FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

GUILHERME DA SILVA

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

CURITIBA

2014

GUILHERME DA SILVA

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso na área de pesquisa acadêmica, no MBA do curso de Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria da ISAE FGV

Gianfranco Muncinelli - Orientador

CURITIBA

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador Gianfranco Muncinelli, pela inspiração e sugestão do tema abordado nesta dissertação. Obrigada também pelas críticas, sugestões e contribuições que foram fundamentais para a efetivação deste trabalho.

Agradeço as “figurinhas de sempre”, pelo apoio e compreensão nos vários convites por nós recusados, devido a este trabalho.

Agradeço aos colegas de pós graduação, pela amizade, troca de conhecimentos, ajudas múltiplas que começaram já no curso preparatório e pelo apoio que foi incondicional, até mesmos nas horas mais difíceis e polêmicas.

Agradeço a todos os professores do programa pela dedicação e conhecimentos transmitidos tanto dentro quanto fora de sala de aula.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS **7**

ABSTRACT **9**

1 INTRODUÇÃO **10**

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA 11
1.3 OBJETIVOS 11

1.3.2 Geral 11

1.3.3 Específicos 11
1.4 JUSTIFICATIVA/ RELEVÂNCIA 11

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **13**

2.1 BALANCED SCORECARD 13
2.2 MAPAS ESTRATÉGICOS 28

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA **36**

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 36

4 DESENVOLVIMENTO **37**

4.1 ANÁLISE ATUAL 37

Análise de Liquidez 38

Análise de Atividade 39

Análise de Endividamento 40

4.1.2 CLIENTES 43

4.1.3 PROCESSOS INTERNOS 46
4.2 IMPLANTAÇÃO DO BSC 48

5 RESULTADOS DE PESQUISA **49**

5.1 ORIENTAÇÃO E APOIO INTERNO/EXTERNO 50
5.2 ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE 50
5.3 CAPACITAÇÃO PARA USO DA FERRAMENTA 50
5.4 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD 50
5.5 DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL 51
5.6 ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO BSC 51
5.7 COMUNICAÇÃO 51
5.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 51
5.9 REMUNERAÇÃO DE DESEMPENHO 52
5.10 CÁLCULOS DOS INDICADORES 52
5.11 SOFTWARE DE APOIO 52

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES **53**

REFERÊNCIAS **56**

APÊNDICES **58**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Medição Dos Temas Financeiros Estratégicos 18

Figura 2 - A Estrutura De Medição Do Aprendizado E Crescimento 26

Figura 3 - Infra-Estrutura Necessária À Montagem Do Mapa Estratégico 29

Figura 4 - Mapa estratégico da Swiss Re 32

Figura 5 - Modelo de criação de valor orientado ao desenvolvimento de clientes 33

Figura 6 - Posição atual sobre a implementação do BSC na Tracomaq Peças Para Tratores...48

RESUMO

O presente trabalho tinha como objetivo analisar a experiência de implantação do *Balanced Scorecard* na Tracomaq Peças Para Tratores Ltda., uma empresa de médio porte dedicada à promoção de vendas de peças de reposição para tratores da marca *Massey Ferguson*, *Case*, *Maxion* e *Fiatallis*. O trabalho estudava a estratégia de estudo de caso, combinada com a observação direta para o desenvolvimento da investigação. As especificações das Pequenas Empresas foram levadas em conta para avaliar os desafios à implementação do *BSC*. Os principais resultados da construção do modelo foram apresentados, sob a forma do mapa estratégico, da natureza e do conteúdo das perspectivas do *BSC*, dos indicadores chaves de performance construídos, dos projetos e metas a ele associados. As conclusões realçam os resultados já obtidos a curto prazo com a introdução do modelo e os desafios a serem enfrentados para a consolidação da experiência.

A incorporação da ferramenta do BSC na Tracomaq promoveu soluções às questões anteriormente críticas na sua execução, como a mobilização das lideranças, a comunicação da estratégia facilitando a compreensão de todos, o alinhamento de toda a estrutura da empresa, a motivação e o comprometimento dos profissionais e a integração entre as áreas, permitindo fazer da gestão estratégica um processo permanente e contínuo.

