



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Curso de Administração

Monografia

BALANCED SCORECARD:
A Estratégia Aplicada a um Estudo de Caso

Orientador : José Albuquerque

Aluna: Ana Cândida Lopes

DRE: 105021531

2010.2

Monografia

**Balanced Scorecard: A Estratégia Aplicada a um Estudo de
Caso**

Professor Leitor (Nome)

Professor Leitor (Assinatura)

Professor Orientador (Nome)

Professor Orientador (Assinatura)

Aluna: Ana Cândida Lopes

DRE: 105021531

Assinatura da Aluna

Monografia

Balanced Scorecard: A Estratégia Aplicada a um Estudo de Caso

Sumário:

- Resumo

- Introdução

- Referencial Teórico
 - Cap 1 : O Segmento de Óleo e Gás
 1. A Cadeia de Produção
 2. Abordagem Internacional
 3. Abordagem Nacional
 - Cap 2: Análise Estratégica
 1. Análise SWOT
 2. Modelo de Porter de Análise Competitiva
 3. Conceito de Estratégia
 4. Planejamento Estratégico
 5. Visão, Missão e Valores
 - Cap 3: Balanced Scorecard
 1. Conceito

2. Perspectivas
 3. Relação de Causa e Efeito
 4. Mapa Estratégico
 5. Indicadores e Metas
 6. Benefícios
 7. Disfunções do Processo
- Cap 4: Considerações Metodológicas
 1. Conceito
 2. A Pesquisa
 - Prática
 - Cap 5: Estudo de Caso
 1. A Empresa
 2. Missão, Visão e Valores
 3. O Problema
 4. Prática de Recompensas e Remuneração Variável – Fator Crítico
 5. Iniciativa do Projeto
 6. Elaboração das Metas
 7. Elaboração do Mapa Estratégico
 8. Elaboração do Indicadores
 9. Barreiras e Validação
 10. Implantação

11. Possível Sucesso ou Possíveis Disfunções

- Considerações Finais

- Referencial Bibliográfico

Resumo

O presente texto objetiva demonstrar de forma teórica e com aplicação prática os fundamentos básicos do planejamento estratégico dentro de uma microempresa atuante no setor de óleo e gás. A técnica abordada foi a utilização dos conceitos Balanced scorecard trabalhando dentro da organização as relações de causa e efeito para a resolução de problemas e para a maximização de resultados esperados.

Uma análise mercadológica sobre o setor em questão acompanha o texto, assim como um breve referencial teórico composto de conceitos relativos à estratégia e Balanced scorecard. A metodologia aplicada foi a pesquisa-ação e o estudo de caso foi pautado na identificação de um problema dentro da empresa e na proposição da solução do mesmo através do Balanced scorecard. As discussões finais foram realizadas nas considerações finais.

Introdução

O texto a seguir objetiva demonstrar a relevância da implementação da ferramenta estratégica Balanced scorecard em uma microempresa atuante na prestação de serviços no setor de óleo e gás.

Visando levar ao leitor informações relevantes que permitam ao mesmo entender o contexto da empresa é necessário explicar brevemente a situação mercadológica do setor de óleo e gás, tanto numa abrangência internacional quanto em âmbito nacional. Ainda é necessário contextualizar o leitor nos conceitos da estratégia, missão, visão, valores e cultura de uma organização e expandir os conhecimentos acerca de das variáveis da ferramenta Balanced scorecard.

Para que todas estas informações fique evidenciadas a primeira parte do texto é composta apenas de referencial teórico. São três capítulos repletos de informações sobre o mercado do petróleo, sua etapas, seus competidores, a situação do Brasil; o conceito de estratégia, de estratégia empresarial, de missão, de visão, de valores, de cultura organizacional; o Balanced scorecard, o mapa estratégico, objetivos,

indicadores, metas, as perspectivas. Todas estas informações são a base que o leitor precisa para mais a frente compreender os estudo de caso.

O capítulo quarto também é parte componente do referencial teórico, no entanto, ele não fornece ao leitor informações conceituais sobre o estudo, mas sobre como o estudo foi realizado; é o capítulo reservado a análise da metodologia da pesquisa. Uma metodologia não muito comumente adotada, a pesquisa-ação, torna o estudo de caso uma leitura mais interessante e permite que o leitor entenda o porquê de o pesquisador ser capaz de interferir no objeto de estudo.

Por último, compondo a parte prática do estudo, destaca-se o estudo de caso e as considerações finais. O estudo de caso relaciona o referencial teórico com o caso em si levando o leitor a entender por completo, tanto teóricamente, quanto por exemplificação o funcionamento, os benefícios e as limitações do Balanced Scorecard. Já nas considerações finais ocorre o fechamento geral, identificando-se o que poderia ter sido feito de forma distinta para provocar um resultado melhor, tudo sempre embasado no referencial teórico em questão.

Referencial Teórico

Capítulo 1 – Segmento de Óleo e Gás

1. A Cadeia de Produção

A cadeia de produção do segmento de óleo e gás está dividida em três principais etapas. Cada uma destas etapas é responsável por um tipo de atividade e a geração de uma espécie de subproduto do óleo bruto.

- **Upstream:** Engloba as atividades de busca, identificação e localização das fontes de óleo. Ainda é responsável pelo transporte do material coletado até a próxima etapa, as refinarias. Resumindo, é a etapa responsável pela exploração, perfuração e produção.

- Midstream: Engloba as atividades de transformação das matérias primas em subprodutos específicos como gasolina, diesel, querosene, GLP e outros. São atividades predominantemente de refino.
- Downstream: Engloba as atividades logísticas. É na verdade o transporte, distribuição e comercialização dos produtos finais.



Figura 1 – Esquema da Cadeia de Produção do Setor de Óleo e Gás

Fonte: Elaboração Própria

2. Abordagem Internacional

Para entender o processo estratégico de decisões da cadeia de óleo e gás em âmbito nacional é necessário anteriormente conduzir um estudo, mesmo que

superficial, acerca das principais tendências mercadológicas mundiais projetadas para o setor.

Três principais aspectos serão abordados em tal análise:

- Recursos Naturais
- Tecnologia Disponível
- Organização do Mercado

Antes de aprofundar comentários sobre este assunto é importante destacar duas definições. Segundo o Projeto de Perspectivas de Investimentos no Brasil (Projeto PIB) realizado em conjunto pelos Institutos de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Universidade Estadual de Campinas entre os anos de 2008 e 2010 tem-se que: *“Recursos petrolíferos correspondem a todo volume de óleo que pode ser efetivamente produzido considerando a tecnologia disponível à recuperação do petróleo. As reservas, por sua vez, constituem jazidas que já foram identificadas e cuja produção é economicamente viável”*.

A forte relevância destes conceitos está presente no fato de que os mesmos são capazes de nortear decisões relativas ao estoque e produção de petróleo. Se as reservas estão gerando uma produção não alinhada ao esperado ou ainda, não estão abastecendo os estoques como devido, é necessário dar maior atenção aos recursos disponíveis. É um constante trabalho de análise do conjunto recursos disponíveis e seu subconjunto reservas. É importante destacar que a viabilidade da exploração é algo bastante estratégico uma vez que recursos inacessíveis não se transformam em reservas exploráveis; logo, não só a existencia pura e simples do minério importa e sim o conjunto geopolítico associado.

A localização geográfica do petróleo no mundo dita, atualmente, muitas das ações econômicas e bélicas. É estratégico ser detentor de poço. É estratégico ter controle do preço de um dos mais preciosos bens da humanidade. Hoje temos aproximadamente a seguinte distribuição:

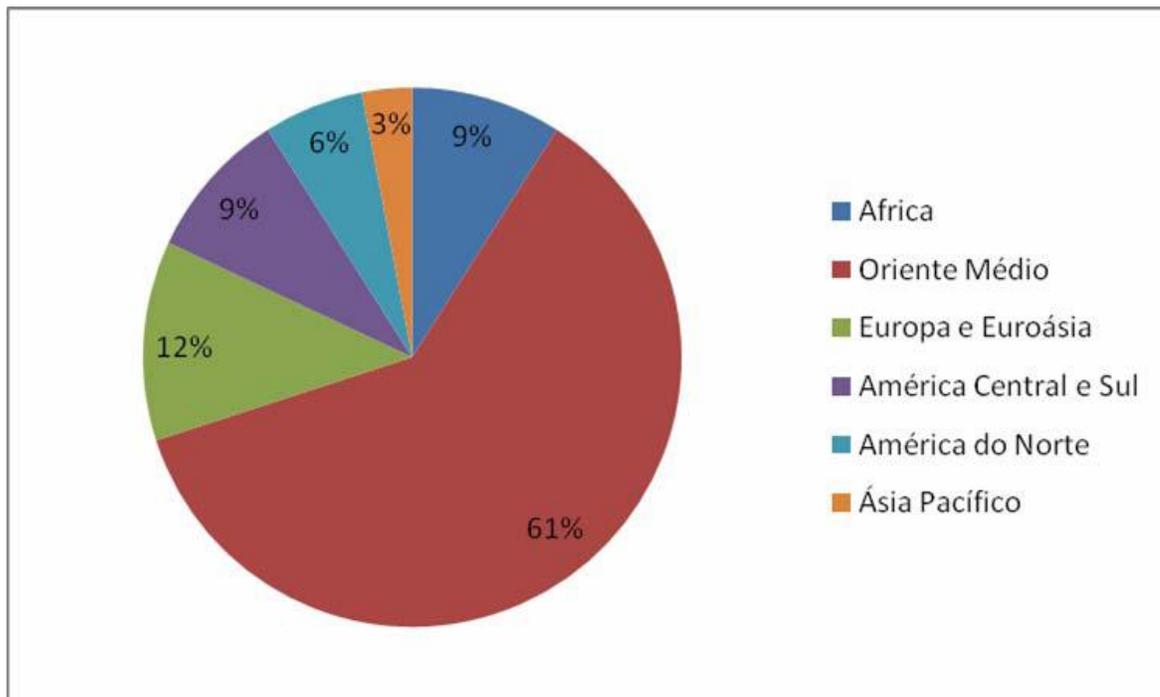


Figura 2 – Distribuição das *Reservas Provadas*¹(podem ser estimadas com elevado grau de certeza de sua existência – P90)em 2007

Fonte: BP 2008

É clara a concentração no Oriente Médio. Segundo dados divulgados pela BP em 2008 referentes ao ano de 2007 sabe-se que os países que mais contribuem para a força do Oriente Médio são o Irã e a Arábia Saudita com 18% e 35% respectivamente das reservas mundiais. A próxima região que mais se aproxima é a Euroásia, mas mesmo assim seu valor é irrelevante frente a potencia dos países árabes.

Embora seja a região mais fortemente desenvolvida em termos de reservas o Oriente Médio não é a área que mais cresce em produção. O crescimento médio mundial anual foi estimado em 2,2%. Apesar de crescer acima da média, 2,7%, o

¹ Segundo Pinto Júnior et al.

O Oriente Médio está em terceiro lugar em crescimento precedido pela América Central e do Sul e África com crescimentos médios respectivos de 5,2% e 2,8% ao ano.

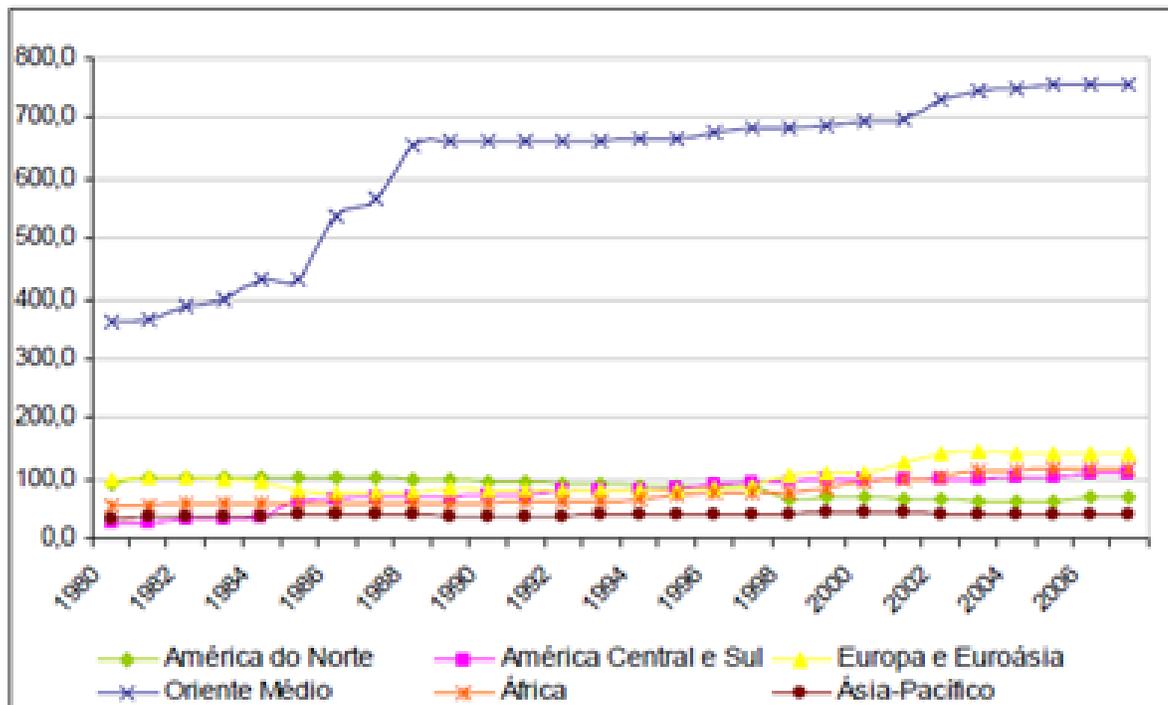


Figura 3 – Evolução das Reservas Provadas por Região (Bilhões de Barris)

Fonte: BP

Um outro aspecto que define o panorama mundial da estratégia do setor de óleo e gás é a questão da análise da razão entre reservas e produção. Mais uma vez o Oriente Médio detentor de 61% das reservas não surpreende pois produz apenas 31,5% do petróleo mundial. É definitivamente uma larga produção, no entanto era de se esperar mais de quem possui mais da metade das reservas do mundo. Por outro lado, localidades com menores parcelas de reservas são capazes de surpreender e produzir além do esperado, como pode ser visto na tabela que se segue:

Região	Produção (Mil Barris Diários)	%	Reservas Provadas (Bilhões de Barris)	%
América do Norte	6499.1	9.1%	69.3	5.6%
América Central e Sul	9796.1	13.7%	111.2	9.0%
Europa e Eurásia	16317	22.8%	143.7	11.6%
Oriente Médio	22495	31.5%	755.3	61.0%
África	9065.7	12.7%	117.5	9.5%
Ásia-Pacífico	7309.2	10.2%	40.8	3.3%

Figura 4 – Distribuição Geográfica das Reservas Provadas e Produção de Petróleo em 2007.

Fonte: BP 2008

Desta forma, é possível notar que a América do Norte, Europa, Euroásia e Ásia-Pacífico vem produzindo forte e extraindo bastante de suas reservas. Como resultado; estima-se que as reservas do Oriente Médio possuam uma razão R/P de 82,2 anos enquanto as da América do Norte, por exemplo, possuem a mesma razão em 13,9 anos.

Enfim, através dessa relação podemos notar o quanto é importante investir em novas tecnologias que possam permitir a exploração de recursos antes inatingíveis; que possibilitem o encontro de novas jazidas (especialmente for a do Oriente Médio) e que otimizem a produção dos subprodutos.

Seguindo essa linha as empresas do setor registraram, segundo dados divulgados pela BP em 2007, um aumento de 29% em custos de desenvolvimento e *finding* em 2006 quando comparado ao ano anterior. A mesma pesquisa divulgou ainda

que o aumento do custo, também para o mesmo período, registrado em recuperação de reservas foi de 33%.

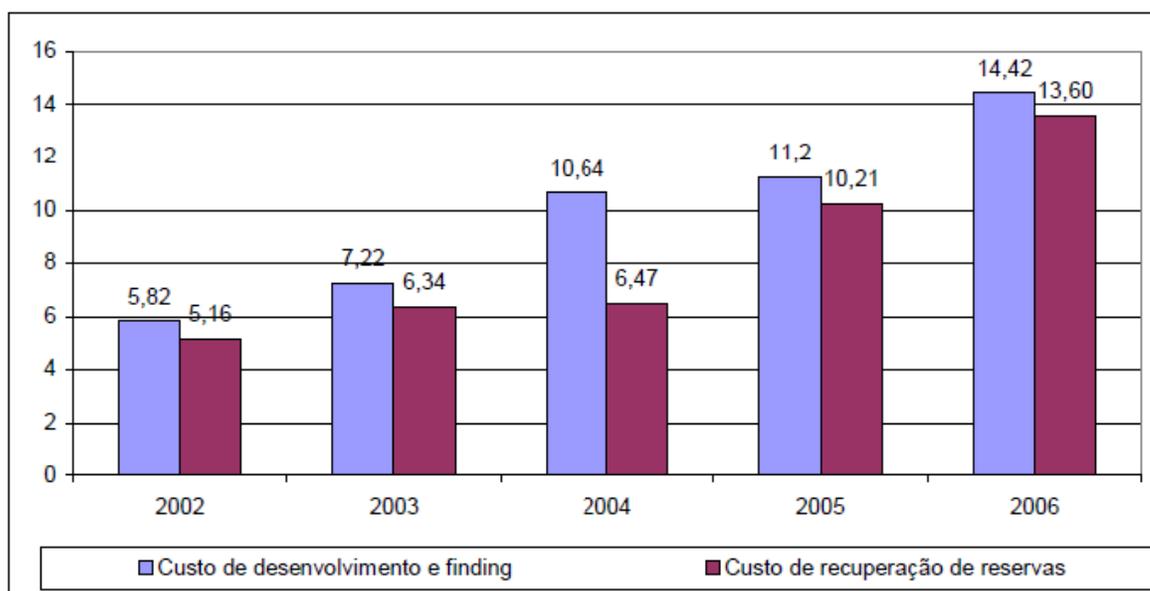


Figura 5 – Custo de Reposição das Reservas e Custo de Desenvolvimento de *Finding* (US\$/Boe)

Fonte: BP 2008

Em 2008 a Agência Internacional de Energia divulgou dados que comprovam um aumento de 93% nos custos com atividades de upstream entre 2000 e 2008. Isto comprova que os esforços em gerar mais material prima não estão sendo poupados. As operações na área são tantas que é notório que a indústria de apoio, responsável pela produção da tecnologia de sondas de perfuração e outros equipamentos vem trabalhando a plena capacidade.

