



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CLARA CECI GRAH

**O BSC COMO FERRAMENTA DE CONTROLE PARA PEQUENAS EMPRESAS:
PESQUISA APLICADA NUMA EMPRESA DE INFORMÁTICA**

Palhoça
2017

CLARA CECI GRAH

**O BSC COMO FERRAMENTA DE CONTROLE PARA PEQUENAS EMPRESAS:
PESQUISA APLICADA NUMA EMPRESA DE INFORMÁTICA**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Janete Zanchin, Ms.

Palhoça
2017

CLARA CECI GRAH

**O BSC COMO FERRAMENTA DE CONTROLE PARA PEQUENAS EMPRESAS:
PESQUISA APLICADA NUMA EMPRESA DE INFORMÁTICA**

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 01 de dezembro de 2017.

Professora e orientadora Janete Zanchin, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Janaína Baeta Neves, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha família linda:
Minha mãe, meu pai e meu irmão.

AGRADECIMENTOS

Pode até parecer clichê, mas agradeço primeiramente a Deus. Ele é quem me possibilita levantar da cama todos os dias com saúde e vida.

Agradeço, em seguida, aos meus pais e meu irmão – meus amores. São eles que sempre me ajudam a crescer e a enfrentar os problemas com fé e paz de espírito.

Também sou muito grata à professora Janete Zanchin, que aceitou ser minha orientadora e tanto me fez melhorar profissionalmente.

Agradeço também ao professor Geraldo Salles, que me instruiu na primeira etapa deste relatório de estágio, e concordou gentilmente em ceder seu tempo para fazer parte da minha banca avaliadora, bem como à professora Janaína Neves, que igualmente se dispôs a participar da banca, sem nem mesmo me conhecer.

Deixo registrada minha gratidão ao meu tio mais novo, também professor, que, desde antes de eu começar este relatório de estágio, me deu dicas e sugestões.

Agradeço, por fim, a todos os meus familiares, – com destaque para os meus avós maternos e paternos –, aos meus colegas e professores que, de alguma maneira, me auxiliaram nessa caminhada.

A todos: o meu “muito obrigada”!

“Seja qual for o seu problema, fale com Deus / Ele vai ajudar você”
(PAPAE, José Carlos. 1986).

RESUMO

A empresa de informática, X, encontra-se há mais de 15 anos no mercado, prezando sempre a qualidade e confiança dos produtos e serviços ofertados. Entretanto, ainda hoje, esta organização de pequeno porte não conta com um controle formal das atividades por ela planejadas e implementadas. A partir de pesquisa quanto à natureza aplicada e quanto aos objetivos, exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, pretende-se identificar a viabilidade da implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de controle na empresa. *BSC* – criado por Kaplan e Norton – o mesmo propõe o desenvolvimento de uma série de medidas de resultado e tendência, a fim de equilibrar a implementação da estratégia organizacional em quatro perspectivas (financeira, de clientes, de processos internos e de crescimento e aprendizagem). Tudo isso resumido numa representação simples e de fácil leitura: O mapa estratégico. Este mapa, após o desenvolvimento do trabalho, parece ser a chave da contribuição do *BSC* para o controle da empresa X. Seu caráter visual de rápida leitura e alto poder de síntese, juntamente com seu desdobramento em indicadores, alvos e iniciativas, se mostra ideal para o monitoramento e implementação das atividades.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico. Controle.

ABSTRACT

The computer company, X, has been in the market for more than 15 years, always emphasizing the quality and reliability of the products and services offered. However, even today, this small organization doesn't have a formal control of the activities it plans and implements. The qualitative research, involving bibliographical review and the development of an applied research, intends to identify the viability of the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a control tool in the company. BSC – created by Kaplan and Norton – it proposes the development of a series of measures of outcome and trend, in order to balance the implementation of the organizational strategy in four perspectives (financial, customer, internal process and learning & growth). All this summarized in a simple and easy-to-read representation: The strategic map. This map, after the development of the work, seems to be the key to the BSC's contribution to the control of the X company. Its visual character of quick reading and high power of synthesis, together with its unfolding in indicators, targets, and initiatives, is ideal for the monitoring and implementation of activities.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic map. Control.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cronologia de publicações sobre <i>Balanced Scorecard</i>	17
Figura 2 – A evolução do conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 3 – Princípios da organização focalizada na estratégia	23
Figura 4 – A solução: converter a estratégia em processo contínuo	24
Figura 5 – As perspectivas de valor	28
Figura 6 – Traduzindo a missão em resultados almejados	31
Figura 7 – Painel estratégico genérico	32
Figura 8 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor	33
Figura 9 – Organograma da empresa	41
Figura 10 – Mapa estratégico da empresa X	51
Figura 11 – Cronograma de implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desdobramento do mapa estratégico	52
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.4.1	Tipo de pesquisa	15
1.4.1.1	Classificação da pesquisa quanto à natureza	15
1.4.1.2	Classificação da pesquisa quanto ao objeto.....	15
1.4.1.3	Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados.....	15
1.4.2	Delimitação do universo pesquisado.....	15
1.4.3	Técnicas de coleta de dados	16
1.4.4	Análise e interpretação dos dados	16
1.5	ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	HISTÓRICO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	17
2.2	CONCEITUAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
2.3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.4	O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA DE CONTROLE.....	34
2.5	OS BENEFÍCIOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	37
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
3.1	DADOS DA EMPRESA.....	39
3.2	HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA	39
3.3	MISSÃO, VISÃO, VALORES.....	40
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	40
3.5	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	41
3.5.1	Produção	41
3.5.2	Recursos humanos.....	43
3.5.3	Finanças.....	44
3.5.4	Marketing.....	44
4	<i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA DE CONTROLE PARA	

PEQUENAS EMPRESAS.....	47
4.1 MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PERSPECTIVAS.....	47
4.1.1 Perspectiva financeira.....	48
4.1.2 Perspectiva dos clientes.....	48
4.1.3 Perspectiva dos processos internos	49
4.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	49
4.1.5 Mapa estratégico	50
4.2 INDICADORES, ALVOS E INICIATIVAS	52
4.2.1 Recomendações.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE	62
APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista não estruturada com o diretor da X	63

1 INTRODUÇÃO

Na presente seção, com a qual se abre este trabalho, far-se-á uma apresentação dos itens a serem desenvolvidos, apontando o tema, a problemática e os objetivos da pesquisa, bem como justificativa, metodologia e organização dos estudos deste relatório de estágio.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No mundo globalizado, cenário de mudanças constantes, em que não é o maior quem ganha, mas sim o mais rápido, a função controle se faz cada vez mais necessária.

Embora a pequena empresa seja de grande importância para a economia e o crescimento do país, observa-se também grande índice de mortalidade, especialmente nos primeiros anos de sua existência. A falta de monitoramento adequado seria um fator crítico nesse prognóstico.

Ademais, com o advento da *internet*, hoje compete-se globalmente, o que torna a tarefa de acompanhamento imprescindível.

A Gestão Estratégica deve trabalhar sobre as quatro funções principais do administrador: O planejamento, a organização, a direção e o controle. Entretanto, muitas são as vezes em que as organizações se abstêm a planejar e executar ações, sem manter um acompanhamento dos resultados, a fim de comparar o que foi delimitado com o que realmente se alcançou, ou seja, esquece-se do controle. O agravamento dessa situação costuma crescer inversamente proporcional ao tamanho e ao nível de estruturação das empresas.

É preciso monitorar o andamento do que foi planejado e ver se se está caminhando para a direção correta, sempre corrigindo possíveis desvios frente a situações adversas (VARGAS, 1998 apud SILVEIRA, 2011). Mas não se consegue medir o que não se pode descrever.

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gestão, amplamente utilizada para a análise de desempenho, que, através de seu mapa estratégico, expõe, de modo bastante visual, os objetivos, metas, ações e indicadores estabelecidos no planejamento de organizações. Ou seja, descreve as estratégias das instituições (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004).

A aplicação do mesmo à pequena empresa, como um instrumento de apoio ao controle, é um estudo a ser aprofundado. Mais especificamente, “Como o *BSC* pode auxiliar no controle da X, pequena empresa de informática de Grande Florianópolis, SC?”.

Para a pesquisa aplicada que se pretende realizar, escolheu-se a empresa X, como base. Localizada em Grande Florianópolis, atende a classificação de empresa de pequeno porte e não conta com controle bem definido.

1.2 OBJETIVOS

A concepção correta do presente estudo, depende previamente da definição do objetivo geral e dos específicos, que se encontram nas próximas subseções:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a viabilidade da implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle na pequena empresa de informática de Grande Florianópolis, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar as pessoas, processos, produtos/serviços da empresa de informática, X;
- Identificar a tecnologia que se fará necessária para a instalação e uso da ferramenta *BSC* dentro da instituição corporativa;
- Propor, à empresa, X, a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do estudo baseia-se em duas perspectivas: A empresarial e a acadêmica.

Na primeira, acredita-se que o *Balanced Scorecard* pode ser uma eficaz ferramenta para auxiliar no controle de pequenas empresas, pois, se bem adaptado a sua realidade de baixo orçamento e baixo grau de estruturação, através do mapa estratégico, por exemplo, pode oferecer uma visão rápida e objetiva do que foi planejado. Possibilitando igualmente acompanhar se as estratégias e ações planejadas estão alcançando suas metas, realizando a medição através dos indicadores selecionados, bem como reformulá-las a possíveis novos cenários.

Tal resultado, se satisfatório, trará benefícios para a empresa a ser estudada, que não conta com um controle formal de suas atividades e para as demais que possam se encaixar

nessa mesma situação.

Do ponto de vista acadêmico, deve-se afirmar que é sempre interessante expandir as aplicações das ferramentas disponíveis, não somente para gestão, às diferentes realidades das organizações. Encontrando, desta maneira, comprovação prática da utilidade das mesmas nos diversos segmentos de empresas.

A adaptação da ferramenta foi proposta pelos próprios criadores do *Balanced Scorecard*, Norton e Kaplan (1997), os quais disponibilizaram seu modelo inicial para algumas empresas, cujos gestores implantariam o *BSC*, ajustando-lhe a sua realidade.

Dentre as adequações realizadas, houve a adição de novas perspectivas, sobre as quais se pode trabalhar.

Os autores ainda afirmam que sua criação não é algo estático, ou seja, continua sujeita a novas situações, e é isso o que se gostaria de realizar neste trabalho.

Frente à possibilidade de implantação do *Balanced Scorecard* na pequena empresa de informática de Grande Florianópolis/SC, ter-se-á mais um caso de sucesso para o embasamento de estudos futuros.

No entanto, mesmo seu resultado, em primeira análise, sendo negativo, trará benefícios acadêmicos. Ao demonstrar um caminho realizado que não constituiu na implantação satisfatória da ferramenta, estará se alertando outros estudantes/estudiosos sobre os problemas encontrados neste processo, aumentando a literatura a respeito do *BSC*, que embora antigo, ainda é, relativamente pouco explorado, e talvez inspirando futuros trabalhos a percorrerem diferentes táticas, na tentativa de uma aplicação satisfatória do *Balanced Scorecard* na pequena empresa, uma vez que será deixado um banco de informações para futuras pesquisas.

Por fim, devido à relação da estudante com a realidade das organizações de pequeno porte, o presente trabalho certamente virá a auxiliar seu crescimento como profissional da área de gestão, através da aplicação prática dos conceitos estudados.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na sequência, apresentar-se-á, os procedimentos metodológicos de que se fará uso para o desenvolvimento deste trabalho, escolhidos por suas características, as quais se considerou mais adequadas para os objetivos delimitados na seção anterior.

1.4.1 Tipo de pesquisa

Para a definição do tipo de pesquisa, pautou-se, especialmente, nos conceitos de dois autores: Fachin (2003) e Gil (2002).

1.4.1.1 Classificação da pesquisa quanto à natureza

É possível afirmar que, quanto a sua natureza, tem-se aqui uma pesquisa aplicada, pois se pretende gerar conhecimentos, a fim de solucionar problemas práticos (SANTOS, 2005). No caso, solucionar os problemas de controle da pequena empresa de informática.

1.4.1.2 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

O presente estudo encaixa-se como pesquisa descritiva, pois, em conformidade com a classificação de Gil (2002), “se presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno” (ZANELLA, 2009, p. 80). Nesse caso, será descrita a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle na pequena empresa de informática de Grande Florianópolis, SC.

1.4.1.3 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Num primeiro momento, a coleta de dados ocorre através da pesquisa exploratória, do tipo bibliográfica, quando se reúne e analisa materiais de fontes secundárias específicas para melhor compreensão e fundamentação teórica do tópico a ser estudado. Essa é uma etapa indispensável a qualquer trabalho científico, pois, como aponta Fachin (2003, p. 125), ela é “a base para as demais pesquisas”.

1.4.2 Delimitação do universo pesquisado

Para a delimitação do universo a ser pesquisado, considerando os esclarecimentos de Fachin (2003), reforçados por Cavalcanti e Moreira (2009), fica claro que é preciso considerar o tempo e o espaço. Nesse contexto, tem-se a empresa de informática, X, localizada em Grande Florianópolis, estudada durante o período de 2016.2 a 2017.2.

