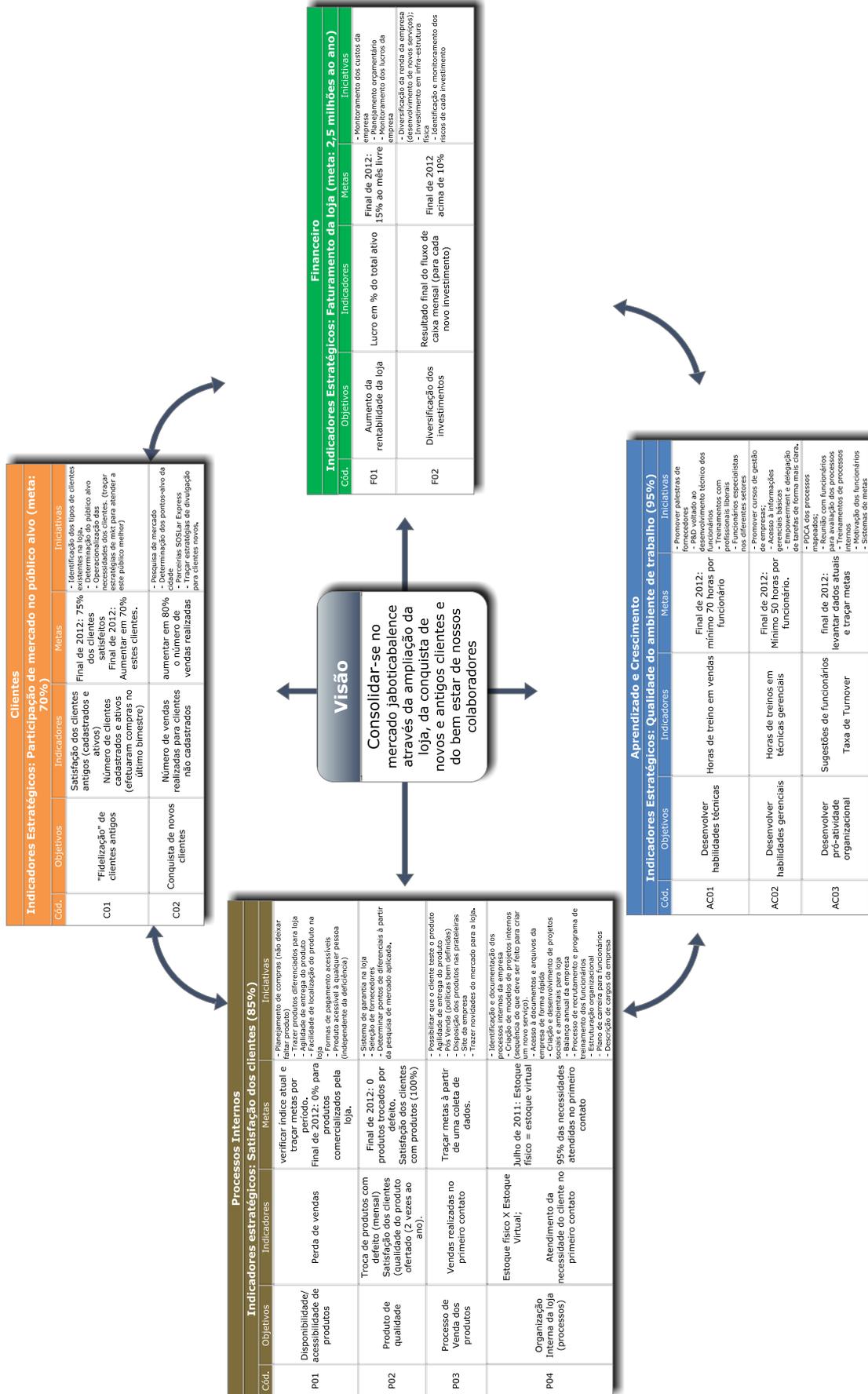


Figura 10 - relacionamento entre as perspectivas do planejamento da empresa

3.3.1. Missão da empresa

Com o objetivo de traduzir o diferencial da empresa que caracteriza sua existência traçou-se sua missão, que pode ser expressa pela seguinte frase:

“Proporcionar o melhor negócio a nossos clientes de forma a superar suas expectativas para garantir o crescimento da empresa e de nossos colaboradores.”

Pode-se observar que a missão da empresa transcreve o objetivo da empresa embasado em três pilares: os clientes, a empresa e seus colaboradores. Desta forma todas as iniciativas tomadas para seu crescimento devem estar contidas nestes três pilares, de modo a se enquadrarem dentro de sua missão.

Um breve explicativo desta missão deverá ser dado, visto que esta foi traçada baseando-se nas necessidades da empresa e de seus proprietários. “Proporcionar o melhor negócio a nossos clientes de forma a superar suas expectativas...” esta frase têm sentido quando alinhada ao comprometimento com a qualidade nos serviços da empresa, visto que, para superar as expectativas dos clientes é necessária uma melhoria contínua em suas diversas áreas trazendo consigo um melhor negócio para o cliente a cada vez que este visitar a loja.

Em seguida a frase é completada por: “..garantindo o crescimento da empresa e de nossos colaboradores”, portanto, com a melhoria contínua do atendimento e dos negócios oferecidos pelo estabelecimento, a própria empresa crescerá tendo como principal objetivo trazer consigo seus colaboradores, de forma a oferecer este crescimento em conjunto.

Traçada a missão da empresa, o próximo passo para confeccionarmos o planejamento foi iniciado, traçando-se a visão da empresa.

3.3.2. Visão da empresa

A visão da empresa caracteriza-se como o início de sua estratégia em longo prazo, de forma que dá foco aos objetivos, metas e iniciativas a serem realizadas no planejamento. Da mesma forma, a visão deve caracterizar-se dentro da missão da empresa, pois ela é um objetivo palpável da missão.

Para a visão definiu-se a seguinte frase

“Consolidar-se no mercado Jaboticabalense através da ampliação da loja, da conquista de novos e antigos clientes e do bem estar de nossos colaboradores.”

Esta visão dispensa explicação devido ao fato de ser traduzida no restante do planejamento em objetivos menores dimensionados pelas metas dos indicadores que classificam o alcance ou não da visão.

3.3.3. Desdobramento da visão da empresa

Realizado este processo inicial, partiu-se então para o desenvolvimento das atividades de forma tática, que consiste em, traduzir as estratégias traçadas em atividades mensuráveis e tangíveis. Para a tradução utilizou-se uma das sete ferramentas da qualidade que é o diagrama de Ishikawa, que segundo Campos (2004, p. 19) “o primeiro passo para o entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito”.

O processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos), onde o diagrama de Ishikawa divide causas em famílias sendo estas: matéria-prima, máquinas, medida, meio ambiente, mão de obra e método (CAMPOS, 2004).

Com base nestes princípios, para cada um dos efeitos presentes na visão da empresa foi realizado um diagrama de Ishikawa diferente e com famílias de causas distintas que se enquadravam de melhor forma a necessidade da empresa. Para a criação destas famílias foram levados em consideração pontos levantados na investigação apreciativa.

Para facilitar a utilização do diagrama de Ishikawa dividiu-se a visão da empresa em três pontos principais, sendo o primeiro descrito da seguinte forma "ampliação da loja". O diagrama confeccionado para este efeito pode ser visualizado através da Figura 11.