Atualmente, grande parte dos altos investimentos em upstream vem sendo consumidos pelos crescentes custos do setor, no entanto, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) afirma através de dados divulgados em 2008 que ainda existem investimentos remanescentes que proporcionam crescimento das novas descobertas e

recuperação das reservas. Contudo, dados também da OPEP divulgados em 2007, afirmam que apesar do crescimento do upstream não há crescimento da produção nas maiores exploradoras do mundo (Exxon Mobil, Total, Shell, BP e Chevron).

	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos em E&P (milhões US\$)	41,446.0	44,270.0	54,206.0	70,242.0	73,279.0
Produção de óleo cru (1000 barris/dia)	10,439.0	10,680.0	10,373.0	10,342.0	10,113.0

Figura 6 – Gastos em E&P e Produção de Óleo e Gás pelas maiores exploradoras do mundo (2003-2007)

Fonte: Projeto PIB

As grandes descobertas de poços exploráveis no mundo acontecem cada vez mais com menos constância e porte. Isso demonstra que a variável recompensa-risco do setor continua sendo bastante alta. Investe-se muito para nem sempre se descobrir algo que traga o retorno esperado.

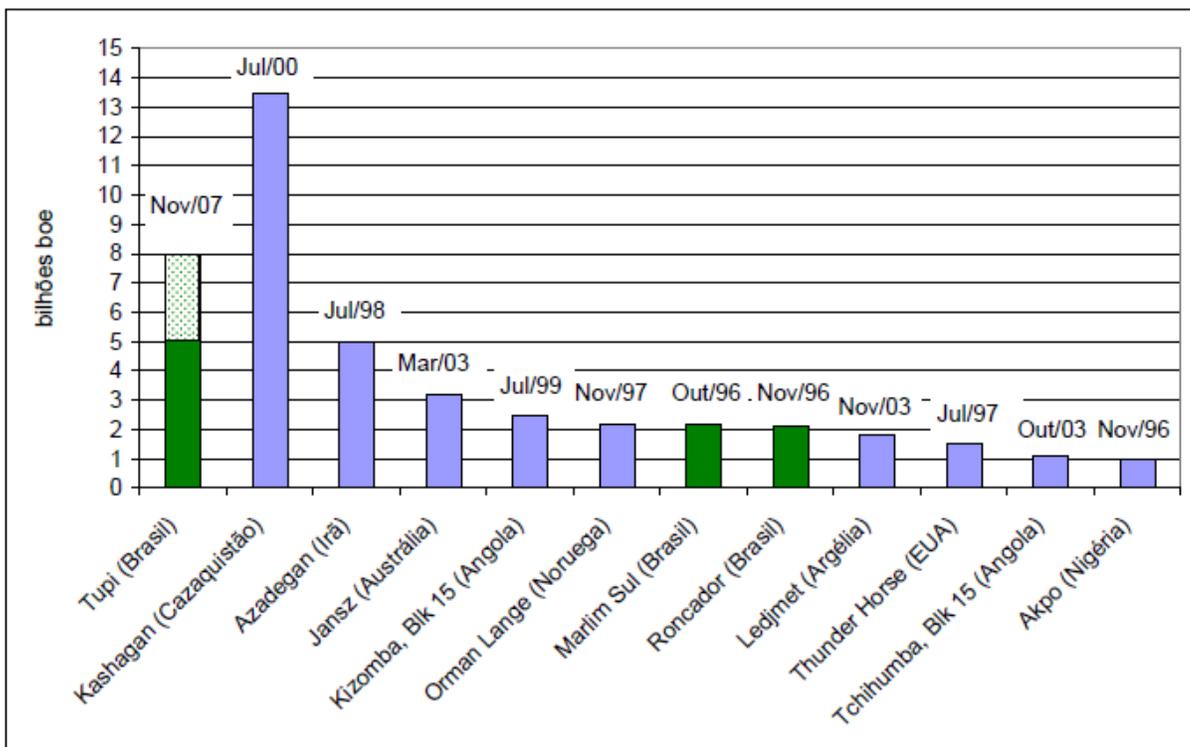


Figura 7 – Últimas descobertas de poços no mundo

Fonte – Projeto PIB

Outro aspecto de importante análise sobre este mercado é a questão dos Regimes Regulatórios. Há diferentes formas de explorar petróleo e gás no mundo, cada país adota predominantemente um estilo. Algumas modalidades oferecem mais riscos que outras para as empresas do setor, conforme podemos ver na figura abaixo.

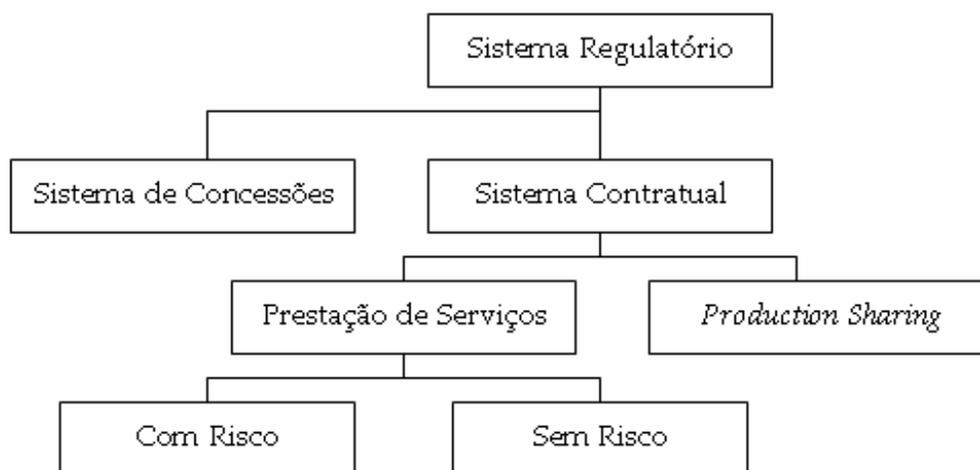


Figura 8 – Sistema Regulatório

Fonte – Projeto PIB

O sistema de concessões, prevê a concessão de exploração pelo Estado à uma empresa do setor durante um determinado período. Em retorno a empresa deve realizar um esforço mínimo para pagar os royalties ao Estado e muitas vezes aceita cláusulas de utilização de conteúdo local para desenvolvimento da localidade. Nesta modalidade o óleo extraído é da empresa exploradora. O sistema contractual envolve duas formas de atuação; a Prestação de Serviços e a Partilha de Produção. A primeira envolve um pagamento em moeda à empresa que explora o poço do Estado, já a segunda consiste no pagamento em óleo pelo serviço prestado. Ainda nestes sistemas de produção podem ser adotadas cláusulas de conteúdo local visando desenvolver mais a região. Atualmente a distribuição das modalidades de exploração no mundo não favorecem muito empresas privadas. Segundo dados da Petrobrás², 61% dos poços mundiais são restritos à exploração por empresas privadas e 9% das reservas são no

² Dados da Petrobras disponíveis em:

http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ApresentacoesEventos/Apresentacoes/pdf/Gabrielli_IBEF_180308.pdf

Iraque; ou seja, apenas 30% dos poços, atualmente, encontram-se em regime de concessão.

Este é, superficialmente o panorama atual do mercado internacional de upstream de óleo e gás mundial. É válido explicar que o maior destaque foi dado a área de upstream tendo em vista que a oferta e demanda por exploração, perfuração e produção são as variáveis determinantes ao sucesso do negócio da empresa estudada mais a frente no corpo deste texto.

3. Abordagem Nacional

Da mesma forma que o panorama internacional foi avaliado o nacional também será, e além das suas próprias características este cenários também é fortemente influenciado pelo o que é praticado lá fora. A análise do perfil do país é muito importante para entender a dinâmica da entrada de investimentos estrangeiros no setor e da criação de novas empresas de capital nacional.

Inicialmente, uma análise acerca dos recursos naturais deve ser feita. Segundo dados da Agência Nacional do Petróleo, a ANP (2008), as reservas provadas brasileiras vem crescendo sistematicamente numa escala de 6,18% a.a. entre os anos de 1998 e 2007. Deste total, aproximadamente 93% das reservas encontram-se no mar, evidenciando o caráter de produção offshore da indústria brasileira. Deste total, 80% do petróleo brasileiro encontra-se concentrado no estado do Rio de Janeiro.

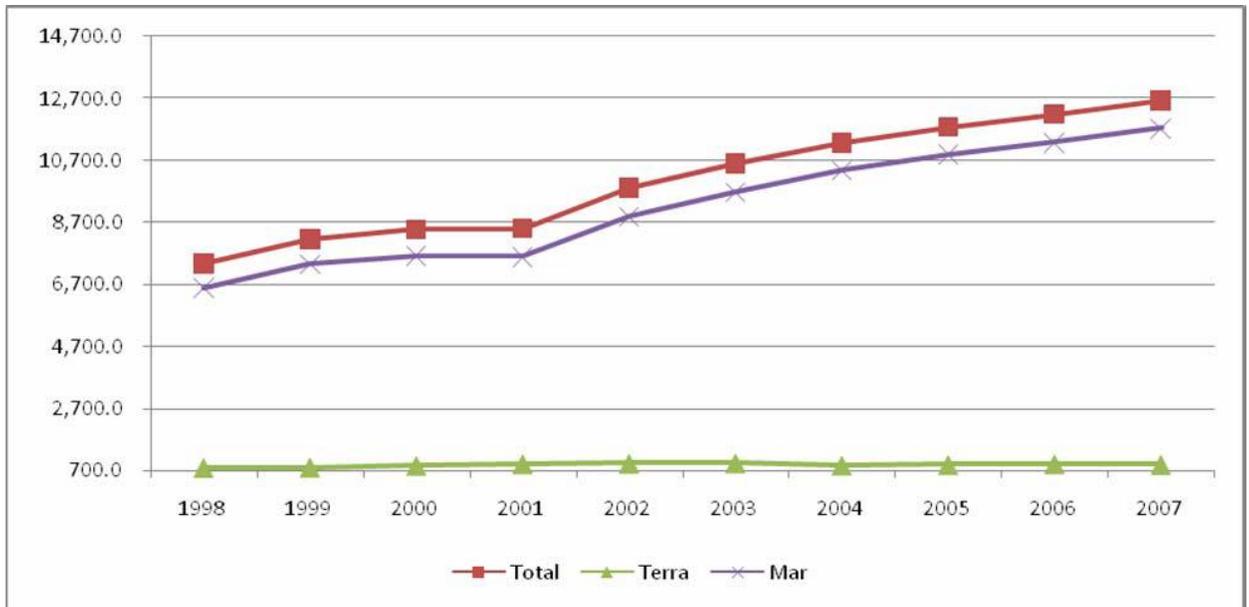


Figura 9 – Evolução das Reservas Provadas por Localização.

Fonte: Projeto PIB (2008)

Assim como as reservas provadas a produção de petróleo no Brasil também expandiu no período compreendido entre 1998 e 2007 na ordem de 6,74%, número esse proporcionado pelo forte avanço da exploração offshore.

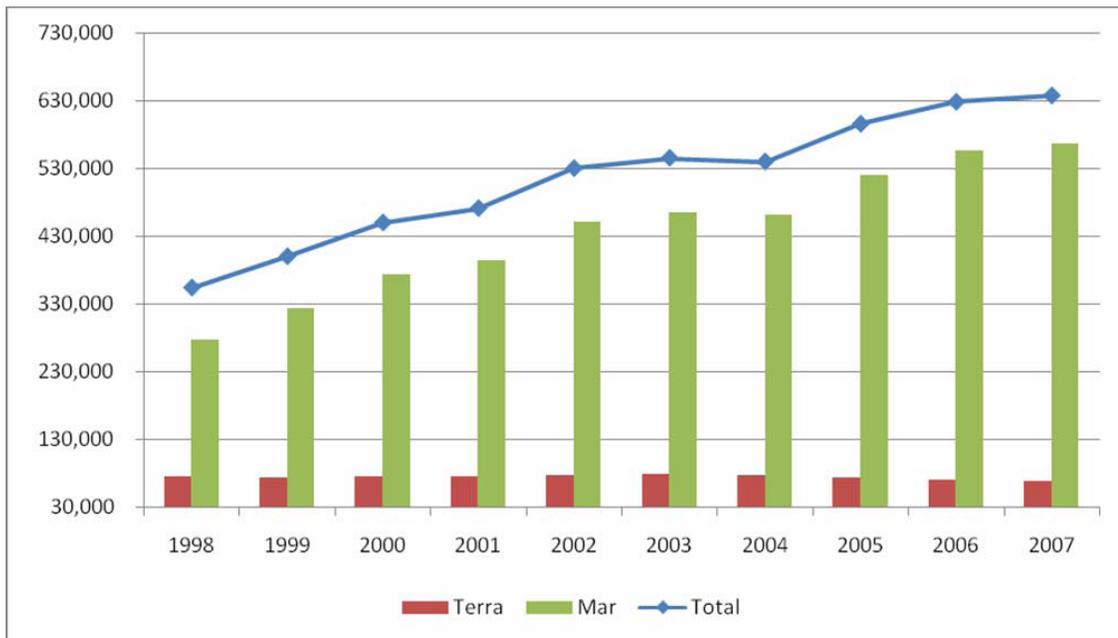


Figura 10 – Produção Nacional de Petróleo

Fonte: Projeto PIB (2008)

A sustentabilidade da produção e do crescimento da mesma está diretamente associado ao indicado R/P. Como já explicado anteriormente, este indicador é responsável por apontar a razão entre reservas provadas e produção e mede em quantos anos as reservas teriam fim caso a exploração fosse contínua e no mesmo ritmo sem considerar novas descobertas. No caso brasileiro, em 2007, segundo dados da ANP, este indicador estava em 19,8 anos.

Outra forma de estudar a sustentabilidade do crescimento da produção é entendendo os custos da mesma. Quanto maior os custos mais baixa a sustentabilidade a longo prazo. Assim como já foi comentado anteriormente, a tendência mundial de racionamento de equipamentos e tecnologia de upstream também afetam o Brasil. Quanto maior a demanda pelos mesmos, maiores são os preços praticados no mercado. Outro fator relevante que eleva consideravelmente os custos da exploração é a descoberta de cada vez mais novas jazidas offshore e em profundidades cada vez maiores, sendo assim o acesso cada vez mais caro.

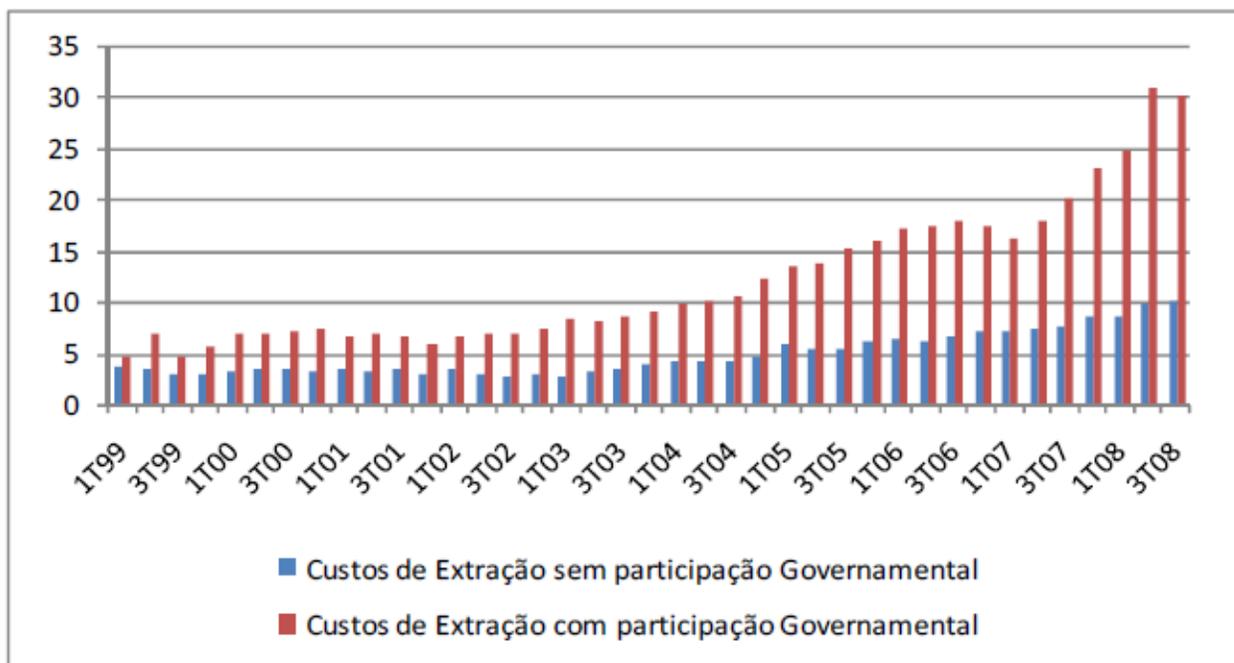


Figura 11 – Custo da Extração de Petróleo no Brasil 2008

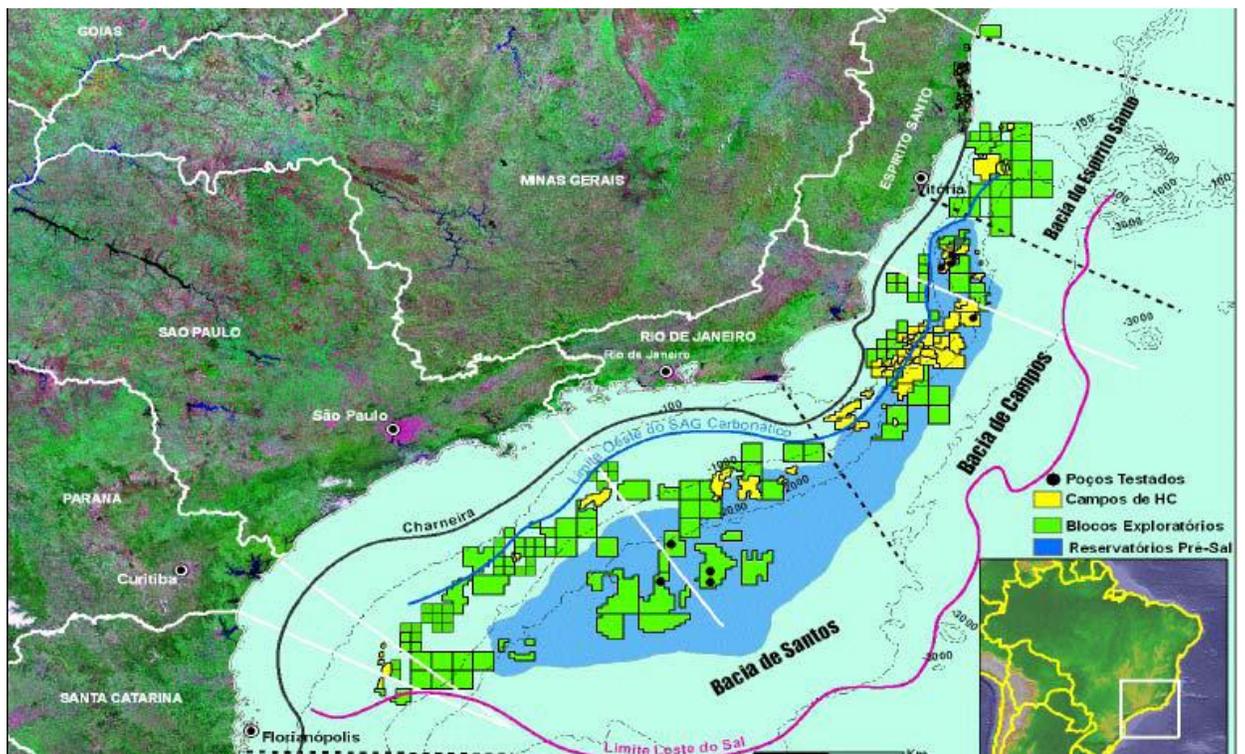
Fonte: Projeto PIB (2008)

Pré-Sal

A sustentabilidade da produção também está fortemente interligada a uma grande descoberta brasileira; o tão falado Pré-Sal.

