

# **Aplicação do Balanced Scorecard Em Uma Empresa de Porte Médio de Soluções Integrais Em Uniformização**

**Augusto César Barreto Rocha**

## **Resumo:**

*Este artigo demonstra a configuração de um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no balanced scorecard, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização. Para a demonstração é feita uma apresentação da empresa. A apresentação é seguida pelo detalhamento da aplicação do modelo do balanced scorecard como uma ferramenta de transformação da estratégia em resultados operacionais, através de suas perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Para cada uma das perspectivas são demonstrados os indicadores de desempenho selecionados durante a aplicação e as vinculações destes com a estratégia da organização. O modelo proposto possui um mapa estratégico, contemplando os indicadores de desempenho para as quatro perspectivas do scorecard e vinculando-as com os temas estratégicos. Conclui pela importância de se ter um sistema de avaliação de desempenho alicerçado com o uso dos indicadores através das quatro perspectivas do balanced scorecard, uma vez que isso melhora o processo de avaliação do desempenho empresarial, ressaltando que o mesmo foi aplicado em uma empresa de porte médio de soluções integrais de uniformização.*

**Área temática:** *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

## **APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PORTE MÉDIO DE SOLUÇÕES INTEGRAIS EM UNIFORMIZAÇÃO**

### TRABALHO 7.292

Este artigo demonstra a configuração de um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no *balanced scorecard*, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização. Para a demonstração é feita uma apresentação da empresa. A apresentação é seguida pelo detalhamento da aplicação do modelo do *balanced scorecard* como uma ferramenta de transformação da estratégia em resultados operacionais, através de suas perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Para cada uma das perspectivas são demonstrados os indicadores de desempenho selecionados durante a aplicação e as vinculações destes com a estratégia da organização. O modelo proposto possui um mapa estratégico, contemplando os indicadores de desempenho para as quatro perspectivas do *scorecard* e vinculando-as com os temas estratégicos. Conclui pela importância de se ter um sistema de avaliação de desempenho alicerçado com o uso dos indicadores através das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, uma vez que isso melhora o processo de avaliação do desempenho empresarial, ressaltando que o mesmo foi aplicado em uma empresa de porte médio de soluções integrais de uniformização.

Palavras-chaves: *scorecard*, indicadores, desempenho.

### **1 INTRODUÇÃO**

Desde a sua fundação, uma empresa é moldada pelo estilo de seus empreendedores. É construída a partir do seu jeito de ser, uma espécie de cultura ou de assinatura exclusiva, como um DNA. Este modo de agir é um dos fatores que determina se a empresa terá ou não a capacidade de gerar resultados positivos e assim buscar a sua perpetuação, estabelecendo o seu ciclo de vida.

Com a visão de interdependência em uma empresa, diversos fatores devem ser somados, tais como, pessoas, tecnologia, processos e clientes. A vinculação destes e de outros fatores é que estabelecerá, após algum tempo, a sua destinação ao sucesso ou fracasso. Não há uma fórmula exata estabelecida para se atingir o sucesso, tanto que grandes e pequenas empresas nascem, crescem, encolhem ou desaparecem do mercado a cada dia. O que se tem buscado são caminhos para aumentar a possibilidade de sucesso das organizações.

Com a visão sistêmica, a empresa é observada como um conjunto de subsistemas integrados e interdependentes, voltados para a execução de um objetivo comum. Dentre seus subsistemas, o sistema de gestão é estabelecido para delinear a organização da empresa, com o enfoque de coordenar e sustentar seu desenvolvimento.

Integrando-se com a visão da empresa como um sistema aberto, a gestão empresarial tem a função de estabelecer o apoio necessário ao processo administrativo. Diversas técnicas de gestão têm sido desenvolvidas com o intuito de sustentar este apoio. Instrumentos de apoio à gestão também têm sido concebidos, com o enfoque de

estabelecer maiores possibilidades de sucesso das empresas, de uma maneira que gere resultados financeiros para seus acionistas, bem como produtos somados com resultados sociais e ambientais para sua comunidade. Algumas destas ferramentas são voltadas ao processo de avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que cada empresa tem um mundo próprio. Empresas pequenas não são administradas como empresas grandes, assim como empresas médias não são administradas como aquelas. Sempre existem diferenças entre elas. Médias empresas, posicionadas entre as dificuldades das grandes empresas e as dificuldades das pequenas empresas, buscam seguir seu crescimento com a utilização de instrumentos aos quais tenha acesso e que despertem o interesse de seus gestores, tirando proveito das facilidades inerentes ao seu tamanho e mercado.

Assim, o sistema de gestão empresarial estabelecido deve estar associado diretamente aos objetivos definidos na estratégia da organização, bem como às suas características, considerando seu porte e cultura organizacional. Por conseguinte, a escolha dos instrumentos de gestão deve coadunar com estes fatores.

Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo mostrar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa de confecções, de porte médio. O modelo foi configurado de forma semelhante ao encaminhamento de implementação indicado por Robert Kaplan e David Norton.

Inicialmente faz-se uma apresentação da empresa, seguida da aplicação do modelo. Na continuação, o texto demonstra os indicadores estabelecidos pela equipe da empresa, alocando-os nas perspectivas do BSC. Por fim, um teste inicial do modelo é realizado, quando se estabelece um mapa estratégico, representando o instante inicial da implantação do BSC na empresa. A partir desta imagem, são identificados os aspectos dificultadores e facilitadores, bem como melhorias no processo de avaliação do desempenho com a implantação do BSC na empresa.