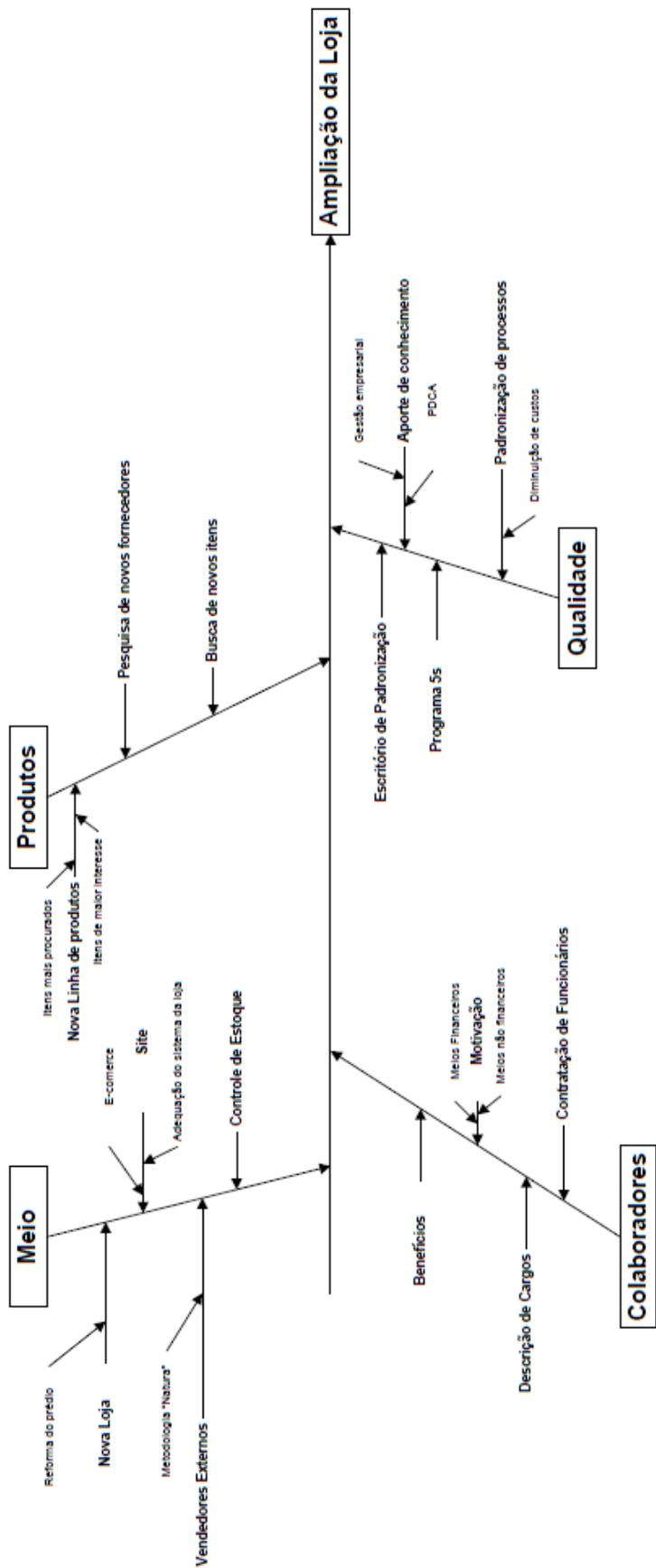


Figura 11 - Ishikawa desenvolvido para o ponto ampliação da loja

Posteriormente na seção 3.4 do presente trabalho será demonstrado como estes pontos foram distribuídos entre as perspectivas do BSC. Em alguns casos, os pontos aqui levantados como foram deixados a nível operacional e não aparecerão em primeira instância dentro do planejamento tático.

O segundo ponto retirado da visão da empresa que caracterizou outro efeito estratégico desdobrado pelo diagrama de Ishikawa foi a “conquista de novos e antigos clientes”. O diagrama desenvolvido durante o *Brainstorming* realizado está representado pela Figura 12.

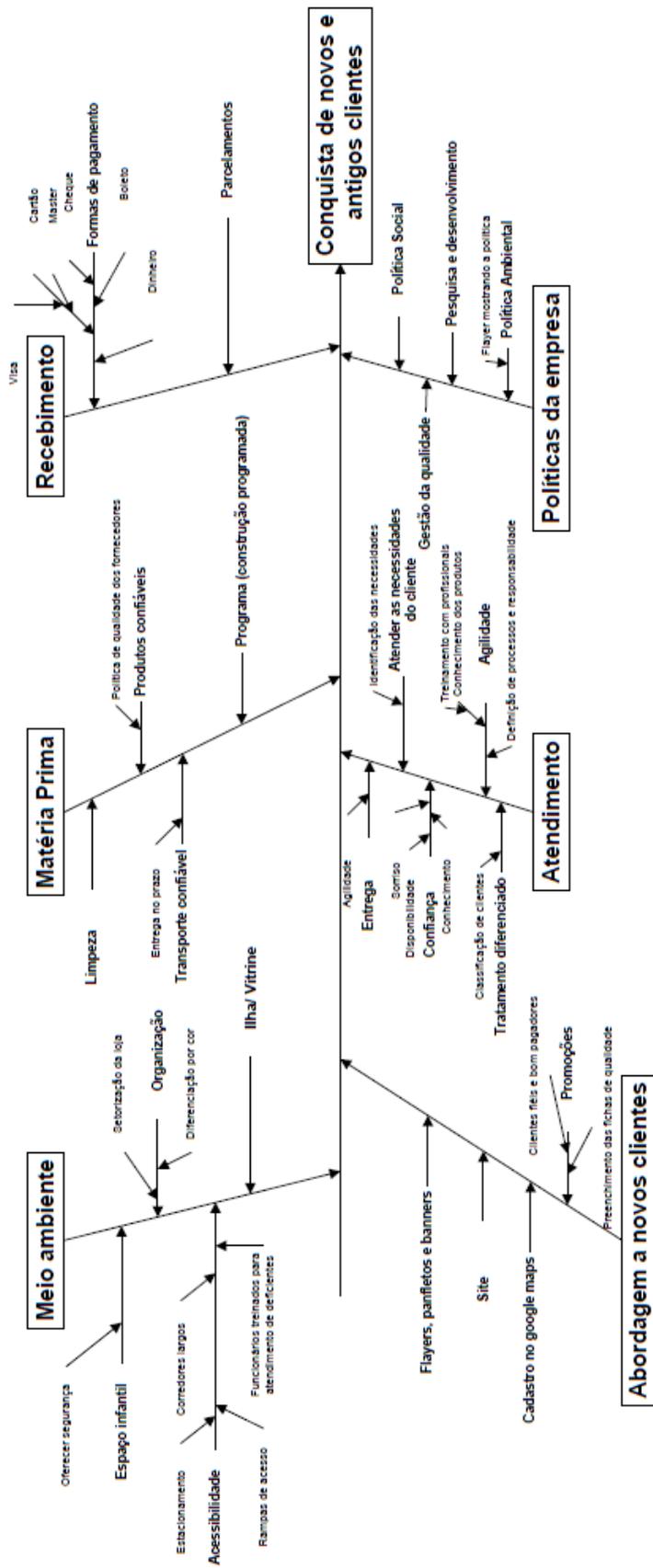


Figura 12 - Diagrama de ishikawa para conquista de novos e antigos clientes

Novamente os pontos levantados através de *Brainstorm* com o auxílio dos formulários preenchidos foram classificados de diferentes formas dentro do planejamento, sendo alguns pontos determinados para se enquadrarem como pontos táticos, outros como pontos estratégicos e outros como pontos operacionais.

O terceiro ponto desdobrado da visão para a realização do diagrama de causa e efeito foi “bem estar de nossos colaboradores”, diagrama este representado pela Figura 13.

Realizado o desdobramento da visão através dos diagramas de Ishikawa partiu-se então para a determinação dos objetivos que foram definidos através das causas dos diagramas, e divididos entre as quatro perspectivas do BSC. Em alguns casos escreveram-se os objetivos de forma mais ampla para abrangerem pontos que não foram levantados nos diagramas, mas que podem servir de empecilho ao planejamento em um segundo momento. Estes pontos levantados foram baseados em experiências anteriores vivenciadas pela empresa e pelos proprietários em situações semelhantes que não geraram o resultado esperado.