A descoberta da província do Pré-Sal trouxe novos investimentos ao setor de óleo e gás brasileiro e foi responsável por sensível aumento da importância estratégica do país no setor.

O Pré-Sal, de acordo com o Projeto PIB, se caracteriza por uma área de 800 quilômetros de extensão por 200 quilômetros de largura que se distribui pelas bacias Sul e Sudeste do Brasil incluindo as Bacias de Campos, Santos e Espírito Santo e compreende desde o litoral do Espírito Santo até o norte de Santa Catarina. Dos cerca de 120.000 km² de área, 41.000 km² já foram concedidos e a Petrobras encontra-se presente em 38.000 km², restando assim 71.000 km² para serem licitados.



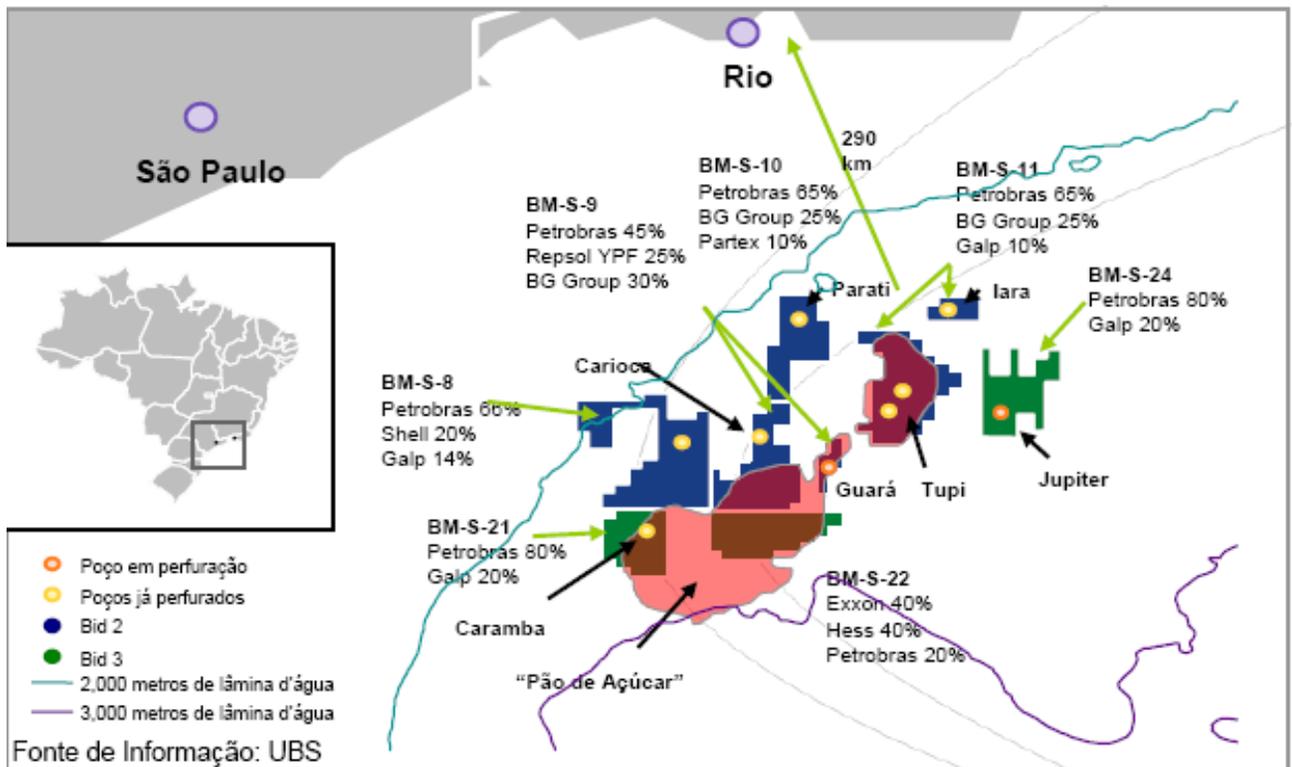


Figura 12 – Província do Pré-Sal

Fonte: UBS (2009)

A oportunidade é imensa; no entanto, explorá-la a todo vapor esbarra em desafios tecnológicos fortes. O Brasil não detem ainda a tecnologia de ponta necessária para águas tão profundas, ou seja, necessita importá-la, mesmo que inicialmente e parcialmente. Ao mesmo tempo ainda existe a já abordada escassez internacional de equipamentos e a questão da necessidade de conteúdo local em diversos contratos visando o desenvolvimento do país, ambos aspectos também atravancam o desenvolvimento da produção.

Ao contrário do que muitos pensam a viabilidade de exploração e produção (E&P) no Pré-Sal existe. Esta modalidade já foi anteriormente praticada no Golfo do México e com sucesso, o Brasil realmente só esbarra em entraves tecnológicos. A própria Petrobrás, já definiu em linhas gerais, em seu Plano de Negócios³, que o desenvolvimento da tecnologia necessária deve ser além de tudo pautado na inovação.

³ Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/ri/pdf/RioOilGas_2008_Formigli.pdf

Assim a Petrobrás, junto ao Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello, o CENPES, vem hoje desenvolvendo projetos de P&D voltados para inovação tecnológica na área de exploração e produção em águas profundas. Essa parceria assumiu recentemente quatro objetivos:

- Aumento da capacitação tecnológica para exploração em águas profundas e ultraprofundas.
- Aumento da recuperação de petróleo nas jazidas já descobertas
- Novas tecnologias de refino para adequar a produção relativa ao petróleo tanto produzido no país como consumido no país
- Tecnologia de novas fontes de energia.

Assim, com estes esforços a Petrobrás é hoje líder no segmento de E&P em águas e pretende liderar também a tecnologia do Pré-Sal. O seu plano de negócios divulga a estimativa da empresa para a demanda por equipamentos ligados ao setor; o crescimento é notável e faz com que o país atraia investimentos estrangeiros para financiar a expansão do segmento de equipamentos de suporte à indústria de óleo e gás inclusive elevando o Brasil a categoria de forte competidor de suprimentos da área em âmbito internacional.

Produtos	Preço (Mercado Brasileiro)	Data de Entrega (Mercado Brasileiro)
Bombas	Similar	Melhor
Válvulas	10 a 30% mais caro	Melhor
Canos	20 a 40% mais caro	Similar
Acessórios para Canos	30 a 50% mais caro	Melhor
Pressure Vessels	30 a 50% mais caro	Boa
Trocadores de Calor	30 a 40% mais caro	Boa
Instrumentação	20% mais caro	Boa
Painéis Elétricos	Similar	Melhor
Cabos Elétricos	10 a 15% mais caro	Boa

Figura 13 – Competitividade da Indústria de Equipamentos para Óleo e Gás do Brasil

Fonte: Petrobrás 2008⁴

⁴ Apresentação Petrobras disponível em http://www2.petrobras.com.br/ri/pdf/consulado_noruega.pdf

De posse de todas as análises acima é possível concluir que o setor de óleo e gás no Brasil está em pleno desenvolvimento, crescendo mais que a média mundial e constituindo um bom investimento para empresas que atuam com produtos e serviços voltados para área, principalmente em upstream. As demais atividades como refino e comercialização dos subprodutos também vem crescendo, mas não são o foco deste texto, que se preocupa especificamente em demonstrar e através de dados de alta credibilidade que serviços voltados a atividades de upstream caracterizam um bom negócio nos dias de hoje.

Capítulo 2 – Análise Estratégica

1. Análise SWOT

Segundo Chiavenato (2003), a formulação da estratégia funciona como processo de concepção, ou seja, um processo deliberado de pensamento consciente voltado para objetivos definidos.

Uma das formas de se desenvolver a estratégia é através do mecanismo da análise de fatores internos e externos à organização. Desta forma, o estrategista pode levantar informações suficientes para definir o rumo de curso da empresa.

As premissas básicas do estudo através da análise SWOT são:

- Mapeamento Ambiental
- Avaliação Interna
- Compatibilização
- Definição da estratégia

Através destas premissas foi criado o modelo de análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats; traduzindo para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Este modelo analisa a empresa e como a mesma está inserida no ambiente para definir quais são os pontos positivos e negativos da organização. Este processo é capaz de

nortear a criação de uma estratégia, pois destaca os fatores essenciais de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Objetivando facilitar o processo de formulação existe um modelo a ser seguido, que pode ser traduzido na figura abaixo.



Figura 14 – Análise SWOT

Fonte: Blog Super Gestão⁵

2. Modelo de Porter de Análise Competitiva

Outra forma de desenvolver a ideia inicial de uma estratégia empresarial é através da análise competitiva proposta por Porter.

⁵ Disponível em: <http://supergestao.wordpress.com/2010/08/17/analise-s-w-o-t/>

Para Porter (1986), a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam.

Assim, o modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a modelagem de sua estratégia:

- Ameaça de novos entrantes
- Poder de barganha dos fornecedores
- Poder de barganha dos clientes
- Ameaça de produtos substitutos
- Intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes

Segundo Chiavenato (2003), as características de cada uma dessas forças ambientais explicam por que as organizações adotam uma determinada estratégia.

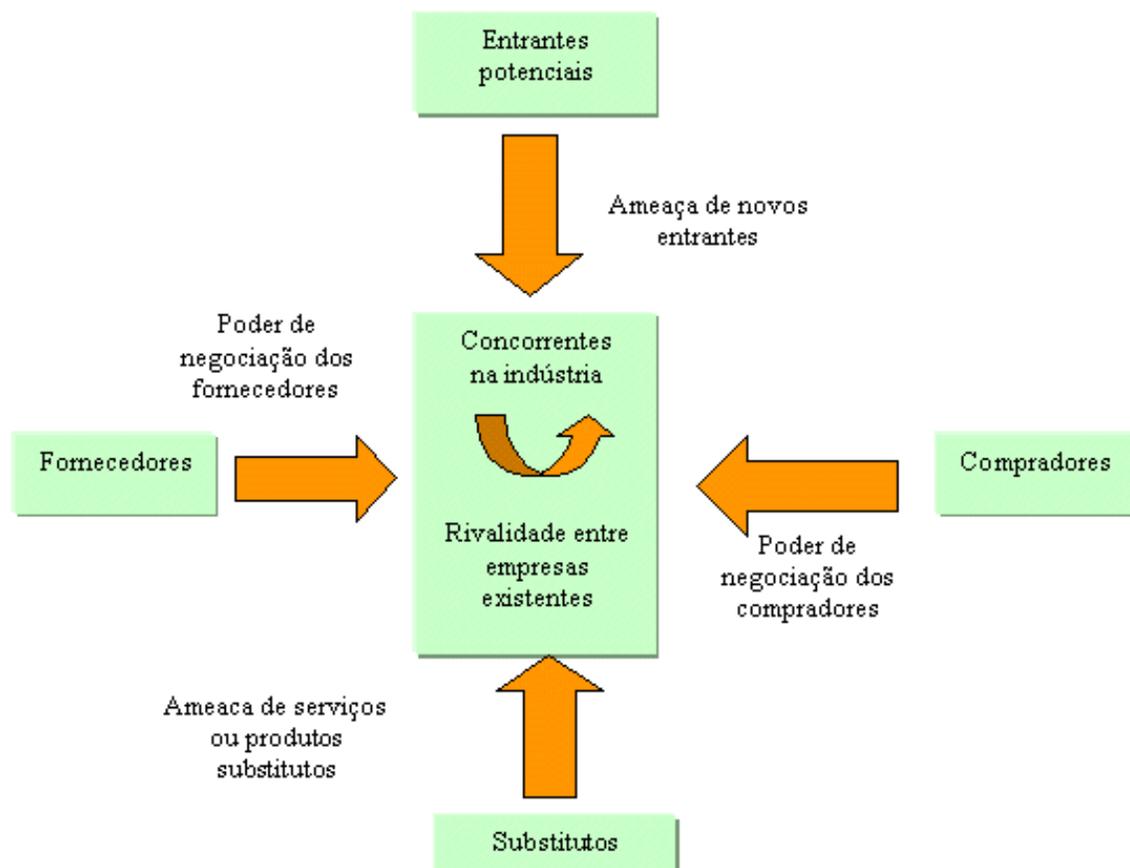


Figura 15 – As cinco forças de Porter

Fonte: Introdução a Teoria Geral da Administração – Chiavenato (2003)

3. Conceitos de Estratégia

Bastante já foi comentado acerca de como ter a idéia inicial de que curso a organização deve seguir. Mas para que os conceitos mais a frente sejam discutidos com mais clareza é necessário um aprofundamento maior na questão da estratégia.

A palavra estratégia, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares.⁶

A estratégia, trazida aos dias de hoje é normalmente relacionada com jogos, guerras e situações políticas. São situações onde dois ou mais competidores disputam pelos mesmos objetivos.

Podemos ainda levar esse conceito a realidade empresarial. Quando uma gestão avalia um objetivo a ser alcançado e designa metas para atingí-los ela está na verdade desenvolvendo um plano mestre e seguindo-o. Este é a estratégia da corporação em relação a determinado assunto.

Segundo Alfred Chandler Jr (1990), “a estratégia no contexto empresarial pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos em longo prazo de uma empresa bem como a adoção dos recursos necessários à consecução dessas metas.”

Para melhor compreender o conceito acima descrito é importante abrir as definições de objetivos e metas, uma vez que são dois conceitos normalmente confundidos entre si:

- Objetivo: “Representa os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização. Os objetivos, portanto, relacionam-se com a busca do sucesso almejado.”⁷

⁶ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

⁷ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

Os objetivos desenvolvidos devem ser flexíveis, pois devem mudar conforme muda o ambiente no qual está inserida a organização. Ao mesmo tempo, devem ser objetivos mensuráveis, consistentes e coesos. Os objetivos devem ser coerentes com as metas e os de curto prazo devem estar apoiados nos de longo prazo.

- Meta: “É o nível ou a etapa de desempenho a que se aspira, e origina-se do objetivo. As metas devem ser quantificadas e ter prazos definidos.”⁸

Pautando estratégia na questão da competição pelos mesmos objetivos podemos fazer uma análise acerca da vantagem competitiva. Quando um ou mais ‘jogadores’ disputam pelo alcance do objetivo comum, podemos traduzir isto em termos corporativos. Uma ou mais empresas buscando a vantagem competitiva no mercado em que atuam. Vantagem competitiva nada mais é que o “resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes.”⁹

A estratégia pode ser analisada como uma variável, uma vez que diversas situações podem alterar seu curso e seus objetivos. Estratégias empresariais podem sofrer influências de fatores externos assim como de seus próprios componentes, os fatores internos à organização que podem por algum motivo não estar alinhados ao objetivo final.

É importante começar entendendo os componentes da própria estratégia, que segundo Potter (1996) são os seguintes:

- “Posicionamento: a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades.
- Opções Excludentes (trade-off): a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito.

⁸ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

⁹ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

- Sinergia (fit): ajuste entre as diversas funções da empresa em torno de um objetivo comum.”¹⁰

Depois de analisado os componentes internos à estratégia é necessário entender como fatores externos e mudanças de cenário podem afetar o curso de uma estratégia.

As organizações, em geral podem ser consideradas como sistemas abertos, pois normalmente são afetadas por acontecimentos externos a si, o ambiente tem o poder de influenciar as decisões e rumos do empreendimento.