ABSTRACT

This study have objective to examine the experience of implementing the Balanced Scorecard in Tracomaq Parts Tractor Ltda., a midsize company dedicated to the promotion of sales of spare parts for tractors brand Massey Ferguson, Case, Maxion and Fiatallis. This paper studies the strategy of case study, combined with direct observation for the development of research. Specifications for Small Enterprises are taken into account in assessing the challenges to implementation of the BSC. The main results of the model building are presented in the form of strategic, nature and content of the BSC perspectives, the key performance indicators built, projects and goals associated with it. The findings highlight the results already achieved in the short term with the introduction of the model and the challenges to be faced for the consolidation of the experience.

1 INTRODUÇÃO

Os empresários precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem isso não teriam como manter o rumo da excelência empresarial. O Balanced Scorecard (BSC) oferece a esses empresários os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. 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. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O scorecard permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Verifica-se uma grande quantidade de organizações de grande porte com o Balanced Scorecard implantado, porém, nas micro e médias empresas, não detem um conjunto de indicadores que ajudem a selecionar aqueles que não são financeiros, assim, procuramos uma empresa de médio porte com faturamento de R$600.000,00 ao ano, para realizar um processo sistêmico de gestão, utilizando como ferramenta o Balanced Scorecard.

O interesse em pesquisar sobre o Balanced Scorecard é o fato de o Contador, em muitas empresas brasileiras, estar participando, de maneira efetiva, da elaboração do planejamento estratégico das organizações juntamente com a direção das mesmas. Essa participação efetiva do contador no planejamento estratégico das empresas implica que este profissional esteja preparado para exercer sua função. O Contador, assimilando os conceitos básicos do Balanced Scorecard, pode auxiliar a direção a elaborar e a executar a implantação do Balanced Scorecard na organização, adicionando valor à mesma. Além disso, poderá apresentar os resultados por meio da contabilidade financeira, o que ampliará seu leque de atuação, bem como poderá fornecer informações oriundas da contabilidade gerencial.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente a competitividade mundial vem transformando a sociedade, saindo do sistema tradicional de gerenciamento e partindo para novas técnicas que busquem além do aumento do valor da organização. O controle das variáveis intangíveis, assim consideradas aquelas que são mensuradas através de indicadores envolvendo toda a empresa, alinhada em um conjunto único de relação causa-efeito com fins estratégicos.

1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa é: O BSC é uma ferramenta que agrega valor em uma organização de médio porte?

1.3 OBJETIVOS

1.3.2 Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral realizar um diagnóstico atual dos controles existentes e através de um ensaio o desenvolvimento de um sistema de gestão utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de médio porte.

1.3.3 Específicos

a) Realizar um diagnóstico atual dos controles existentes.

b) Criar de um mapa estratégico

c) Criar um CRM (*Customer Relationship Management*)

d) Analisar os Índices Financeiros

e) Desenvolver um ensaio de um sistema de gestão de uma empresa de médio porte, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard.*

1.4 JUSTIFICATIVA/ RELEVÂNCIA

O interesse em pesquisar sobre o Balanced Scorecard é o fato de o Contador, em muitas empresas brasileiras, estar participando, de maneira efetiva, da elaboração do planejamento estratégico das organizações juntamente com a direção das mesmas. Essa

participação efetiva do contador no planejamento estratégico das empresas implica que este profissional esteja preparado para exercer sua função. O Contador, assimilando os conceitos básicos do Balanced Scorecard, pode auxiliar a direção a elaborar e a executar a implantação do Balanced Scorecard na organização, adicionando valor à mesma. Além disso, poderá apresentar os resultados por meio da contabilidade financeira, o que ampliará seu leque de atuação, bem como poderá fornecer informações oriundas da contabilidade gerencial.

Esta pesquisa tem como objetivo geral realizar um diagnóstico atual dos controles existentes e através de um ensaio o desenvolvimento de um sistema de gestão utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de médio porte. E tem por objetivos específicos:

a) Realizar um diagnóstico atual dos controles existentes.

b) Criar de um mapa estratégico

c) Criar um CRM (*Customer Relationship Management*)

d) Analisar os Índices Financeiros

e) Desenvolver um ensaio de um sistema de gestão de uma empresa de médio porte, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard.*

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao discutir o Balanced Scorecard, a pesquisa verificará sua base teórica divididas nos itens abaixo.