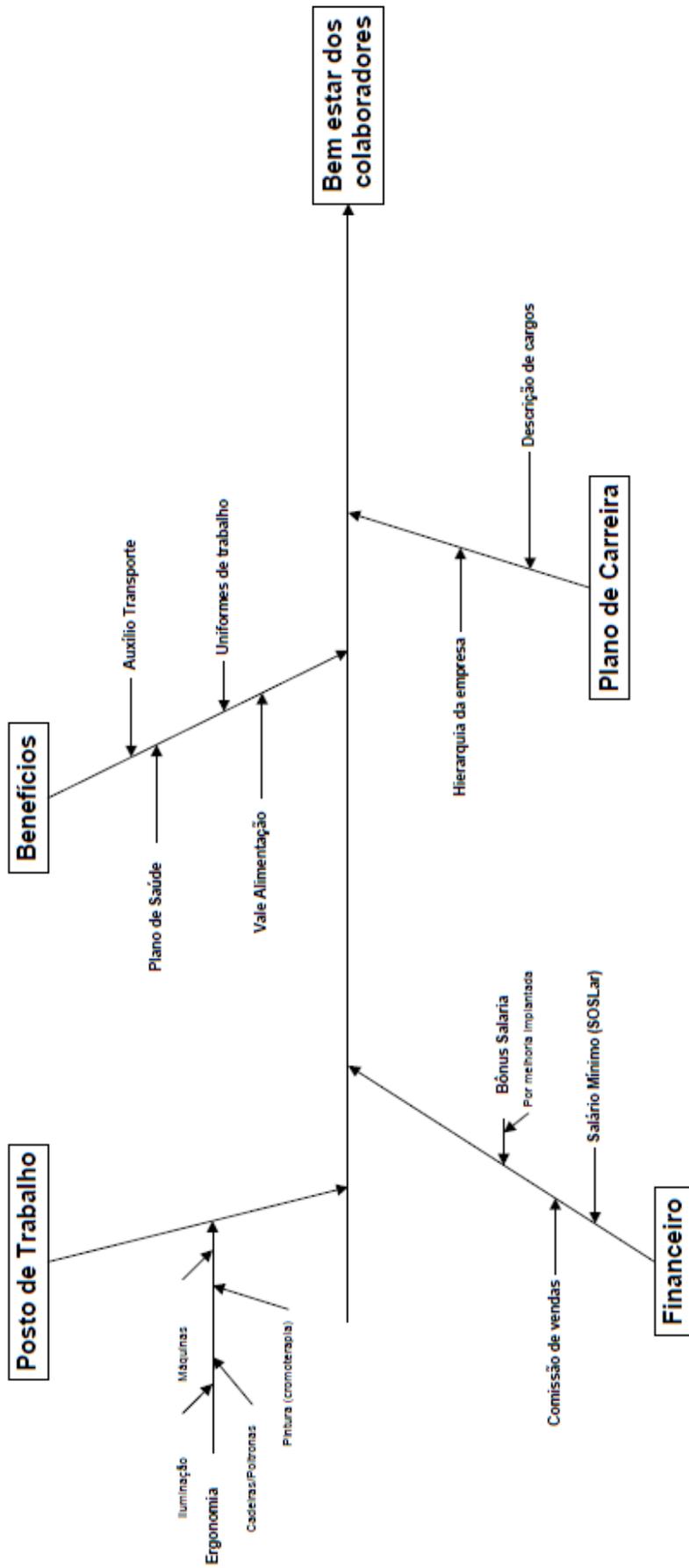


Figura 13 - Diagrama de Ishikawa para Bem estar dos colaboradores

3.4. O Balanced Scorecard

Para a confecção dos objetivos de cada perspectiva do BSC levou-se em conta os diagramas de causa e efeito confeccionados anteriormente em conjunto com uma revisão dos pontos levantados nos diagramas, direcionando-as de forma estratégica no planejamento.

A seguir apresenta-se como cada uma destas perspectivas foram interpretadas pela empresa e adaptadas a sua realidade:

3.4.1. Perspectiva Financeira

No caso desta empresa, delimitou-se atividades financeiras como sendo base para as outras atividades, desta forma, parte-se do princípio de investimento financeiro por parte da empresa. Optou-se por esta abordagem pois observou-se que havia uma grande necessidade do emprego do capital da empresa de forma diferente do que está sendo realizado até então, visto que a maior parte do lucro gerado na empresa era destinado a compra de novos produtos para serem comercializados, ou seja, além da reposição dos produtos comercializados, o investimento da empresa ficava restrito a compra de produtos ainda não comercializados pela loja.

Quanto aos indicadores o focou-se no retorno deste investimento através do efeito da atividade na gestão financeira da loja, podendo ser parte do lucro, faturamento, diminuição de custos ou ainda investimentos financeiros da loja.

Partindo dos diagramas de Ishikawa traçou-se dois objetivos estratégicos principais para a empresa representados no Quadro 2.

Financeiro				
Indicadores Estratégicos: Faturamento da loja (meta: 2,5 milhões ao ano)				
Cód.	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
F01	Aumento da rentabilidade da loja	Lucro em % do total ativo	Final de 2012: 3% ao mês livre	- Monitoramento dos custos da empresa - Planejamento orçamentário - Monitoramento dos lucros da empresa
F02	Diversificação dos investimentos	Resultado final do fluxo de caixa mensal (para cada novo investimento)	Final de 2012 acima de 10%	- Diversificação da renda da empresa (desenvolvimento de novos serviços); - Investimento em infra-estrutura física - Identificação e monitoramento dos riscos de cada investimento

Quadro 2 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas financeiros

Para o melhor entendimento de como os objetivos foram definidos estabeleceu-se uma explicativa de como foi a definição de um dos objetivos, exemplificando então como foram estabelecidos todos os objetivos do planejamento.

Observando-se o objetivo F01 (Quadro 2) vê-se que ele se caracteriza pelo aumento da rentabilidade da loja. Para este objetivo novamente foi realizado um diagrama de causa e efeito que procurasse transcrever quais as iniciativas necessárias para este objetivo. A metodologia usada para confecção deste diagrama foi a mesma apresentada na confecção da visão da empresa. Classificou-se estas iniciativas em táticas e operacionais, de forma que apenas as iniciativas táticas foram colocadas nesta diagramação do Planejamento. Desta forma alocou-se os outros pontos levantados dentro do planejamento operacional da empresa que será exemplificado mais a frente.

Para a determinação dos indicadores elencou-se os pontos que a seriam influenciados diretamente e indiretamente com o alcance deste objetivo. Dentro destes pontos levantados classificou-se como indicadores aqueles que como primeiro critério seriam mais influenciados pelas iniciativas, e como segundo critério que seria mais fáceis de serem contabilizados, preocupando-se em não gerar uma sobrecarga operacional nos processos da empresa.

Assim criou-se uma vinculação dos indicadores a dados que possam ser facilmente coletados pela empresa e facilmente analisados por seus gestores, visto que, esta é uma empresa de pequeno porte e que não dispõe de muitos recursos para uma coleta de dados para os indicadores complexos.

Para as metas fez-se uma análise do quadro atual da empresa para os indicadores propostos, e para este quadro projetou-se as mudanças realizadas pelas iniciativas e estimou-se as metas dos indicadores que mostrarão o cumprimento do objetivo. Em alguns casos definiu-se as metas sem a realização desta estimativa, visto que são metas cruciais para o desenvolvimento da empresa, que não possuem dados anteriores contabilizados. Estas metas deverão ser novamente avaliadas na revisão do planejamento proposta para o final de 2011, onde os dados levantados deste ano servirão de base para a readequação das metas.

Optou-se por determinar as metas desta maneira, pois assim a empresa terá maior facilidade de enxergar o objetivo, visto que são metas paupáveis de acordo com o planejamento.

Por ser o primeiro planejamento realizado pela empresa não existiam dados anteriores que servissem de alicerce para a definição das diretrizes do planejamento, de forma que este planejamento deve passar por revisões até o final de sua execução, podendo sofrer alterações de metas e iniciativas de acordo com as exigências de mercado e adequação das necessidades da empresa, sem que os objetivos mudem para não perder o foco do planejamento.

Em conjunto com o planejamento e com os indicadores está-se desenvolvendo um sistema de controle financeiro voltado a identificar corretamente os custos da empresa, envolvendo toda a cadeia de suprimentos da empresa. Torna-se viável, portanto quantificar os recursos alocados a cada uma das perspectivas concentrando-se no desenvolvimento alcance balanceado das metas da empresa. Os sistemas que serão desenvolvidos para apoio serão mais bem explicados na seção 3.6.

3.4.2. Perspectiva do Cliente

O enfoque no cliente vêm colocado como prioritário, ou seja, todas as atividades do planejamento trazem consequências diretas em melhoria de atendimento, relacionamento e conquista de clientes, ou ainda divulgação da empresa, visto que o principal produto ofertado na loja passou a ser o bem estar do cliente.

A definição do bem estar do cliente como sendo o principal produto foi fruto do planejamento da empresa, sendo traçada como sua estratégia que serviu de rumo para definir os objetivos desta perspectiva.