Por exemplo, uma empresa do ramo de óleo e gás sofre influência de seus fornecedores, de seus clientes, do mercado de óleo e gás, do preço do barril de petróleo, da cotação do dólar, do valor da mão de obra, de fatores políticos internos, de fatores políticos externos, de guerras do outro lado do mundo. É complicado prever ao certo os rumos da estratégia, pois é extremamente difícil prever os rumos dos cenários externos dos quais a indústria petrolífera depende.

O melhor remédio nestas situações é o constante monitoramento do ambiente externo e trabalhos de contingências para que caso necessário a estratégia seja rapidamente alterada para que se adapte aos novos rumos do mercado, levando a empresa sempre a buscar vantagem competitiva e excelência operacional.

¹⁰ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

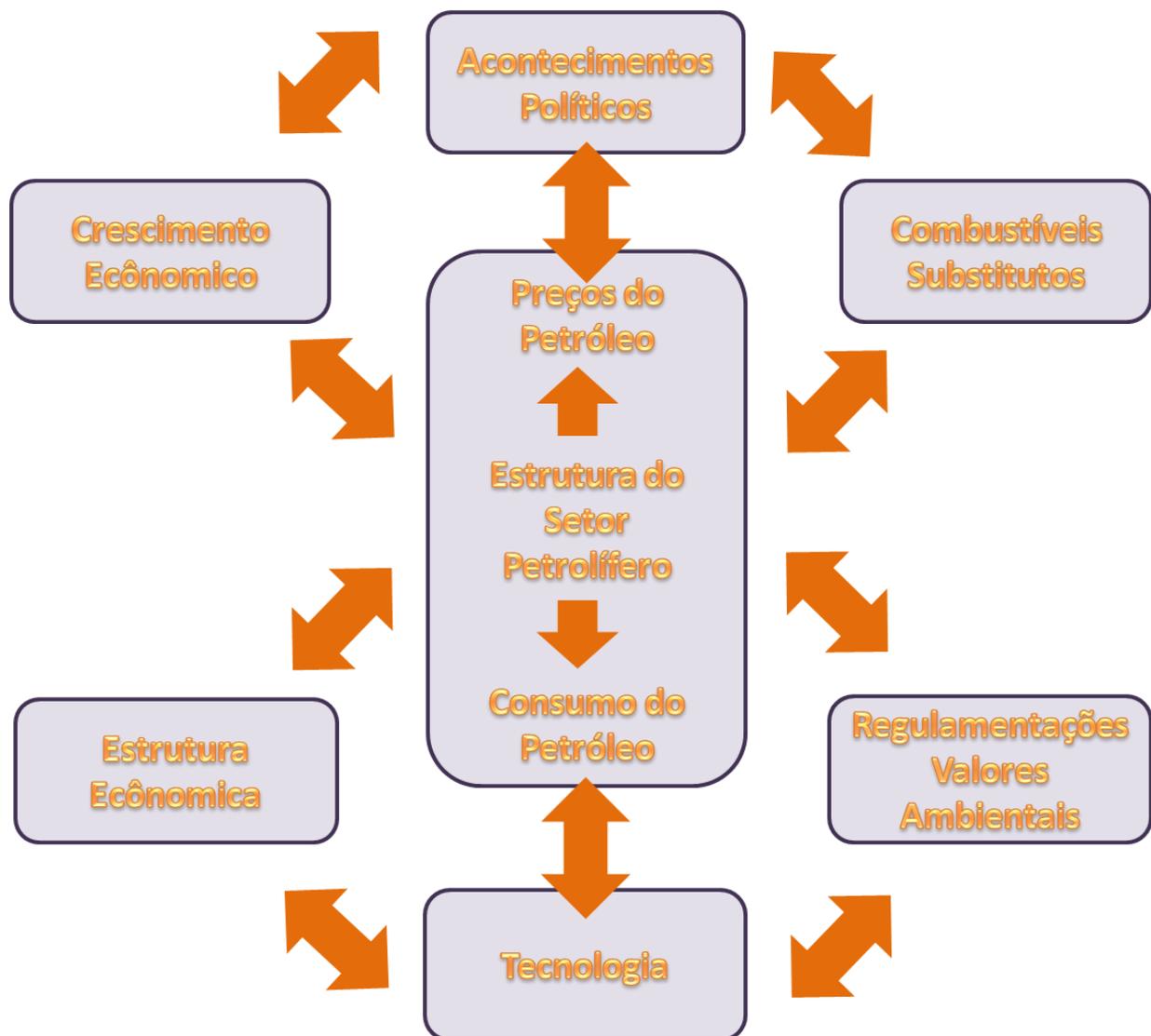


Figura 16 – Fatores Externos que afetam o setor petrolífero.

Fonte: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

No entanto, é importante esclarecer que nem tudo é simples. Estratégia parece ser algo fácil de ser implantado, mas na realidade não é. Os benefícios que a correta implantação podem trazer são enormes, no entanto é sabido que na atualidade a maioria das empresas falha ou na elaboração da estratégia ou em sua implantação, sendo que na maioria dos casos o problema é a implementação.

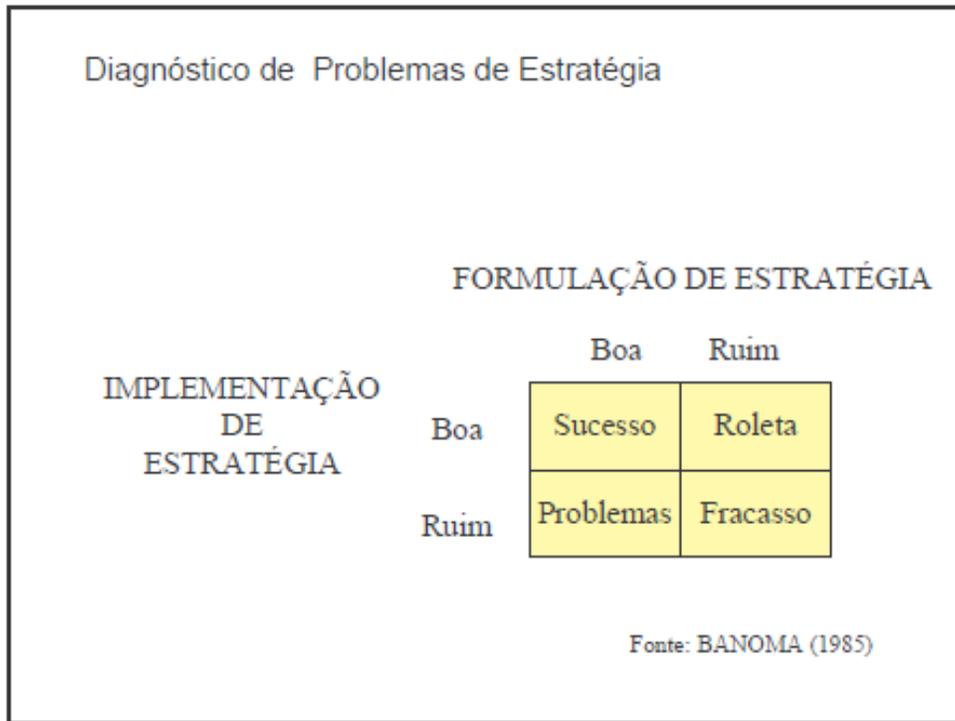


Figura 17 – Diagnóstico de Problemas de Estratégia

Fonte: Banoma (1985)

Segundo a revista Fortune, menos de 10% da estratégia efetivamente elaboradas são efetivamente executadas. Ainda, na maioria das falhas – aproximadamente 70% dos casos – o problema real não é estratégia ruim, é execução ruim.

Para entender os principais motivos que embarreiram a correta implantação da estratégia a revista fortune apontou os erros mais comuns:

- As estratégias não são entendidas por quem deve implementá-las
- Somente 5% do operacional das empresas compreende a estratégia adotada
- As metas, incentivos e competências pessoais não estão vinculadas às estratégias.
- Mais de 75% das empresas brasileiras não vinculam recompensas e remuneração à estratégias
- O processo orçamentário ocorre separado do processo estratégico

- 78% das empresas brasileiras não vinculam orçamento à estratégia
- Gasta-se muito com controle operacional e pouco com estratégia
- Somente 32% das empresas brasileiras possuem mecanismos confiáveis de acompanhamento e controle.

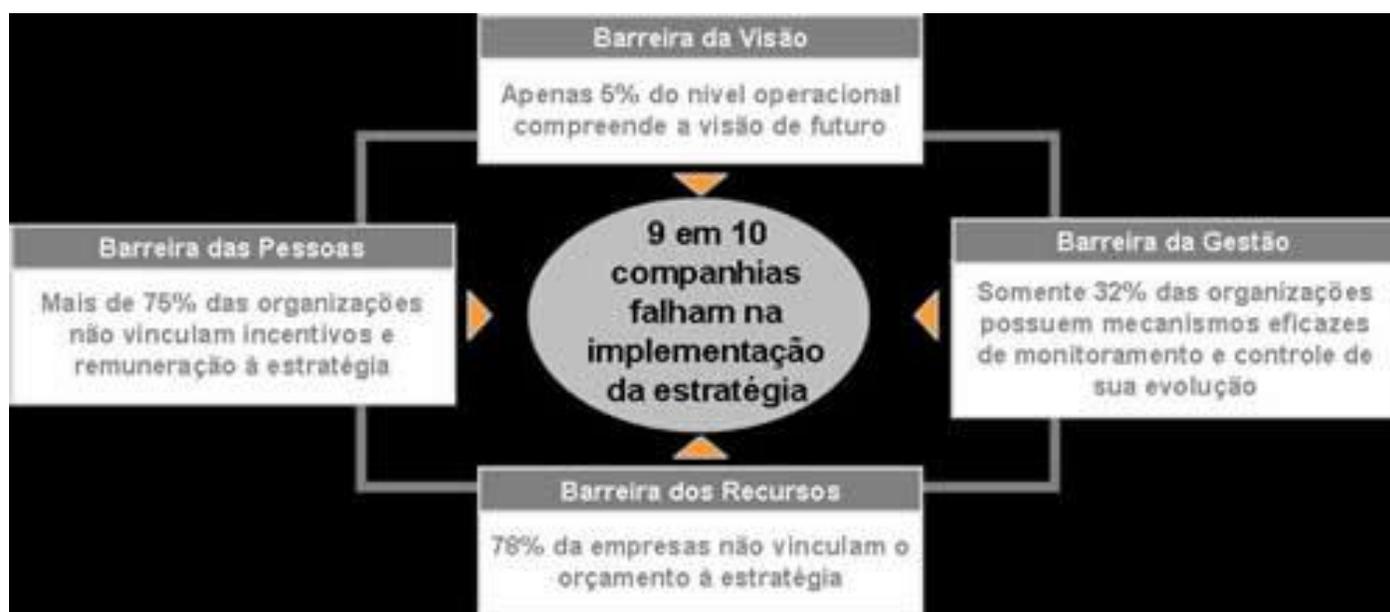


Figura 18 – Barreiras

Fonte: Tantum – Strategy & Results¹¹

Como se pode notar, colocar a estratégia em prática é parte em que as empresas, não só as brasileiras, tem mais dificuldades. Assim, de forma a norteá-las é importante que ela adotem um planejamento estratégico.

4. Planejamento Estratégico

Muito sobre estratégia já foi discutido, mas ainda não foi abordado como colocá-la em prática. A ferramenta que normalmente se utiliza para definição e aplicação da estratégia em empresas é o planejamento estratégico.

¹¹ Disponível em: http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=49

Planejamento estratégico pode ser definido como “processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los.”¹²

Para Ackoff (1980), o planejamento estratégico visa tanto prevenir ações incorretas como a reduzir a frequência dos fracassos da empresa ao se explorar a oportunidade.

Traduzindo este conteúdo para o dia a dia organizacional, pode-se dizer que o conceito visa antecipar o que e como fazer alinhando os objetivos de curto com os de longo prazo para que a instituição alcance o desenvolvimento sustentável.

Apesar de estratégia e planejamento estratégico não terem exatamente o mesmo significado é muito importante que os dois conceitos coexistam na organização. Um precede o outro e o planejamento é essencial para que a empresa alcance seus objetivos. O planejamento é o instrumento que a organização ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistemática. A estratégia é como se fosse o que inspira o planejamento. Da onde as idéias do planejamento surgem e o motivo pelo qual o planejamento será posto em ação.

¹² Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

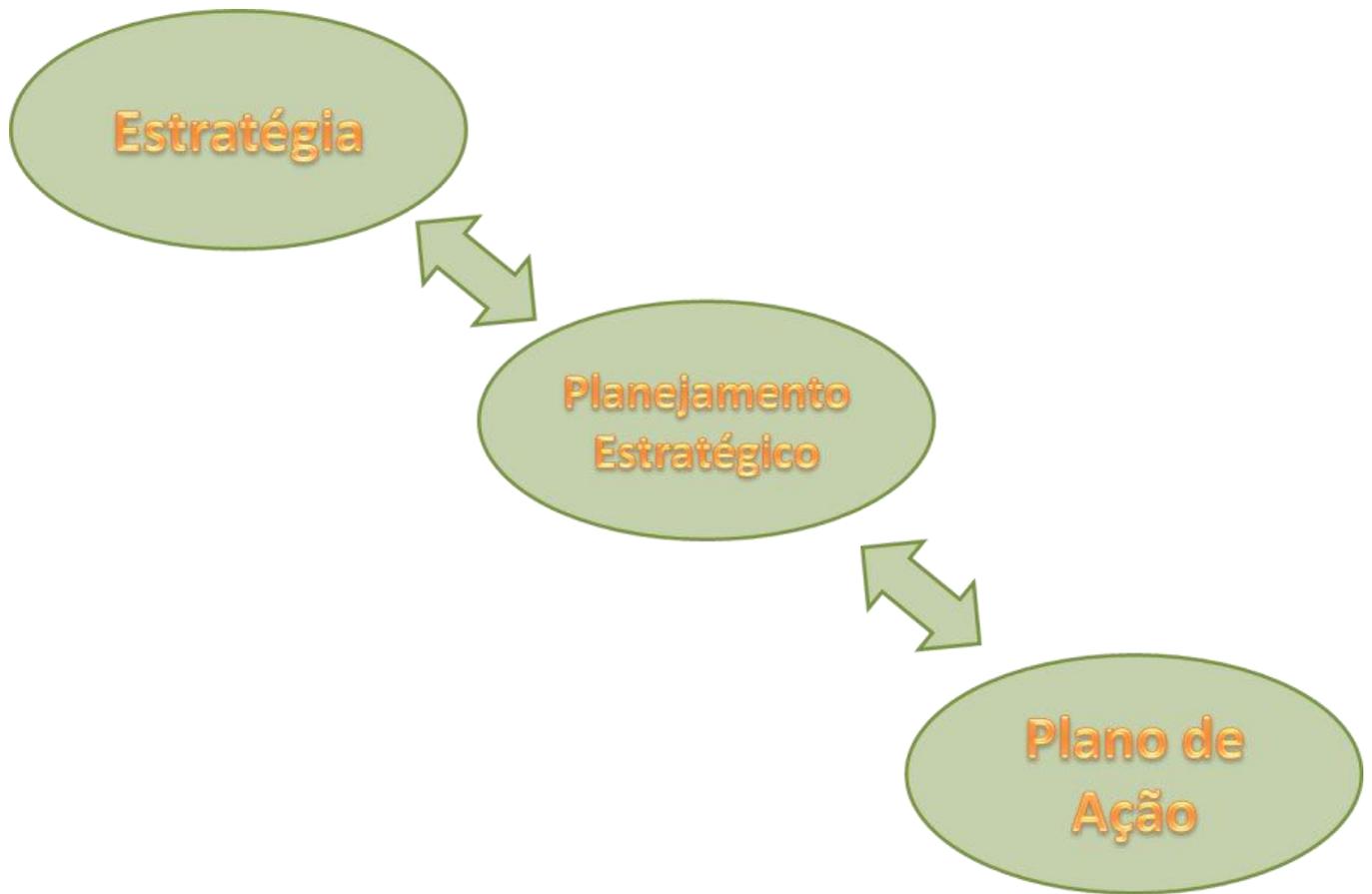


Figura 19 – Relação entre Estratégia e Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração Própria

Como a própria figura acima demonstra a estratégia é um processo que anterior ao planejamento. A elaboração de uma estratégia pode ser iniciada por um processo de raciocínio e ou de criatividade, que, frisando mais uma vez, antecede o planejamento e a ação. Objetivando formalizar a estratégia deve-se cumprir algumas etapas.

- “compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida;
- um método de análise ou padrão de compreensão;

- um processo de tradução que habilita os gerentes a entender e a atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.”¹³

“Aqueles que usam o raciocínio o raciocínio estratégico são flexíveis, conscienciosos e tem um propósito definido. O estrategista – e as empresas que pensam estrategicamente – procura diferenciar-se, exercendo suas atividades de um modo distinto daquele empregado pelos concorrentes, para conseguir uma vantagem competitiva.”¹⁴

O processo do raciocínio estratégico passa por quatro etapas:

- Dissecação do problema
- Análise e peso dos constituintes
- Desenvolvimento de cenários
- Reintegração Criativa

Através deste processo cria-se a capacidade de desenvolver o planejamento estratégico, que é o vislumbramento dos objetivos e metas da organização em um prazo mais longo. É o processo do curso de ação a ser adotada que levará a empresa aos resultados esperados através da correta alocação de recursos cumprindo os objetivos segmentados e concretizando a visão da companhia. O planejamento estratégico cria a capacidade de manutenção ou criação de vantagens competitivas e faz com que a organização ao se deparar com um desafio ou problema o transforme em oportunidade.

Segundo a obra ‘O Melhor de Perter Drucker’ (2001), o planejamento não diz respeito a ações futuras, mas sim aos impactos que ações do dia a dia terão no futuro.

¹³ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

¹⁴ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

Desta forma é importante discutir um pouco mais, de forma simplificada, sobre a relevância do planejamento estratégico e o que sua correta implementação pode acarretar.