1.4.3 Técnicas de coleta de dados

Utilizar-se-ão dados primários e secundários, aqueles que ainda precisam ser coletados e os que já estão à disposição para o estudo, respectivamente (AMBONI e AMBONI, 2006 apud CAVALCANTI e MOREIRA, 2009). A coleta se dará através de entrevista, cujo roteiro encontra-se no apêndice 1 e observação, bem como a leitura de livros específicos sobre BSC e documentos referentes à empresa.

1.4.4 Análise e interpretação dos dados

Devido ao caráter do trabalho e material a ser analisado, a abordagem da pesquisa será qualitativa, que, resumidamente, é aquela cuja análise não se utiliza de instrumentos estatísticos, baseando-se em conhecimentos teórico-empíricos (RICHARDSON et al., 2007 apud ZANELLA, 2009).

Uma vez que se trata de uma análise qualitativa, sua interpretação de dados será, de certo modo, mais simples e flexível, dependendo de características diversas da pesquisa, como a natureza dos dados e os pressupostos teóricos que direcionaram a mesma. Há, entretanto, conforme Gil (2002), uma sequência de atividades: Redução dos dados; Categorização; Interpretação; e Redação do Relatório.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Após a precedente introdução dos estudos, parte-se, no próximo capítulo, para a fundamentação teórica, na qual, sob a luz dos conceitos de autores especialistas da área, definir-se-á as bases para a construção deste trabalho.

O capítulo 3 tratará da caracterização da empresa, através de um pequeno histórico, expondo igualmente os principais produtos e serviços, fundamentos, estrutura e processos organizacionais.

Em seguida, adentrar-se-á no desenvolvimento pesquisa em si, com a tentativa de proposta de um *Balanced Scorecard* para a empresa estudada, a fim de contribuir para seu controle.

Por fim, no capítulo 5, chega-se às considerações finais do trabalho, confrontando seus objetivos com o que foi realizado de fato nesta pesquisa e recomendando atividades para a empresa, X, e para o desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

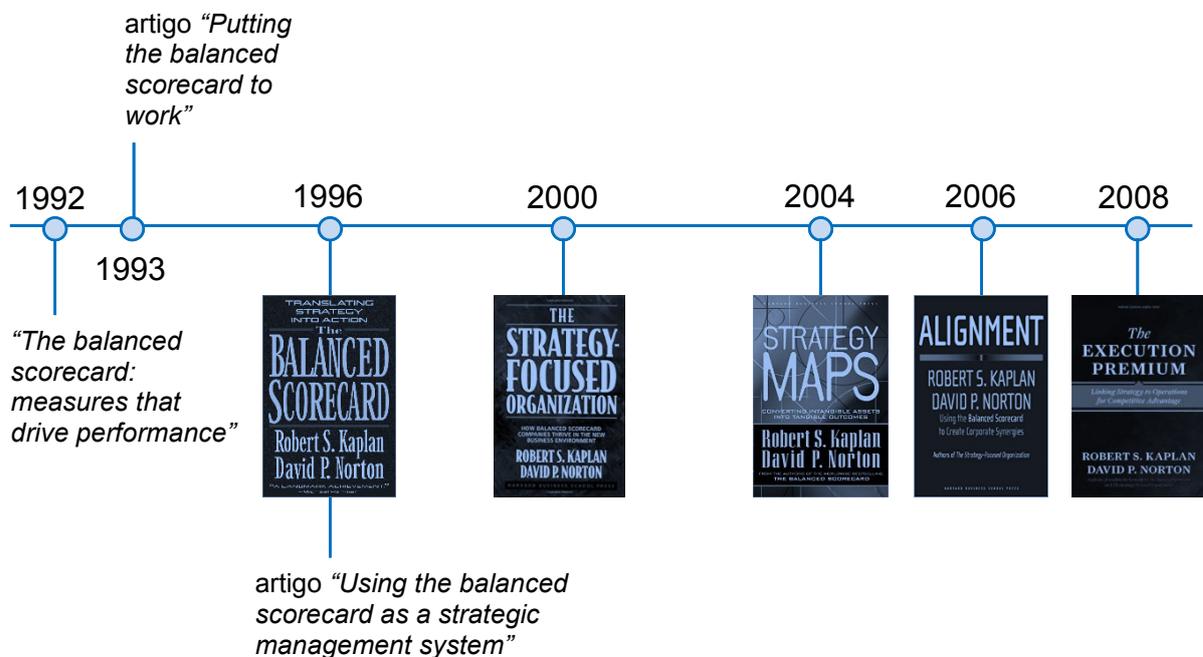
Neste capítulo será tratado, a luz de especialistas da área, do histórico do *Balanced Scorecard*, bem como sua conceituação, metodologia, comunicação e aplicação nas empresas, a fim de compor base teórica sobre a qual se alicerçará o presente trabalho.

2.1 HISTÓRICO DO *BALANCED SCORECARD*

A obra, “A estratégia em ação” (1997), inicia-se ao informar o período ao qual remonta, “[...] 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (KAPLAN; NORTON, 1997, VII).

É por meio deste livro que David P. Norton, o executivo principal do instituto supracitado, e Robert S. Kaplan, consultor acadêmico do estudo, apresentam a ferramenta que se originou do projeto: O *Balanced Scorecard*. Mas tal obra não foi o primeiro registro a respeito do *Balanced Scorecard* (BSC), como mostram Torres e Torres (2014):

Figura 1 – Cronologia de publicações sobre *Balanced Scorecard*



Fonte: Torres e Torres, 2014.

Até o surgimento do *BSC*, os sistemas de medição de desempenho costumavam proceder apenas dos tradicionais dados contábeis e seus consequentes controles financeiros, os

quais não demonstravam relações com as estratégias não financeiras estabelecidas pelas organizações para a criação de valor futuro (TORRES; TORRES, 2014).

Foi a partir de estudos de casos a respeito de sistemas inovadores, como o da Analog Devides, que já pensava em melhoria contínua e propunha medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, eficácia no desenvolvimento de novos produtos etc. que se começou a delinear o que hoje seria mais do que uma ferramenta de mensuração de desempenho, mas um sistema de gestão estratégia integrada, ainda aberto a novas aplicações, o foco deste trabalho: O *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2 CONCEITUAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

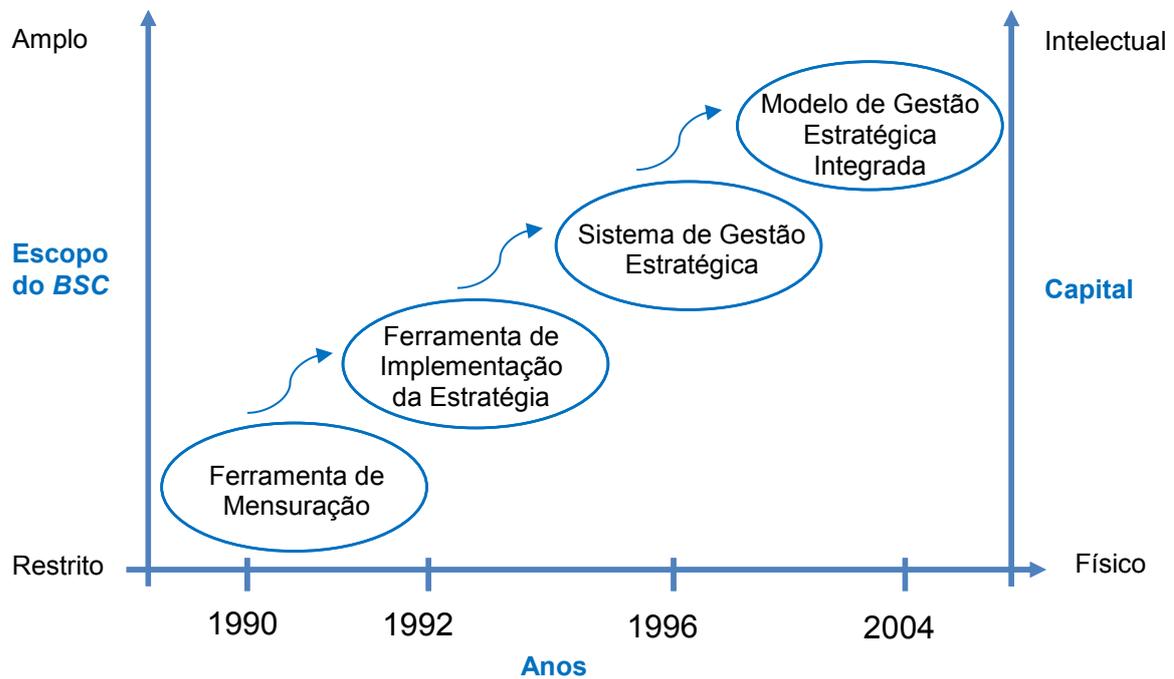
Logo no início de seu primeiro livro sobre o assunto, os criadores do *Balanced Scorecard* brindam ao leitor com a seguinte definição: “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Torres e Torres (2014, p. 70) complementam a conceituação do mesmo, ao dizer que o *BSC* “[...] é um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do processo das organizações rumo a suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, alvos, metas, iniciativas e projetos estruturadores”.

Como o nome propõe, o *BSC* proporciona um balanceamento das variáveis estratégicas, equilibrando objetivos de curto e longo prazo, foco interno e ambiente externo da organização, medidas financeiras e de capital intelectual, indicadores de ocorrência e indicadores de tendências (HERRERO FILHO, 2005). Tais atribuições serão melhor explicitadas mais adiante. Vale apenas acrescentar que “[...] como a própria estratégia competitiva, o conceito do *Balanced Scorecard* não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução” (HERRERO FILHO, 2005, p. 27).

Herrero Filho (2005) comenta a evolução do mesmo, dividindo sua história em quatro fases. Fases estas que foram sendo construídas com a implantação do *BSC* nas mais diversas empresas ao redor do mundo, incorporando melhorias constantes e aceitando modelos alternativos em conformidade com as características e necessidades das organizações que dele se utilizaram.

Figura 2 – A evolução do conceito do *Balanced Scorecard*



Fonte: Herrero Filho, 2005.

A primeira etapa refere-se ao objetivo, já explicitado, de apresentar um modelo de medição de desempenho que considerasse mais do que somente as ferramentas financeiras tradicionais.

Num segundo momento, surge a visão do principal ponto do *BSC*: Este, mais do que somente mensurar a performance de uma empresa, pode auxiliá-la a implementar sua estratégia.

Na terceira fase de sua evolução, Herrero Filho (2005) aponta um maior englobamento de funções, provindo do aprendizado das empresas, a respeito da ferramenta. Ao alinhar recursos e criar foco para a implementação estratégica, o *Balanced Scorecard* torna-se uma opção de gestão.

Por fim, os objetivos passam a se correlacionar por relações de causa e efeito, e o mapa estratégico surge, para complementar a ferramenta, possibilitando uma descrição mais clara do que foi planejado para a implementação de estratégias. Tudo se interliga e enfatiza-se a gestão do conhecimento, a partir do processo de renovação e aprendizagem (HERRERO FILHO, 2005).

2.3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

Em se tratando de estratégia e da gestão estratégica como um todo, Herrero Filho (2005) faz um apanhado da conceituação de inúmeros autores de renome da área.

A começar, a gestão estratégica tem como essência a elaboração de uma estratégia competitiva que traga êxito para a organização hoje e que desenvolva competência para o sucesso futuro.

Embasado em Peter Drucker (1999), Herrero Filho (2005, p. 2) afirma que “o principal desafio da gestão estratégica é converter a teoria e as hipóteses sobre os negócios em valor para *todos* os stakeholders [...]”.

Hunger (2002, apud HERRERO FILHO, 2005, p. 5) complementa:

A gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

A fim de alcançar os resultados desejados, Herrero Filho (2005) aponta que a gestão estratégica precisa responder três questões:

- a) Qual o significado da estratégia?
- b) Que conhecimentos sobre a empresa precisam estar disponíveis para a formulação de uma estratégia competitiva consistente?
- c) Que cuidados deve-se ter para a implementação eficaz da estratégia?

Neste ínterim, cabe a consideração que Herrero Filho (2005) faz, a respeito da quebra de paradigma apresentada pelo polêmico Mintzberg (2004), ao trazer uma subdivisão de três estratégias (realizada, pretendida e emergente).

Mintzberg introduz o termo “estratégias emergentes”. Para isso, desenvolveu uma definição mais ampla de estratégia, ao considerá-la “[...] como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, *tenha ela sido planejada com antecedência ou não*” (MINTZBERG, 1978, apud MARIOTTO, 2003, p. 79).

A partir desse conceito, estratégia emergente seria um padrão de ação que ocorreu sem um plano antecedente ou em desacordo com algo que se havia planejado a princípio, enquanto “estratégia deliberada”, representaria um padrão de ação que segue um plano anteriormente determinado (MINZBERG, 1978, apud MARIOTTO, 2003).

Mintzberg e Waters (1985, apud PRADO JUNIOR, 2003, p. 11) ainda esclarecem o seguinte: “[...] aspectos associados à existência prévia de intenções estratégicas, ao controle

sobre a estrutura organizacional e sobre as variações ambientais irão influenciar a composição entre estratégia emergente e estratégia deliberada dentro de uma mesma organização”.