## **2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Bicho da Seda, empresa industrial, privada, registrada sob a denominação social de BDS Confecções Ltda, está no mercado há doze anos, com sua sede em Manaus, estado do Amazonas.

Constituída em dezembro de 1989, a empresa iniciou suas atividades em instalações residenciais e, desde então, tem crescido significativamente. Nos últimos quatro anos a taxa de crescimento anual de faturamento tem sido de pelo menos 30%, sendo que em 2001 realizou um crescimento de 35% no faturamento e, com isso, atingiu o 2º lugar no mercado brasileiro de roupas profissionais, dentre as empresas de confecção homologadas pela Santista Têxtil S/A.

A relação familiar ainda sem sucessão, em função da idade de seus sócios, é preservada na hierarquia da empresa, contudo, possui pessoas externas à família em uma função de diretoria e na totalidade dos níveis tático e operacional.

A empresa não autorizou a divulgação de alguns dados, como o seu faturamento ou metros consumidos de tecido. No período de realização da pesquisa, primeiro semestre de 2002, a empresa contava com aproximadamente 200 funcionários e não usava terceirização para nenhuma parte de sua atividade fim.

A sua missão é “desenvolver, produzir e oferecer soluções integrais em uniformização, com qualidade, agregando auto-estima e segurança aos seus clientes.” A empresa tem certificado ISO 9002, emitido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, desde dezembro de 2000.

Segundo um de seus diretores, o modelo de gestão da empresa é estabelecido com o uso de indicadores de desempenho desafiadores para serem atingidos pelos componentes da organização e a aplicação do *Balanced Scorecard* teve este pano de fundo.

### 3 A APLICAÇÃO DO MODELO

Para Kaplan e Norton (1997:314), a implantação do BSC pode ser realizada em dez tarefas. A primeira tarefa consiste na seleção da unidade organizacional adequada. O diretor-presidente da empresa em estudo determinou que o BSC seria implantado em toda a empresa, com o foco de ser um instrumento de execução da estratégia, uma vez que a empresa apresenta elevadas taxas de crescimento anuais, o que, segundo a sua diretora industrial, faz com que as estruturas organizacionais sejam pressionadas constantemente.

A opção por realizar a implementação do BSC em toda a empresa foi aderente à teoria, uma vez que, pelo modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), não existe uma restrição com relação ao perfil de empresa.

A segunda tarefa, indicada por Kaplan e Norton (1997:316), consiste em identificar as relações da unidade de negócio com a corporação. A opção feita foi estabelecer que a estratégia da empresa e seu sistema de gestão estariam alicerçados pelo BSC. Com esta linha de ação, em uma reunião de seus acionistas, o projeto foi aprovado, em agosto de 2001.

O grupo dos cinco diretores da empresa foi selecionado como as pessoas que deveriam conduzir a implantação do BSC na companhia. Um dos diretores ficou com a incumbência de ser o arquiteto do BSC. Para Kaplan e Norton (1997:316), o “arquiteto prepara o material básico do BSC, bem como os documentos internos sobre visão, a missão e a estratégia”. A implantação seguiu este formato, com o apoio da alta administração, com a visão de permear os indicadores pela organização e, desta forma, difundir sua estratégia por todos seus níveis, consumando, desta maneira, um novo sistema de gestão e configurando um sistema de avaliação de desempenho a partir das perspectivas do BSC.

A terceira tarefa, de realização das entrevistas, foi precedida pela preparação dos membros da diretoria com o uso de material de apoio, obedecendo à seqüência:

- a) fornecimento de artigos a respeito do *Balanced Scorecard*;
- b) indicação da bibliografia de Kaplan e Norton (1997), introdutória sobre o tema;
- c) para os diretores que se interessaram, fornecimento de uma fita de vídeo e texto de apoio de Kaplan (1999).

Vale destacar que, com relação ao último item, três dos diretores se interessaram em assistir a fita de vídeo.

Após quinze dias de preparação, alguns dos diretores esclareciam suas dúvidas a respeito do tema em conversas informais com o diretor responsável pela implantação do projeto (arquiteto). Após os quinze dias, foi realizada uma apresentação de 90 minutos para o grupo de diretores, onde o instrumento foi debatido, foram esclarecidos seus pontos de dúvida e foi estabelecido o formato da fase final da implantação. Além disso, naquele momento foram marcadas as entrevistas individuais.

Durante a apresentação, o único ponto de dúvida dos diretores da empresa esteve voltado a idéia de que o planejamento estratégico não podia se desvincular do dia-a-dia da operação. Quando foi compreendida a forma de operacionalização do BSC, as

dúvidas foram sanadas, bem como a eventual resistência, que é natural na realização de mudanças.

Outro ponto relevante para a condução do processo foi uma determinação clara do diretor-presidente pela execução do plano. Esta visão também foi observada por Kaplan e Norton (2000:387), quando afirmam que “o *balanced scorecard* funciona melhor quando os executivos seniores já estão buscando meios de comunicar com mais eficácia a estratégia e os objetivos das respectivas unidades de negócio.”