Para que a implementação ocorra de forma devida é necessário que:

- Exista no nível gerencia consciência da sua necessidade
- Opção por sua utilização com envolvimento da diretoria e gerência
- Clima propício em todos os níveis organizacionais
- Disponibilização de informações relevantes para o planejamento e estudo de dados
- Participação e conscientização de todos; de forma organizada

Se o planejamento for realizado e implantado de forma correta o sucesso pode ser alcançado e neste caso inúmeros são os benefícios, como:

- Melhoria na comunicação interna e circulação de informações relevantes
- Agilidade nos processos
- Aumento da capacidade gerencial na tomada de decisões
- Proporciona visão de conjunto
- Maior Delegação
- Direção única para todos
- Melhora o relacionamento da organização com o ambiente externo
- Outros.

Para que um planejamento seja concebido, implantado e operacionalizado de forma ideal é preciso ter em mente que os atores destas situações se alternam. O indivíduo que idealizou o plano muitas vezes não é aquele que o traduzirá em ações e este, por

sua vez não é o mesmo que o colocará em prática. Entretanto, todos devem ter o planejamento estratégico muito bem internazido de forma geral e em seu âmbito mais particular. O planejamento estratégico é aquele que visualiza o caminho; o tático é o que asfalta a estrada e o operacional pode ser tido como os diversos veículos que por ali circulam e chegam aos seus destinos.



Figura 20 – Tipos de Planejamento

Fonte: Elaboração Própria

5. Visão, Missão e Valores

Pode-se ainda caracterizar o planejamento estratégico como uma forma de colocar em prática a missão a visão e os valores da instituição através de planos de ação orientados para o cumprimento de metas e objetivos priorizando sempre a alocação correta e a otimização de recursos.

Falar de missão, visão e valores é simples, mas nem sempre seus significados dentro da organização e o quanto colaboram para o direcionamento da mesma ficam claros.

- Missão: É a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.¹⁵
- Visão: Segundo Collins e Porras (1996) visão é a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-la. A visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.
- Valores: São os princípios de de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.¹⁶

¹⁵ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

¹⁶ Disponível em: Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, por Fernando Serra, Maria Candida S. Torres e Alexandre Pavan Torres.

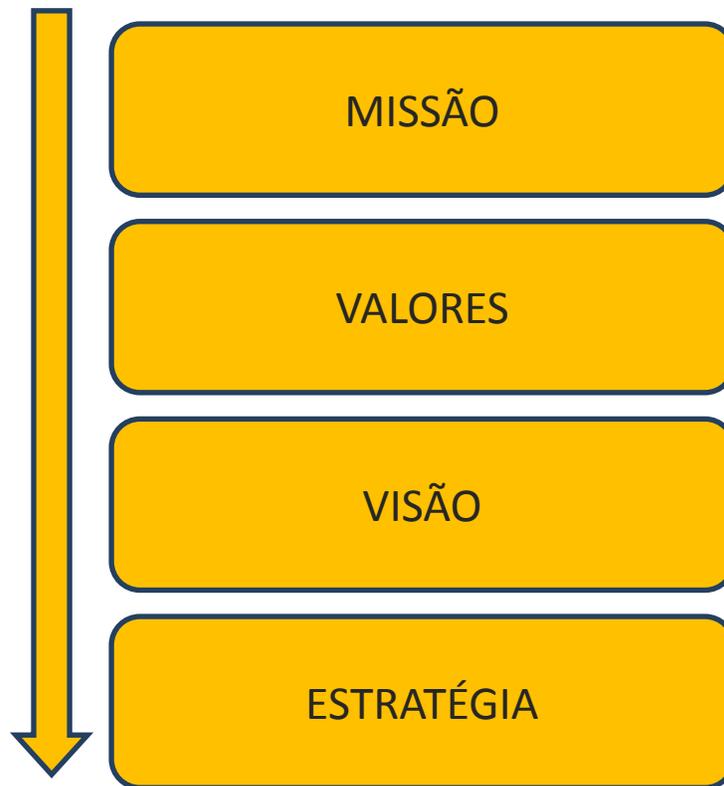


Figura 21 – Hierarquia da Missão, Valores, Visão e Estratégia

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 3 – Balanced Scorecard

1. Conceito

Muito já foi descrito sobre estratégia e planejamento, mas como implantá-los com sucesso e de forma coerente.

Ao longo da história das organizações as empresas foram percebendo que a auferição de resultados era um bom indicador para nortear o desempenho das organizações. Assim foi sendo desenvolvido um sistema de gestão da estratégia ou sistemas de medição de desempenho (performance measurement systems – PMS).

No entanto quantificar receitas e despesas somente não conferem à empresa todas as informações de performance que a mesma deseja. Desta forma, foi desenvolvido um tipo de PMS mais específico e preocupado em relacionar todos os indicadores desde

os financeiros até aqueles relacionados a ativos intangíveis ao desempenho organizacional. Este sistema foi elaborado por dois teóricos, Norton e Kaplan (1990) e foi denominado de Balanced Scorecard.

Em inglês *balanced* significa balanceado e *scorecard* cartão para registro de resultados. Ou seja, pode-se entender como uma ferramenta criada objetivando a implementação da estratégia empresarial de forma a haver equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

O Balanced Scorecard é então um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de perspectivas organizacionais que permite que as empresas montem seu planejamento através de sua estratégia.

A chave do funcionamento do BSC, como é conhecido no meio empresarial, é a medição de dados.

Segundo Kaplan e Norton (1990):

“Perguntem a qualquer piloto que tipo de aeronave ele preferiria; uma que lhe oferecesse informações detalhadas sobre todos os comandos, controle de combustível, localização precisa em qualquer lugar do mundo,..., ou um avião equipado com poucos e imprecisos instrumentos? A resposta é tão óbvia que torna a pergunta irritante. No entanto, e por incrível que possa parecer, no mundo empresarial são muitas as companhias que ainda preferem voos arriscados, a despeito de todos os instrumentos disponíveis para navegar com mais tranquilidade nestes turbulentos tempos de globalização.”

Ainda para Kaplan e Norton (1990), a metodologia do BSC baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas; a financeira, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento, comumente intitulada de pessoas. Este instrumento de gestão possibilita à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura de seu negócio.

Eles afirmam que o equilíbrio é fundamental para que os objetivos da companhia sejam estabelecidos e que o processo possa ser retroalimentado e de forma que seja evidenciado que objetivos não financeiros são sim capazes de alterar a meta financeira.

2. Perspectivas

Como citado acima, a teoria do BSC atribui a análise de quatro perspectivas na organização. Tais perspectivas se entrelaçam de forma que o objetivo de uma leve ao objetivo da outra.



Figura 22 – Ralacionamento entre as perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: LM Consulting¹⁷

¹⁷ Disponível em: <http://www.lmconsulting.com.br/BSC.php>

Financeira:

Particemente autoexplicativo, a perspectiva financeira é aquela que aborda o desempenho financeiro da empresa. Ela verifica se o mesmo está contribuindo para a melhoria e crescimento da organização. Neste ponto, são tratados assuntos como receita, despesa, lucro, demonstração de resultado, fluxo de caixa e indicadores afins que sejam capazes de quantificar em reais a situação da empresa.

É importante verificar que quando trata-se de estratégia que contemplam objetivos de lucro de curto prazo a organização normalmente foca em redução de custo que acarreta o aumento de produtividade por economia de recursos aplicados em eficiência operacional enquanto nos casos de foco em lucro a longo prazo o foco é em crescimento, ou seja, lançamento de novos produtos ou desbravamento de novos mercados. Entretanto a melhor saída é aquela, que como o próprio conceito do BSC prega, equilibra os dois objetivos e visa o crescimento do lucro tanto via produtividade e otimização das despesas assim como via crescimento sustentável da empresa.

A perspectiva financeira é aquela que só é alcançada através do cumprimento das demais perspectivas e as últimas tomam a perspectiva financeira como meta principal durante o curso de seus desenvolvimentos.

Os indicadores financeiros são definidos através de uma importante relação de causa e efeito que se inicia na perspectiva que trata de pessoas e segue passando por processos, mercado até atingir as metas financeiras. Ou seja, atingir a meta financeira significa dizer que as demais foram atingidas ou parcialmente atingidas a contento.

Mercado, Marketing ou Clientes:

Outra perspectiva analisada pelo instrumento é a de mercado, que também é encontrada na literatura sendo denominada como de marketing ou de clientes.

Esta perspectiva aborda um aspecto mais intangível da atividade da empresa. Ela lida com o relacionamento da organização com o seu consumidor. Segundo Serra, Torres e

Torres (2009), o BSC obriga a organização a traduzir aquilo que, genericamente, se refere como atendimento ao cliente em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes.

Através da medição destes resultados é possível estimar a meta para a perspectiva financeira. Considere que um aumento de novos clientes pode gerar um aumento nas vendas e conseqüentemente um aumento de receita. Através deste tipo de relação de causa e efeito pode-se notar como a perspectiva de mercado é capaz de afetar a financeira.

Os autores Serra, Torres e Torres (2009) ainda destacam que as preocupações com os clientes, normalmente, recaem em outras categorias, tais como: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, além de necessidades. Para que o cenário se equilibrado funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para cada uma das categorias.

Esse objetivos impactaram na meta financeira.

Processos Internos:

Os processos internos são os responsáveis por apoiar as metas da perspectiva de mercado, uma vez que uma otimização dos processos internos através de relações de causa e efeito atingem diretamente a visão que o consumidor tem da organização. Desta forma, melhorar procedimentos pode, por exemplo, impactar no número de clientes satisfeitos por um bom atendimento e conseqüentemente um aumento das vendas.

Serra, Torres e Torres (2009) afirmam que na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. A abordagem do BSC costuma causara identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Crescimento e Aprendizado ou Pessoas:

Otimização de processos, satisfação de clientes e maximização do lucro são objetivos claros das perspectivas já anteriormente comentadas. No entanto, atingí-los sem um capital humano fortemente capacitado e habilitado a desenvolver soluções e capacidades adicionais que levem os processos a serem mais eficientes, gerando maior satisfação dos clientes e aumento dos lucros é algo praticamente impensável.

Pode-se, então, notar que a base das demais perspectivas é a de pessoas. Desenvolver talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças e melhorando a eficiência operacional criar maior valor para o cliente e este ao sentir-se satisfeito retornará a empresa quando necessário e ainda a indicará no mercado.

3. Relação de Causa e Efeito

Como já foi superficialmente elaborado na abordagem acerca das perspectivas, a relação de causa e efeito é o grande diferencial do Balanced Scorecard.

Esta relação é responsável pelo atingimento final das metas financeiras através da passagem pelos objetivos de pessoas, processos e clientes. A cada passo a concretização de uma meta proporciona que a organização fique cada vez mais próxima da meta da perspectiva a seguir.

A figura abaixo demonstra a relação entre as perspectivas. Mais a frente, ao tratar de mapas estratégicos este assunto será discutido de forma mais profunda. Por hora é importante que fique claro que a relação de causa e efeito é o link entre as perspectivas, as metas, os objetivos e os indicadores, causando a integração e o equilíbrio na organização.



Figura 23 – Relação entre as perspectivas no BSC

Fonte: Elaboração Própria



Figura 24 – Causa e Efeito no Balanced Scorecard

Fonte: Elaboração Própria

4. Mapa Estratégico

Mapa Estratégico nada mais é do que o desenho de tudo o que foi exposto até agora. Logo abaixo segue uma figura que demonstra como as relações de causa e efeito são expostas de forma que a perspectiva de pessoas embasa o processo que possibilitará a organização atingir sua meta.

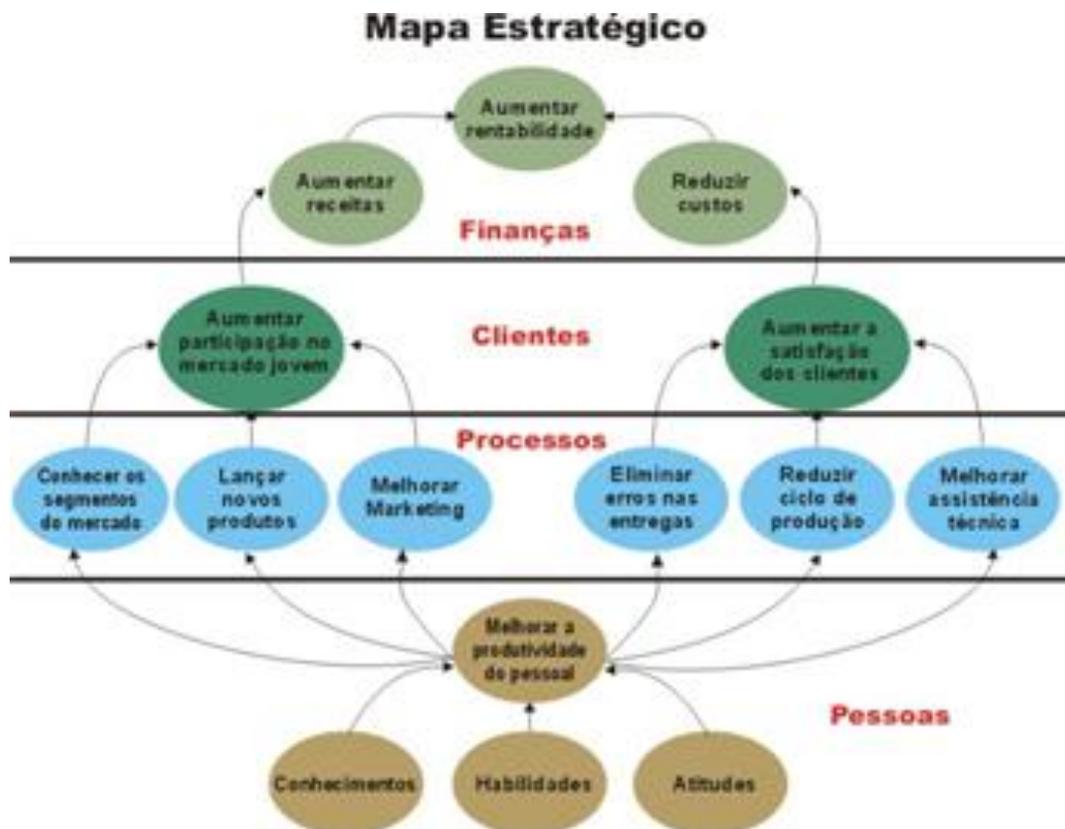


Figura 25 – Mapa Estratégico

Fonte: Site Qualidade

Para Kaplan e Norton (2004), mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização. É o elo perdido entre a elaboração e a execução da estratégia uma vez que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

Para ser efetivo o mapa estratégico deve apresentar ligações consistentes entre as perspectivas, pois nada mais é que uma evolução da análise das mesmas só que com um maior detalhamento e fluxo de acontecimentos.

Seguindo esta linha, os autores definiram alguns princípios nos quais o mapa deve se basear.

- A estratégia equilibra forças contraditórias
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes
- Cria-se valor por meio dos processos internos
 - Gestão Operacional: Produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.
 - Gestão de Clientes: Estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes.
 - Inovação: Desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos.
 - Regulatório e Social: Conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis
 - Capital Humano: Habilidades, talentos e conhecimento dos empregados.
 - Capital da Informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica.
 - Capital Organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

5. Indicadores e Metas

Para que a auferição de desempenho tenha sucesso é necessário que os ativos tangíveis e intangíveis da empresa possam ser mensurados. Esta mensuração é dada via desenvolvimento de indicadores.

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Para cada indicador do BSC os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta.

A meta deve ser definida por meio da estratégia e de seus objetivos e deve, obviamente, estar a eles alinhada. Para que se possa medir se a meta foi ou não atingida e o quão perto ou longe a organização se encontra é necessário criar indicadores para estas metas e relacioná-los entre si através de efeito comparativo para se obter um resultado.



Figura 26 – Pirâmide de elaboração e execução da uma estratégia

6. Benefícios

Os bons resultados gerados pelo BSC são inúmeros giram basicamente em torno de um benefício inicial; relatório de gestão e acompanhamento da empresa.

Através deste instrumento é possível entender melhor o que ocorre na empresa, identificar e corrigir gargalos, otimizar processos, maximizar resultados financeiros; tudo isso se baseando em informações relevantes fornecidas pelo relatório final do BSC para a tomada consciente de decisão.

Pode-se, no entanto, destacar alguns dos principais motivos pelos quais o BSC é capaz de gerar tantos benefícios a organização:

- Traduz a estratégia em objetivos e ações completas.
- Promove o alinhamento dos indicadores com os objetivos de todos os níveis da empresa.
- Fornece à alta gestão uma visão de todo da organização.
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua (foco na inovação).
- Suporta a atribuição de incentivos para o desempenho individual e em equipes.
- Reduz uma quantidade enorme de dados em poucas e úteis informações relevantes para a tomada de decisão.
- É um instrumento flexível e focado nas ações que levarão a estratégia a ser bem executada.
- É um sistema de gestão que vincula estratégia com planejamento e orçamento.

7. Disfunções do Processo

Apesar de parecer infalível o BSC pode apresentar alguns problemas durante sua execução. O principal deles é a falta de relacionamento entre objetivos não financeiros e o resultado da organização. Caso isto ocorra, mesmo que as metas sejam atingidas o objetivo maior não será. Objetivando melhora neste âmbito deve haver uma análise mais profunda das relações de causa e efeito.

Outra falha bastante comum dentre empresas que aplicam o BSC é dissecar todas as metas e objetivos e apenas dar enfoque à perspectiva financeira. Neste caso a lucratividade esperada não será atingida pela falta de atenção aos indicadores base que sustentam a cadeia.

Outro fator que pode levar o BSC a não funcionar em uma empresa é a quantidade demasiada de indicadores. É necessário lembrar que os indicadores deverão traduzir os resultados de forma simples e rápida para que a alta gestão possa ter em mãos um relatório gerencial de situação antes de tomar importantes decisões. Analisar e administrar muitos indicadores gera confusão e falta de credibilidade aos dados.

Ainda é importante destacar que algumas organizações não foram bem sucedidas no longo prazo pois apesar de terem inicialmente montado e aplicado bem o BSC não monitoraram o processo ao longo dos anos e não realizaram as mudanças necessárias para que os indicadores, metas e estratégias se mantessem sempre atuais ao mercado.