Na prática, a formulação e implementação das estratégias acontecem entre ambos os conceitos, sendo separados apenas para fins acadêmicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez que a estratégia pretendida nem sempre pode ser realizada, há necessidade de se desenvolver estratégias emergentes. Desta maneira, a gestão estratégica deve ser um processo contínuo, a fim de realizar o monitoramento dos resultados e se reorganizar frente às constantes alterações necessárias (HERRERO FILHO, 2005).

De tal maneira, Mintzberg (2004, apud HERRERO FILHO, 2005, p. 3) afirma que a estratégia “é mais frequentemente um processo, irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomendações”.

Em consonância com Mintzberg, Fahey (1999, apud HERRERO FILHO, 2005, p. 4), assegura que “a mudança é a preocupação central da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa”.

Para definição da estratégia, há várias escolas de pensamento, a começar pela Escola do *Design*. Chandler (1962, apud MINTZBERG et al., 2000, apud HERRERO FILHO, 2005) diz que a estratégia determina metas e objetivos de longo prazo e seu consequente plano de ação e alocação de recursos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, apud HERRERO FILHO, 2005, p. 10), da Escola da Aprendizagem, a base da estratégia está no “desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular, explorar o conhecimento”.

Novamente citando Drucker (1999), Herrero Filho (2005, p. 11) afirma que a estratégia “aparece como teste definitivo da teoria de negócios escolhida por uma empresa”. Drucker ainda afirma que, para o desenvolvimento da estratégia, é preciso saber o que é o negócio e o que ele deveria ser.

Desse modo, conforme Hamel e Prahalad (1995, apud HERRERO FILHO, 2005, p. 13), acrescenta-se que “estratégia é um esforço criativo para imaginar o futuro das organizações” e, uma vez que a estratégia está ligada à criação de valor para o *stakeholders*, diz-se que a estratégia competitiva busca uma posição favorável no mercado (POTTER, 1986, apud HERRERO FILHO, 2005).

Enquanto isso, seguindo os preceitos de Torres e Torres (2014, p. 23), na perspectiva do *Balanced Scorecard*, uma estratégia inteligente não é garantia de resultados satisfatórios, uma vez que sua execução pode ser falha. O mesmo serve para uma boa execução,

derivada de uma estratégia incorreta. Ainda assim, a estratégia é a maneira pela qual a organização quer alcançar o que definiu em sua missão e objetivos – mas especificamente – é “um conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos”.

Na definição de Norton e Kaplan (1997, p. 23), focando na estrutura do *scorecard*, tem-se que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”.

Herrero Filho (2005) também expõe a visão dos autores, e esclarece que, em conformidade com Kaplan e Norton (2000):

- a) A estratégia é um passo de um processo contínuo. Tal processo se inicia na definição da missão e continua nos dobramentos das ações, sendo contínuo, porque ele é monitorado constantemente pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa.
- b) A estratégia é uma hipótese do presente para o futuro, que é marcado por incertezas.
- c) A estratégia consiste em temas estratégicos complementares (grandes blocos de objetivos de encadeamento lógico e finalidade em comum, segundo Torres e Torres (2014)), os quais permitem priorizar questões relevantes da empresa, enfatizando curto e longo prazo.
- d) A estratégia equilibra forças contraditórias, ou seja, a criação de valor para acionistas e clientes por exemplo.
- e) A estratégia também descreve uma proposição de valor diferenciado, ao escolher que caminho tomar quanto a segmento de clientes etc.
- f) Ela alinha as atividades internas com a proposição de valor, de maneira a focar nos processos; e
- g) Transforma os ativos intangíveis, ao promover o alinhamento dos mesmos, a fim de fundamentar a estratégia como um todo.

A estratégia, bem elaborada e compreendida, produzir avanços não lineares do desempenho organizacional, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados (KAPLAN; NORTON, 2000).

Antes de apresentar como o *Balanced Scorecard* auxilia nesse processo, é necessário citar os princípios da organização focalizada na estratégia, segundo Norton e Kaplan (2000):

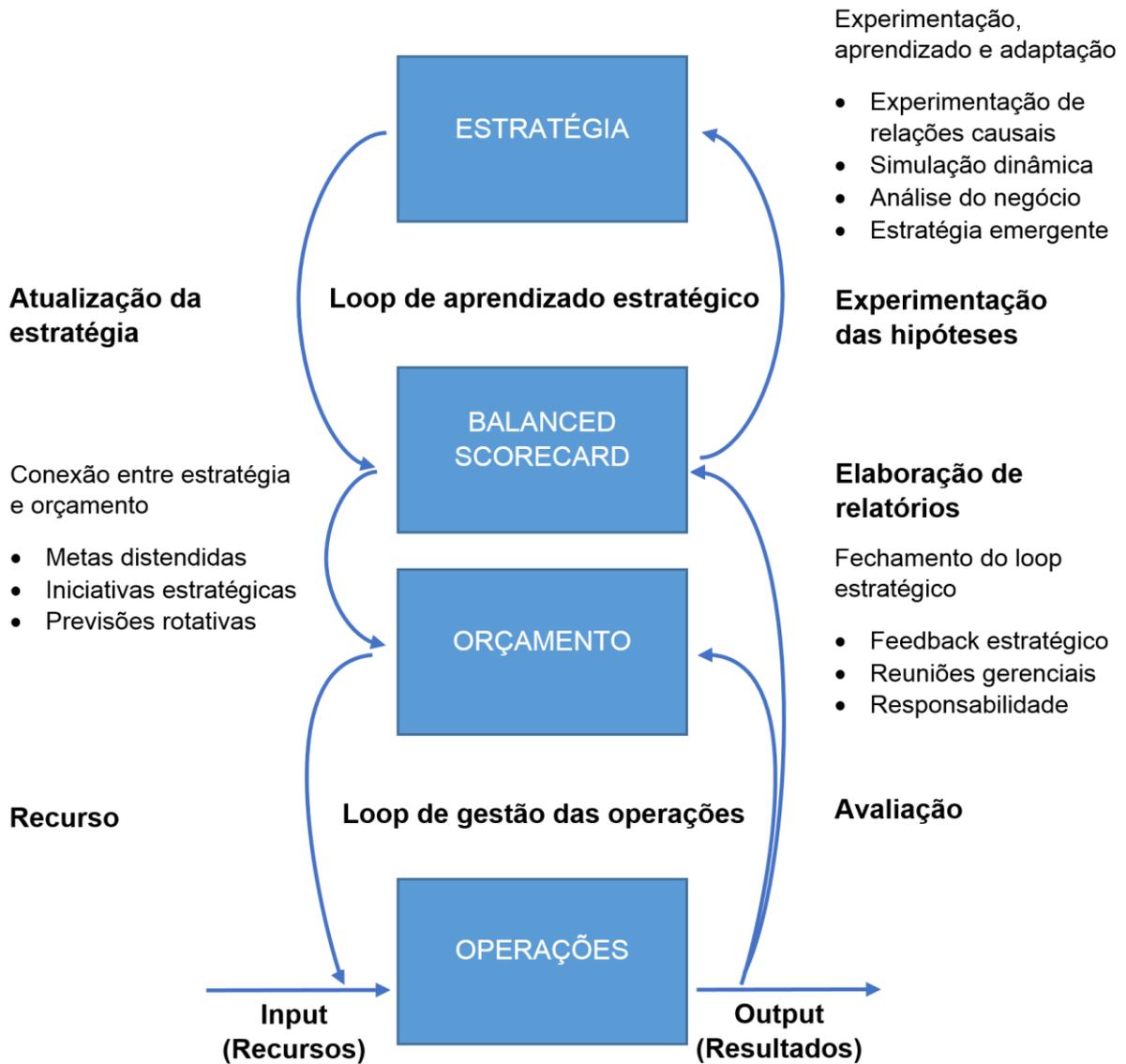
Figura 3 – Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p. 19.

As organizações focadas na estratégia utilizam um processo de *loop* duplo, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica. Os sistemas de relatórios baseados no *BSC* possibilitam o monitoramento do processo em relação à estratégia e adoção de ações corretivas necessárias.

Figura 4 – A solução: converter a estratégia em processo contínuo



Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p. 289.

Uma vez que o *BSC* possibilita o monitoramento e reparo da implementação da estratégia, com mudanças fundamentais na própria estratégia sempre que necessário, (KAPLAN; NORTON, 1997), Torres e Torres (2014) afirmam que o mesmo é inovador, pois possibilita o aprendizado organizacional.

O *Balanced Scorecard* deve auxiliar a comunicação e orientação para a execução da estratégia, seu monitoramento e avaliação dos resultados obtidos, através de indicadores, metas, iniciativas e projetos, possibilitando o alinhamento de ideias, criando sinergia para o desenvolvimento de uma relação sustentável com os clientes, propiciando-lhes valor (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004, 2006; TORRES; TORRES, 2014).

Resumidamente, o *BSC* possibilita que desapareçam lacunas de incoerência entre o

desenvolvimento e a implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mas como isso acontece é o que ainda se precisa delimitar. Seguem elucidações a respeito de sua estruturação, a começar por uma citação de seus criadores, (KAPLAN; NORTON, 1997, VIII):

[...], organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O *BSC* reconhece a importância de medidas financeiras, mas as complementa com vetores que levam a melhora do desempenho futuro, ao colocar a estratégia em termos operacionais (TORRES; TORRES, 2014).

Conforme Norton e Kaplan (1997, p. 32):

Um bom *Balanced Scorecard* deve também conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho [...] sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais de curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro. Um bom *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios.

Isto porque, é preciso haver uma proposta de valor válida. Uma “maneira pela qual uma organização deseja ser vista no mercado [...]” (TORRES; TORRES, 2014, p. 78), geralmente relacionada a atributos do produto, imagem e relacionamento.

Tal proposta, a partir da estratégia, aparecerá numa sequência de causa e efeito, que deve transpor todas as perspectivas do *BSC*, assim como o *Balanced Scorecard* não somente precisa proceder da estratégia, ela tem de ser visível através do mesmo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Não é possível continuar com o *Balanced Scorecard* sem apresentar suas perspectivas fundamentais, que são quatro:

- a) Perspectiva financeira;
- b) Perspectiva dos clientes;
- c) Processos internos; e
- d) Aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira, conforme Kaplan e Norton (2004), trata da criação de valor de longo prazo para os acionistas, por meio de estratégias de produtividade e de crescimento da receita. Aqui, vê-se que se tratam de questões contraditórias, uma vez que exigem de objetivos de curto e longo prazo, e necessidade de diminuição de custos e aumento de ganho, respectivamente.

Enquanto isso, a perspectiva do cliente seria a proposição de valor oferecido para o mesmo. Os criadores da ferramenta costumam dividi-lo em atributos do produto/serviço, relacionamento e imagem, os quais se dividem ainda em preço, qualidade, disponibilidade, seleção, funcionalidade, serviços, parcerias e marcas.

Em seguida vem a perspectiva interna (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 12), resumida em processos de:

- a) “*Gestão operacional*: Produção e entrega de produtos e serviços aos clientes”;
- b) “*Gestão de clientes*: Estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes”;
- c) “*Inovação*: Desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos”;
- d) “*Regulatório e social*: Conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes”.

Por fim, tem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, que ocorrem com o apoio dos ativos intangíveis da organização. São três (TORRES; TORRES, 2014):

- a) Capital humano: Descrito como habilidades e conhecimentos dos colaboradores da empresa;
- b) Capital da informação: Banco de dados, infraestrutura de TI etc.; e
- c) Capital organizacional: Delimitado pela empresa e construído junto a seus colaboradores (ou seja, cultura, liderança, trabalho em equipe, entre outros).

Falou-se sobre as relações de causa e efeito estabelecidas entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para sua melhor compreensão, tem-se o esclarecimento de sua formulação:

Os objetivos estabelecidos para a perspectiva financeira servem de base para os demais, que são desdobrados em relações de causa e efeito, por meio de medidas que visem a melhoria do desempenho financeiro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Defende-se a criação de uma estratégia única, cuja história o *BSC* deve contar (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004).

As perspectivas financeira e do cliente falam a respeito dos resultados esperados

com a estratégia – para os acionistas e seus clientes –, enquanto a perspectiva de processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento tratam, respectivamente, dos processos críticos que se supõe que terão maior impacto sobre a supracitada estratégia e os ativos intangíveis mais importantes para a execução da mesma. As duas últimas trabalham mais com vetores de desempenho, já as duas primeiras se mensuram especialmente por indicadores de resultado (KAPLAN; NORTON, 2004).