Para a determinação dos objetivos de cliente, que podem ser observados pelo Quadro 3 a metodologia utilizada foi a mesma, tomando como base as iniciativas levantadas nos Diagramas de Ishikawa, sofrendo apenas algumas alterações em como as idéias são organizadas, ou seja, separadas entre iniciativas (objetivos operacionais) ou ainda em objetivos táticos demonstrado nesta diagramação do BSC.

Clientes				
Indicadores Estratégicos: Participação de mercado no público alvo (meta: 70%)				
Cód.	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
C01	"Fidelização" de clientes antigos	Satisfação dos clientes antigos (cadastrados e ativos) Número de clientes cadastrados e ativos (efetuaram compras no último bimestre)	Final de 2012: 75% dos clientes satisfeitos com os serviços da empresa Final de 2012: Aumentar em 70% estes clientes.	- Identificação dos tipos de clientes existentes na loja. - Determinação do público alvo - Operacionalização das necessidades dos clientes. (traçar estratégias de mkt para atender a este público melhor)
C02	Conquista de novos clientes	Número de vendas realizadas para clientes não cadastrados	aumentar em 80% o número de vendas realizadas	- Pesquisa de mercado - Determinação dos pontos-alvo da cidade - Parcerias SOSLar Express - Traçar estratégias de divulgação para clientes novos.

Quadro 3 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de clientes.

Como demonstrado as sete iniciativas propostas nesta perspectiva que servirão de norte para o planejamento. Traçou-se na maioria das iniciativas meios para manter o cliente o mais participativo possível dentro da empresa, identificando suas expectativas e tornando-as cada vez mais parte da estratégia do negócio.

Os indicadores propostos foram definidos de acordo com a metodologia apresentada por Niven (2002) presente neste trabalho no tópico 2.1.7. Contudo os critérios utilizados foram os mesmos exemplificados na perspectiva financeira, visando a não burocratização dos processos da empresa.

3.4.3. Perspectiva dos Processos Internos

Como complemento aos objetivos propostos na perspectiva de clientes viu-se a necessidade de se fazer o mapeamento de processos da empresa, de forma simultânea ao treinamento dos colaboradores quanto à utilização destes padrões de processos e também de melhoria destes processos. Na perspectiva de processos internos, foram desenvolvidos indicadores que pudessem refletir esta padronização.

Processos Internos				
Indicadores estratégicos: Satisfação dos clientes (85%)				
Cód.	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
P01	Disponibilidade/ acessibilidade de produtos	Perda de vendas	verificar índice atual e traçar metas por período. Final de 2012: menor que 1% para produtos comercializados pela loja.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de compras (não deixar faltar produto) - Trazer produtos diferenciados para loja - Agilidade de entrega do produto - Facilidade de localização do produto na loja - Formas de pagamento acessíveis - Produto acessível à qualquer pessoa (Independente da deficiência)
P02	Produto de qualidade	Troca de produtos com defeito (mensal) Satisfação dos clientes (qualidade do produto ofertado (2 vezes ao ano).	Final de 2012: 0 produtos trocados por defeito. Satisfação dos clientes com produtos (96%)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de garantia na loja - Seleção de fornecedores - Determinar pontos de diferenciais à partir da pesquisa de mercado aplicada.
P03	Processo de Venda dos produtos	Vendas realizadas no primeiro contato	Traçar metas à partir de uma coleta de dados.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar que o cliente teste o produto - Agilidade de entrega do produto - Pós Venda (políticas bem definidas) - Disposição dos produtos nas prateleiras - Site da empresa - Trazer novidades do mercado para a loja.
P04	Organização Interna da loja (processos)	Estoque físico X Estoque Virtual; Atendimento da necessidade do cliente no primeiro contato	Julho de 2011: Estoque físico = estoque virtual 95% das necessidades atendidas no primeiro contato	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e documentação dos processos internos da empresa - Criação de modelos de projetos internos (sequência do que deve ser feito para criar um novo serviço). - Acesso à documentos e arquivos da empresa de forma rápida - Criação e desenvolvimento de projetos sociais e ambientais para loja - Balanço anual da empresa - Processo de recrutamento e programa de treinamento dos funcionários - Estruturação organizacional - Plano de carreira para funcionários - Descrição de cargos da empresa

Quadro 4 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de Processos internos

Priorizou-se esta perspectiva na execução do planejamento visto que, no caso da empresa em questão, as iniciativas para cumprimento destes objetivos são mais acessíveis em termos financeiros.

Além desta acessibilidade financeira das iniciativas têm-se ainda prioridade em organizar e até mesmo mapear alguns processos da empresa antes de serem executadas outras iniciativas, o

que facilitará a execução da cadeia de relacionamento existente entre estas atividades e as atividades das outras perspectivas.

Apesar de não estar neste planejamento estratégico, a empresa pretende colocar como objetivo em seu próximo planejamento a implantação da ISO 9001, portanto levou-se em conta na operacionalização das iniciativas alguns de seus requisitos básicos de organização e documentação de processos. Desta forma pode-se prevenir uma possível mudança de cultura em seu próximo planejamento, o que acarretará em um maior esforço de treinamento com funcionários e maior custo de implantação do planejamento.

3.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

No caso da empresa em questão, por ser uma empresa com baixos recursos financeiros, o primeiro passo a ser tomado foi o aporte de conhecimento, para que fosse possível desenvolver o gerente da empresa em primeiro plano, principalmente quanto a cotas de investimentos por setor. Desta forma tem-se mais fácil o aporte de capital necessário para desenvolver todas as áreas de forma igualitária, balanceando a empresa.

Para o desenvolvimento da perspectiva de aprendizado e crescimento viu-se a necessidade de fazer com que os colaboradores sejam proativos em suas atividades para daí identificarem-se quais deles são capacitados a exercer um cargo de gerência.

Como meio de estimular o aporte de conhecimento dos funcionários levantou-se algumas medidas para viabilização financeira desta aquisição de conhecimento, visto que o capital disponível para investir em capacitação de funcionários ainda é pequeno, e o conhecimento necessário pode ser adquirido através parcerias ou ainda cursos promovidos pelos próprio gestor e pessoas próximas a ele.

Esta perspectiva então foca-se em desenvolver pessoas que possam crescer em conjunto com a empresa. Tendo em vista este enfoque o plano de carreira, a descrição de cargos e o organograma da empresa serão criados baseados no nível de conhecimento e do perfil necessário para ocupar tal cargo. Em virtude do pouco treinamento até então realizado, estes

cargos serão ocupados por pessoas ainda não capacitadas, mas que a empresa investirá em sua capacitação em curto prazo.

O organograma, o plano de carreira e a descrição de cargos não serão apresentada neste trabalho, pois estas são parte das iniciativas da empresa alocadas na perspectiva de processos internos e que não refletem diretamente no objetivo deste trabalho.

Os objetivo, metas, iniciativas e indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento podem ser visualizados através do Quadro 5.

Aprendizado e Crescimento				
Indicadores Estratégicos: Qualidade do ambiente de trabalho (95%)				
Cód.	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
AC01	Desenvolver habilidades técnicas	Horas de treino em vendas	Final de 2012: mínimo 70 horas por funcionário	<ul style="list-style-type: none"> - Promover palestras de fornecedores - P&D voltado ao desenvolvimento técnico dos funcionários - Treinamentos com profissionais liberais - Funcionários especialistas nos diferentes setores
AC02	Desenvolver habilidades gerenciais	Horas de treinos em técnicas gerenciais	Final de 2012: Mínimo 50 horas por funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover cursos de gestão de empresas; - Acesso à informações gerenciais básicas - Empowerment e delegação de tarefas de forma mais clara.
AC03	Desenvolver pró-atividade organizacional	Sugestões de funcionários Taxa de Turnover	final de 2012: levantar dados atuais e traçar metas	<ul style="list-style-type: none"> - PDCA dos processos mapeados; - Reunião com funcionários para avaliação dos processos - Treinamentos de processos internos - Motivação dos funcionários - Sistemas de metas

Quadro 5 - Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de aprendizado e crescimento.

3.4.5. Relacionamento entre os objetivos, e indicadores

Para facilitar a visualização do relacionamento entre os objetivos e os indicadores do planejamento foram desenvolvidos diagramas que tornassem visível a influencia entre eles, de forma a identificar o ponto de partida do planejamento.