2.1 BALANCED SCORECARD

Segundo Kaplan, Norton (1996 p. 8) , o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard.

"O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard". Kaplan, Norton (1996 p. 8)

De acordo com Herrero Filho (2005), os fatores que contribuíram não só para a criação do Balanced Scorecard, como também para torná-lo uma das mais importantes ferramentas de gestão da última década do século XIX e do início do século XX, são os seguintes:

a) o reconhecimento dos empresários, executivos e analistas de mercado de que os indicadores financeiros não conseguiam orientar a gestão das organizações que vivenciavam a migração da criação de valor dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis;

b) a percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das empresas não estava vinculada à estratégia competitiva, o que direcionava o foco de atenção dos executivos para a mensuração de resultados operacionais em detrimento da gestão estratégica;

c) a conscientização da necessidade de criação de uma estrutura, uma linguagem e um sistema de comunicação e de informação que transmitisse e alinhasse a força de trabalho com a estratégia competitiva.

2.1.1 Principais Conceitos:

Herrero Filho (2005) vê o Balanced Scorecard em duas dimensões: como sistema de gestão e como ferramenta gerencial. Como um sistema de gestão, o BSC traduz a estratégia da

empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos seus participantes; como ferramenta gerencial, permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis da organização em valor para os acionistas.

Herrero Filho (2005, p.44) ainda explica que:

A compreensão do fluxo 'missão, visão e estratégia' é fundamental para o desenvolvimento dos projetos de Balanced Scorecard, uma vez que sua metodologia revela uma contínua interação com esses conceitos. Todo o modelo é desenvolvido a partir da idéia de Kaplan e Norton, no sentido de que o Balanced Scorecard deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização, seja ela uma corporação, uma unidade de negócios, uma instituição ou uma organização sem fins lucrativos, em medidas e objetivos de fácil entendimento por todos os seus participantes.

"O Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro. O Balanced Scorecard capta as atividades críticas de geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o Balanced Scorecard revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo". Kaplan, Norton (1997 p.8)

"O Balanced Scorecard consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa estratégia, em toda organização. A estratégia da Southwest Airlines, por exemplo, é oferecer aos passageiros preços baixos e diversão nos serviços de vôos curtos. Os preços baixos decorrem da ausência de complementos caros, como refeições, assentos marcados e verificação da bagagem. A diversão é proporcionada pelos comissários de bordo, que deixam as suas ocupações para entreter os passageiros com suas momices. É uma estratégia interessante. A Southwest Airlines contrata pessoas que tem senso de humor e que gostam do seu trabalho. Contratar e manter seus funcionários provavelmente não custa mais – e pode custar até menos – do que manter comissários de bordo amuados, que vêem seu trabalho como algo temporário. A estratégia da Southwest Airlines é formar clientes fiéis, por meio da combinação da "diversão" – que nada custa providenciar – e preços baixos, possíveis por causa da falta dos complementos caros oferecidos pelas companhias áreas concorrentes. A tese é que preços

baixos e diversão levam a clientes fiéis, os quais, combinados com custos baixos, levarão a lucros altos. Até agora a teoria deu certo". Garrison, Noreen (2001 p. 320)

Para Atkinson et al. (2000), o Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho focando os objetivos da empresa, coordenando a tomada de decisão individual e provisionando uma base para o aprendizado organizacional. O autor esclarece que o Balanced Scorecard deve ser visto como uma filosofia ao invés de uma fotocópia do sistema de avaliação de desempenho implementado por qualquer empresa, sendo que o scorecard equilibra a medição do desempenho considerando os resultados e as causas do desempenho sobre os objetivos primários da empresa.