Já existia um desejo dos acionistas sobre uma forma de realizar a difusão dos números na organização, e com isso permear as direções estratégicas a serem seguidas por todos. Desta forma, o BSC enquadrou-se aos desejos já existentes na organização. Por observação dos fatos, a assertiva acima, ao colocar que a organização já deve estar em busca de uma ferramenta para a função do BSC, esta esteve presente e adequada ao ambiente da empresa em estudo.

A organização concluiu o processo de implantação do orçamento empresarial em 2001. Adicionalmente, já vem realizando uma análise financeira mensal, através do uso dos indicadores preconizados por Matarazzo (1995:158). Assim, no momento da implantação do BSC, a contabilidade também tinha o papel de prover informações gerenciais, que não deixarão de ser feitas, uma vez que o BSC se integrará com as demais soluções de gestão que estão a serem utilizadas.

Com os diretores já acostumados ao uso de indicadores de desempenho e algum conhecimento prévio a respeito do BSC, as entrevistas individuais foram realizadas com a duração de exatos 90 minutos. Na véspera da entrevista era entregue a cada um dos participantes uma folha de papel, indicando como seria sua condução. Em função da apresentação inicial e do pequeno grupo envolvido, com isso foi contemplado um dos aspectos suscitados por Kaplan e Norton (1997:316), que chamou de material básico do *balanced scorecard*, os quais deveriam conter “documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade”. Como estava sendo realizado o BSC da empresa como um todo, o aspecto de unidade de negócio deixou de ser relevante.

Ao final da entrevista, cada diretor sugeriu um conjunto de indicadores que considerava pertinente à sua área de atuação ou a outras áreas da empresa. Todos os indicadores compuseram, então, um quadro estabelecido na tarefa que Kaplan e Norton (1997:317-318) propuseram como sendo a “sessão de síntese”, onde o resultado é uma lista e classificação dos resultados sob as quatro perspectivas do BSC.

A obtenção dos indicadores, durante as entrevistas, esteve aderente aos quatro primeiros passos da abordagem de Simons (2000:187-198), quando este apresenta a sua visão a respeito do BSC, que são: desenvolver objetivos e medidas para variáveis de desempenho financeiro, para variáveis de desempenho crítico com relação ao consumidor, com relação aos processos internos e com relação aos aspectos de aprendizado e crescimento.

Após a síntese, realizou-se reunião com a idéia de ser um *workshop* executivo de primeira etapa, conforme indicado por Kaplan e Norton (1997:318). Nesta reunião, decidiu-se que, ao invés de se estabelecerem subgrupos, uma semana a mais de prazo foi concedido para a análise do trabalho realizado pelo arquiteto, para, em uma nova reunião, o grupo realizar, em conjunto, a determinação dos indicadores estratégicos do BSC, contemplando então a segunda etapa deste *workshop*.

Realizada a montagem do BSC e de seus indicadores, ficou estabelecido que seria feita uma primeira análise dos indicadores e definidas as metas para acompanhamentos bimestrais da execução da estratégia, bem como uma meta anual para cada um dos indicadores. O plano de implementação, previsto por Kaplan e Norton (1997:322), foi determinado que este seria feito ao longo de 60 dias.

## 4 AS PERSPECTIVAS E OS INDICADORES DA EMPRESA

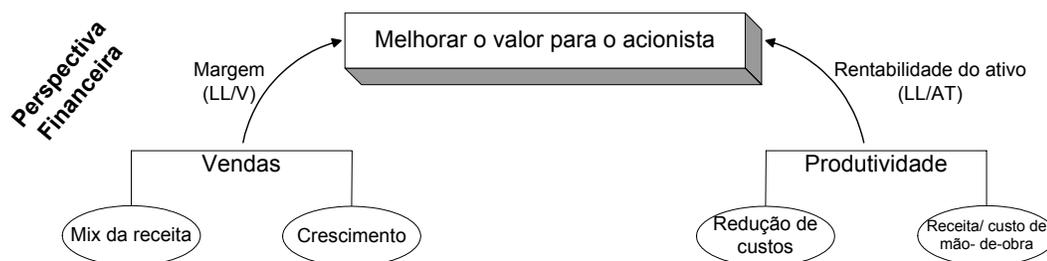
As quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC foram contempladas pela empresa. A quantidade de indicadores de desempenho foi uma preocupação das pessoas envolvidas no processo, uma vez que a preferência recaiu em indicadores que os sistemas de informação existentes suportassem, permitindo uma implantação mais rápida e um melhor entendimento por parte das pessoas da organização.

A visão da empresa é “ser a melhor e maior empresa de roupas profissionais do Brasil”. Os temas estratégicos para a construção do BSC são crescer 35% na receita, melhorar a eficiência operacional, melhorar a produtividade e desenvolver o negócio de tecidos especiais.

O processo de seleção dos indicadores seguiu a proposição de Simons (2000:187-198), que prevê um estabelecimento dos indicadores em quatro passos, partindo da perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e terminando pela perspectiva de aprendizado e crescimento. A seguir são apresentados os indicadores para cada uma das perspectivas.

### 4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira tem a configuração conforme se mostra na Figura 1.



**Figura 1 – Perspectiva financeira**

Nesta perspectiva, dois indicadores estão determinados previamente pelo modelo: a margem (lucro líquido/vendas) e a rentabilidade do ativo (lucro líquido/ativo).