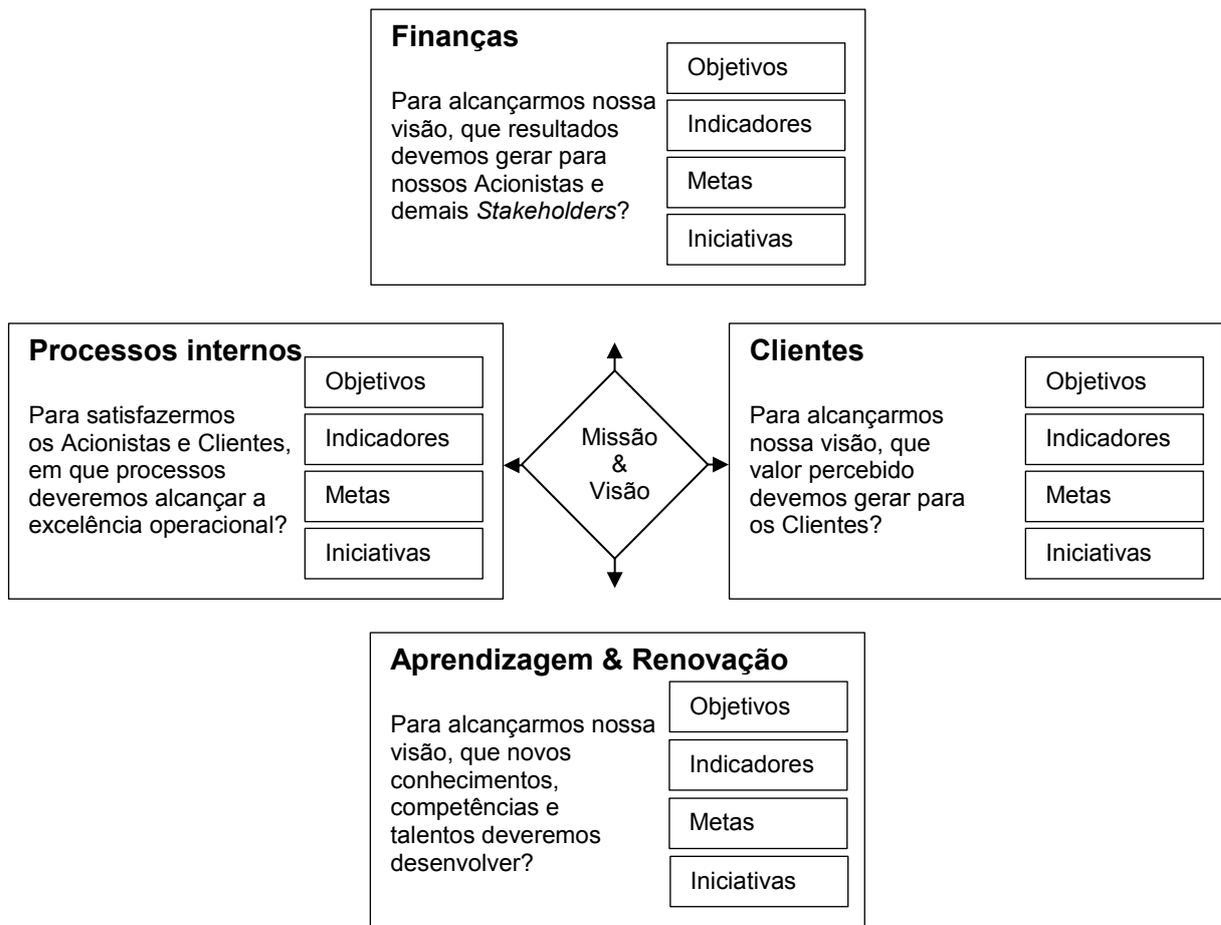
As relações de causa e efeito ocorrem, como dito anteriormente, a partir do topo, ou seja: Conforme a hipótese inicial, alcançam-se os resultados financeiros esperados, quando se satisfaz os clientes-alvo, logo a proposta de valor para os mesmos descreverá o que se pretende fazer para aumentar a fidelidade e gerar vendas. Kaplan e Norton (2004), complementam então que, para isso, faz-se necessária a definição dos processos internos, os quais irão criar e cumprir a proposta de valor estabelecida. Os ativos intangíveis, apresentados na perspectiva “aprendizado e crescimento”, fornecerão a base para que esses processos internos aconteçam, sustentando assim a estratégia.

Reforça-se que tais ativos intangíveis (capital humano, da informação e organizacional) só adquirem valor quando se encontram no contexto da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006).

Numa síntese de Torres e Torres (2014), depois de planejada conforme a lógica de cima para baixo, a operação em cadeia de causa e efeito procederá assim: indica-se (e aplica-se) o treinamento necessário aos funcionários para que possam atuar corretamente nos processos internos críticos, estabelecidos de modo a garantir o sucesso com os clientes escolhidos como mercado-alvo, e conseqüentemente, gerar retorno financeiro esperado pela organização.

A dupla criadora do *BSC*, Kaplan e Norton (2004), explicita que seria interessante agrupar os processos estratégicos críticos em temas estratégicos (já citados anteriormente), os quais levam a empresa a se concentrar na ação, estabelecendo responsabilidades.

Se, a partir da missão, desenvolve-se uma estratégia, que será dividida em temas estratégicos, aplicados em cada perspectiva, através de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, vale agora conceituar termos importantes, presentes na figura abaixo:



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, apud Herrero Filho, 2005, p. 31.

A imagem sintetiza a tradução da estratégia (e antes ainda, da missão e visão) em termos operacionais, através do desdobramento de objetivos, em indicadores, metas e iniciativas (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Porter (1996, apud KAPLAN; NORTON, 2000, p. 87), “a essência da estratégia é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva”. O autor conclui ainda que uma posição estratégica sustentável provém de um sistema de atividades, as quais se reforçam mutuamente.

A estratégia deve gerar movimento organizacional da posição atual para a posição desejável, trabalhando com hipóteses, desenvolvidas a partir das perguntas apresentadas em cada uma das quatro perspectivas que formam o *Balanced Scorecard*.

Tais hipóteses necessitam de atividades que constituam os vetores de desempenho (*lead indicators*) e resultado almejado (*lag indicators*). Como explicitado anteriormente, isso acontece por meio do estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas a cada perspectiva de modo a responder suas perguntas direcionadoras.

A figura mostra a arquitetura do *BSC*, com a criação de objetivos e suas atividades consequentes de medição, atividades estas de curto prazo, bem como os vetores que formam a diferenciação de seus concorrentes e criação de valor de longo prazo para clientes e acionistas (resultados) (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para que tal processo ocorra, conforme apontam os criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (2000), visualiza-se na imagem, que o processo se inicia do geral para o particular, o famoso *top-down*. Em suas primeiras perspectivas, define-se claramente a estratégia de modo a atender os resultados financeiros e de clientes, para então partir para modos mais operacionais de satisfazer esses objetivos.

As primeiras perspectivas tratam de como alcançar a visão da empresa, como ela quer se encontrar no futuro. Em sequência, fala-se declaradamente dos acionistas e clientes, para os quais deve-se gerar os resultados financeiros, já na primeira perspectiva, de modo a costurar todo o processo estratégico.

Especificando o que foi dito, vê-se que, na perspectiva financeira, como o próprio nome diz, deve-se delimitar os resultados financeiros a serem alcançados, por meio de produtividade e crescimento. A pergunta é “Para alcançarmos nossa visão, que resultados devemos gerar para nossos Acionistas e demais *Stakeholders*?”. Se a empresa pretende ser reconhecida como a maior organização de sua área, por exemplo, é preciso que ela gere resultado aos seus acionistas, premissa básica para que esta se mantenha em atividade.

Enquanto isso, na perspectiva do cliente, os resultados já não se devem diretamente aos acionistas, mas sim, como era de se esperar, aos clientes. Ou, seja: “Para alcançarmos nossa visão, que valor percebido devemos gerar para os Clientes?”.

Uma organização não existe sem seus clientes, para criar valor aos acionistas, é preciso criar valor para os clientes aos quais se pretende atingir. Tais clientes devem ser convencidos dos benefícios que a empresa pode lhe conferir, a partir de seus produtos/serviços. Benefícios os quais eles não encontrarão na concorrência (KAPLAN; NORTON, 2000).

Passa-se então para a perspectiva dos processos internos, chegando às ferramentas que farão com que a empresa crie valor para seus clientes e seus acionistas. “Para satisfazermos os Acionistas e Clientes, em que processos deveremos alcançar a excelência operacional?”.

Aqui, percebe-se uma diferenciação:

Os objetivos financeiros e os objetivos referentes aos clientes são resultados almejados, mas não explicam como atingir essas metas. Os processos de negócio internos – como projeto do produto, desenvolvimento de marca e de mercados, vendas, serviços, operações e logística – definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em

relação aos concorrentes, com a consequente produção de resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 88).

Por fim, tem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual, novamente conforme Kaplan e Norton (2000), visa inovar a execução dos processos, por meio de seus capitais organizacionais, humanos e da informação. “Para alcançarmos nossa visão, que novos conhecimentos, competências e talentos deveremos desenvolver?”.

Nesta perspectiva, tem-se destaque nos funcionários, os quais são a força motriz da organização, o que lhe confere vida, através de seus conhecimentos e habilidade de aprendizado e aplicação.

Esse conjunto, que forma a estrutura do *Balanced Scorecard*, estabelece as relações de causa e efeito entre as hipóteses, constituindo assim a estratégia que leva a perspectiva de valor.

Segundo Kotler (1998), cada missão é moldada por cinco elementos:

- a) História;
- b) Preferências atuais dos proprietários e da administração;
- c) Ambiente de mercado;
- d) Recursos; e
- e) Competências distintivas.

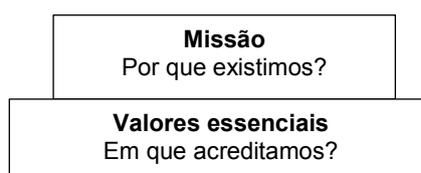
Uma declaração de missão, bem preparada, deve “[...] proporcionar aos funcionários da empresa um sentido único de propósito, direção e oportunidade”, de modo a atuar como uma mão invisível que orienta os funcionários (KOTLER, 1998, p. 76).

Quanto à visão, é a vez de Kaplan e Norton (2000, p. 85) conceituarem a mesma:

“A visão da organização pinta um quadro do Futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização”.

A figura a seguir, facilita a compreensão do conceito de processo:

Figura 6 – Traduzindo a missão em resultados almejados





Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p. 85.

Buscando-se mais uma vez o entendimento de Kotler (1998), tem-se as metas, que descrevem objetivos específicos quanto a magnitude e tempo, de modo a tornar esses objetivos mensuráveis e factíveis, facilitando o controle, implementação e mesmo o planejamento. Herrero Filho (2005, p. 40) complementa que as metas são “o que permite avaliar, ao longo do tempo, a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas de valor”.

Num contexto mais voltado para o *BSC*, construiu-se um painel genérico com a classificação de cada um dos itens de planejamento das perspectivas da ferramenta.

Figura 7 – Painel estratégico genérico

Perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;

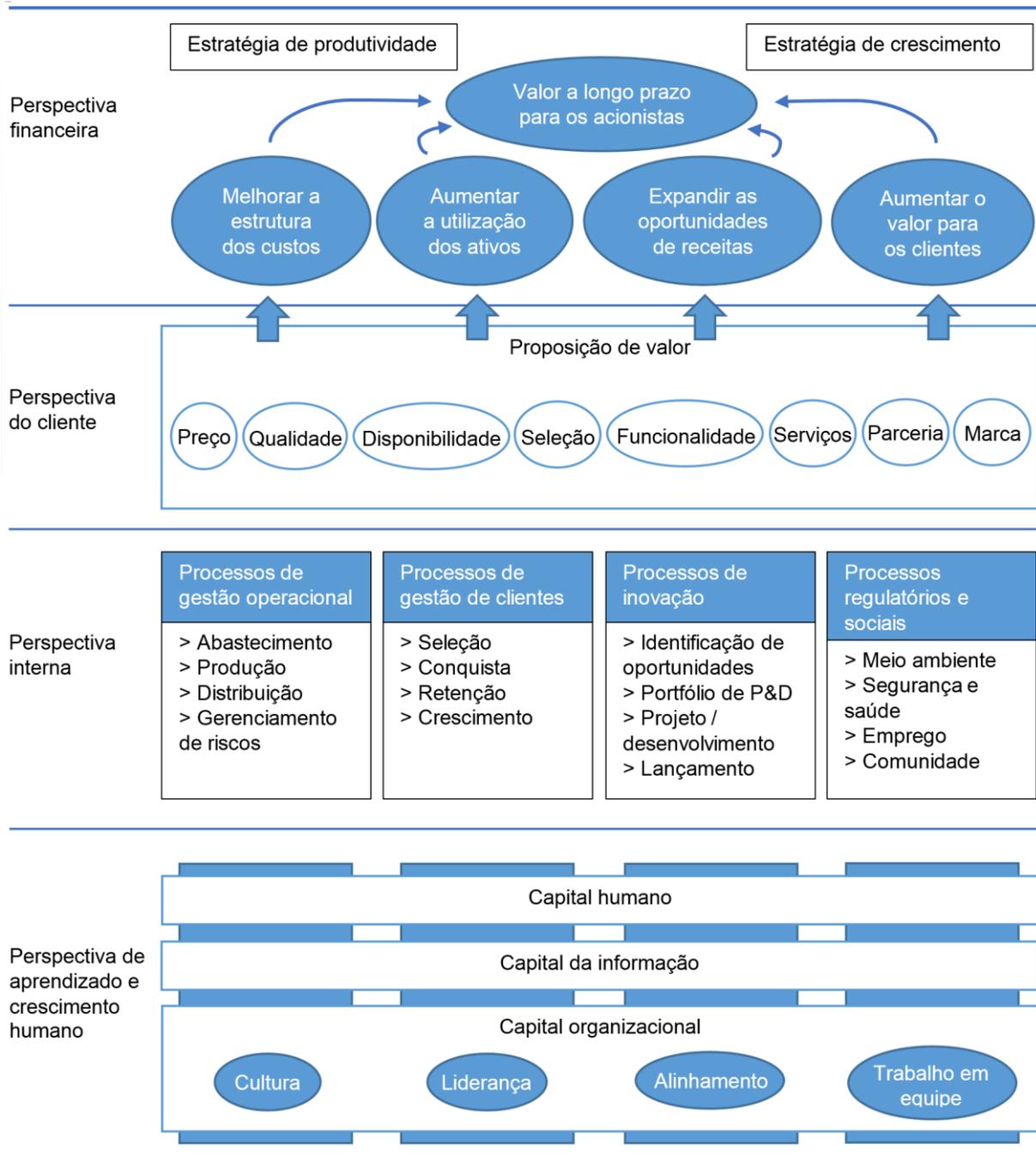


Fonte: Kaplan e Norton, 1997, apud Torres e Torres, 2014, p. 111.