Observa-se claramente através deste relacionamento, presente na Figura 14 que a mesmo o que enfoque do planejamento seja a perspectiva de clientes o resultado esperado é financeiro, pois os reflexos finais de todos os esforços geram resposta nestes objetivos.

Pode-se observar ainda através da Figura 14 que para o cumprimento de mais de 60% dos objetivos do planejamento, depende-se da reorganização interna da empresa, sendo que os outros quase 40% serão cumpridos como consequência desta organização interna seja bem feita.

Vale ressaltar também que muitas das iniciativas propostas foram viabilizadas graças a parcerias realizadas dentro da cidade com empresas de outros segmento que fizeram com que o custo operacional da iniciativa fosse reduzido em alguns casos em até 70%.

Além do relacionamento entre os objetivos foi traçado também o relacionamento entre os indicadores, que podem ser visualizados através da Figura 15, que mostra uma extrema sintonia com o relacionamento entre os objetivos, visto que os indicadores escolhidos seguiram o mesmo critério em todas as perspectivas e em todos os objetivos.

Como relatado em teoria buscou-se na confecção dos indicadores criar ferramentas de medida de que se enquadrassem nos dois tipos de indicadores, abrangendo indicadores de controle e indicadores de resultados. O Quadro 6 demonstra como ficaram classificados os indicadores desenvolvidos para este planejamento.

Perspectiva	Indicador	Indicador de controle	Indicador de resultado
Clientes	Participação de mercado no público alvo		X
	Satisfação dos clientes Antigos		X
	Número de clientes cadastrados Ativos	X	
	Número de vendas realizadas para clientes não cadastrados	X	
Financeiro	Faturamento da Loja		X
	Lucro em % do total ativo	X	
	Resultado Final do Fluxo de caixa mensal	X	
Aprendizado e Crescimento	Qualidade do ambiente de trabalho		X
	Horas de treinamento em vendas	X	
	Horas de treino em técnicas gerenciais	X	
	Sugestões dos funcionários	X	
	Taxa de Turnover	X	
Processos Internos	Satisfação dos clientes		X
	Perda de Vendas	X	
	Troca de produtos com defeito	X	
	Satisfação do cliente		X
	Vendas não realizadas no primeiro contato	X	
	Estoque Físico X Estoque Virtual	X	
	Atendimento da necessidade do cliente no primeiro contato	X	