Por último, é muito importante citar que muitas falhas decorrem do fato de que mesmo com a boa aplicação do BSC e da interpretação correta dos seus resultados, algumas empresas não possuem capacidade de aprimorar os processos mesmo sabendo quais são seus gargalos.

Capítulo 4 – Metodologia

1. Conceito:

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta análise é a pesquisa-ação.

Segundo Thiollente¹⁸ (1997), “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada com estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

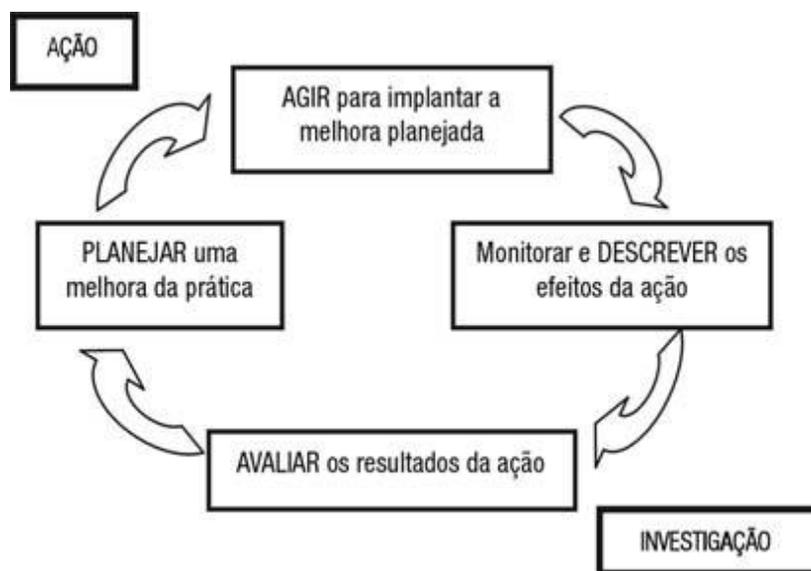


Figura 27 – O ciclo de um Pesquisa-ação

Fonte: Pesquisa-ação, uma introdução metodológica, por David Tripp¹⁹

Lindgren²⁰ (2004) acrescenta que a pesquisa-ação, sendo um método intervencionista permite ao pesquisador testar hipóteses implementando as necessárias mudanças no cenário estudado, uma vez que a mesma pessoa que pesquisa o fenômeno também tem poder acessá-lo. Ainda segundo ele, “neste tipo de pesquisa o pesquisador assume

¹⁸Revista Quanti & Quali disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

¹⁹ Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>

²⁰Revista Quanti & Quali disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

a responsabilidade não apenas de assistir os atores envolvidos através da geração de conhecimento, mas também a aplicação deste conhecimento.”

Eden e Huxham²¹ (2001) afirmam que esta modalidade de pesquisa ocorre mais comumente quando há a necessidade de coleta de dados mais sutis e significativos para o sucesso do estudo do fenômeno. Assim, como a realização do estudo é algo de interesse comum ao pesquisado e ao pesquisador os dados podem ser mais facilmente coletados dentro de uma organização se o responsável pela coleta, refinamento e interpretação dos mesmos for um membro desta mesma organização.

Stringer²² (1996) observou que a pesquisa-ação se inicia com a observação da questão para reunir informações relevantes e constituir um cenário de estudo. Em seguida é necessário pensar para explorar, analisar e interpretar os fatos. Por último, as conclusões devem ser postas em ação e uma avaliação das mesmas deve ser realizada.

Seguindo nesta linha de pensamento Thiollent²³ (1997) define quatro etapas de elaboração de uma pesquisa pelo método da pesquisa-ação.

- Fase Exploratória

Esta fase é aquela que identifica a necessidade do estudo e forma as equipes de trabalho e de coleta de dados. Também é nessa etapa que há maior definição entre pesquisador e cliente e que as informações sobre a metodologia do estudo deverão circular e tornarem-se de conhecimento geral.

- Fase Principal (Planejamento)

²¹Revista Quanti & Quali disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

²² Revista Quanti & Quali disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

²³ Revista Quanti & Quali disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

Thiollent²⁴ (1997) resume esta fase como fase “composta por um grande conjunto de entrevistas individuais e coletivas ou questionários aplicados à pessoas chaves da organização, que irão export suas reclamações, constatações e sugestões a respeito do assunto em pauta.” Tais procedimentos são realizados por comissões. Comissões estas que possuem diversas funções, dentre elas;

- Definição dos temas a serem abordados,
- Coleta de dados relevantes,
- Centralização de informações,
- Interpretação de resultados,
- Busca de soluções plausíveis,
- Implementação de ações,
- Acompanhamento de ações,
- Divulgação de resultados,
- Reinício do processo caso necessário.

- Fase de Ação

Segundo Thiollent²⁵ (1997), “a fase de ação, como o próprio nome já indica, engloba medidas práticas baseadas nas etapas anteriores: difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentações de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementações de ações piloto

²⁴ Revista Quanti & Quali disponível em:
<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

²⁵ Revista Quanti & Quali disponível em:
<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores.”

Enfim, os pesquisadores, que também são parte atuante da organização, divulgam aos atores da mesma organização os resultados do estudo realizado através da identificação do problema e coleta dos dados e com a concordância dos gestores implementam ações que acreditam que erradicarão os vestígios dos gargalos.

- Fase de Avaliação

Esta é a última etapa da metodologia da pesquisa-ação. Ela consiste em realizar uma análise crítica dos efetivos resultados organizacionais atingidos pelas ações indicadas pelos estudos realizados. Identifica as consequências tanto no curto como no longo prazo.

Para que todo este processo de pesquisa alcance sucesso alguns pontos, dentro da própria organização, são importantes:

- Clareza
- Mobilização
- Adequação
- Continuidade
- Conhecimento e Gestão da Informação
- Comunicação
- Trabalho em Equipe

Enfim, todos devem estar fortemente envolvidos e comprometidos com o projeto para que ele funcione de forma ótima. As informações devem ser passadas de forma clara, não podem ser ocultadas. Todos os designados devem ser mobilizados para atender às solicitações. As ações desenvolvidas devem ser adequadas à realidade da organização e todos devem levá-las a frente de forma a dar continuidade aos resultados positivos.

Entender o processo e saber o que está acontecendo e como está acontecendo é extremamente relevante para que tais informações possam ser novamente utilizadas no futuro. Comunicar os resultados a todos leva um maior comprometimento ao projeto e aos processos e por último, o trabalho em equipe resume todos os pontos anteriores.

Fase do Estudo	Exemplo de Técnicas Utilizadas
Fase Exploratória Diagnóstico da Situação	Observação Divisão de Equipes Criação de Comissão
Fase de Planejamento Proposição de Novos Modelos	Entrevistas Reuniões Análises dos Dados
Fase de Ação Implementação dos Novos Modelos	Reuniões com as Áreas de Atuação
Fase de Avaliação Observação do Funcionamento e Ajustes	Observação Reunião com Usuários da Mudança

Figura 28 – Fases das Pesquisa-ação

Fonte: Elaboração Própria

2. A Pesquisa

Após conceituar a pesquisa-ação é importante definir como ela foi empregada mais especificamente na elaboração deste estudo.

O processo foi pautado nas quatro etapas anteriormente descritas, porém, em cada uma das etapas agregou técnicas específicas que serão abaixo descritas e relacionadas.

- Fase Exploratória

Esta fase, já anteriormente conceituada, foi constituída pela identificação do problema. Na verdade, a grosso modo, é possível afirmar que ela foi a mais longa do estudo. É simples identificar que há algo errado, o complicado é descobrir exatamente o que.

No caso da organização estudada, o problema inicial foi identificado por um grupo de gestores que optaram por estabelecer um estudo para solucioná-lo. Para tal, outras pessoas, foram envolvidas na organização e tomaram o posto de pesquisadores para também conhecer e identificar o mesmo problema e levar a pesquisa a frente.

- Fase de Planejamento

Nesta fase, o grupo de pesquisadores definidos anteriormente coletaram os dados pertinentes para análise e realizaram reuniões com os gestores para validar o projeto e buscar sugestões ou barreiras à implementação do mesmo. No momento o projeto encontra-se em validação, ou seja, a solução para o problema já foi encontrada, espera-se que a alta gestão da empresa aprove a implementação da mesma para que o problema seja devidamente solucionado.

- Fase de Ação

Só entrará em prática a partir de janeiro de 2011

- Fase de Avaliação

Entrará em prática conjuntamente com a fase de ação.

Enfim, como é possível notar o processo ainda não está completo, mas mesmo assim uma avaliação parcial do estudo será demonstrada no estudo de caso que se segue. O estudo de caso contemplará informações relevantes até a fase de planejamento não abordando as fases de ação e avaliação da pesquisa. Ou seja, a pesquisa explicará como o problema foi detectado e porque a solução escolhida para exterminá-lo foi o projeto em questão. O sucesso ou fracasso da iniciativa não poderão ser abordados,

que assim como as ações corretivas só poderão ser citadas num aspecto teórico e não prático.

Prática

Capítulo 5 – Estudo de Caso: O Balanced scorecard em uma empresa de serviços para o setor de óleo e gás.

1. A Empresa

A empresa será chamada de X por razões de sigilo de informações. Ela é uma pequena instituição nacional prestadora de serviços no setor de óleo e gás. Seu foco é em soluções de produtos, processos e serviços na área previamente descrita. A X é larga conhecedora de todos os envolvidos neste mercado no Brasil e no Mundo e por isso é bastante influente e estratégica no desenvolvimento de suas soluções.

A empresa, localizada em um ambiente de mercado, atualmente desenvolve um tipo de estratégia. Esta estratégia não é fortemente formalizada, na verdade é muito mais uma sensação que os colaboradores podem ter a partir de algumas análises de cenários.

- Análise SWOT

Forças:

Uma das principais forças da empresa é que seu tamanho possibilita que a mais alta gestão esteja sempre a par de todos os acontecimentos internos.

Outro fator que caracteriza uma vantagem da X é a equipe altamente qualificada e conhecedora do mercado que desenvolve sempre soluções inovadoras para os clientes

A união das equipes é outro fator de destaque, que possibilita que a organização obtenha sucesso em suas investidas. Além disso, a empresa apresenta um bom programa de retenção de talentos, através de forte política de recursos humanos. O forte incentivo ao estreitamento dos laços entre empresa e clientes é outro diferencial.

Por último, vale citar que a gestão da empresa é bastante ligada nas últimas tendências tecnológicas e como isso pode agregar valor ao dia a dia do funcionário e obviamente gerar valor para os clientes.

Fraquezas:

No entanto, nem tudo é composto de forças. A empresa apresenta sim alguns fatores que a colocam em uma situação delicada. O principal deles é a presença de gargalos em suas operações e falta de um sistema de gestão da informação que relacione a empresa como um todo gerando um banco de dados confiável. Apesar de atualmente não haver um sistema de ERP em atuação na empresa, hoje, já vem sendo desenvolvido um projeto que promete sanar esta deficiência.

Oportunidades:

No setor de óleo e gás as oportunidades são inúmeras e aparecem a cada dia com novos descobrimentos e aberturas de novas licitações. Há bastante espaço para atingir liderança por inovação, uma vez que cada vez mais os problemas existentes no setor vão se diversificando e buscando respostas que maximizem os resultados e minimizem os esforços.

A maior oportunidade da X no momento é a praticamente ausência de competidores que apresentem serviços tão completos quanto os seus e em todas as suas vertentes. Isso faz com que a X tenha um forte nome no mercado e trabalhe de forma integrada com diversas empresas parceiras em diversas áreas ao mesmo tempo.

Ameaças:

A ameaça que mais poderia amedrontar não só a X, mas diversas empresas do setor é a utilização em larga escala de combustíveis independentes do óleo e gás. Isso seria um fator que complicaria o estado de sucesso atual, que basicamente pautado na exploração destes processos energéticos. Entretanto, por hora, os competidores deste mercado podem continuar confortáveis, não uma previsão desta confirmada para tão cedo. E caso houvesse, sendo a X uma empresa de soluções ela estaria em vantagem frente às demais para lidar com a questão.

Outro tipo de ameaça que já vem sendo resolvido com o próprio movimento de oferta e demanda de mercado é a questão de necessidade de desenvolvimento de indústrias nacionais para que o conteúdo local dos projetos seja contemplado.

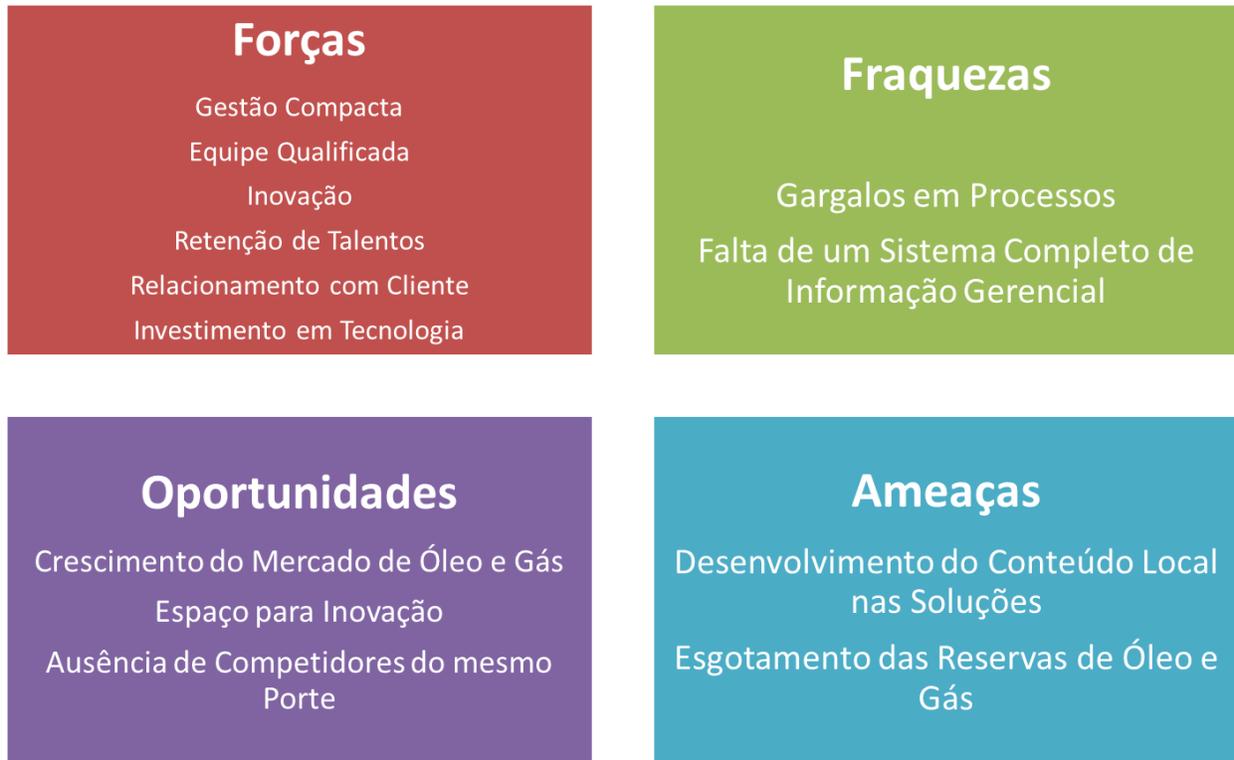


Figura 29 – Matriz SWOT da Empresa X

Fonte: Elaboração Própria

- Modelos das Cinco Forças de Porter

Analisando a organização no âmbito das cinco forças de Porter tem-se que o maior problema que a empresa enfrenta é o forte poder de barganha dos clientes, mesmo que sem muitos competidores na área os consumidores do serviço são poderosas empresas multinacionais da área tendo assim resguardo para alterar datas, prazos e taxas. Além disso, o cliente procura pela solução quando encontra uma questão

intransponível em sua empresa, mas isso não o impede de ao mesmo tempo desenvolver uma equipe interna que foque também no resultado.

Obviamente a X também está atenta a novas entrantes no mercado. Mas antes deste fator constituir uma ameaça ele é na realidade uma oportunidade de negócios. Novas empresas serão novas clientes.

Quanto à ameaça de produtos substitutos não se espera que nunca no mundo problemas deixem de existir, por isso, se a equipe estiver sempre à frente dos desafios e trabalhando de forma qualificadas soluções inovadoras sempre serão produzidas. Por outro lado, pensando no recurso em sua forma mais bruta, o próprio petróleo, em torno do qual giram as atividades da empresa, a X deve ficar atenta à implementação de novos processo energéticos.

Por última análise tem-se o poder de barganha dos fornecedores. Neste nicho de mercado, fornecedores e clientes se confundem muito facilmente, isto porque, em uma operação uma empresa é sua cliente e na próxima já pode ter se tornado sua fornecedora. Isto leva o poder de barganha dos fornecedores a ser fraco, já que eles, uma vez também na condição de consumidores de serviço sabem que quem arbitra, em muitos casos, a decisão final é o cliente e que a X é uma intermediária nesta relação. Além disso, é importante destacar que o cliente se depara com o problema, a X desenvolve a solução e capta no mercado fornecedores aptos a coloca-la em prática. Caso um fornecedor não esteja de acordo com os termos do contrato, outro pode ser procurado e a solução não pode ser copiada por forças legais.

Assim, pós-análises, é possível visualizar que sua estratégia é bastante voltada para o foco em diferenciação, uma vez que procura atender de forma inovadora um determinado e específico nicho de mercado. Sua estratégia vem sendo aplicada de uma forma tão produtiva que não há no mercado empresa que concorra com a X apresentando serviços em todas suas vertentes.

Seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 50 colaboradores entre prestadores de serviço, sócios e CLTs. Atualmente a empresa vem crescendo bastante e já é 'mãe' de duas recém-criadas empresas em novos ramos. Oportunidades nunca

são perdidas pelos gestores da X, que estão sempre antenados nas tendências de mercado, priorizam inovações e incentivam o surgimento de novas idéias em todos os setores da organização, mesmo no operacional.