O *Balanced Scorecard* evoluiu, e se desenvolveu o mapa estratégico que, conforme Torres e Torres (2014), nada mais é do que uma representação gráfica que torna clara a colaboração que cada objetivo tem para os demais, sejam estes de uma mesma perspectiva ou não. Ele “[...] cria condições para que a organização siga uma perspectiva holística” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 376).

Assim como o *BSC*, o mapa estratégico deve ser organizado em perspectivas hierarquizadas a partir da dimensão financeira (TORRES; TORRES, 2014).

Figura 8 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 11

Kaplan e Norton (2004, p. 10) afirmam que o mapa estratégico é tão importante para os executivos quanto o próprio *BSC*, que ele representaria “o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”.

A princípio, os mapas seriam algo estático. Para se obter uma visão dinâmica da criação de valor ao longo do tempo, é preciso quantificar as metas, estabelecer períodos para sua realização e programas de ação. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Sabe-se que o *Balanced Scorecard* evoluiu através de sua aplicação nas mais diferentes empresas, dos mais diversos países do globo. Desta maneira, Kaplan e Norton (1997, p. 9 e 11) conseguiram ir além de seu objetivo inicial e puderam comprovar que empresas vêm utilizando o *BSC* para viabilizar processos gerenciais críticos ao:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para que as organizações possam focar na estratégia por ela estabelecidas, Kaplan e Norton (2000), apresentam alguns princípios. O primeiro deles já foi discutido anteriormente (Tradução da estratégia em termos operacionais), em seguida, tem-se o alinhamento organizacional, criando sinergia, de modo que o todo exceda a soma das partes. Parte-se então para a transformação da estratégia em tarefa de todos. Aqui, a comunicação ocorre de cima para baixo.

Ao promover eventos de educação, comunicando a estratégia e apresentando o *BSC* por meio de reuniões trimestrais, boletins mensais e outros meios, busca-se mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (outro dos princípios apresentados), levando a compreensão geral e incentivo ao desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes.

Por conseguinte, sistemas de incentivos e recompensas, baseados no *Balanced Scorecard*, também auxiliarão nesse processo de desdobramento e alinhamento da estratégia. Tudo isso leva ao princípio de conversão da estratégia em um processo contínuo, por meio do aprendizado organizacional e manutenção da mesma.

2.4 O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE CONTROLE

Os sistemas de medição, precisam tornar claras as relações (hipóteses) entre os objetivos e medidas nas perspectivas, para seu gerenciamento.

Não se pode gerenciar o que não se mede (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004). Contudo, medidas e indicadores podem ser vistos como ferramentas de controle e avaliação de desempenho passado, nesse sentido, por vezes, diz-se que o *BSC* não foi desenvolvido para controle. O *scorecard* não quer continuar com a dinâmica dos sistemas de controle tradicionais, porquanto se torna “[...] impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7)

Nesse sentido, para melhor compreensão do *BSC*, é importante esclarecer os conceitos de controle:

O controle no ambiente empresarial é indispensável para a tomada de decisão (ATKINSON et al., 2011, apud LAVARDA; PEREIRA, 2012), estando diretamente ligado à operacionalização das estratégias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, apud LAVARDA; PEREIRA, 2012).

Controle pode apresentar diversos significados. Segundo Chiavenato (1999, apud GALINDO, 2005, p. 58), o termo abrange “[...] desde uma função restritiva e coerciva, até uma função administrativa que visa monitorar e avaliar as atividades e resultados alcançados pela empresa”.

Em 1995, Simons apresenta uma abordagem mais ampla, ao fazer uso de variados tipos de controle, definindo o Sistema de Controle Gerencial como processos formalizados que podem manter ou alterar as atividades organizacionais, com base no uso de informações. (BELTRAMI; GOMES; ARAUJO, 2013)

Simons (1995) desenvolveu quatro alavancas de controle, resumidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 73) como:

- Sistemas de crença (do inglês, *Belief systems*), os quais trabalham com os valores, missão e visão da organização;
- Sistemas de fronteiras (traduzido por outros autores como “Sistemas de restrições”; no original: *Boundary systems*), que seriam aqueles que estabelecem os limites da ação;
- Sistemas de controle diagnóstico (*Diagnostic control systems*), os “sistemas mais convencionais de *feedback*, ‘para assegurar a consecução previsível das metas’, ‘as ferramentas da implementação de estratégia’”;
- Sistemas de controle interativos (*Iterative control systems*), que deveriam “monitorar as incertezas estratégicas ou ambientais estimulando o aprendizado e potencializando as estratégias emergentes” (LAVARDA; PEREIRA, 2012, p. 499).

Beltrami, Gomes e Araujo (2013), citando Tessier e Otley (2012), arrematam o assunto ao esclarecer:

[...] Simons (1995) nomeia os sistemas diagnóstico e interativo de sistemas de *feedback* e medição de performance, em que o primeiro auxilia a empresa a monitorar e recompensar o alcance de metas específicas através de fatores críticos de sucesso, bem como possíveis correção de desvios; já o segundo sistema foca as incertezas estratégicas (fatores contingenciais que podem afetar a estratégia), visando gerar a busca por novas oportunidade e aprendizagem organizacional, de forma a auxiliar na

definição de novos rumos à empresa. Sugere, ainda, que o Sistema de Crenças e o Sistema Interativo cria energia positiva, enquanto o Sistema Diagnóstico e Sistema de Restrições cria energia negativa, cujas forças opostas atuam em equilíbrio para gerar a Tensão Dinâmica e garantir um controle efetivo.

A abordagem de controle de Simons (1995) considera estratégias emergentes. Há quem diga que tal ramificação teve sua origem com Lindblom (1959, apud PRADO JUNIOR, 2003, p. 2), que trouxe duas formulações para estratégia: A racional/abrangente, em que o responsável avalia todas as questões envolvidas com o problema, pondera e define qual a melhor ação naquelas circunstâncias, fazendo uso “de todas as teorias passíveis de oferecer alguma contribuição para a organização e solução do problema em questão”. A segunda opção é mais realista. Quando o gestor não conhece todos os aspectos do problema de modo a poder resolvê-lo com sólido embasamento teórico, então ele se utiliza de sua experiência, considerando os objetivos mais diretos para lhe guiar a decisão.

Para Kaplan e Norton (2004, pp. 399-400):

As metas identificam as lacunas de desempenho a serem eliminadas e o horizonte de tempo em que deve ocorrer a mudança. A fixação de metas e a definição dos vetores críticos de sucesso no mapa estratégico permitem que se teste a viabilidade da estratégia.

Diz-se isso, porque, quando não há quantificação, os objetivos estratégicos não passam de declarações de intenção passivas.

Normalmente, os sistemas de controle tradicionais focam somente no monitoramento de resultados financeiros, que representam o passado. Ao traduzir a estratégia em medidas tangíveis e construir relações de causa e efeito que possibilitem quantificar o valor gerado por ativos intangíveis, como capital humano, o *Balanced Scorecard* muda esse paradigma (HERRERO FILHO, 2005. TORRES; TORRES, 2014).

Mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não financeiras, o *BSC*, conforme Kaplan e Norton (1997) conta a história da estratégia na integração de medidas de resultados (indicadores de ocorrência, que apontam se as ações de curto prazo estão gerando o ganho desejado) e vetores de desempenho (que indicam tendências, mostrando o que deve ser feito para o alcance dos objetivos de longo prazo), por meio de suas relações de causa e efeito.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambiguidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo [...]. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 173)

Suas medidas equilibradas, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 282) “não apenas medem a mudança, como também a alimentam”, dessa forma “a monitoração do desempenho pode assumir a forma de teste de hipóteses e aprendizado com retroalimentação em dois níveis”.

Visto assim, é possível afirmar que “a elegância, mas também a complexidade do *Balanced Scorecard*, é que a mensuração em si faz com que conceitos um tanto vagos e ambíguos, como cultura e clima, sejam definidos com mais precisão” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 292).

Diz-se que o *BSC* incentivou as empresas a enfrentarem os possíveis percalços da mensuração. “Hoje, as empresas têm condições de medir o que almejam, em vez de almejam apenas o que forem capazes de medir” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 318).

2.5 OS BENEFÍCIOS DO *BALANCED SCORECARD*

Ao longo de sua coletânea de obras a respeito da ferramenta desenvolvida por eles, Kaplan e Norton (2000) demonstram uma série de benefícios, para as organizações, na adoção do *Balanced Scorecard*. A chave de tudo dá-se na possibilidade de mudança.

A forma como o *BSC* foi construído faz com que se possa realmente mensurar os resultados que vão sendo alcançados com a aplicação da estratégia escolhida, possibilitando realizar mudanças quando necessário e caminhar em direção ao que realmente se deseja.

Criou-se a ferramenta a partir de aplicações práticas e assim, desde o primeiro livro, há a apresentação de casos de sucesso na utilização da mesma. Grandes empresas citaram as mais diversas melhorias que obtiveram por meio de sua implementação.

A fim de se tangibilizar o que se gostaria de analisar, por meio de mensuração, as empresas se forçavam a se aprofundar em sua gestão estratégica. Os resultados positivos ocorreram nas mais diversas áreas, desde a melhor compreensão de seus segmentos de mercado alvo, até a alavancagem de vendas e diminuição dos desperdícios, ao se direcionar recursos financeiros ao que se visualizou como realmente crítico para o sucesso da empresa, havendo assim, por consequência, a melhoria financeira de maneira sustentável (KAPLAN; NORTON, 1997).

A inovação de processos e a retomada econômica foram temas de muitos *cases* apresentados (KAPLAN; NORTON, 1997).

O reposicionamento estratégico das organizações, orientadas para estratégias que podem ser medidas e que possibilitam o alcance dos resultados desejados foi o marco dos

benefícios apresentados, tornando-as mais competitivas.

Para citar um exemplo, Kaplan e Norton (2004) falam da Saatchi & Saatch, que, desde sua nova estratégia, desenvolvida com o *BSC*, em 1997, até sua aquisição pela Publicis, em 2000, quintuplicou seu valor para os acionistas, através de um aumento de dois bilhões de dólares, entrando assim para o *Balanced Scorecard Hall of Fame*.

David Turner, CFO da Thomson Financial, é quem complementa essa seção de modo mais conciso, ao afirmar que:

[...] A implementação do *Balanced Scorecard* enfatizou não só o custo da descentralização, mas também os benefícios da mudança, além de oferecer orientação clara sobre como promover a transformação. Basicamente, proporcionava disciplina e incentivos para alinhar nossa estratégia, pessoas e processos. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 374)

A listagem de benefícios é longa e não se pretende exauri-la aqui. Apenas conclui-se que o melhor de tudo está no fato de que o *BSC* continua em processo de adaptação e seus benefícios só tendem a aumentar.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Segue uma descrição da empresa sobre a qual se vai trabalhar, a fim de possibilitar uma melhor visualização de seus aspectos internos e do setor em que se encontra.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa X situa-se no centro de Grande Florianópolis. Fundada no início do milênio, hoje, é uma das mais antigas lojas de informática da região.

Classificada como empresa de pequeno porte, a mesma conta com uma estrutura física agradável e uma equipe de 10 colaboradores.

De atuação regional – seu maior contingente de atendimento está no núcleo metropolitano Grande Florianópolis (São José, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz e na própria capital) –, suas atividades ocorrem dentro de dois ramos: o comércio (varejista especializado) e a prestação de serviços (por meio da assistência técnica).

Numa seção próxima, será descrito com maior detalhamento, mas vale adiantar que seus produtos e serviços se constituem basicamente em venda, manutenção e suporte de computadores e suprimentos.

3.2 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

Em atividade desde 2001, a empresa X foi fundada por um empresário e bacharel em Ciências da Computação. A empresa nasceu com satisfatória base intelectual, proveniente da experiência adquirida pelo proprietário em sua empresa anterior, da qual se desligou visando, dentre outras coisas, a oportunidade de se consolidar em um mercado, até então, pouco explorado (a Grande Florianópolis).

Quanto ao histórico do setor, é possível afirmar que o advento da informática, no Brasil e no mundo, quando comparado a outras áreas, ainda se caracteriza como um evento recente, em especial o comércio de seus produtos e serviços a pessoas físicas. Pois, embora a primeira geração de computadores tenha surgido na década de 40, apenas com o advento do IBM PC 5150, em 1981, um modelo mais barato que servia para uso pessoal e corporativo, é que se firmou sua comercialização ao público geral. Este foi um marco para a popularização dos microcomputadores.