Os demais indicadores passam, então, a serem configurados a partir das premissas de melhoria na produtividade e melhoria nas vendas. A melhoria na produtividade depende da redução de custos e melhoria da receita, em função do custo da mão-de-obra, enquanto a melhoria das vendas deve crescer e melhorar seu *mix* de produtos.

Assim, os indicadores utilizados como parâmetro para a perspectiva financeira foram os apresentados na Figura 2.

INDICADOR	DETALHAMENTO (SE NECESSÁRIO)
Margem	Lucro líquido / vendas
Rentabilidade do ativo	Lucro líquido / ativo
Índice de produtividade	Receita / custo de mão-de-obra
Custos	-
Faturamento global	-
Faturamento de tecidos especiais	-

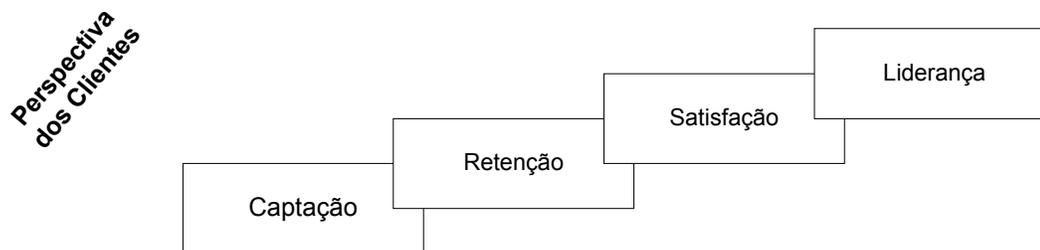
**Figura 2 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva financeira**

Observa-se que o faturamento global está diretamente associado ao crescimento das vendas, enquanto o faturamento de tecidos especiais vincula-se ao tema estratégico de desenvolver o negócio de tecidos especiais e, ao mesmo tempo, associa-se ao *mix* da receita. O indicador de custos, que já era utilizado nas análises financeiras da empresa, alia-se ao redutor de custo estabelecido no modelo. Vale destacar que está sendo utilizado o método de custeio por absorção.

Assim, está composta a perspectiva financeira, que depende dos resultados construídos a partir da relação da empresa com seus clientes.

#### 4.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes apresenta a configuração evidenciada na Figura 3. Os indicadores selecionados servem para sustentar o vetor ligado ao crescimento da venda e o vetor ligado ao crescimento da produtividade.



**Figura 3 – Perspectiva dos clientes**

Nesta perspectiva, os quatro aspectos estão demonstrados, mas os indicadores são determinados conforme a estratégia de cada empresa. Na empresa em que foi realizado o estudo, a opção estabelecida está apresentada na Figura 4.

INDICADOR	DETALHAMENTO
Clientes novos no período	Nunca compraram ou não compram há mais de doze meses
Clientes perdidos	Clientes que deixaram de comprar nos últimos doze meses
Índice de satisfação	Qualquer tipo reclamação de clientes durante a pesquisa de satisfação do pós-venda
Preço médio	Preço médio por peça vendida

**Figura 4 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos clientes**

Todos os indicadores estão associados a medidas estabelecidas previamente, houve apenas uma adequação nos nomes para o formato já existente no sistema de informação da empresa.

A medida de clientes novos no período foi selecionada com o intervalo de doze meses, em função de este ser o intervalo entre as aquisições de parte dos clientes da empresa. Assim, a representatividade tornou-se adequada.

Com relação aos clientes perdidos, é um contraponto ao estabelecido no item anterior, pois assim é medida a taxa de retenção dos clientes pela empresa. O índice de satisfação já estava contemplado por visão semelhante no sistema da qualidade da empresa, sendo, portanto, um indicador pré-existente e também aderente ao modelo.

O preço médio da roupa vendida é um dos itens de preocupação na indústria de confecções. No segmento de roupas profissionais é ressaltado em função da informalidade existente. Segundo seu diretor-presidente, muitas empresas de roupas profissionais atingem falência, em função de praticar preços médios baixos. A decisão de redução de preços estaria associada diretamente ao nível de satisfação do cliente com o produto que ele recebe, em função da idéia de valor percebido dos benefícios, em função de um preço pago (abordagem da engenharia de valor).

#### 4.3 Processos internos da empresa

A perspectiva dos processos internos apresenta a configuração conforme se evidencia na Figura 5.

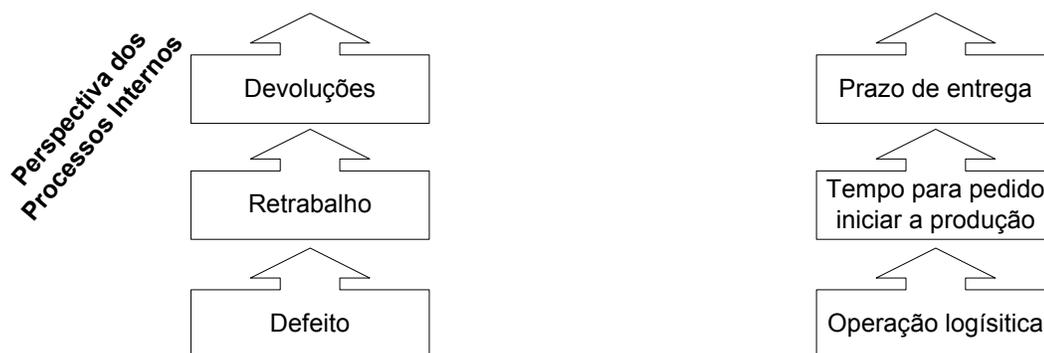


Figura 5 – Perspectiva dos processos internos conforme modelo genérico

Nesta perspectiva, seis indicadores podem ser estabelecidos para contemplar o modelo. Os processos internos estão associados à construção da cadeia de valor. Esta é a razão da disposição gráfica da figura, que representa o processo de operações e o processo de serviço pós-venda, também em conformidade a Kaplan e Norton (1997:102).