"Com o Balanced Scorecard, a alta administração traduz a sua estratégia em medidas de desempenho que os empregados possam entender e pelas quais eles possam fazer algo. O tempo que os passageiros têm que esperar na fila para a verificação da bagagem, por exemplo, poderia ser uma medida de desempenho do supervisor encarregado do balcão de check-in do aeroporto de Phoenix. Essa medida de desempenho é facilmente entendida pelo supervisor e pode ser melhorada pela sua atuação". Garrison, Noreen (2001 p. 321)

"O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e estratégia da unidade de negócio. O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o scorecard se equilibra entre as medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado". Kaplan, Norton (1997 p. 9)

Na concepção de Padoveze (2004a), o Balanced Scorecard é um complemento das medidas de desempenho não-financeiras. Neste caso, a proposta de adoção do conceito do

Balanced Scorecard objetiva unir a visão estratégica com as fases de execução e controle no processo de gestão empresarial. Isso porque a administração baseada somente em indicadores financeiros que trate basicamente da análise dos atos e fatos expressos monetariamente deixa falhas na gestão em virtude da não-avaliação das outras perspectivas.

2.1.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

De acordo com Paton et al. (1999), 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. Ele é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

"O processo do scorecard tem início com um trabalho de equipe de alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo. Por exemplo, uma instituição financeira imaginava que seus 25 altos executivos estivessem de acordo quanto à estratégia: oferecer um serviço de qualidade superior a clientes-alvo. Contudo, ao formular os objetivos do scorecard relacionados aos clientes, ficou evidente que cada executivo tinha um entendimento diferente de serviço de qualidade superior e de quem eram os clientes-alvo. O processo de desenvolvimento de medidas operacionais para o scorecard produziu o consenso entre os 25 executivos quanto aos segmentos de clientes mais desejáveis, bem como quanto aos produtos e serviços que o banco deveria oferecer a esses segmentos-alvo". Kaplan, Norton (1997 p. 11)

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.10), o modelo das quatro perspectivas utilizado para definir a estratégia de criação de valor da organização propicia às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades dos seus empreendimentos. Para isso, além da utilização do mapa estratégico, é necessária a escolha de indicadores para mensurar o desempenho empresarial dentro das quatro perspectivas; não existe um número exato de quantos indicadores a organização deve utilizar.

"Companhias diferentes, com estratégias diferentes, selecionarão diferentes clientes-alvo, com diferentes espécies de produtos e serviços. Tomemos como exemplo a indústria automobilística. A BMW dá ênfase à engenharia e à execução; a Volvo, à segurança; a

Jaguar, ao luxo dos detalhes; a Corvette, ao bom gosto; e, a Toyota, à confiabilidade. Por causa diversidade de importância, um método único de avaliação de desempenho não funciona, mesmo dentro de uma só indústria. As medidas de desempenho precisam ser talhadas sob medida para a estratégia específica de cada companhia". Garrison, Noreen (2001 p. 323)

"Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem do scorecard. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O Balanced Scorecard destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida." Kaplan, Norton (1997 p.11)

"O elo final – as metas de aprendizagem e o crescimento – expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos – em pessoal, sistemas e procedimentos – produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas". Kaplan, Norton (1997 p. 11)

"O processo de construção de um Balanced Scorecard esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Em nossa experiência na criação do scorecard, nunca encontramos uma equipe gerencial que tivesse chegado a um consenso total quanto à importância relativa de seus objetivos estratégicos. Em geral, trabalhamos com equipes harmônicas em empresas bem gerenciadas. A razão para falta de consenso costuma estar relacionada à história funcional e à cultura da empresa. Os executivos tendem a fazer carreira dentro de uma mesma área funcional. Determinadas funções tendem a dominar as prioridades. Por exemplo, as empresas de petróleo tendem a ser dominadas por um foco no marketing e vendas, em detrimento da tecnologia e da inovação. As empresas de alta tecnologia possuem forte cultura de engenharia e tecnologia, colocando a produção em segundo plano. Quando executivos de áreas funcionais diferentes, principalmente em empresas que, historicamente, constituíram silos funcionais isolados, tentam trabalhar em equipe, surgem pontos cegos – áreas de relativa ignorância em

tornos das quais é difícil formar equipes e criar consenso, porque há muito poço conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferente unidades funcionais”. Kaplan, Norton (1997 p. 12)

Niven (2005) comenta que o segredo para definir o número de medidas de desempenho é garantir a descrição detalhada da estratégia ao longo das quatro perspectivas, sendo que, ao contar sua história estratégica, será verificada uma mistura suficiente das principais medidas de resultado e orientadores de desempenho dispersos ao longo do *Scorecard*. Essas medidas de resultados não devem ficar isoladas para que ocorra a vinculação de causa-efeito ou mapas estratégicos que servem como receita para o sucesso.