3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES

A missão, visão e valores da organização X foram devidamente formalizados há pouco tempo, mas já se buscava trabalhar com base neles. O que ocorreu foi somente uma documentação dos mesmos:

Missão:

Oferecer produtos e serviços de qualidade, no setor de informática, da Grande Florianópolis, priorizando sempre a transparência e o compromisso com o cliente.

Visão:

Ser referência em confiabilidade e competência, sendo igualmente um local onde se tenha orgulho de trabalhar.

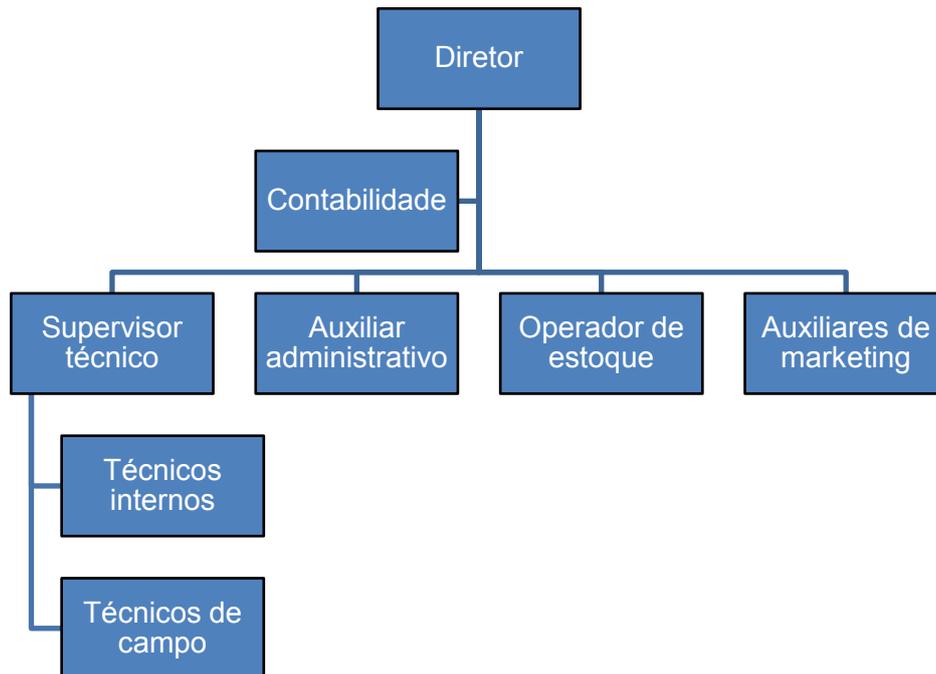
Valores:

- Dedicção ao cliente;
- Ética;
- Confiança;
- Responsabilidade social;
- Qualidade;
- Respeito ao ser humano;
- Garantia de um ambiente acolhedor a clientes e colaboradores.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da empresa X é bastante simples, sem grande verticalização. Dos colaboradores, somente o supervisor técnico conta com subordinados, que seriam estes, os técnicos internos e de campo. Ademais, tem-se uma auxiliar administrativa, dois auxiliares de *marketing* e um operador de estoque, além do diretor, e de um setor terceirizado (a contabilidade).

Figura 9 – Organograma da empresa



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Segue uma explicação a respeito de alguns dos principais processos organizacionais da X, os quais se estabelecem de modo informal:

3.5.1 Produção

A empresa X não é uma produtora. A empresa trabalha com o suporte e manutenção de itens de informática. Oferecendo produtos e serviços relativos a área.

A caracterização de produtos e serviços se “confunde”. Em muitos dos casos, ambos vêm acompanhados. Por isso, decidiu-se não dissociar uns dos outros, apresentando a seguinte listagem (a qual destaca as principais atividades oferecidas pela organização):

- Venda de computadores e demais artigos de informática;
- Manutenção de computadores, *notebooks*, impressoras, *smartphones* e monitores;
- Montagem e manutenção de redes de computadores e servidores;
- Suporte de sistemas operacionais (Windows e Linus);
- Consultoria em infraestruturas de TI.

A empresa ainda conta com uma linha *gamer*, cujos PCs podem ser montados de

acordo com as preferências do cliente.

Busca-se um planejamento estratégico através de um plano anual. No momento, tenta-se também um desdobramento trimestral, o qual deve prever atividades semanais.

Não há um método de controle do transporte, enquanto a compra de estoque ocorre conforme o giro de mercadorias.

A entrada e retirada de materiais estocados é que conta com um melhor gerenciamento, havendo um encarregado específico para isso.

Completando o pensamento quanto ao giro de estoque, pode-se acrescentar que se costuma realizar alguma forma de promoção de vendas, quando há pouca saída de certo item, a fim de manter um baixo índice de capital de giro parado.

As únicas atividades em que há terceirização seriam: a manutenção de impressoras e a contabilidade da empresa.

A empresa conta somente com o manual de integração como documento formalizado de regras e procedimentos. Devido ao seu tamanho, a mesma apresenta uma estrutura leve e bastante flexível, o que faz com que a troca de informações e tomadas de decisões ocorram de maneira mais simples.

No âmbito do microambiente, não se pode ignorar os fornecedores. Não há muitos distribuidores especializados na região, por isso, acaba-se trabalhando, algumas vezes, com fornecedores de outros estados também (mesmo que com menor frequência).

A relação com os fornecedores é constante, porquanto, devido ao prazo de reposição pequeno, não se sente necessidade de manter grandes estoques, cuja composição se define conforme o giro das mercadorias.

A princípio, diz-se que a atual estrutura seria eficaz para o alcance dos objetivos da organização. Entretanto, apontou-se a importância em se estabelecer uma estrutura para venda externa.

As mudanças do ambiente tecnológico, que seria o macroambiente de maior ligação com os interesses da empresa, embora frequentes, não são profundas, uma vez que os componentes seriam os mesmos e, não sendo uma produtora desses bens, mas sim, um comércio varejista, acompanhar as novidades através dos distribuidores, atualizando-se com treinamentos periódicos, parece ser o suficiente.

Tem-se como perspectiva uma melhoria do mercado e da crise no país. Independente disso, pretende-se investir numa melhoria da estrutura de vendas. Enquanto que, a longo prazo, tenciona-se o estabelecimento de uma sede maior.

3.5.2 Recursos Humanos

A gestão de pessoas inicia com o recrutamento e seleção. Tal processo é realizado pela própria empresa. Primeiramente, opta-se pela indicação da própria equipe, se não houver, passa-se para a análise dos currículos deixados na empresa, ao longo do tempo. Se ainda for necessário, utilizam-se anúncios.

A equipe da X é formada por profissionais especializados, com cursos técnicos, e alguns, inclusive com formação de nível superior. A empresa X trabalha com revenda autorizada da Microsoft, o que, inclusive, os leva a treinamentos importantes.

Embora não haja política de treinamento e desenvolvimento estruturada na empresa, apoia-se a prática, através do rateio de custos, bancando 60% dos mesmos.

Ainda é importante acrescentar que sua política salarial e de benefícios prevê meta de vendas e participação nos resultados.

A administração geral centra-se na figura do diretor, uma vez que a maioria das decisões são tomadas por ele. Entretanto, tenta-se envolver, sempre que possível, a equipe nesses procedimentos, em especial a respeito dos serviços (como estes poderiam ser feitos, de modo a acompanhar mudanças e gerar melhorias nos processos).

Há reuniões e, utiliza-se igualmente, como apoio à comunicação na empresa, o *e-mail*.

Nas comunicações internas, basicamente se utiliza o *e-mail* da empresa (cada colaborador tem o seu), por vezes, *Skype* e *Hangouts*¹. Estes seriam os meios mais formais de comunicação.

Quando se está fora (no caso dos técnicos de campo), costuma-se utilizar o *WhatsApp*, através dos celulares da empresa, quando há necessidade de aviso (seja por parte de quem se encontra fora ou de quem deseja contatar os membros que se encontram em campo).

Uma vez que a empresa é pequena, na realidade, os processos de comunicação costumam ser simplificados.

Pelo que se comenta durante reuniões, a equipe parece ter uma percepção positiva da empresa. Ao que se diz, o clima lhes é agradável.

Como cultura, o principal ponto que se tenta estabelecer, é o senso ético e de

¹ *Skype*, trata-se de um *software* que permite o compartilhamento de mensagens instantâneas, em vídeo e voz, e outros arquivos. Enquanto *Hangouts* é um aplicativo da *Google* que realiza ligações, vídeo chamadas e envia mensagens.

responsabilidade na realização de um trabalho correto, ao se conquistar a confiança do cliente através da qualidade e segurança oferecidas.

Mantém-se o hábito da reciclagem dos equipamentos sobressalentes da manutenção, peças sem conserto etc. O cliente é informado dessa possibilidade e, muitas vezes, deixa seus materiais já sem uso na loja. O dinheiro gerado pela venda dos componentes reciclados vai para as confraternizações entre os colaboradores que ocorrem com frequência (excetuando a de encerramento do ano).

3.5.3 Finanças

Como principais instrumentos auxiliares da gestão, apresentam-se: os relatórios de vendas e de serviços, assim como a DRE. Através dessas ferramentas, costuma-se acompanhar os serviços feitos por técnico, além da avaliação de vendas e serviços gerais num comparativo por mês e ano.

Os lançamentos formais são feitos pelo contador, para o qual se repassam as notas de compra, venda etc. O mesmo é quem as organiza.

O sistema de caixa vem sendo ajustado. No momento, o controle financeiro se dá basicamente através da cobrança dos clientes inadimplentes e análise de crédito (a empresa é associada da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Empresarial de Grande Florianópolis (ACIP), que fornecem, dentre outras atividades, serviços de informação de crédito), bem como pelo acompanhamento das contas a pagar e a receber da empresa. Ocasionalmente se visualiza custos fixos e variáveis, e, pelos registros financeiros, é possível perceber em que se gasta mais e onde poderia melhorar.

A inadimplência está em torno de 5% em boletos. O procedimento para tentar diminuir tal situação é o seguinte: Faz-se acompanhamento dos mesmos, entra-se em contato com as pessoas e, algumas vezes, renegociam-se prazos.

Na verdade, gera-se bastante informação financeira, entretanto, essas podem ser melhor utilizadas para o planejamento e controle estratégico da empresa.

Concluindo a seção: Quanto aos orçamentos, devido ao porte da organização, até o momento, não se sentiu necessidade de estabelecê-los por áreas.

3.5.4 Marketing

O mercado de serviços e varejo de informática, embora afetado momentaneamente

pela crise do país, tem boa perspectiva de expansão. A tecnologia se torna cada vez mais presente na vida das pessoas, não apenas no âmbito profissional. Com o mercado, cresce também a concorrência.

A carteira de clientes da empresa conta com pessoas físicas e jurídicas, embora o percentual destas últimas seja notadamente mais expressivo. De maneira que, como *target* principal, tem-se membros do mercado corporativo.

Com tais clientes, trabalha-se, muitas vezes, com contratos. Os quais garantem prevenção de problemas e acompanhamento remoto para os mesmos, e mantêm uma entrada fixa de receita mensal para a empresa.

Não há planos de *marketing* na empresa.

Na área de promoção, realizam-se ações periodicamente. Dentre elas, vale citar a divulgação em jornais a respeito de promoções de vendas, a distribuição de panfletos em regiões de mercados alvo, bem como a utilização de mídias digitais, como o *Facebook* e o *Google*. *E-mail marketing* também é uma alternativa da qual se faz bastante uso.

Recentemente, houve uma reformulação da parte visual da empresa: Modernização do *layout* e logo. Ademais, começou-se a praticar algum tipo de acompanhamento do retorno de cada mídia, medido, a princípio, pela origem dos novos clientes e compras (por onde vieram a conhecer a X).

Em se tratando da concorrência, é possível afirmar que essa pode ser bastante aberta, uma vez que não há prática de tabelamento de preços para o setor, de modo que os mesmos podem variar largamente. O que, muitas vezes, torna-se uma ameaça para a pequena empresa, por dois motivos:

- a) Há a dificuldade em concorrer com os preços dos grandes magazines, que compram em quantidades elevadas, e por isso estão mais aptos a negociar seus custos de mercadoria com os fornecedores;
- b) Outro complicador é o fato de haver grande percentual de concorrentes desregularizados no setor, que acabam por oferecerem preços muito baixos. Assim, a empresa que trabalha de modo regularizado, a qual paga seus impostos corretamente, tem dificuldade em manter seus preços competitivos.

Desse modo, o diferencial da X se dá, além da qualidade e confiabilidade de seus produtos e serviços, na assistência ao cliente.

Em se tratando de preço, o mesmo é estabelecido, basicamente, com base na fórmula do *mark up*, com diferenças para preços à vista e a prazo.

Normalmente se trabalha com prazos de pagamento de 30 dias ou 3 vezes, mas há

possibilidade de parcelamento em 6 vezes (ou seja, um número bem menor do que os magazines podem oferecer).