Na Figura 6 podem ser observados, nesta perspectiva, os aspectos do modelo que estão associados aos indicadores selecionados na implantação do BSC.

INDICADOR	DETALHAMENTO
Índice de devoluções	Número de reclamações de cliente que geram devoluções definitivas ou para retrabalhos / Número de clientes atendidos no mês
Índice de retrabalhos	Total de defeitos identificados através inspeção durante o processo produtivo
Índice de defeitos em cliente	Peças defeituosas identificadas no cliente / peças produzidas
Prazo médio de entrega	Prazo médio de entrega dos pedidos
Prazo médio para iniciar a produção	Prazo médio para o início da produção dos pedidos
Índice de prontidão do estoque	Pedidos em que a análise crítica não foi positiva para matéria-prima / itens em que o estoque atendeu

**Figura 6 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos processos internos**

Na empresa em estudo, foi observado que o processo de operações é o que apresentava menor cuidado com seus índices frente ao suporte do sistema de informações da empresa e realização de acompanhamentos estratégicos.

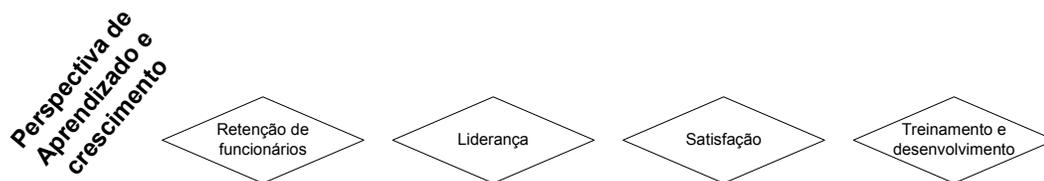
Os índices de devoluções e retrabalhos estavam previstos no sistema da qualidade e têm uma análise dos resultados nas reuniões do comitê da qualidade. A premissa é que, com o BSC, este índice passe a estar disponível por toda a organização, contribuindo para a gestão e difusão da estratégia.

Os prazos médios não eram até então medidos ou suportados pelos sistemas de informação da empresa, mas foram indicadores que, desde a primeira entrevista, estiveram presentes nas análises de todos os entrevistados.

A realização de um bom processo interno está amparada pelas pessoas da empresa, o que faz com que haja necessidade de existir um processo de melhoria contínua das pessoas, através do aprendizado e crescimento, possibilitando assim uma sustentação da gestão do negócio.

#### 4.4 Aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento apresenta a configuração que é mostrada na Figura 7.



**Figura 7 – Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Nesta perspectiva, quatro losangos são estabelecidos como sendo os indicadores relativos ao aprendizado e crescimento. Cada um dos indicadores foi configurado com o enfoque de suportar o BSC da empresa. A Figura 8 representa os indicadores selecionados.

INDICADOR	DETALHAMENTO
Índice de rotatividade das pessoas	Perda e reposição de empregados ao longo de seis meses
Retenção de executivos	Perda e reposição de chefes de área ao longo de seis meses
Índice de satisfação	Pesquisa de satisfação
Horas de treinamento	Horas de treinamento por pessoa nos últimos 12 meses