Figura 30 – Organograma simplificado da Empresa X

Fonte: Elaboração Própria

2. Missão, Visão e Valores

- **Missão:** Prover com competência técnica, soluções de inovadoras e de alto valor agregado, adequadas do ponto de vista social e ambiental, integrando clientes e fornecedores do mercado de óleo, gás, petroquímica e energia. Promover a satisfação pessoal e profissional de nossos colaboradores.
- **Visão:** Ser reconhecido como o fornecedor preferido de soluções inovadoras e de alta tecnologia, com eficiência, credibilidade e conduta ética, antecipando e superando as expectativas dos clientes no mercado de óleo, gás, petroquímica e

energia. Ser reconhecida como a melhor empresa do Brasil para se trabalhar, em nossa área de atuação.

- Valores: A X apresenta interna e informalmente os seguintes e principais valores:
 - Cooperação mútua.
 - Oferecer, sempre, o melhor de si para entregar a melhor solução antes ou no prazo.
 - Conhecimento amplo na área de atuação e sempre, independentemente da área conhecimento da cadeia produtiva de óleo e gás.
 - Os negócios devem ser realizados com clareza, sempre apoiados pelo jurídico e com consciência ambiental e financeira. Se um dos aspectos não forem levados em conta não há assinatura de contrato.

3. O Problema

Uma equipa foi montada e começaram as discussões acerca do procedimento da aferição e controle do atingimento das metas e do desempenho da empresa. Chegou-se a conclusão que a empresa apresenta a maior parte de seus bens classificados como intangíveis, logo não caberia apenas quantificar metas e desempenho em números; no estilo o quanto maior melhor. Deveria-se utilizar um tipo de parâmetro capaz de realizar uma análise mais a fundo envolvendo uma gama maior de fatores, tanto quantitativos como qualitativos. Desta forma, esta aferição poderia ser relacionada a pessoas e a equipes de forma a ligar a performance a remuneração variável individual ou por equipe respectivamente, dando um novo tipo de motivação aos funcionários.

O modelo a ser adotado escolhido foi o Balanced Scorecard. Consiste em analisar quatro perspectivas; financeira, clientes, processos e pessoas; de forma a entender como a interligação destas relações podem otimizar a atividade final da empresa, diminuir os custos, elevar as receitas, logo, conseqüentemente gerando lucro.

Atrelado a estas perspectivas existem objetivos menores que possibilitarão os objetivos finais. O jogo é delegar a cada equipe ou indivíduo, dentro de seu setor ou área um objetivo que corresponderá ao atingimento de uma determinada meta. Esta meta está intimamente ligada a um indicador que irá medir seu sucesso ou fracasso. O sucesso será recompensado, o fracasso não.

Assim, foi inicialmente conversado, entre os gestores, que o problema de auferição de resultado e motivação poderia ser resolvido.

4. Prática de Recompensas e Remuneração Variável Atual – Fator Crítico de Sucesso

Para compreender o que a mudança propõe é necessário saber como funciona o programa atual de recompensas e remuneração variável.

Até o fim do ano de 2010 vigora o plano que contempla que os aumentos são anuais extra discórdio de até 12% a.a. arbitrados pelo gerente de área e validado pelo diretor responsável. Além disso, existe participação no lucro. Dependendo do valor do lucro líquido da empresa no semestre o funcionário pode receber até quatro salários neste mesmo período de tempo.

Esta forma de recompensar o funcionário acaba por não motivar muito o trabalho individual uma vez que a empresa que atinge o lucro líquido e a remuneração aplicada pelos gerentes acaba nunca sendo contestada e torna-se praxe. O que ocorre com muita incidência é que muitos funcionários pensam intimamente que não precisam fazer mais nada porque a equipe vizinha já assinou um contrato bastante gordo, logo a participação nos lucros já está garantida. Ou seja, um lucro que poderia ser bem maior se todos trabalhassem duro não o é, pois a forma como as recompensas são pautadas é errônea e incentiva descaso.

Um dos problemas, então, surge daí: a falta de motivação. O projeto visa então corrigir isto. Não retirando as regalias, mas cobrando esforço por elas.

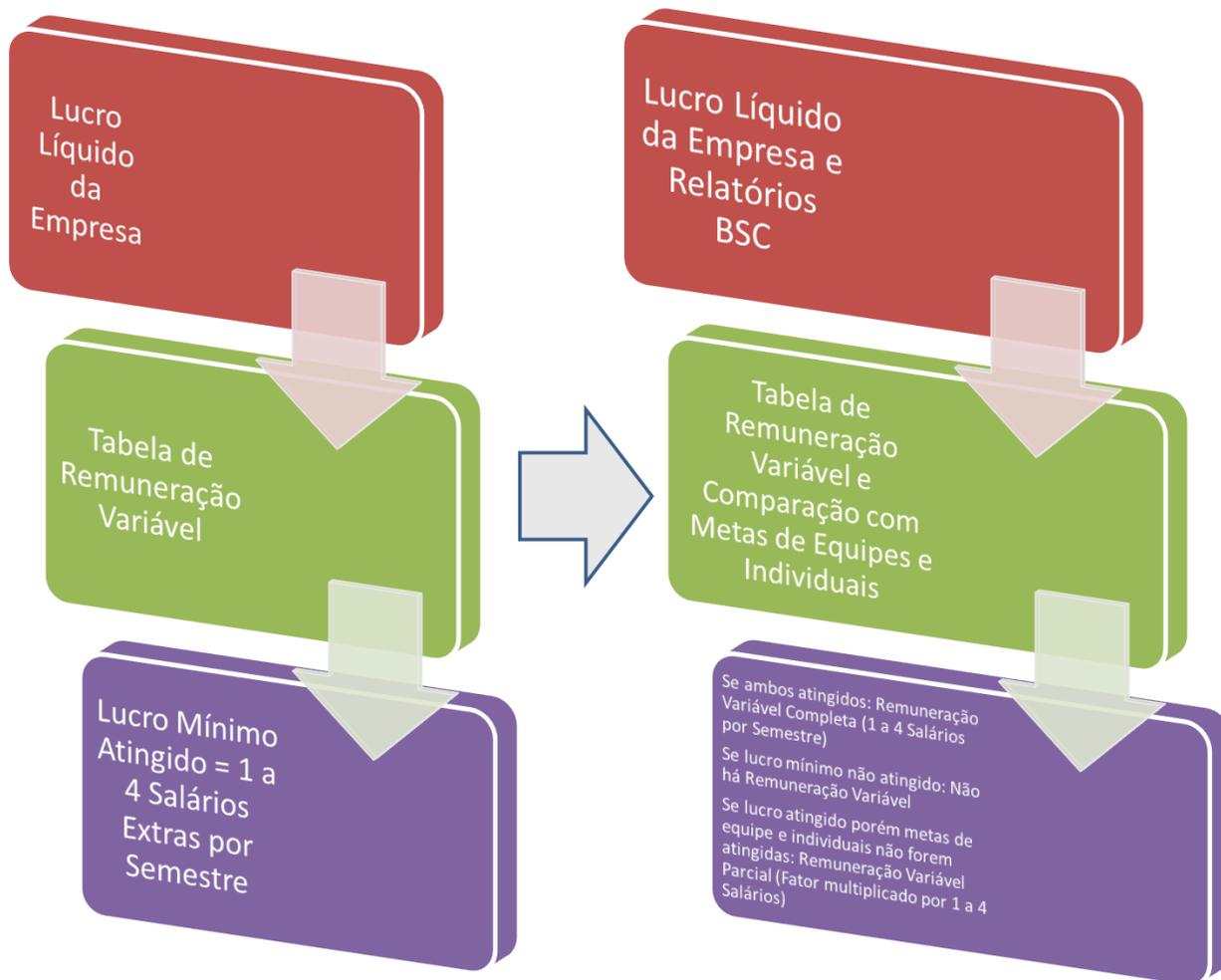


Figura 31 – Fluxo do pré projeto de remuneração variável (antes e depois)

Fonte: Elaboração Própria

5. Iniciativa do Projeto

Enfim, a implantação do Balanced Scorecard visa alterar os vieses da recompensa e remuneração variável atualmente aplicadas na empresa cultivando motivação e também otimizar os processos internos acompanhando de perto as metas, objetivos e o desempenho da empresa, que por muito tempo ficou de lado em planilhas e apresentações de power point em diretórios da rede que muitos gestores nem sabiam onde encontrar.

Visando encontrar este controle, os gestores, sem tempo de guardar para si a tarefa de controlar o projeto do Balanced Scorecard, optaram por realizar uma nova contratação para tocar essa vertente.

Desta forma, toda a informação foi dividida com o novo membro da equipe, que passou a desenvolver indicadores, metas, objetivos e a desenhar o mapa estratégico, sempre validando tudo com os gestores e diretores responsáveis pelo projeto.

6. Elaboração das Metas

A primeira grande dificuldade de elaboração foram as metas. A equipe se deparou com o fato de que deveria avaliar pessoas e times e gerando critérios para suas recompensas baseados em seus resultados, porém medir comparando com o que? Qual seriam os parâmetros? Historicamente a empresa trabalhava de que forma?

Foi realizado um breve estudo para entender da onde eram tiradas as únicas metas existentes na empresa, as de receita e de despesa. Descobriu-se que eram basicamente arbitrárias e desta forma mais uma vez os gestores se reuniam e em longa discussão uma nova modalidade de modelagem de metas financeiras surgiu. Metas probabilistas para receitas e metas estimadas para despesas.

Já definida a metodologia o próximo passo foi elaborar e definir quantitativamente as metas para cada área da empresa. Parece uma tarefa simples, no entanto não é. A falta de preocupação com o compartilhamento ótimo de informações relevantes ao longo dos anos acabou levando a empresa a possuir grandes falhas em seu banco de dados. Logo, o levantamento de dados e informações sobre seu passado que poderiam ser úteis para a composição das metas do ano seguinte foram de difícil ou impossível acesso. Em alguns casos a meta teve que ser elaborada de forma arbitrária como fora realizado anteriormente. No entanto, desta vez de forma consciente, e sabendo que há a partir de agora a constituição de um banco de dados sólido que possibilitará que isso não ocorra daqui para frente.

Outra barreira encontrada a elaboração das metas foi a necessidade da colaboração gerencial. Como já explicado anteriormente, as informações necessárias raríssimas vezes estavam disponíveis na rede ou em sistemas internos, desta forma foi necessário consultar quem entendia do assunto. Inúmeras reuniões foram realizadas

com os gestores das áreas, buscando entender o conteúdo dos projetos, seus valores, seus fluxos de caixa e outras informações menos relevantes, mas que, no entanto alterariam a meta. A dificuldade foi inicialmente a disponibilidade dos gestores, depois a credibilidade do próprio projeto. Muitas vezes seus métodos e motivos eram questionados. Mas ao fim de mais ou menos dois meses o conteúdo foi finalizado.

7. Elaboração do Mapa Estratégico

Paralelamente ao desenvolvimento das metas havia um trabalho de elaboração do mapa estratégico da instituição. Foi um trabalho de identificação dos pontos de causa e efeito dentro das perspectivas que são de interesse da empresa e que se relacionam de forma a levar a organização a atingir o objetivo maior de todas as empresas capitalistas ocidentais; o lucro.

Depois de muitas discussões sobre os assuntos mais relevantes que deveriam constar nos diagramas e de onde deveriam partir as setas e até aonde elas deveriam seguir, ou seja, o que seria a causa e o que seria o efeito, chegou-se a seguinte conclusão; que o mapa abaixo seria a melhor tradução de processo ótimos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard para esta empresa.

Buscando um melhor entendimento das metas da empresa é importante abrir as perspectivas e seus principais objetivos:

Pessoas:

- Retenção de Talentos
- Contratações Relevantes
- Satisfação dos Funcionários
- Comprometimento dos Funcionários com a Organização
- Treinamentos

Processos:

- Otimização dos Processos
- Ausência de Gargalos
- Banco de Dados
- Sistema de Informação Gerencial
- Desenho dos Fluxos

Clientes:

- Fidelização do Cliente
- Satisfação do Cliente
- Novos Clientes

Financeiro:

- Redução de Custos
- Aumento de Receita
- Maior Lucratividade

É possível relacionar todos os fatores citados acima de forma a ligá-los através de relações de causa e efeito. Por exemplo, um funcionário satisfeito é um funcionário que não pensa em sair da empresa. Ele se dedica aos treinamentos e com isso adquire novos conhecimentos que o permitem melhorar o fluxo dos processos atuais eliminando os gargalos e compartilhando informações. Processos mais eficientes geram clientes mais satisfeitos. Clientes mais satisfeitos voltam a solicitar o serviço quando necessário e indicam a novos clientes. Através do aumento de serviço e da eficiência operacional o custo pode ser reduzido e a receita aumentada gerando maior lucratividade.

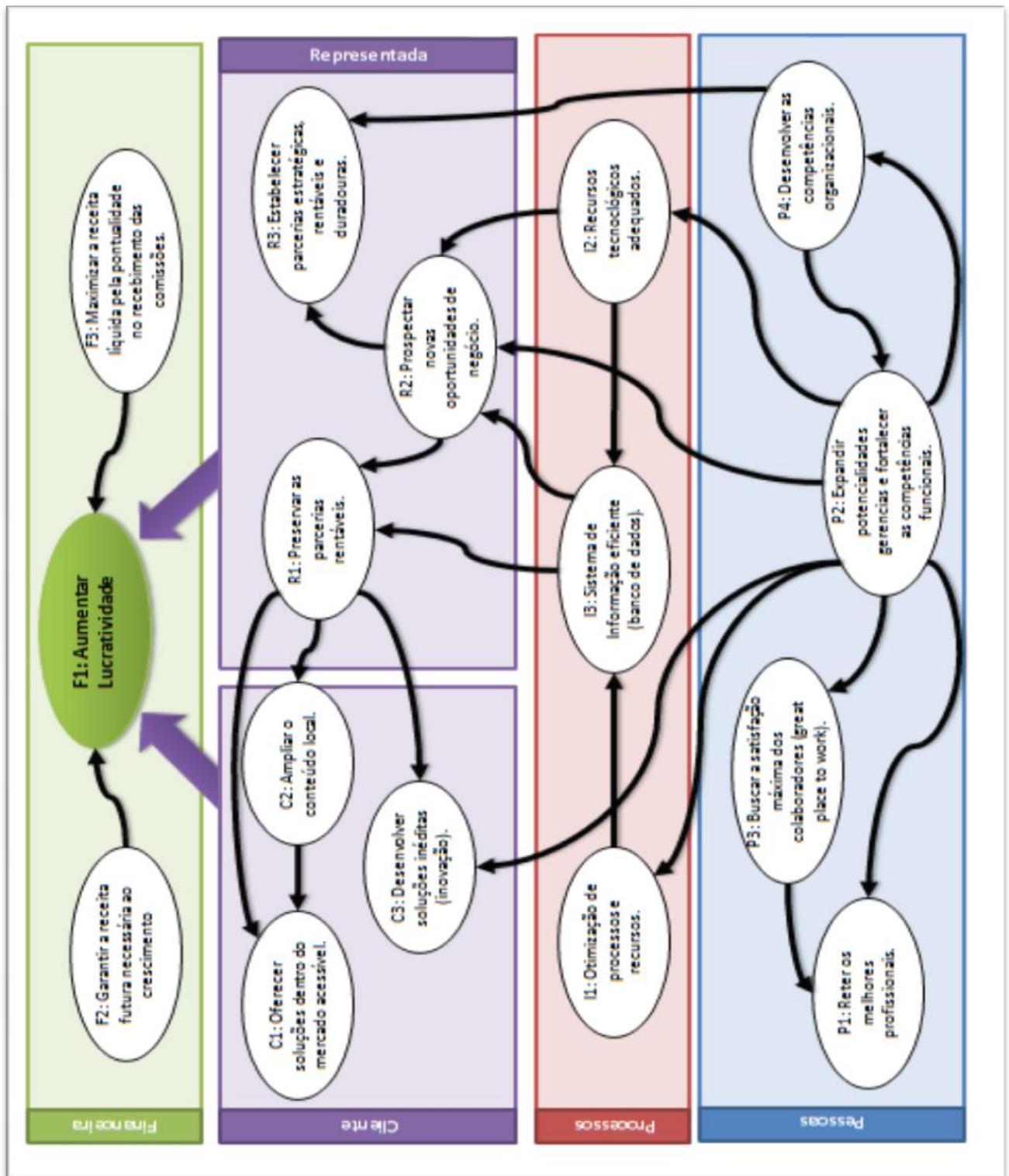


Figura 32 – Mapa Estratégico da Empresa X

Fonte – Empresa X (2010)

Na perspectiva cliente, é importante destacar que houve uma divisão atípica em cliente e representada. Isso foi específico para o mercado da empresa X, que lida com dois tipos de clientes em seu portfólio. Cliente diretos, que são aqueles que ela representa e recebe comissão para prestar este serviço. E clientes indiretos, que são aqueles a quem ela vende os serviços de suas representadas, são os considerados clientes finais. Para ambos os clientes ela deve estar atenta às tendências de mercado, por isso é extremamente relevante considerá-los de formas diferentes e ao mesmo tempo considerar os dois grupos com a mesma relevância. Sem qualquer um dos dois grupos na esquemática o negócio não é capaz de alcançar o sucesso.

Outro dado que se destaca nessa apresentação por já ter sido discutido previamente neste texto é o diagrama de processos que se refere ao sistema de informações eficiente. Hoje em dia, isso é uma das prioridades da empresa e há inclusive um projeto exclusivamente dedicado a isso. É uma forma de comprovar como a linha do mapa vem sendo levada a sério e realmente pretende-se cumprí-la para atingir o objetivo final no topo da figura; aumentar a lucratividade.

8. Elaboração dos Indicadores

Uma vez pronto o mapa estratégico e as metas ficou faltando apenas a apresentação dos indicadores restantes.