A princípio, na análise do diretor, os principais pontos fortes da empresa seriam: a qualificação da equipe, que apresenta bom conhecimento técnico, tendo formação em suas áreas de atuação; em consequência, a qualidade dos serviços; ética; experiência, devido aos muitos anos de mercado; e sua estrutura (sede própria com equipamentos e infraestrutura adequados para os serviços).

Como pontos fracos, têm-se: o preço (cujas causas já foram explicitadas numa seção anterior); estrutura de venda externa (não há pessoas empregadas para esse exercício); consequente problema de busca por novos clientes (não é uma tarefa bem sistematizada, em que se tenha atividades periódicas para conversão de *prospects*); o pós-venda é pouco desenvolvido quanto a ligar para os clientes, buscando saber se eles saíram satisfeitos com o serviço; e o acompanhamento financeiro (não se mantém o costume de projetar e analisar o fluxo de caixa, por exemplo).

Foi apontado um fator crítico de sucesso para a atuação na área, o qual a empresa sempre busca manter, que seria a qualidade de produtos e serviços oferecidos.

4 **BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Neste capítulo, desenvolver-se-á o *Balanced Scorecard (BSC)* para a X. Seguindo a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004). A criação do mapa estratégico tem como base a missão e visão da empresa, das quais deve descender a estratégia que será desdobrada em vários objetivos dentro da ferramenta.

4.1 MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PERSPECTIVAS

A empresa, apesar da crise atual do país, mantém suas atividades, embora sua lucratividade tenha sofrido queda.

Dentro desse contexto, a instituição tem o propósito de recuperar os níveis de desempenho. Para tanto, mais do que vender, a empresa precisa se tornar mais competitiva, e construir um relacionamento de confiança com seus clientes, bem como oferecer produtos e serviços de qualidade. Esse conjunto de ações pode ser um caminho para isso.

Desse modo, orientada por sua missão e visão, a organização pretende manter um melhoramento contínuo neste aspecto.

Percebe-se que um ponto importante para o alcance de tal objetivo é por meio da organização de um sistema de controle que possibilite o monitoramento das atividades da empresa, de modo a permitir a visualização de como as mesmas estão ocorrendo e onde e como podem ser melhoradas.

Nesse sentido, o *BSC* é uma ferramenta que auxilia a empresa no alinhamento e união das atividades e processos da organização, para que a instituição trabalhe em prol de seus objetivos, como um time.

Conquanto que o objetivo principal é manter um melhoramento contínuo da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tem-se como estratégia a manutenção dos mesmos, gerando conhecimento do cliente quanto a isso e, quando possível, superando suas expectativas.

Nas próximas etapas, tal estratégia será contada através das quatro perspectivas genéricas do *Balanced Scorecard*, desenrolando a mesma em objetivos menores que devem se interligar nas já comentadas relações de causa e efeito.

4.1.1 Perspectiva financeira

No topo do *Balanced Scorecard*, tem-se a perspectiva financeira, comumente dividida em estratégias opostas: a de crescimento e a de produtividade.

Como a maioria das empresas, a X pretende aumentar sua produtividade e aumentar sua receita. Frente a realidade da organização, melhorar a utilização de seus ativos pode ser um objetivo válido para a uma definição mais tangível financeiramente falando.

A partir disso, em discussão com seu empreendedor, chegou-se ainda há outros objetivos consequentes como: reduzir o capital de giro parado em estoques, diminuir o prazo de retorno de investimento em fornecedores e reduzir a inadimplência, com um melhor controle de vendas.

Embora o preço praticado pela empresa já não seja um ponto forte, acredita-se que, ao se investir na percepção de valor pelo cliente, pode-se ter como objetivo aumentar a margem de lucro dos serviços de alta complexidade técnica.

Para que uma empresa se mantenha ativa, é preciso manter bons clientes e conquistar novos. Logo, aumentar a carteira de clientes não pode ser um objetivo menosprezado. Em especial, visando as pessoas jurídicas, com as quais se possa estabelecer contratos, que geram receitas fixas para a empresa.

4.1.2 Perspectiva dos clientes

Se a empresa pretende melhorar a percepção de valor tida pelos clientes quanto a serviços oferecidos pela instituição, ter-se-á como objetivo oferecer-lhes produtos e serviços de qualidade. Aqui se retorna ao que foi estabelecido na missão da empresa (“oferecer produtos e serviços de qualidade, no setor de informática, da Grande Florianópolis, priorizando sempre a transparência e o compromisso com o cliente”).

Com ajuda do *marketing*, a questão de se trabalhar a marca também entra como um propósito da empresa, que pretende ser referência quanto à qualidade de seus serviços. Este é o posicionamento ao qual ela se propõe, outra vez, coincidindo com sua missão. Tal posicionamento que poderia ser reforçado na mente de seu público com o auxílio do *slogan* “A certeza de um bom trabalho”.

Na gestão de clientes, tem-se o risco de perda de clientes do tipo corporativo, quando estes alcançam um porte de empresa grande, uma vez que se torna mais fácil a utilização de serviços diretos com as produtoras de renome, como a Dell. Dessa maneira, tem-se o objetivo

de aumentar a fidelidade dos clientes já existentes, mas sem se esquecer da seleção de novos.

Deve-se então trabalhar no conhecimento das diferentes classes de *prospects* e *leads*, a fim de reconhecer os que valem a concentração de esforços da empresa.

Por fim, tudo isso se enlaça com o estabelecimento de um relacionamento de confiança com seus clientes.

4.1.3 Perspectiva dos processos internos

Como consequência de tudo o que foi relatado e estabelecido até o momento, de tudo o que provém da missão da X, é a vez de se tangibilizar objetivos operacionais na perspectiva de processos internos.

Faz-se necessário redesenhar os processos como um todo, o que reduzirá seus custos. Diminuir o tempo gasto com as atividades, melhorar sua qualidade e, conseqüentemente, reduzir o retrabalho.

É preciso ainda melhorar a gestão de estoque.

Outro ponto necessário: Estabelecer uma melhor atualização das ordens de serviços referentes a visitas técnicas, através da manutenção das mesmas em tempo real pelos técnicos de campo, diretamente no sistema da empresa. A partir disso, melhorar ainda a comunicação com os clientes, com o propósito de mantê-los sempre atualizados quanto ao *status* de sua ordem de serviço.

No quesito social, tem-se como objetivo apoiar projetos que beneficiem a comunidade. Dentre eles, a empresa já faz o descarte de materiais para reciclagem, mas é interessante aumentar a divulgação desta possibilidade aos clientes, mostrando-lhes os benefícios dessa logística reversa.

Além de se pretender reorganizar os incentivos a funcionários, mais especificamente surgiu o objetivo de aumentar a qualidade de vida da equipe, através do pagamento de um plano de saúde.

4.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Na última perspectiva, o primeiro objetivo a ser estabelecido, o qual deve auxiliar em todo o resto do processo, e cuja existência motivou este trabalho é: melhorar a utilização das informações geradas pelo sistema da empresa, com destaque para as atividades de controle.

Outro objetivo é realizar treinamentos para melhor compreensão do sistema, em especial, o *Customer Relationship Management* (CRM).

Treinar continuamente a equipe, a fim de promover sempre a melhoria de suas *expertises* é outro ponto importante.

Melhorar a estrutura de vendas e ainda alinhar a equipe, de modo que todos trabalhem para um objetivo comum, que traga benefício à equipe, aprendizado e crescimento através da adoção do *BSC*, pois é através do controle que se acompanha mudanças a quais podem necessitar do desenvolvimento de estratégias emergentes e que gerem, conseqüente aprendizado organizacional contínuo, o qual realimenta o processo.

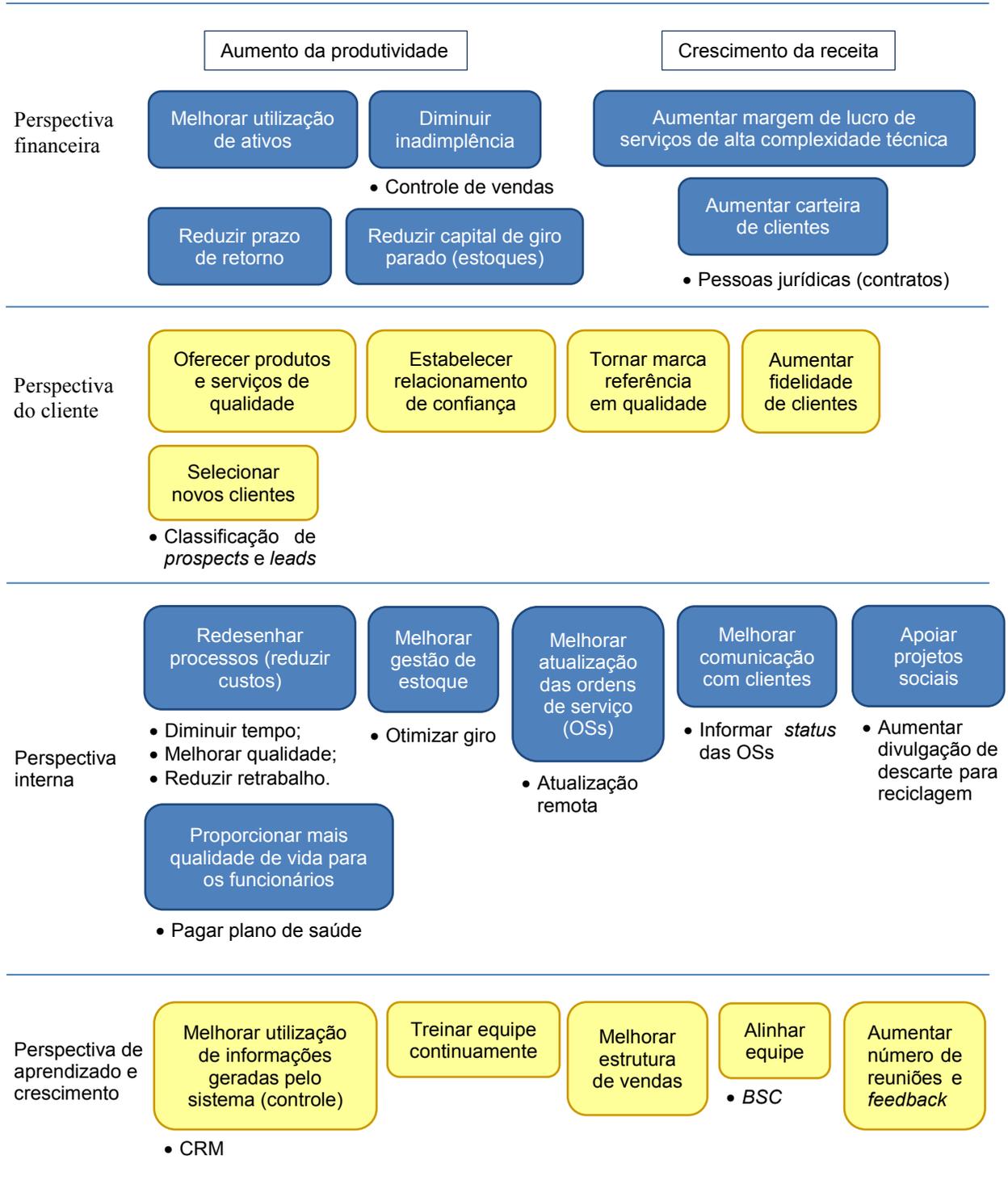
Investir assim na liderança: Aumentar o número de reuniões e *feedback*.

4.1.5 Mapa estratégico

Com base nos objetivos estabelecidos para as quatro perspectivas, chegou-se a construção do seguinte mapa, estruturado de maneira simples, no próprio programa *Word*, do pacote *Office*:

Figura 10 – Mapa estratégico da empresa X

“Ser referência em confiabilidade e competência, sendo igualmente um local onde se tenha orgulho de trabalhar”.



Fonte: Elaboração da autora, 2017.

4.2 INDICADORES, ALVOS E INICIATIVAS

A partir dos objetivos apresentados na seção anterior (figura 10, p. 51, cap. 4), selecionou-se, conforme o estabelecido pelos autores do *BSC* (figura 7, p. 32, cap. 2), indicadores, alvos e iniciativas cuja função vai além do alcance individual destes propósitos. Por meio dessas propostas, pretende-se fortalecer as relações de causa e efeito da estratégia e consolidar a administração, em especial, o controle da organização.