**Figura 8 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento**

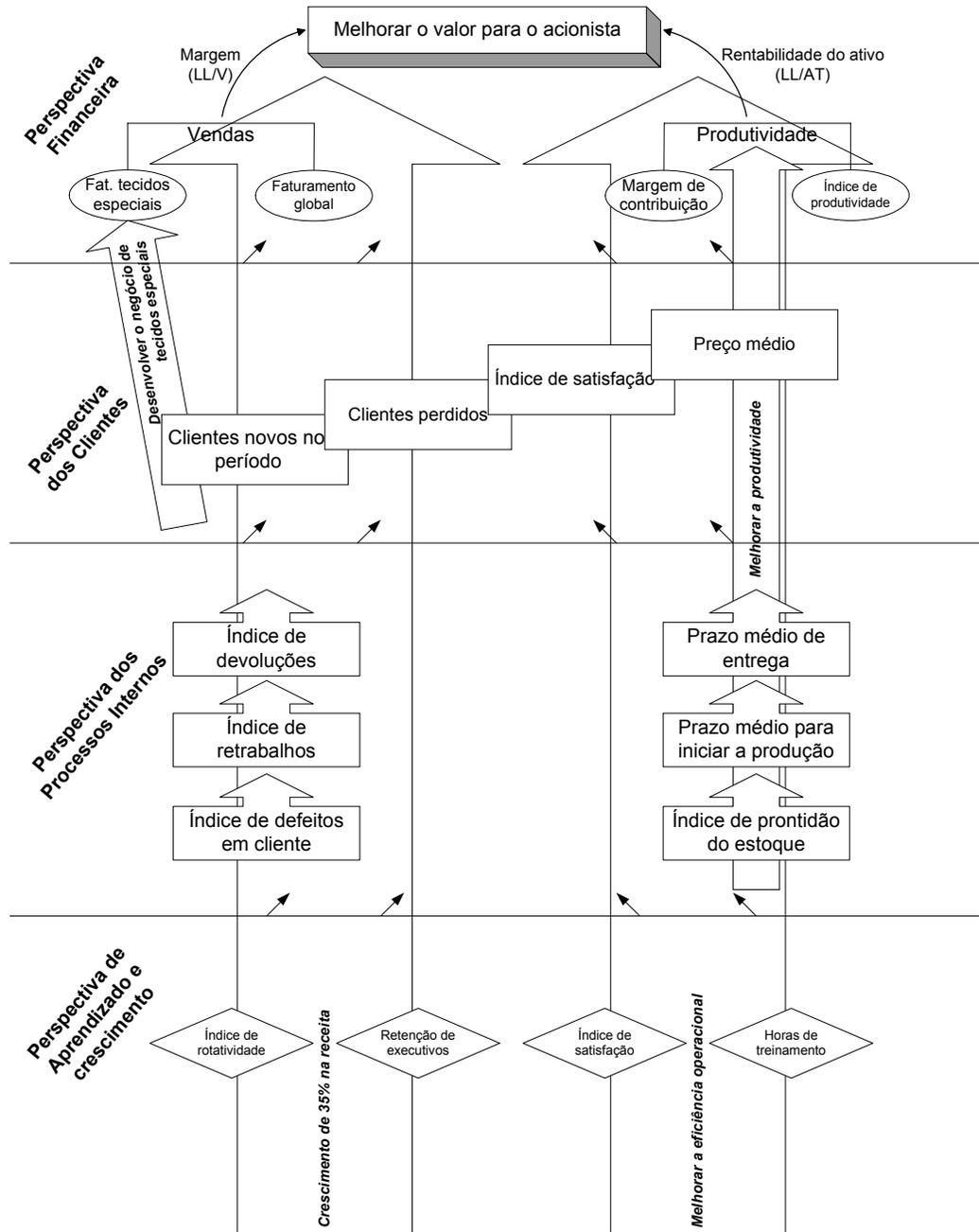
Verificam-se quatro índices. As opções feitas estão de acordo com a abordagem de Kaplan e Norton (1997:132), com relação à medição da capacidade dos funcionários.

A pesquisa de satisfação estabelecida como referencial é a idéia de Morrel-Samuels (2002:111), na qual indica que esta pesquisa deve ser feita com cuidado, “porque estas ferramentas esquecem informações importantes e podem até mesmo criar novos problemas.” Assim, a empresa optou por iniciar o BSC apenas sem o histórico deste índice. A área de recursos humanos estabelecerá os critérios de mensuração da satisfação após 120 dias da implantação do *scorecard*.

## 5 TESTANDO O MODELO

O teste do modelo transcorreu sem problemas, mas o impacto gerado pela análise dos números pelo grupo trouxe um resultado imediato de restringir a divulgação de seus números e suas metas. Esta linha de ação foi prevista por Kaplan e Norton (2000:390), ao relatar que não se deve compartilhar um *scorecard* ou mapa estratégico, pois traduz tão bem a estratégia que caso um concorrente o analise seria capaz de torná-lo ineficaz.

Assim, a empresa não permitiu que seus números fossem revelados, apesar de o mapa estratégico estar revelado na Figura 9.



**Figura 9 – Mapa estratégico implantado a partir do modelo genérico**

O mapa foi construído a partir dos indicadores existentes no modelo proposto, utilizando-se dos indicadores apontados como relevantes pela equipe que participou da montagem do BSC na empresa. É possível verificar que o modelo em formato de mapa adequou-se para esta empresa.

Os temas estratégicos estão presentes em todo o mapa. As setas representam os indicadores aos quais existe uma associação direta do suporte realizado pelos indicadores de desempenho para o tema específico. Pelo histórico da empresa, o crescimento de 35% na receita é o desafio estabelecido como um tema estratégico. No mapa, este tema evolui da perspectiva de aprendizado e crescimento para a perspectiva financeira. Neste caminho os indicadores fundamentais para este objetivo são a

rotatividade e retenção de pessoal, os processos de pós-venda, aquisição de novos clientes e baixo índice de perdas de clientes, propiciando um incremento de faturamento.

O tema estratégico vinculado aos tecidos especiais está voltado para clientes novos, na perspectiva de clientes, e para mudança no *mix* de faturamento, na perspectiva financeira.

A eficiência operacional está como um vetor de sustentação da melhoria da rentabilidade, partindo desde a perspectiva de aprendizado e crescimento, pelo índice de satisfação do funcionário e horas de treinamento. Os processos internos são mensurados para sustentar esta estratégia e, a partir daí, o índice de satisfação dos clientes e preço médio pago, sustentando a perspectiva financeira, focada na rentabilidade do ativo.

O quarto tema estratégico de melhoria da produtividade depende dos processos internos e assim sustenta os demais indicadores das perspectivas de clientes e financeira. A construção do BSC, com seu mapa e indicadores, traz consigo melhorias no processo de avaliação de desempenho.