Quadro 6 - Classificação dos indicadores quanto ao seu tipo

Relacionamento entre os objetivos do planejamento

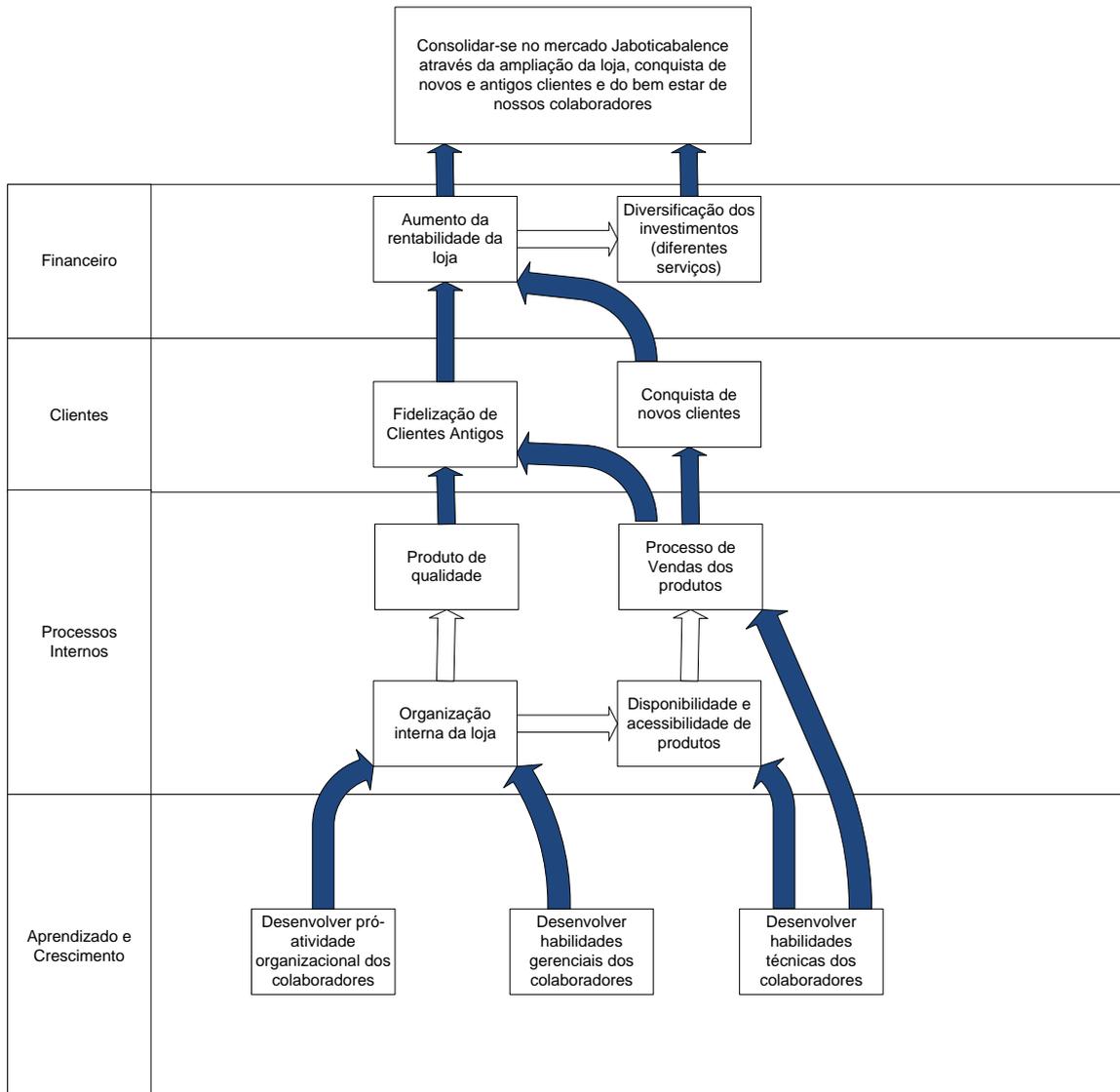


Figura 14 - Relacionamento entre os objetivos do planejamento

Relacionamento entre os indicadores do planejamento

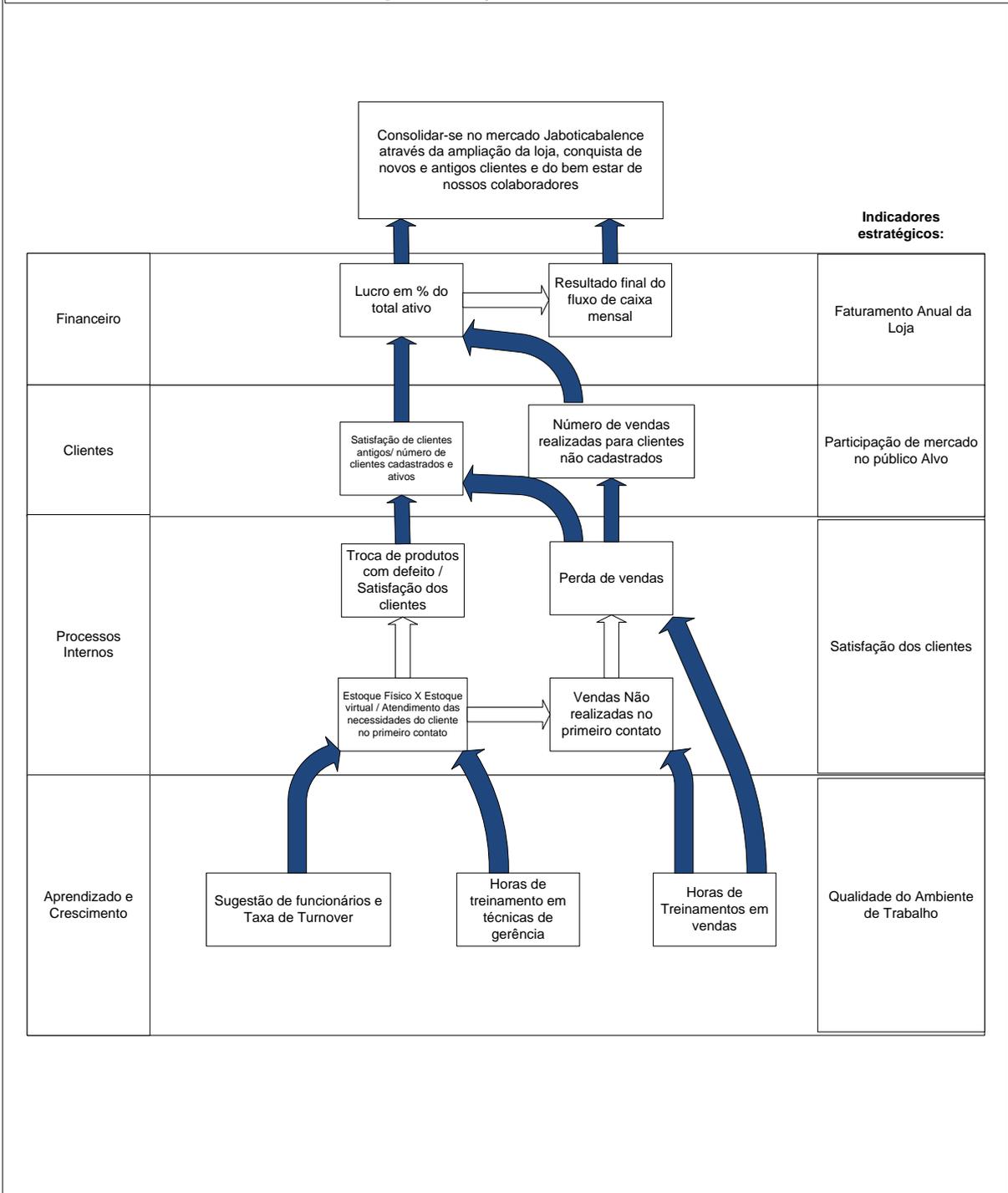


Figura 15 - Relacionamento entre os indicadores do planejamento

3.5. Tradução do planejamento tático em atividades operacionais:

Quanto as atividades traçadas no planejamento tático também serão estratificadas para melhor visualização dos procedimentos que deveriam ser realizados. Para esta estratificação foram usadas novamente a ferramenta do diagrama de Ishikawa, da mesma forma que foi demonstrado anteriormente no tópico 2.3.2, e o 5W2H para a obtenção de cada um destes procedimentos.

Para a melhor facilidade de manuseio destas informações, está sendo desenvolvido um banco de dados utilizando o Microsoft Access que auxiliará a empresa na análise e contabilização dos dados coletados para cada um dos indicadores, assim como a organização das atividades operacionais do planejamento.

Na execução de cada uma das atividades, serão utilizadas outras ferramentas que facilitem o seu acompanhamento e desenvolvimento em si, porém estas ferramentas não serão citadas neste projeto inicial, pois este não é o enfoque do trabalho.

O modelo final das atividades estratificadas pode ser visto através do Quadro 7

Logo da empresa	Autor		Flávio JR.	Revisor				
	Data de Criação		03/09/2010	Data de revisão				
	Perspectiva		Clientes					
	Id Objetivo		C02	Objetivo	Conquista de Novos Clientes			
	Iniciativa		Pesquisa de Mercado					
Planejamento 2010/2012	Descrição:		Desenvolver uma pesquisa de mercado que mostre qual a localização (bairro onde mora) de cada tipo de habitante de Jaboticabal, e traçar um perfil básico deste habitante					
	Custo total	R\$	280,00					
Atividades a serem realizadas:								
O que?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Por que?	Quanto?	Status	Data de encerramento
Desenvolver o formulário de perguntas	Flávio JR	De 3 a 7 de setembro	Escrever a ficha Baseado no manual do SEBRAE	Na loja	Coletar os dados dos entrevistados	R\$ -	ok	03/09/2010
Desenvolver proposta de parceria	Flávio JR	De 3 a 7 de setembro	Escrever a proposta para os parceiros e imprimir	Na loja	Sensibilizar parceiros	R\$ -	ok	03/09/2010
Fechar 6 Parceria	Flávio JR	De 3 a 7 de setembro	Visitar possíveis parceiros e propor a parceria com o documento	Nos parceiros	Diminuir custos da pesquisa e iniciar possíveis parcerias para outras iniciativas	R\$ 15,00	ok	07/09/2010
Imprimir fichas	Alex	15 de setembro	Imprimir 1000 fichas na loja e mandar cortar	Na loja	Distribuir para os parceiros	R\$30,00	ok	30/09/2010
Distribuir Fichas para os parceiros	José/ Flávio JR	15 de setembro	Levar 100 fichas até cada parceiro	Nos parceiros	Iniciar a coleta de dados	R\$ 15,00	ok	08/10/2010

Atividades a serem realizadas:								
O que?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Por que?	Quanto?	Status	Data de encerramento
Coleta de dados	Parceiros	De 15 de outubro a 15 de novembro	Entregar as fichas para os clientes	Nos parceiros	Para mapear os habitantes	R\$ -	Em andamento	
Contabilização da pesquisa	Flávio JR	De 15 de novembro a 30 de novembro	Banco de dados Access e relatório da pesquisa	Na loja	Contabilizar os dados e gerar os relatórios para os parceiros	R\$ 70,00	Aguardando	
Reunião com os parceiros	Todos	Marcar data	Churrasco de confraternização e apresentação dos resultados	Na casa do proprietário da loja	Apresentação dos resultados	R\$150,00	Aguardando	

Quadro 7 - Modelo de 5w2h confeccionado na empresa

3.6. Cronograma do planejamento

O Cronograma do Planejamento foi desenvolvido utilizando um gráfico de Gantt, confeccionado pelo software da Microsoft Project versão 2010. O presente cronograma compreende apenas o período que corresponde ao desenvolvimento das ferramentas de suporte ao planejamento. Estas ferramentas terão como objetivo contabilizar os dados dos indicadores e servir de suporte a execução das atividades do planejamento.

Em seguida serão realizados treinamentos de implantação das ferramentas, que servirão de suporte aos colaboradores durante o seu dia a dia, e mostrarão como o planejamento está caminhando de acordo com o tempo e os recursos investidos.

As atividades que serão priorizadas nesta próxima fase podem ser observadas através do Quadro 8. O Quadro 8 ilustra o tempo de execução de cada uma das atividades, o objetivo de realização destas e quais são seus níveis de prioridade.

Atividade	Prioridade	Tempo de Execução	Objetivo	Ferramenta utilizada.
Sistema de visualização do planejamento	5	15 dias	Desenvolver um sistema que torne fácil a visualização das atividades relacionadas a cada uma das iniciativas	Access
Sistema de custeio da empresa/ plano de compras	4	20 dias	Desenvolver um sistema que gere dados do setor financeiro da empresa, possibilitando a realização de alocação dos recursos a cada uma das perspectivas e da manutenção dos processos básicos da empresa.	Access/ Banco de dados SQL
Sistema de leitura dos indicadores	5	15 dias	Desenvolver um sistema que possibilite a leitura dos dados dos indicadores propostos.	Access

Atividade	Prioridade	Tempo de Execução	Objetivo	Ferramenta utilizada.
Cronograma do planejamento	3	10 dias	Desenvolver um cronograma contendo todas as atividades previstas em planejamento e alocação dos recursos a cada uma das atividades.	MSProject
Manual de controle de documento	5	2 dias	Metodologia de controle de documentos e versões para organização dos arquivos da empresa e do planejamento.	Word
Metodologia de controle do planejamento	2	10 dias	Utilizar técnica do Valor agregado (TVA) para monitorar o andamento do planejamento.	Excel
Plano de Controle de Riscos	1	20 dias	Desenvolver um plano de controle de riscos do planejamento.	Excel

Quadro 8 - Ferramentas de suporte ao planejamento

O nível de prioridade presente no Quadro 8 varia de 5 (prioridade mais alta) até 1 (prioridade mais baixa). Este nível foi determinado de acordo com a necessidade da empresa e com a sequência cronológica das atividades como critério de desempate entre os níveis.

O gráfico de Gantt gerado pelo sistema utilizado pode ser encontrado no apêndice 1 tópico 6.2. A Figura 16 ilustra o diagrama de relacionamento criado também pelo MS Project, caracterizando assim a sequência de execução das atividades seguintes ao desenvolvimento do planejamento.