2.1.2.1 Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros representam os objetivos de longo prazo de uma organização visando, basicamente, ao retorno sobre os investimentos realizados em uma empresa. A escolha de indicadores, apesar de derivar diretamente das estratégias da organização, pode dar margem a muitas dúvidas. É nesse sentido que surge a perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997, p.26) esclarecem que:

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas de desempenho indicam a estratégia de uma empresa, se sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa. No que se refere à perspectiva financeira, Padoveze (2004a, p.92) explicita que "[...] os vetores operacionais e estratégicos estão relacionados com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial. Portanto, relaciona-se ao elemento mais importante de um sistema, que é seu objetivo".

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) comentam que os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, o que faz com que a teoria da estratégia empresarial sugira várias estratégias diferentes, de acordo com a fase em que se encontra a empresa. Esses autores citam três fases: de crescimento, de sustentação e de colheita.

Para Kaplan e Norton (1997), empresas em fase de Crescimento são aquelas que se encontram nos estágios iniciais, possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento e que, para aproveitar esse potencial, muitas vezes, precisam comprometer recursos consideráveis. As empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, o que mostra que os objetivos financeiros globais para as empresas que estão nessa fase são os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. No que tange à fase de Sustentação**,** Kaplan e Norton (1997) esclarecem que, provavelmente, a maioria das unidades de negócios de uma empresa está nesta fase, na qual conseguem atrair investimentos e reinvestimentos. Essas empresas, ao invés de longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feita na fase de crescimento, possuem projetos de investimento direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e que consigam, com isso, aumentá-la um pouco a cada ano.

A figura 1 apresenta um exemplo de utilização de estratégia da unidade de negócio demonstrando os temas estratégicos em cada uma das etapas vistas.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		AUMENTO E *MIX* DE RECEITA	REDUÇÃO DE CUSTO/ AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	CRESCIMENTO	Aumento da taxa de Vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas)
	SUSTENTAÇÃO	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos *versus* custos dos Concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxa de utilização dos ativos
	COLHEITA	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-Lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (*throughput)*

Figura 1 - Medição dos temas financeiros estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

Em se tratando da definição dos indicadores, ressalta-se que não existe uma receita pronta para a escolha dos mesmos. Entretanto, Niven (2005) comenta que se pode esperar a seguinte distribuição de medidas para um BSC de boa qualidade dentro da perspectiva financeira, ou seja, três ou quatro medidas de resultados financeiros antecipados. A organização deve ser bastante clara a essas metas financeiras e não exigir muitas medidas métricas.

Schmidt (2002, p.136) comenta que, dependendo [...] do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro, importando, isto sim, demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. Provavelmente essa exigência aumenta a responsabilidade do profissional, que define os indicadores para avaliação do desempenho empresarial, mas, ao mesmo tempo, abre espaço para o uso da criatividade, já que, não existindo empresas iguais, também não existem indicadores que possam ser utilizados com sucesso em mais de uma organização empresarial.

Os principais indicadores financeiros tradicionais, conforme Schmidt (2002), são:

a) Indicadores relacionados com o faturamento: faturamento (valor), faturamento no exterior (valor), faturamento estimado (valor), evolução do faturamento (valor ou %), evolução do faturamento estimado (valor ou %), faturamento do produto (valor), faturamento por funcionário (valor), participação do produto no faturamento (%), participação do cliente no faturamento (%), estimativa de faturamento por cliente (valor), perda de faturamento em relação à concorrência (valor), vendas a prazo (valor), evolução de vendas a prazo (%), vendas líquidas (valor), estimativa de vendas líquidas (valor), participação das lojas do Brasil no faturamento (%), valor das exportações, evolução das exportações (%), estimativa de exportações (valor), participação do cliente no total das exportações (%);