Esta configuração apresentada é complementada pelas estratégias. O BSC colocado como um sistema de avaliação de desempenho. O próximo ponto relevante é a avaliação do impacto de seu uso no processo de avaliação do desempenho.

## **6 MELHORIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM O MODELO BSC**

Como previsto por seus mentores, o BSC permite que a empresa tome conhecimento do que estabelece a construção de sua estratégia e quais os vetores de desempenho que estão alicerçar o planejamento realizado pela empresa.

Após o término da construção do BSC foi percebido que nem todos os indicadores selecionados estavam prontos para compor o quadro do BSC. Este fato foi previsto por Kaplan e Norton (2000:391), quando afirmam que, “freqüentemente, após o término do primeiro projeto de *balanced scorecard*, muitos indicadores ainda não estão prontos para inclusão no relatório”.

Foi observado na empresa que os índices de avaliação não estavam integrados com o sistema de gestão. Existiam vários subsistemas da empresa, em seus diferentes fóruns, avaliando os indicadores em separado. Poucas pessoas da organização tinham uma visão do todo e, mesmo assim, nem sempre faziam as devidas conexões.

Como exemplo, existiam indicadores do sistema da qualidade, que estavam vinculados aos membros do comitê da qualidade. Os indicadores de faturamento, que estavam mais afeitos às áreas de vendas, financeira e de produção. Os indicadores de aprendizado e crescimento, que estavam restritos à área de recursos humanos e assim por diante.

A utilização do BSC resultou numa rápida implantação da ferramenta na empresa, de tal forma que entre o início efetivo da implantação até o estabelecimento dos indicadores passaram-se apenas cerca de oito semanas, conforme se demonstra na Figura 10. Também se contempla o histórico da empresa com relação às ferramentas de gestão que foram utilizadas até a implantação do BSC.

ATIVIDADE	MOMENTO	DURAÇÃO	INTERVALO
Planejamento estratégico	Indeterminado	-	-
Contabilidade como ferramenta gerencial	Indeterminado	-	-
Indicadores financeiros	2000	-	-
Orçamento	2001	-	-
Decisão pelo uso do BSC	Agosto/2001	1:00h	-
1. Seleção da unidade organizacional adequada	Agosto/2001	1:00h	-
2. Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação	Agosto/2001	1:00h	-
Preparação de material básico e entrega para o grupo de envolvidos	Fevereiro/2002	-	2 semanas
Apresentação do projeto	Fevereiro/2002	1:30h	-
3. Realizar a primeira série de entrevistas	Fevereiro/2002	1:30h	2 semanas
4. Sessão de síntese	Março/2002	2:30h	1 dia
5. Workshop executivo: primeira etapa	Março/2002	3:00h	-
6. Reuniões dos subgrupos	Março/2002	1:00h	1 semana
7. Workshop executivo: segunda etapa	Março/2002	3:00h	1 semana
8. Desenvolver o plano de implementação em conjunto com o (9) Workshop executivo: terceira etapa	Março/2002	1:00h	-
10. Finalizar o plano de implementação	Março e abril/2002	-	Durante 60 dias

**Figura 10 – Resumo das atividades de implantação das ferramentas de gestão na empresa em estudo**

Observa-se que houve uma melhoria do processo de gestão, evoluindo desde a contabilidade até a implantação do BSC. As dez etapas de implantação do BSC estão numeradas, indicando o instante de tempo, duração e intervalo entre as atividades.

O intervalo de tempo entre a decisão pela implantação do BSC, em agosto de 2001, até seu início efetivo deveu-se ao tempo de desenvolvimento dos estudos preliminares deste trabalho.

O desenvolvimento deste trabalho sofreu alguns impactos em função do seu ambiente. Assim como alguns aspectos facilitaram e outros dificultaram a sua condução, ao longo dos sete meses relatados na figura.

### 6.1 Aspectos facilitadores

Como aspectos facilitadores foram identificados os seguintes: a existência de sistemas de informação estruturados, uso da contabilidade como ferramenta gerencial, existência do sistema da qualidade com o certificado ISO 9002, utilização do orçamento empresarial e indicadores financeiros, nível de conhecimento de ferramentas gerenciais por parte da diretoria, somada à experiência acadêmica e profissional de seus membros, apoio total do diretor-presidente para implantação da ferramenta.

Os sistemas de informação gerenciais da empresa facilitaram a implantação, uma vez que já disponibilizavam diversos indicadores para as áreas da empresa, quer fossem indicadores de fábrica, quer fossem indicadores administrativos ou comerciais.

A contabilidade estruturada é um aspecto necessário a qualquer empresa. No estudo em questão, a contabilidade esteve estabelecida como um elemento da gestão do negócio e de apoio ao processo de tomada de decisão, o que se mostrou um aspecto facilitador da execução do trabalho.

O sistema da qualidade ISO 9002 implantado trouxe consigo os indicadores de desempenho inerentes ao processo da qualidade. Estes indicadores já estavam na cultura organizacional e foram importantes para a construção da perspectiva dos processos internos e para a perspectiva do cliente.

Indicadores financeiros e o orçamento foram importantes, pois o BSC “fecha a lacuna entre o planejamento e o orçamento”, conforme indicado por Kaplan e Norton (2000:294).