Figura 16 - Diagrama de relacionamento das atividades a serem desenvolvidas

Propõe-se também que durante os períodos de revisão do planejamento faça-se novas investigações apreciativas, identificando se o enfoque da missão está sendo cumprido, levando o desenvolvimento dos colaboradores em conjunto com o desenvolvimento da empresa. Com isso será possível manter o alinhamento do planejamento com as necessidades dos colaboradores.

5. CONCLUSÃO

De acordo com Tubino (2006, p.35) “a missão corporativa é a base de uma empresa, é a razão de sua existência. Fazem parte dessa questão a definição clara de qual é o seu negócio atual e qual deverá ser no futuro”. Baseado neste conceito o desenvolvimento do presente trabalho levou a empresa estudada a compreender sua essência básica. A partir deste momento, o desenvolvimento do planejamento em conjunto com a gerência trouxe novos horizontes para a empresa.

Assumindo a essência da missão, os gestores da empresa passaram a trabalhar voltados ao desenvolvimento de um negócio, se tornando visível a motivação de seu trabalho em prol de um objetivo. Esta essência só foi possível ser alcançada, pois inicialmente foram levantadas todas as necessidades dos *stakeholders* e em seguida desenvolveu-se a política básica da empresa que rege seu desenvolvimento.

Quanto aos colaboradores teve-se uma surpresa com sua motivação inicial, que foi evidente durante a coleta de dados proposta no trabalho. Isso aparentemente fez com que eles se sentissem parte do negócio, tratando o assunto com bastante seriedade. Em segundo momento, ao iniciar algumas atividades propostas, à resistência diminuída às mudanças que era esperada, não foram suficientemente claras. Porém uma avaliação melhor da investigação apreciativa poderá ser realizada durante o decorrer do planejamento, onde, os resultados passarão a aparecer e espera-se que estes se enquadrem às necessidades dos colaboradores.

A confecção de uma visão para a empresa que sustente o objetivo do planejamento estratégico trouxe aos gestores um foco antes não conseguido, desenvolvendo meta global a ser atingida.

A utilização do BSC como meio de tradução do planejamento estratégico proposto propiciou à empresa uma ferramenta que pudesse balancear seu crescimento, gerando um olhar amplo das decisões tomadas no dia a dia e suas consequências nos diversos setores da empresa, possibilitando visualizar-se um mapa guia para o desenvolvimento da empresa

Através desta observação pode-se analisar que para uma empresa de pequeno porte como a que foi estudada o *BSC* pode identificar pontos de melhoria interna que trás maior competitividade para o negócio sem que seja necessário a alocação de recursos financeiros elevados, ou seja, ele possibilita visualizar o caminho para o crescimento embasado na realidade atual da empresa, tanto financeira, quanto técnica, de organização interna e de mercado.

Uma visão que deve-se evidenciar na utilização do *BSC* no caso desta pequena empresa é o fato de, devido a sua falta de estruturação organizacional, originou a possibilidade de desenvolver seu planejamento alinhado a uma equipe única, que mesmo sem enxergar quais as atribuições pessoais de cada um, propiciou a eles a visualização de como se ecaixam dentro do todo. Sendo assim, todos, mesmo aqueles sem atribuições diretas com clientes, conseguiram enxergar a importância de um trabalho eficaz nas mais diversas áreas, tornando o cliente parte do negócio e visando a qualidade de seu atendimento.

O *Balanced Scorecard* traduziu com bastante eficiência as necessidades estratégicas em iniciativas paupáveis para a empresa, que foram contempladas em atividades operacionais do negócio, possibilitando aos gestores visualizar um mapa do que deve ser realizado para o alcance da visão, mapa este mostrado pelo relacionamento entre os objetivos.

Além deste caminho trouxe para a visão estratégica da empresa uma visualização focada agora em quatro perspectivas, deixando o setor financeiro como parte integrante do negócio sem torná-lo único.

Com a criação dos indicadores propostos por Kaplan & Norton (1997) e complementados por Niven (2002) obteve-se o controle das atividades do planejamento, trazendo para as decisões cotidianas da empresa variáveis estratégicas que influenciam diretamente a execução do planejamento.

Os indicadores ainda propiciam um auxílio a tomada de decisão nos investimentos internos da empresa, que agora aloca recursos em suas áreas deficientes, tornando seu crescimento cadenciado a melhoria contínua interna.

Observou-se ainda que com a utilização do BSC como ferramenta de tradução da estratégia para a empresa, houve a possibilidade de visualizar que o alcance da meta alinhada a todos os colaboradores depende em mais de 60% dos próprios colaboradores, tendo sua base no desenvolvimento interno do ambiente de trabalho da empresa. Com isso, os objetivos antes visados pelos gestores se mostram dependentes deste desenvolvimento, o que propiciou ao negócio um anseio pela melhoria contínua.

Este fato se evidencia na observação dos diagramas de causa e efeito confeccionados, que mostram como maioria de suas causas, iniciativas internas do modelo de organização da empresa.

Contudo, apesar da complexidade aparente do *Balanced Scorecard* este se mostrou eficaz depois de familiarizado com as necessidades da empresa.

A real adequação do BSC a uma empresa de pequeno porte será mais evidenciada após a implantação do planejamento na empresa, onde deverá ser analisada a eficácia deste modelo em traduzir necessidades reais do negócio no dia a dia.

6. REFERÊNCIAS

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Brasília: Scielo, 2008.

BORDIGNON, João Alberto. Tributo ao Iguaçu. Disponível em: <http://www.tributoaoiguacu.org.br/metodologia/investigacao_apreciativa.pdf> acesso em 30 de Março de 2010.

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle total da qualidade: no estilo Japonês**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.

CITOLIN, F.. Uma visão da investigação apreciativa como ferramenta de apoio à gestão do aprendizado e inovação. **Global Manager**. Serra Gaúcha, ano 9, n. 16. 2009: p.87-106.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAUÉS, Luiz Maurício Furtado. **Metodologia de organização interna e melhoria do processo produtivo em centrais de montagem de componentes: um estudo de caso**. Florianópolis: UFSC, 1996.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard: Step by Step**. Danvers: Wiley, 2002.

RODRIGUES, Maxwell Veras; et.al. **Programa de participação setorial, focada nos resultados, em uma indústria farmacêutica, utilizando como suporte à tomada de decisão o Balanced Scorecard**. In: Enegep 2008. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Enegep, 2008. 14 CD1.

ROZENFELD, Henrique; et. al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes do; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.. **Criando Valor com serviço compartilhado: aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STAINSACK, Cristiane. **Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná**. In: XI Seminário Latino-iberoamericano de Gestão Tecnológica, 2005.

TUBINO; Dalvio Ferrari Tubino. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema, 1995.

7. APÊNDICE 1

6.1. Formulário de levantamento de dados dos funcionários e gerentes.

Dissertativas:

O que você quer para sua vida daqui 5 anos?

Como você vê a SOS Lar dentro de sua carreira?

O que te motiva a trabalhar na SOS Lar?

Você está satisfeito com seu serviço, o que gostaria que fosse mudado nele?

Quais suas funções dentro da SOS Lar (cite todas)?

O que a loja Vende?

Objetivas:

Companheiro de trabalho:

Como você classifica o serviço de seu companheiro de trabalho?

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você classifica o desempenho de seus superiores quanto:

Atribuição de tarefas

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Ensino

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Determinação

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Compreensão

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Paciência

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Comunicação

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você classifica o atendimento da loja (pense como cliente)

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você Classifica a organização da loja

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você classifica a o sistema da loja (SIGE)

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você classifica o tempo de atendimento da Loja

Ruim		Regular		Bom		Excelente	
------	--	---------	--	-----	--	-----------	--

Como você melhoraria este atendimento.

Na aplicação deste formulário foram esclarecidas todas as dúvidas geradas pelas perguntas aos colaboradores.