b) Indicadores de margem (bruta, líquida, operacional e lucro): margem bruta (%), evolução da margem bruta (%), margem líquida (%), margem operacional (%), evolução da margem operacional (%), margem de lucro (%), margem de lucro em relação ao faturamento (%);

c) Indicadores relacionados com o resultado: resultado (valor), resultado da subsidiária (valor), resultado por ação (valor), evolução da perda de resultado por ação em relação à concorrência (%), evolução do resultado (%), evolução do resultado estimado (%);

d) Indicadores relacionados com o endividamento**:** endividamento (%), evolução do endividamento (%);

e) Indicadores relacionados com a liquidez: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca;

f) Indicadores relacionados com a rentabilidade: rentabilidade (%), rentabilidade do ativo (%), evolução da rentabilidade do ativo (%), rentabilidade do patrimônio (%);

g) Indicadores relacionados com custos: evolução dos custos (valor ou %), estimativa da evolução dos custos (valor), estimativa de diminuição dos custos unitários (valor), custos unitário (valor), evolução do custo unitário (valor);

h) Indicadores relacionados com o investimento**:** capital inicial (valor), investimento inicial no empreendimento (valor), investimentos (valor), investimento estimado (valor), evolução dos investimentos (%), investimento no Brasil (valor), investimento em treinamento (valor), investimento na fábrica (valor), investimento em novas fábricas (valor), investimento em marketing em relação ao faturamento (valor), investimento em instalações (valor), investimento em novos equipamentos (valor).

i) Outros indicadores: rotação do estoque (%), evolução do capital de giro (%), retorno sobre o capital (%), evolução do valor das ações (%), evolução do lucro por ação estimado (%), valor de mercado (valor), evolução do valor de mercado (%), valor da empresa (valor), valor da empresa estimado (valor), valor da franquia (valor), valor agregado (valor), valor das importações (valor), preço relativo do produto (valor), capital próprio (valor), aumento de capital (valor), ativos (valor), patrimônio (valor), evolução do patrimônio (%), evolução do preço (%).

Além dos indicadores citados, Niven (2005) contribui com uma lista de um grupo de medidas financeiras normalmente utilizadas como: total de ativos, total de ativos por funcionário, lucros em porcentagem de ativos totais, receitas em ativos líquidos, receita em ativos totais, rendimento/ativos totais, margem bruta, lucro líquido, lucro em porcentagem de vendas, lucro por funcionário, receita, receita de novos produtos, receita por funcionário, rendimento patrimonial líquido (ROE), rendimento sobre o capital empregado (ROCE), taxa de retorno sobre o capital investido (ROI), valor econômico adicionado (EVA), valor de mercado adicionado (MVA), valor adicionado por funcionário, taxa de crescimento composta, dividendos, valor de mercado, valor da ação, mistura do acionista, lealdade do acionista, fluxo de caixa, custos totais, taxa de crédito, dívida, dívida em patrimônio líquido, juros recebidos, vendas diárias a receber, giro das contas a receber, dias a pagar, dias em estoque, taxa de giro de estoque.

2.1.2.2 Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva, o foco está em fomentar as estratégias relacionadas aos clientes. Em relação à perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997, p. 67) elucidam que:

[...] as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Padoveze (2004a, p.585) define que "o enfoque do cliente claramente relaciona-se com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema empresa".

Pode-se definir os processos de gestão de clientes como sendo quatro, assim apresentados por Kaplan e Norton (2004, p.109):

1. Selecionar clientes: Identificar segmentos de clientes atraentes para a empresa, elaborar proposições de valor específicas a esses segmentos e criar uma imagem de marca que atraia clientes desses segmentos para os produtos e serviços da empresa.
2. Conquistar clientes: Comunicar a mensagem ao mercado, atrair clientes potenciais e convertes os clientes potenciais em clientes efetivos.
3. Reter clientes: Garantir a qualidade, corrigir os problemas e transformar os clientes em ‘fãs ardorosos’, altamente satisfeitos.
4. Cultivar relacionamentos como os clientes: Conhecer os clientes, construir relacionamentos com eles, aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes-alvo.