Quadro 1 – Desdobramento do mapa estratégico

(continua)

Objetivos	Indicadores	Alvos	Iniciativas
Perspectiva Financeira			
Aumento da produtividade	% de receita gerada por funcionário	Aumento de 10 % num ano	Meta geral para equipe
- Melhorar utilização de ativos	Retorno sobre os ativos (ROA)	Aumento de 5% num ano	Estudo e replanejamento dos processos atuais; Política de compra de estoque (ABC)
- Diminuir inadimplência → Controle de vendas	Índice de inadimplência	Diminuição de 10% num ano	Incentivo a pagamento à vista por parte dos clientes
- Reduzir prazo de retorno	Prazo médio de contas a receber / Prazo médio de contas a pagar	Diminuição de 5 % num ano	Incentivo a pagamento à vista por parte dos clientes; Negociação de condições de pagamento com fornecedores
- Reduzir capital de giro parado (estoques)	Prazo médio de estoques	Diminuição de 10 % num ano	Adoção do <i>BSC</i> como ferramenta de controle
Crescimento da receita	% de receita comparado com ano anterior	Aumento de 15% num ano	Meta geral para equipe
Aumentar margem de lucro de serviços de alta complexidade técnica	% faturamento de serviços de alta complexidade técnica em relação aos outros serviços	Aumento de 15% num ano	Consciência de valor pelos clientes
- Aumentar carteira de clientes → Pessoas jurídicas (contratos)	Número de contratos novos	Aumento de 10% num ano	Visita de campo Sugestão ao cliente
Clientes			
- Oferecer produtos e serviços de qualidade	Número de conserto em garantia	Diminuição de 20% num ano	Controle através do sistema da empresa
- Estabelecer relacionamento de confiança	% de entregas pontuais	Pelo menos, 90% em 6 meses	Controle através do sistema da empresa
- Tornar marca referência em qualidade	Número de reclamações dos clientes	Máximo 5% em 6 meses	Política de pós-venda (confirmação de satisfação com serviço)

Quadro 1 – Desdobramento do mapa estratégico

(fim)

- Aumentar fidelidade de clientes	Número de novos clientes com base em recomendações de clientes existentes Número de vendas por cliente	75% num ano Aumento de 10% num ano	Política de pós-venda (origem das vendas)
- Selecionar novos clientes → Classificação de <i>prospects</i> e <i>leads</i>	Número de orçamentos / Número de orçamentos aprovados	Aumento de 15% num ano	Controle no sistema da empresa
Processos internos			
- Redesenhar processos; reduzir custos → Diminuir tempo → Melhorar qualidade → Reduzir retrabalho	Data de entrada OS - Data de saída; % retrabalho	Diminuição de 20% num ano; Diminuição de 20% num ano	Estudo e replanejamento dos processos atuais
- Melhorar gestão de estoque	Estoque médio mantido; Estoque médio / Vendas do mês	Diminuição de 10% num ano Diminuição de 5% num ano	Adoção do <i>BSC</i> como ferramenta de controle; Política de compra de estoque (<i>ABC</i>)
- Melhorar atualização das OSs → Atualização remota	Número de atualizações remotas	80% em 6 meses	Treinamento dos técnicos de campo
- Melhorar comunicação com clientes → Informar status das OSs	Número de clientes informados do <i>status</i> de suas OSs	100% em 6 meses	Treinamento da equipe
- Apoiar projetos sociais → Aumentar divulgação de descarte para reciclagem	Peso e valor de reciclagem	Aumento 20% num ano	Caixas de coleta; Divulgação mensal
- Proporcionar mais qualidade de vida para os funcionários → Pagar plano de saúde	% de funcionários satisfeitos com a saúde e segurança fornecidas pela empresa	65% dos funcionários satisfeitos em 6 meses	Pagamento de plano de saúde para a equipe
Aprendizado e crescimento			
- Melhorar utilização de informações geradas pelo sistema (controle) → CRM	% de decisões tomadas/correções com base nas informações geradas pelo sistema; % compreensão do sistema pela equipe	50% em 6 meses; 100% em 12 meses; 100% em 6 meses	Adoção do <i>BSC</i> como ferramenta de controle; Treinamento da equipe no sistema da empresa
- Treinar equipe constantemente	% de empregados com necessidade de treinamento identificada	Menos de 10% ao ano	Pesquisa com equipe; Política de treinamento
- Melhorar estrutura de vendas	Número de funcionários bem treinados em vendas	100 % em 6 meses	Treinamento da equipe
- Alinhar equipe → <i>BSC</i>	% de objetivos dos empregados vinculados aos objetivos do <i>BSC</i>	Pelo menos, 80% num ano	Difusão constante da missão e visão dentro da equipe; Adoção do <i>BSC</i>
- Aumentar número de reuniões e <i>feedback</i>	Número de <i>feedback</i> gerados pós reuniões	Pelo menos, 15% em 6 meses	Cronograma que vislumbre reuniões periódicas

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Na perspectiva financeira, a partir do objetivo de aumento da produtividade, tem-se como iniciativa o estabelecimento de uma meta a equipe. Tal meta, na verdade, poderá ainda

ser dividida por setor e também avaliada individualmente, através do indicador “receita gerada por funcionário”, a fim de beneficiar a todos, gerando colaboração, sem deixar de reconhecer o esforço de cada um.

No desdobramento dos objetivos, muitos deles apresentaram repetição de iniciativas – para os objetivos “Melhorar a comunicação com os clientes” e “Melhorar a estrutura de vendas”, a iniciativa é o “Treinamento da equipe” –, assim como proposto em Simões (2010), o que mostra a correlação da estrutura do *BSC*, que se desenvolve no estabelecimento de uma estratégia comum, proveniente da missão e visão da empresa.

Nesse sentido, um dos alicerces está no estudo e replanejamento dos processos, com o objetivo de gerar seu redesenho e contribuir, conseqüentemente, com o aumento da qualidade de produtos e serviços, da supracitada produtividade, bem como, da melhor utilização de ativos.

Nas iniciativas relacionadas aos clientes, tem-se o aumento da consciência de valor dos serviços de alta complexidade², o que justificaria uma elevação de sua margem de lucro. Para a criação desta consciência, faz-se necessário o treinamento da equipe de vendas, a fim de melhor compreender e explicitar a natureza e benefícios destes serviços.

Para aumentar o número de contratos, vêm as iniciativas de visitas de campo, nas quais se possa identificar o perfil dos clientes que poderiam se encaixar neste tipo de contrato e, a partir dessa informação, realizar a sugestão de adoção de contrato com a empresa, apresentando suas vantagens para os mesmos.

Tem-se ainda a política de pós-venda que, embora já existisse, foi reformulada com a criação deste *BSC*, e deve servir para aumentar a confiança dos clientes na empresa e reforçar a qualidade de seus serviços.

Por fim, tudo isso se canaliza no treinamento da equipe e controle da organização, foco principal deste trabalho cujo propósito deve facilitar o andamento da empresa, por meio de processos melhor estruturados, com decisões respaldadas em informações úteis e atualizadas.

Tal etapa conclui o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* estruturado para a realidade da X, ao estabelecer o desdobramento de seus objetivos, trazendo seu planejamento para o âmbito das ações e monitoramento, que pode ocorrer de maneira simples, com base numa tabela de *Excel*, respaldada pelo próprio sistema da empresa.

² Serviços de alta complexidade técnica dizem respeito aqueles serviços que não podem ser realizados por técnicos comuns. Os profissionais que prestam tais serviços precisam de um conhecimento específico, adquirido através de treinamento focado nestas atividades. Tem-se como exemplos de serviços de alta complexidade técnica: trabalhos em servidores (Linux e Windows) e redes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, far-se-á o encerramento do trabalho, por meio da revisão dos objetivos delimitados para o presente relatório de estágio, a fim de observar se os mesmos foram alcançados, assim como se a pergunta estabelecida no problema foi respondida.

Para o alcance do objetivo geral, precisou-se realizar primeiramente o que se estabeleceu como objetivos específicos. Desde a análise detalhada da empresa (cujo planejamento e controle das áreas, num panorama geral, ocorre de modo informal), a identificação de tecnologia para a implementação do *BSC* na empresa (ferramentas simples, como *Word*, *Excel* e o sistema já utilizado pela empresa), concluindo com a proposta de utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle para a empresa X (construiu-se seu mapa, com o estabelecimento de indicadores, alvos e iniciativas, conforme se conversou com seu diretor).

Para futuros estudos, recomenda-se a aplicação do *BSC* em empresas de diferentes setores, a fim de corroborar na construção da hipótese de aplicação da ferramenta nas mais diversas organizações, dos mais variados tamanhos.

Conclui-se que a presente pesquisa foi satisfatória para o alcance dos objetivos estabelecidos e teve realização menos complexa do que o esperado.

O estudo se desenvolveu a partir da pergunta “Como o *BSC* pode auxiliar no controle da X, pequena empresa de informática de Grande Florianópolis, SC?”.

Acredita-se que o seu resultado conseguiu respondê-la e que, igualmente, essa resposta é positiva.

Nesse sentido, o trabalho foi realizado através da metodologia estabelecida. Primeiramente a pesquisa bibliográfica, que buscou fundamentar o tema a partir de autores consagrados no assunto, dentre eles, os criadores da ferramenta *Balanced Scorecard*. Em seguida, a pesquisa aplicada de caráter qualitativo, que, contou com a colaboração do diretor da empresa X para seu desenvolvimento, por meio de observações e troca de informações.

Percebeu-se, com o estudo das características da empresa e o devido embasamento teórico, que o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle na pequena empresa de informática, X, é possível. Ou seja, crê-se que se alcançou o objetivo geral deste trabalho: “Identificar a viabilidade da implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle na pequena empresa de informática de Grande Florianópolis, SC”. Isso porque o *BSC* conta com o mapa estratégico, que torna a visualização dos objetivos da empresa mais fácil,

estabelecendo-se rápida relação entre eles, os quais se desdobram nas medidas de resultado e tendência, colaborativas para um controle efetivo.

Por fim, vale dizer que tal trabalho auxiliou a estudante, e autora do mesmo, no entendimento dos conteúdos aqui fundamentados e desenvolvimento da hipótese estabelecida. Espera-se ter auxiliado igualmente a empresa que se dispôs a servir de base para o estudo realizado.

REFERÊNCIAS

- BELTRAMI, L.C.; GOMES, S.M.; ARAÚJO, D.M. Sistemas de controle gerencial e desempenho cooperativo: Um estudo empírico em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_CON2158.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. Etapas iniciais de um relatório de pesquisa. In: _____. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4. ed. Grande Florianópolis: UnisulVirtual, 2009. cap. 3, p. 47-104.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GALINDO, Alexandre Gomes et al. Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 2., 2005, Resende (RJ). **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2005. p. 57-71. Disponível em: <http://aedb.br/seget/arquivos/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOOGLE. **Hangouts**. Disponível em: <<https://hangouts.google.com/>>. Acesso em: 04 set. 2016.
- IG. **Computador pessoal faz 33 anos: Conheça a história do IBM PC**. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2014-08-12/computador-pessoal-faz-33-anos-conheca-a-historia-do-ibm-pc.html>>. Acesso em: 17 ago. 2016.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- X. **Manual de integração**. Grande Florianópolis, 2016. 7 slides. PDF.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 8. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 19, n. 4, p. 497-518, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3058/2457>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MACHADO, Cristiane Salvan et al. **Trabalhos acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica. 2. ed. rev. e atual. Grande Florianópolis: Ed. Unisul, 2013.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000100006_0.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. A Escola de Planejamento: a formulação de estratégia como um processo formal. In: _____. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 3, p. 57-88.

PRADO JÚNIOR, S. T. Estratégias emergentes: Uma proposta de síntese conceitual. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1., 2003, Curitiba (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES36.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

SANTOS, Luciano Costa. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso**. Grande Florianópolis, 2005. Apostila didática do curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina.

SEBRAE. **Como montar uma loja de informática e montagem de computadores**: Mercado. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-informatica-e-montagem-de-computadores,4b287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

SILVEIRA, Angelo Antonio da. Gerenciamento de projetos: Uma análise da importância da estrutura de gerenciamento de projetos no alcance dos objetivos estratégicos [Trabalho de conclusão de curso]. Viçosa (MG): Faculdade de Viçosa, Curso de Administração, 2011. 87f. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/gerenciamento-de-projetos-uma-analise-da-importancia-da-estrutura-de-gerenciamento-de-projetos-no-alcance-dos-objetivos-estrategicos/4779/download/>>. Acesso em: 03 set. 2016.

SIMÕES, Felipe Brugnara. O Balanced Scorecard em uma pequena empresa de galvanoplastia: Um estudo de caso [Trabalho de conclusão de curso]. Porto Alegre (RS): Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Administração, 2010. 51f. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26803/000760941.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

SKYPE. **O que é Skype?** Disponível em: <<https://support.skype.com/pt/faq/FA6/o-que-e-skype>>. Acesso em: 04 set. 2016.

TECMUNDO. **Das toneladas aos microchips:** A evolução dos computadores. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/infografico/9421-a-evolucao-dos-computadores.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis, 2009. Apostila didática da UFSC.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista não estruturada com o diretor da X

Tópicos abordados – Primeira etapa:

- a) A organização do ponto de vista de produção/serviços (planejamento, controle, gerenciamento de estoques, fornecedores, mercado...);
- b) A organização do ponto de vista das relações humanas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, política salarial, administração, equipe, comunicação, cultura...);
- c) A organização do ponto de vista de finanças (instrumentos de gestão, controle, inadimplência, orçamentos...);
- d) A organização do ponto de vista do *marketing* (clientes, planejamento, 4 P's, concorrência, pontos fortes e pontos fracos, fatores críticos de sucesso...)
- e) Estrutura organizacional.

Tópicos abordados – Segunda etapa:

- a) Situação atual;
- b) Objetivo principal e expectativas;
- c) Estratégia frente às 4 perspectivas do *BSC* (maneiras de concretizar missão e visão) – apresentação ao diretor das figuras 5, “As perspectivas de valor” (p. 21) e 7, “Painel estratégico genérico” (p. 25);
- d) Controle das ações (opções de indicadores, escolha de alvos).