As pessoas, como os elementos mais importantes na implantação de um sistema de informação, foram fator determinante na condução deste processo. O apoio do diretor-presidente da empresa foi digno de consideração, pois com o BSC a gestão empresarial passa a ser diferente. A preparação da diretoria, em sua formação acadêmica e profissional, onde todos possuem ao menos nove anos em função gerencial e formação acadêmica de pós-graduação completa também colaborou, ao permitir fácil difusão dos conceitos envolvidos.

## **6.2 Aspectos dificultadores**

No caso estudado, os aspectos facilitadores foram muitos, mas alguns aspectos dificultadores tiveram que ser minimizados ou neutralizados. Alguns destes podem conduzir ao insucesso do projeto. Dentre estes aspectos foi percebido o excesso de indicadores disponíveis, temas estratégicos pouco claros e dúvidas com relação aos conceitos do BSC.

O excesso de indicadores, aderente ao problema de excesso de informações, tem que ser observado com atenção. A determinação dos indicadores deve ser com o foco de contemplar a estratégia e não podem ser apresentados em excesso, conforme previsto por Kaplan e Norton (2000:374).

O sistema da qualidade traz consigo diversos indicadores estatísticos. Existiu, em um primeiro momento, a tendência de aliar estes indicadores aos processos internos, mas a relevância do enfoque estratégico tem que ser preservada, conforme aponta Simons (2000:192), ao afirmar que os indicadores dos processos internos devem “buscar a satisfação dos acionistas sustentando o retorno financeiro.”

Os temas estratégicos podem não estar claros nem ser consenso na empresa. A missão e a visão estavam bem claras, mas os temas estratégicos não estavam claros para todos. A formalização por escrito dos temas para o grupo se mostrou necessária para equilibrar as visões de todo o grupo de implantação.

Por último, dúvidas com relação ao BSC podem surgir ao longo de sua preparação. Os aspectos conceituais da ferramenta têm que estar claros para os membros do comitê que está a realizar sua implantação. O tempo para as pessoas se preparar, bem como a inserção de uma apresentação a respeito da ferramenta se mostrou de grande valia para a condução das entrevistas. Caso esta linha não tivesse sido adotada, a seleção dos indicadores poderia ter ficado longe da condução da estratégia.

## **6.3 Melhorias**

O processo de gestão da empresa aparenta estar integrado em todos os níveis. Tão logo foi terminada a configuração do scorecard, foi percebida a necessidade de

implantação de uma área que realize o controle de gestão da empresa. A melhoria da gestão foi percebida pelos seus diretores com a documentação do registro dos objetivos estratégicos.

A maior contribuição, segundo depoimento do diretor-presidente, foi que a estratégia deixa de estar distante das pessoas operacionais. Segundo ele, as pessoas têm boa vontade para realizar as atividades de suas áreas. O BSC passa a ser o mecanismo de comunicação e difusão da estratégia entre os diversos níveis organizacionais.

As melhorias adicionais só poderão ser observadas com o passar do tempo e sua aplicação continuada, mas a melhor característica observada no trabalho foi uma simplicidade de implantação do modelo do BSC. Os vetores estratégicos estiveram preservados e adequados a empresa de confecção em questão.

Na continuação do uso do modelo proposto é necessário que seja observado o treinamento dos demais níveis organizacionais no entendimento e uso do scorecard, pois as pessoas precisam estar treinadas e motivadas ao uso desta ferramenta, para que ela se integre ao sistema de gestão da empresa.

## 7. CONCLUSÕES

A aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa foi realizada a partir do formato indicado por Robert Kaplan e David Norton. Ao implementar o BSC, o enfoque foi o de estabelecer um sistema de avaliação de desempenho e, ao mesmo tempo, um referencial para a execução da estratégia na organização.

Os indicadores de desempenho selecionados pela empresa demonstraram uma vinculação com as abordagens recomendadas para a consecução do BSC. A forma como estes indicadores estão conectados estabelece a abordagem de conexão dos indicadores de desempenho com os temas estratégicos da empresa.

O fato de existir na empresa o uso costumeiro de sistemas de informação e sistema da qualidade, que trazem com o seu uso a aplicação de indicadores de desempenho, facilitou a aplicação do BSC, uma vez que a gestão do negócio já era conduzida através de indicadores de desempenho.

Também ficou evidenciado que, para a implementação do BSC, deve haver um cuidado na seleção dos indicadores de desempenho, em razão de se evitar a manutenção de um grande número de indicadores que não tragam consigo a necessária vinculação com a consecução dos temas estratégicos da organização. Desta forma, o presente artigo realizou a demonstração da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa média brasileira.

Em relação à aplicação do BSC na empresa estudada, a ferramenta passou a compor o seu sistema de gestão. Com isso, a empresa que tem crescido em taxas superiores a 30% ao ano, o que tem feito com que a sua estrutura dobre de tamanho em menos de três anos, poderá fazer uso de uma ferramenta que suporte ainda mais o seu crescimento, avaliando o seu desempenho e disseminando a sua estratégia nos diferentes níveis hierárquicos da organização, melhorando, com isso, a sua gestão, através de seus sistemas de informações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, Robert S. **O balanced scorecard: gerenciando a performance futura**. Belo Horizonte: Mindquest, [1999].

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **O balanced scorecard**: medidas que impulsionam o desempenho. Boston: Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORREL-SAMUELS, Palmer. Getting the truth into workplace surveys. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 2, p. 111-118, feb. 2002.

SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

Área temática: Gestão de custos e sistemas de informação