Niven (2005) comenta que, nesta perspectiva, o número de indicadores pode ser entre cinco e oito, sendo que sua proposta de valor determinará a composição de suas medidas. A perspectiva do cliente deverá conter um grande número de indicadores de tendência.

Os principais indicadores relacionados com a perspectiva relacionada ao cliente, conforme adaptação de Schmidt (2002), são:

a) Indicadores relacionados com o cliente**:** número de clientes, evolução do número de clientes, estimativa da evolução do número de clientes, número de usuários;

b) Indicadores relacionados com volume de vendas: número de unidades vendidas, volume de vendas, volume de vendas do produto, estimativa do volume de vendas do produto, volume de vendas em relação à média ideal, evolução do volume de vendas, evolução do volume de vendas unitário, estimativa do volume de vendas, participação do produto no volume de vendas, estimativa de exportação (volume);

c) Indicadores relacionados com participação no mercado: participação no mercado, estimativa de participação no mercado, evolução da participação no mercado, participação no mercado dos produtos, evolução da participação no mercado do produto.

d) Indicadores relacionados com posição no mercado: posição no mercado, evolução da posição no mercado, posição na Revista Maiores e Melhores, posição na Revista Entrepreneur, posição na Revista Fortune, posição no guia Exame – As Melhores Empresas para Trabalhar, posição no ranking de fabricantes.

Niven (2005) cita um grupo de exemplos de medidas do cliente: satisfação do cliente, fidelidade do cliente, fatia de mercado, reclamações do consumidor, reclamações solucionadas no primeiro contato, taxa de rendimento, tempo de resposta ao pedido do cliente, preço direto, preço comparado ao da concorrência custo total para o consumidor, duração média do relacionamento com o cliente, perda da clientela, retenção da clientela, taxa de aquisição de clientes, porcentagem da receita gerada por novos clientes, número de consumidores, venda anual por consumidor, taxa de ganho (vendas realizadas/contato de venda), visitas do cliente à empresa, quantidade de anúncios publicados, número de propostas apresentadas, reconhecimento da marca, taxa de retorno, número de congressos assistidos, volume de vendas, quantidade de gastos com a clientela-alvo, vendas por veículo, porte médio da clientela, quantidade de clientes por funcionário, gastos com atendimento ao consumidos, lucratividade do cliente, freqüência (número de transações de venda).

2.1.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.97), para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente [...] Para o Balanced Scorecard, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos

produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Padoveze (2004a, p.585) complementa que o "enfoque dos processos do negócio relaciona-se com o elemento processamento do sistema. Portanto, há que haver indicadores que monitorem os objetivos e metas para gestão dos processos de negócios".

Kaplan e Norton (1997) definem a cadeia de valores dos processos internos considerando que, em uma cadeia de valor genérica, ela serve de modelo para que as empresas se adaptem ao construir a perspectiva dos processos internos, sendo este modelo dividido em três processos: Inovação, Operações e Serviços Pós-Venda.

Kaplan e Norton (1997) consideram o Processo de Inovação como a onda longa de criação de valor, na qual as empresas primeiramente identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades dos clientes atuais. Mantendo-se nessa onda de criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços, o que lhes permite atingir novos mercados e clientes e satisfazer as necessidades recém-identificadas dos clientes.

O Processo de Operações, para Kaplan e Norton (1997), representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Tendo início com o recebimento do pedido de um cliente e término com a entrega do produto ou a prestação de serviço, esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos serviços existentes aos clientes atuais.

No Serviço Pós-Venda, definido por Kaplan e Norton (1997) como a fase final da cadeia de valor interna, incluem-se a garantia e o conserto, a correção de defeitos e as devoluções, bem como o processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito. As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior podem avaliar seu desempenho aplicando a esse processo alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais.

Niven (2005) comenta que o número de medidas nesta perspectiva é entre cinco e dez e que, sob essa mesma perspectiva, foram identificados os principais processos que a organização precisa dominar para continuar a gerar valor para clientes e interessados comerciais. O mesmo autor ainda comenta que os processos podem se estender para toda a organização, resultando num número maior de medidas.