6.2. Gráfico de Gantt gerado pelo Microsoft Project

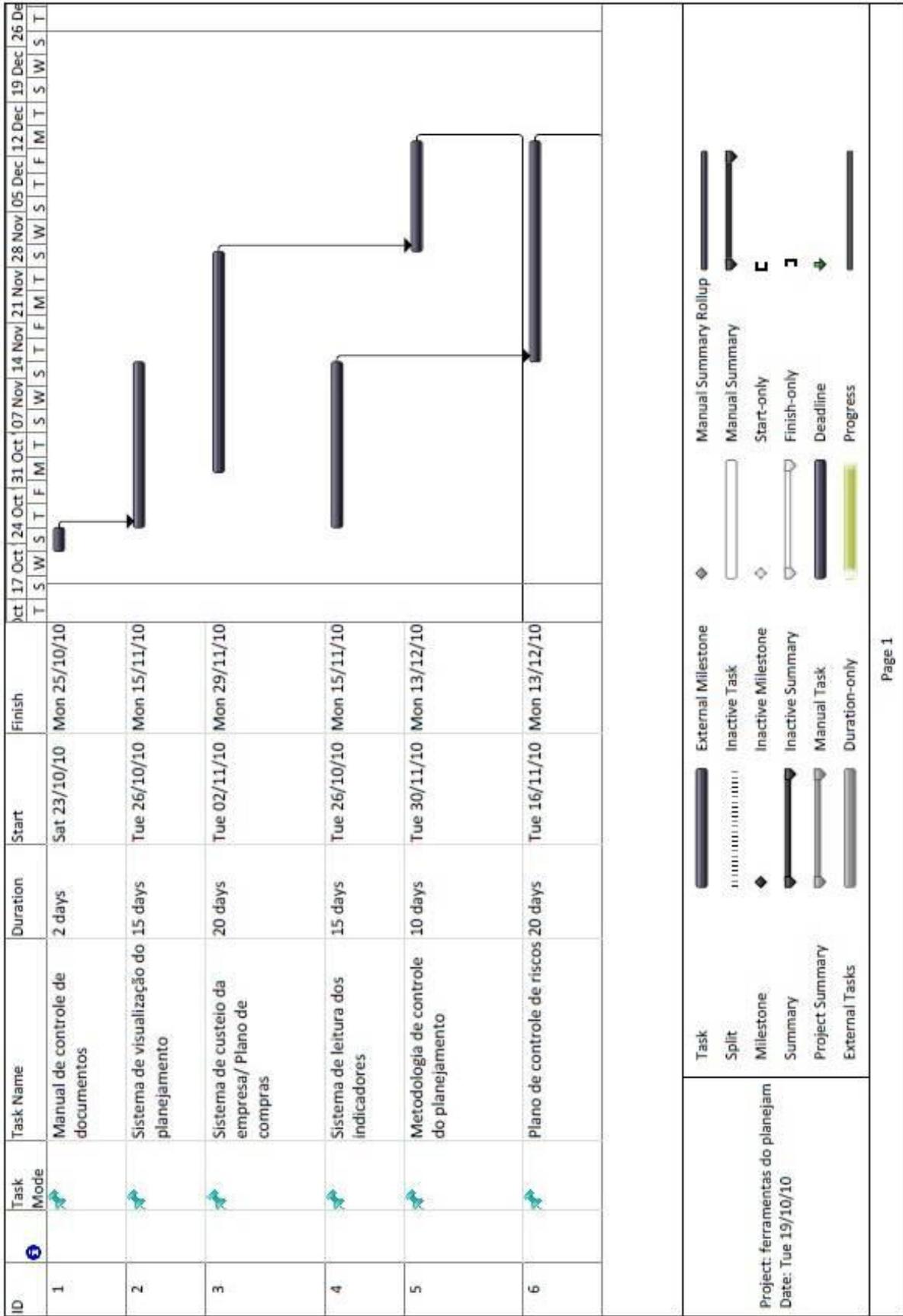


Figura 17 - Gráfico de Gantt das atividades seguintes a confecção do planeamento

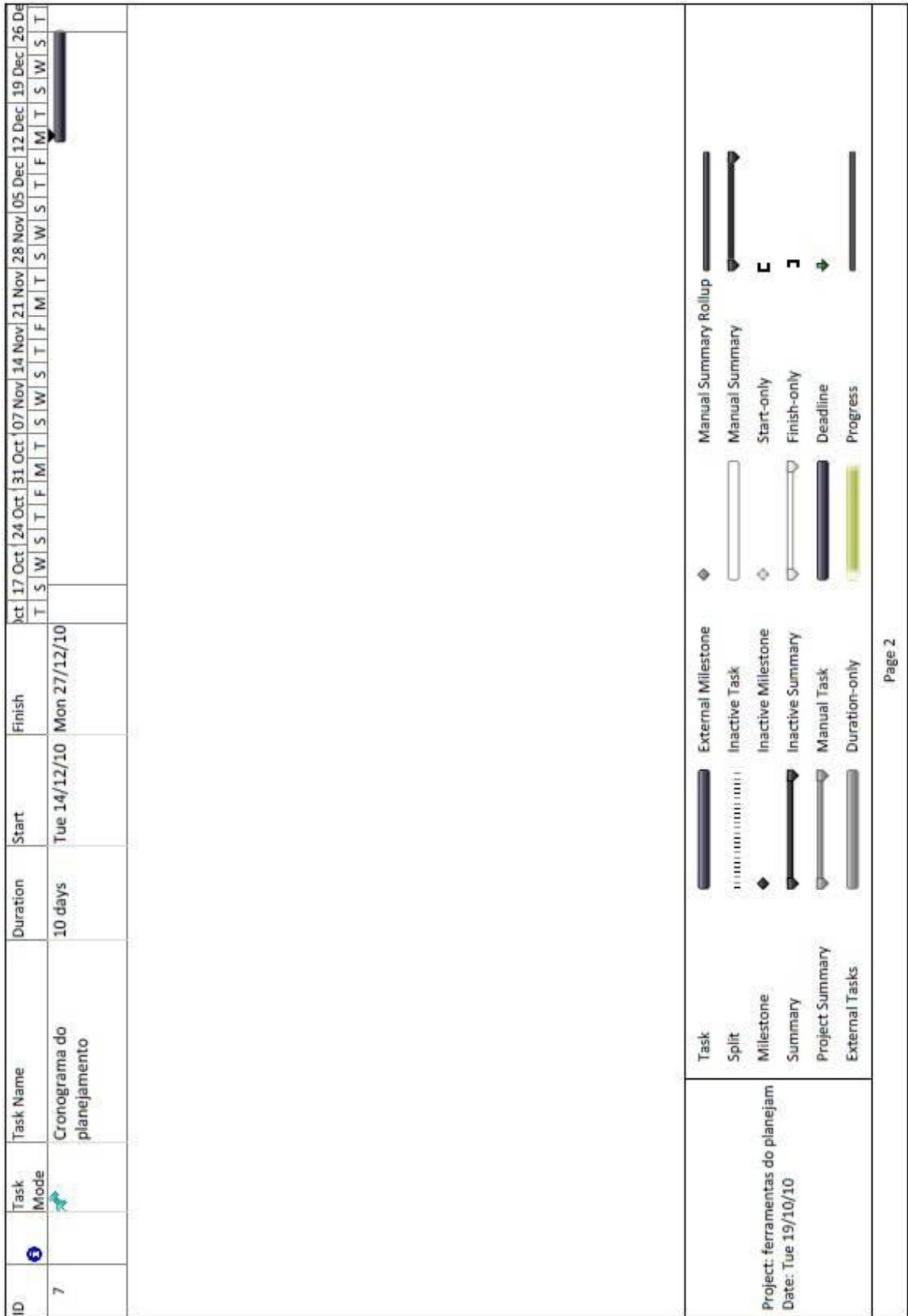


Figura 18 - Gráfico de Gantt das atividades seguintes a confecção do planejamento continuação

8. GLOSSÁRIO

<i>Palavras</i>	<i>Significados</i>
Balanced Scorecard	Balanceamento do cartão de pontos, ou balanceamento das atividades.
Botton - Up	De baixo para cima
Brainstorm	Tempestade de idéias, ou seja, aporte de idéias
Empowerment	Delegação de poder, ou seja, descentralização de determinada atividade
Feedback	Retroalimentação, ou seja, obter a resposta do interessado
How	Como
How Much	Quanto
Infoera	Era da informática
Market Share	Quota de mercado
Scorecard	Cartão de pontos
Steakholders	Todos os interessados em determinado projeto
Throughput	Taxa de transferência
Top-down	De cima para baixo
What	O que
When	Quando
Where	Onde
Who	Quem
Why	Por que

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196