Vale destacar que as metas de receita e despesa também são indicadores, mas por sua forte relevância para empresa como um todo e pelo fato de já existirem mesmo antes da implantação do projeto do Balanced Scorecard foi entendido como interesse maior tratá-las separadamente dos demais indicadores, sendo que, ao fim da elaboração de todos indicadores foram reunidos em planilha de acompanhamento.

A planilha foi elaborada contemplando as quatro perspectivas do Balace Scorecard, sendo que a variável mercado foi aberta em clientes e representadas.

Para cada perspectiva foram definidos indicadores que seriam capazes de demonstrar o desempenho das áreas responsáveis pelo desenvolvimento das metas previamente

descritas. As metas foram relacionadas entre si no mapa estratégico e agora serão mensuradas através dos indicadores. Para cada indicador foi definido uma forma de acompanhamento e medida, desta forma o trabalho dos colaboradores podem ser quantificados e qualificados.

Abaixo segue a planilha utilizada. Cada área tem uma própria planilha, pois os valores definidos como metas são bastante específicos para cada um.

	INDICADORES	FÓRMULA
Financeira	Lucratividade	Receita/Despesa
	Backlog	Receita estimada em 5 anos/ Possibilidade de receita em 5 anos.
	Valor Contratado	Valor total dos contratos assinados no ano (novos e renovados)/ Valor total dos contratos concorridos
	Lucratividade Individual	Receita média mensal por funcionário/ Gasto médio mensal por funcionário
	Pontualidade	Comissão Paga/ Comissão Devida
Representadas	Satisfação	Índice de Satisfação da Representada
	Rendimento Representada	Quantidade de contratos assinados no ano (novos e renovados)/ Quantidade total de contratos concorridos
Clientes	Rendimento Cliente	Quantidade de contratos assinados no ano (novos e renovados)/ Quantidade total de contratos concorridos
	Fidelização	Manutenção do trabalho da representada junto ao cliente
Processos	Otimização de Recursos e Tempo	Número de etapas de um fluxograma
	Acessibilidade da Informação	Nível de Satisfação da acessibilidade e disponibilidade da informação.
	Prazo	Tempo efetivo para cumprimento da tarefa/ Prazo regulado para cumprimento da tarefa
Pessoas	TURN1	Índice de turnover (pedidos de demissão)
	TURN2	Índice de turnover (pessoas demitidas)
	Treinamento	Horas de treinamento realizada por colaborador/ Horas devidas de treinamento por colaborador
	Comprometimento	Índice de comprometimento dos funcionários com o negócio GAA
	SAT1	Índice de satisfação com a organização
	SAT2	Índice de satisfação com gerência
	SAT3	Índice de satisfação com RH

Figura 33 – Planilha de Indicadores de Balanced Scorecard da Empresa X

Fonte: Empresa X

A planilha não é constituída unicamente do pedaço demonstrado acima. Como já explicado cada área possui metas específicas, ou seja, as fórmulas são as mesmas, mas os números estimados como ótimos não. Por razões de confidencialidade tais números não serão divulgados.

Ainda pode haver certo desconforto devido ao número de indicadores. No entanto, como a empresa é pequena e sua cultura organizacional defende uma ampla visão de todos os acontecimentos suprimir alguns destes dados em relatórios gerenciais iria de encontro aos valores da própria organização. Os gestores da X desejam pautar suas decisões nestas informações, porém obviamente conferem a alguns indicadores status diferenciados dos demais. Mesmo assim todos os dados tem sua relevância.

No entanto é de entendimento geral que com o crescimento da companhia o BSC deverá também ser flexibilizado e quem sabe em um próximo momento algumas informações sirvam apenas de base para formação de dados mais gerais.

Além disso, ainda é relevante informar que nesta planilha existem abas de acompanhamento linkadas a cada perspectiva. Por exemplo, para acompanhar a satisfação de uma representada existe um índice de satisfação da representada, na aba de acompanhamento há uma pesquisa de satisfação e seu preenchimento alimenta uma planilha que gera um resultado que preenche o indicador com um número que responde ao leitor se a equipe que trabalha com aquela representada atingiu ou não a meta de satisfação. Deste mesmo modo funcionam as demais perspectivas.

Enfim, a importância geral do indicador é compará-lo com a meta. A meta é um tipo de indicador, pois determina um resultado e coloca de forma quantitativa ou qualitativa algo em uma escala. A comparação do indicador com a meta permite ao gestor prever o quão próximo a empresa está de atingir o objetivo final e assim permite desvios no percurso a tempo de prevenir catastrofes.

9. Barreiras e Validação

Mas, nem tudo é simples quando se trata de mudanças organizacionais. A maior dificuldade sempre foi e será a própria cultura da instituição. A maioria das pessoas é avessa a mudanças; a maioria das pessoas tem medo de alterações bruscas e estruturais, pois acham que podem perder o controle, a posição ou mesmo o prestígio e poder que detem. Na empresa X não diferente. Mesmo sem o projeto ter sido

amplamente difundido em todos os níveis já houve forte oposição no nível gerencial e também entre alguns diretores. Isso é uma grande barreira à sua implementação e é uma questão de cultura. A empresa sempre funcionou sem isso, porque implementar esta novidade agora? Será que vai dar certo? Esse sentimento de incerteza muitas vezes desmotiva a implantação real e faz com que muito seja gasto apenas em estudos iniciais, mas que, no entanto a validação do projeto fique em espera. Para que isso não aconteça é necessário um trabalho estratégico de estudo de casos de empresas que já fizeram esta migração, pois entenderam que isso era importante para um crescimento sustentável em longo prazo e obtiveram sucesso. Obviamente casos de fracasso também devem ser tratados para que os motivos em questão sejam identificados e não repetidos.

Os casos estudados pela empresa X foram:

- Borealis
- Siemens Mobile

Obviamente estes não são os únicos entraves. Como já citado anteriormente, houve uma ligeira desconfiança quanto o possível resultado gerado pela ferramenta BSC por parte dos gerentes de área e ainda falta de disponibilidade para dispor dados dos projetos da empresa. Por outro lado a dificuldade interna em gestão da informação também foi outro ponto que dificultou e muito o bom andamento da formação das metas e indicadores. Criar indicadores não é tão simples o quanto parece, de nada adianta criar fórmulas que não possuem dados existentes para alimentá-las.

Bom, em linhas gerais é importante não deixar que o Balanced Scorecard vire ferramenta de controle e comando quando na realidade ele é um instrumento de delegação e de supervisão do desempenho. Mas isso é um erro mais comumente visto em projetos já em andamento, o que ainda não é o caso.

No entanto existem duas barreiras que são as mais difíceis de serem contornadas. A não validação do projeto para início em 2011 e a possível suspensão do projeto por falta de resultados positivos ou relevantes (posteriormente a sua instauração). Estes

entraves consistem em decisões da direção da empresa e normalmente não sofrem contestações; logo são considerados como palavras finais. Espera-se que o projeto seja validado, já que neste momento tudo corre a seu favor e muitas barreiras já foram superadas. Espera-se ainda que os resultados sejam favoráveis para que ele tenha continuidade e relevância para a organização.

10. Implantação

Como já foi citado previamente no decorrer do texto, a implantação está prevista para janeiro de 2011. No entanto isso não está garantido uma vez que nem a validação do projeto está concretizada. Pode-se dizer que é praticamente certo que a partir de janeiro do próximo ano a equipe passe por um workshop de conscientização da nova técnica de acompanhamento de desempenho e do novo modelo de metas, indicadores e política de recompensas para que gradualmente tal política seja realmente implantada.

Ou seja, pretende-se que no primeiro mês o projeto seja explicado, no segundo mês ele seja colocado em prática e na primeira medição de resultados (quando os gráficos e planilhas são apresentados aos gestores e depois aos colaboradores), que é semestral, todos os fatores sejam considerados, mas que no entanto a remuneração variável seja apenas parcialmente alterada a princípio, para que uma mudança demasiadamente brusca não vá de encontro às crenças dos funcionários que provavelmente não aprovarão de primeira a implementação do projeto.

A primeira aferição geral dos indicadores e a comparação dos mesmos com as metas está prevista para ocorrer entre os meses de julho e agosto de 2011, como já exposto. Entretanto, mensalmente a área de planejamento estratégico pretende acompanhar os setores da empresa informalmente para que se tenha certeza que as informações necessárias venham sendo tratadas e alocadas nas planilhas corretas. Além disso, um acompanhamento mensal é bom para nortear os gestores em relação a distancia em que a organização se encontra de atingir as metas e caso necessário mudar os cursos de atuação. É detectar o erro antes que ele seja grande demais para ser controlado ou

ter noção da subestimeção inicial das metas para que as mesmas possam ser reavaliadas visando sempre extrair o máximo da empresa.

Fase I: Passagem de arquivos e planilhas para gestores e suas equipes com a explicação de como utilizá-las e a importância das mesmas para a transformação de dados em informações relevantes.

Fase II: Momento de início do controle. Entende-se que dificuldades iniciais de adaptação ocorram e que assim alguns dados continuem inacessíveis.

Fase III: Monitoramento constante e informal com os gestores das equipes da empresa.

Fase IV: Dados serão analisados e transformados em informações. Esta análise permitirá que os indicadores sejam comparados com as metas e que se possa medir a posição relativa da empresa em tal escala no tempo. A partir daí a alta gerência será capaz de tomar decisões visando que a permanência da organização no curso correto.

Com o tempo, espera-se que os colaboradores consigam visualizar os benefícios do Balanced Scorecard e atuem de forma mais colaborativa frente às mudanças, sendo assim possível cada vez mais a implementação das alterações propostas para a política de recompensas.

Mas isso é lidar com pessoas; é um processo, tem que ser aos poucos, tem que saber respeitar o espaço, a cultura, o tempo e mais do que tudo, deve-se ter em mente que nada deve ser implantado à força e sim demonstrado e ensinado como melhor caminho.

11. Possível Sucesso ou Possíveis Disfunções

O que mais se espera é o sucesso. E isso ocorrendo é fácil prever as consequências:

- Funcionários satisfeitos
- Retenção dos melhores funcionários

- Gestão ótima da informação
- Agilidade dos processos
- Inovação dos procedimentos
- Clientes satisfeitos
- Retenção dos clientes
- Aumento do market share
- Diminuição da despesa
- Aumento da Receita
- Lucratividade

Há uma figura que traduz muito bem estes tópicos:

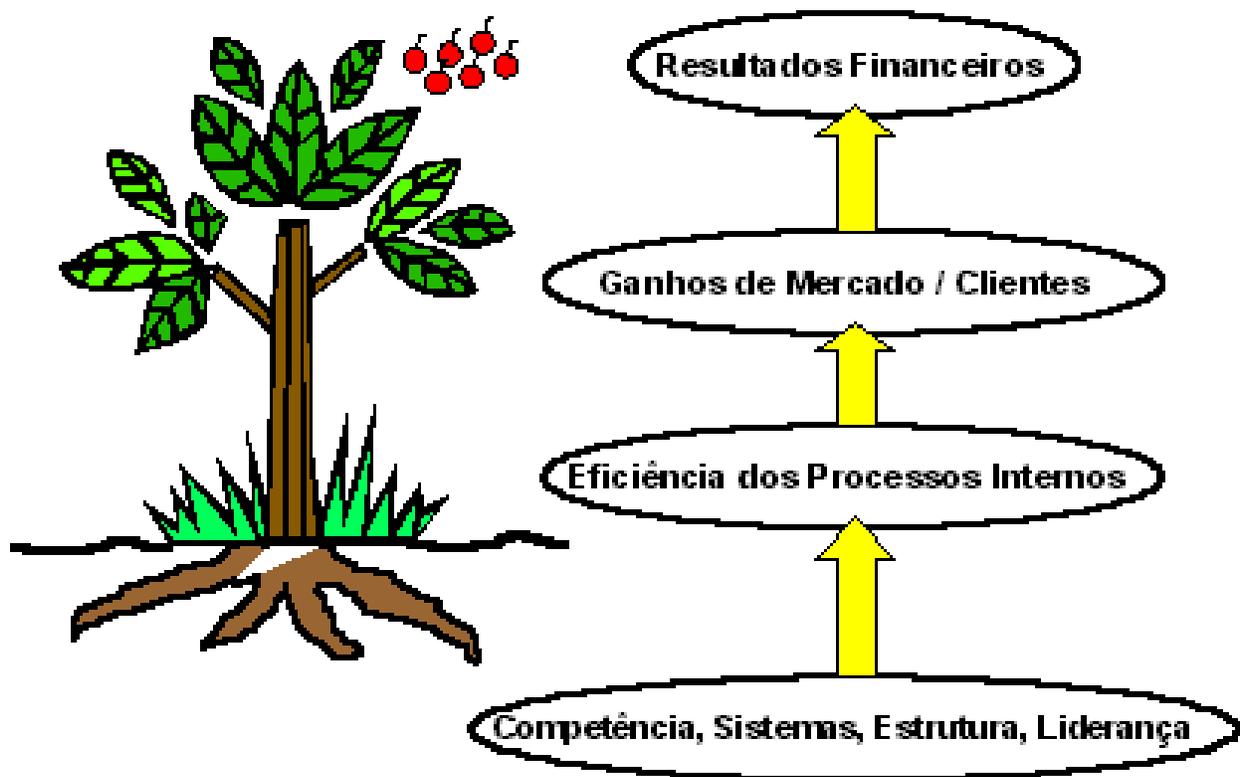


Figura 31 – Sucesso do Balanced Score Card

Fonte: Blog De Gerencia

Já em casos de falha na implantação do projeto é muito importante entender o motivo para que o problema possa ser corrigido e o sucesso possa ser posteriormente alcançado.

Normalmente, na maioria dos casos as falhas estão relacionadas a:

- Utilização de indicadores de difícil mensuração
- Falta de suporte da alta gerência
- Indicadores e metas não vinculados com a estratégia da organização e com seus valores.

No caso da empresa X, pode-se dizer que os indicadores e metas foram meticulosamente elaborados e desta falha a instituição não irá sofrer. No entanto, espera-se que a dificuldade de gestão da informação e muitas vezes a indisponibilidade da avaliação da alta gestão não prejudique o andamento do projeto.

Mesmo assim vale frisar que mesmo se o instrumento de acompanhamento Balanced Scorecard falhar isto não quer dizer que a companhia está mal. Na realidade esta ferramenta é utilizada para otimizar resultados. Então no máximo, os resultados não serão maximizados como o desejado. Mas nos dias de hoje, quem adquire vantagem competitiva sobrevive, e em muitos casos quem deixa para depois acaba saindo do mercado. Um projeto de Balanced Scorecard bem aplicado pode ser a diferença entre seguir no mercado com anos de crescimento sustentável ou ter um ápice de crescimento por contingências mercadológicas e depois não conseguir se sustentar na posição.

Considerações Finais

Após detalhada análise conceitual de estratégia, planejamento e Balanced Scorecard o leitor teve acesso a base necessária para entender a situação da implantação da ferramenta BSC na empresa X.

O Estudo de Caso possibilita uma análise prática dos conceitos anteriormente trabalhados. Através da prática que fica evidente as dificuldades, os erros e como nem tudo o que é prometido nos livros teóricos sempre é alcançado.

Em especial, o caso da empresa X, detalhou os motivos, barreiras a implementação do BSC e os possíveis benefícios que uma estratégia bem concebida e bem aplicada pode gerar para empresa. Por outro lado também foi destacado o que pode ocorrer com organizações que ainda não concentram seus esforços em atividades de avaliação de desempenho de todos os seus ativos, especialmente os intangíveis.

Enfim, é demasiadamente importante que a empresa tenha a consciência de estratégia.

Aqui ficou destacado como o Balanced Scorecard pode atuar nesta vertente, no entanto, o apelo mais simples é que, mesmo que a opção seja por não implementar um sistema como este, que pelo menos as empresas tenham um setor responsável pelo seu planejamento, pela sua localização no ambiente global. Somente este tipo de gestão adquire vantagem competitiva e tem lugar no mundo competitivo dos dias de hoje.

Referencial Bibliográfico

- Perspectivas de Investimentos no Brasil – Projeto PIB, realizado em conjunto pelos Institutos de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro da Universidade Estadual de Campinas em dezembro de 2008.

Disponível em:

http://www.projetopib.org/arquivos/01_ds_energia_petroleo.pdf

- O Método da Pesquisa-Ação: Um Estudo em uma Empresa de Coleta e Análise de Dados – Texto de autoria de: Lina Krafta (PPGA/EA/UFRGS), Henrique Freitas (PPGA/EA/UFRGS/CNPq), Cristina Dai Prá Martens (PPGA/EA/UFRGS/Univates) e Rafael Andres (EA/UFRGS) – Quanti & Quali Revista

Disponível em:

<http://www.quantiquali.com.br/revista/arquivos/O%20Metodo%20da%20Pesquisa%20-%20Acao%20-%20um%20estudo%20em%20uma%20empresa%20de%20coleta%20e%20analise%20de%20dados.pdf>

- Plano de Negócio Petrobrás (2010-2014), por José Sérgio Gabrielli e Almir Barbassa

Disponível em:

http://www2.petrobras.com.br/ri/port/webcast/presentation/webcast_pn-2010-2014.pdf

- Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica, por David Tripp pela Universidade de Murdoch (2005)

Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>

- O Melhor de Peter Drucker, por Peter F. Drucker 2001 (1. O Homem, 2. A Administração, 3. A Sociedade) – Publicado no Brasil pela Editora Abril – Exame em 2006.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul – Administração Estratégica: Planejamento e a Implantação da Estratégia (1993) – Makron Books – São Paulo
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2004.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan – Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos. Editora Insular, Florianópolis, 2009.
- Chiavenato, Idalberto – Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.
- PORTER, Michael E. – Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- As múltiplas Funções do Balanced Scorecard – Disponível em:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=631>

- Peculiaridades do Processo Decisório – por Paulo Roberto Vieira.

Disponível em:

http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_pec_proc_decisorio.htm

- Balance Scorecard

Disponível em:

<http://www.qualidade.com.br/internas/int1.php?item1=&item2=&item3=&idIntA=24>

- Blog Super Gestão

Disponível em:

<http://supergestao.wordpress.com/2010/08/17/analise-s-w-o-t/>