Os principais indicadores de relacionados com a perspectiva dos Processos Internos das Empresas, de acordo com Schmidt (2002), são:

a) Indicadores relacionados com a capacidade de produção: capacidade de produção (volume), evolução da capacidade de produção (%), aumento da capacidade de produção, aumento da capacidade de produção de um produto, aumento da produção estimado;

b) Indicadores relacionados com tempo de fabricação: tempo de fabricação de um produto, evolução no tempo de fabricação;

c) Indicadores relacionados com volume de produção: volume de produção (valor), estimativa de produção (valor), estimativa de produção de uma nova fábrica (valor);

d) Indicadores relacionados com produtividade: produção média por funcionário (valor), evolução da produtividade;

e) Indicadores de natureza não-financeira: inovação, tempo médio de lançamento de novos produtos, número de parcerias, retenção de clientes, índice de retenção de clientes com reclamações, sucesso no desenvolvimento de novos produtos, evolução do tempo de entrega, índice de nacionalização da produção, tempo para desenvolvimento de ferramentas produção, evolução do tempo de desenvolvimento e lançamento do produto, tempo de atendimento do pedido, índice de atendimento completo a pedidos, índice de conhecimento da marca, patrimônio intangível, valor da marca;

f) Indicadores de natureza financeira**:** investimento em atendimento (valor), investimento em modernização, investimento em software, investimento em automação, investimento em desenvolvimento, investimento em informatização, valor adicionado por funcionário e evolução dos investimentos em informatização.

Niven (2005) fornece uma série de medidas no processo da cadeia de fornecimento em relação:

a) ao tempo recibo de entrega pontual, tempo de duração dos pedidos, variação do tempo de duração dos pedidos, tempo de resposta, previsão/planejamento do tempo de duração, planejamento da variação do tempo de duração;

b) à qualidade satisfação geral do cliente, precisão no processamento, cumprimento perfeito do pedido (entrega pontual, pedido finalizado, seleção cuidadosa de produtos sem defeitos, precisão na emissão de faturas), precisão de previsões, precisão no planejamento, cumprimento dos horários;

c) a custo giro de estoque de mercadorias prontas, vendas diárias em circulação, custo dos serviços, tempo do ciclo cash to cash, total do custo de entrega (custo das mercadorias, custo de transporte, custo com armazenagem, custos com manuseio do material, custo com sistema de informação e custos administrativos), custos com a superação da capacidade, custos com a carência de capacidade;

d) a outros/apoio exceções aprovadas para o padrão (quantidade mínima de pedidos e tempo para alteração do pedido) e disponibilidade da informação.

Com relação às medidas internas, Niven (2005) comenta: custo médio por transação, entrega pontual, tempo médio do líder, giro do estoque, emissões ambientais, custos com pesquisa e desenvolvimento, envolvimento comunitário, patentes registradas, idade média das patentes, proporção de produtos novos em relação ao total de ofertas, média mensal de estoque, taxas de utilização do trabalho, tempo de atendimento ao pedido do cliente, porcentagem de erros, retrabalho, disponibilidade de base de dados para o cliente, momento do ponto de equilíbrio, melhora do tempo do ciclo, contínuas melhorias, queixas de garantia, identificação dos principais usuários, produtos e serviços seqüenciados, taxa interna de retorno dos projetos novos, redução do desperdício, utilização do espaço, freqüência de devolução, tempo ocioso, precisão do planejamento, tempo de comercialização dos novos produtos e serviços, introdução dos novos produtos, número de histórias positivas na mídia.

2.1.2.4 Perspectivas de Aprendizagem e Crescimento

Kaplan e Norton (1997, p.97) explicam que:

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

Para um melhor entendimento, Kaplan e Norton (1997) revelam três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento: Capacidade dos Funcionários; Capacidade dos Sistemas de Informação; Motivação, Empowerment e Alinhamento.

A figura 2 apresenta a estrutura de mediação do aprendizado e crescimento apresentada por Kaplan e Norton.

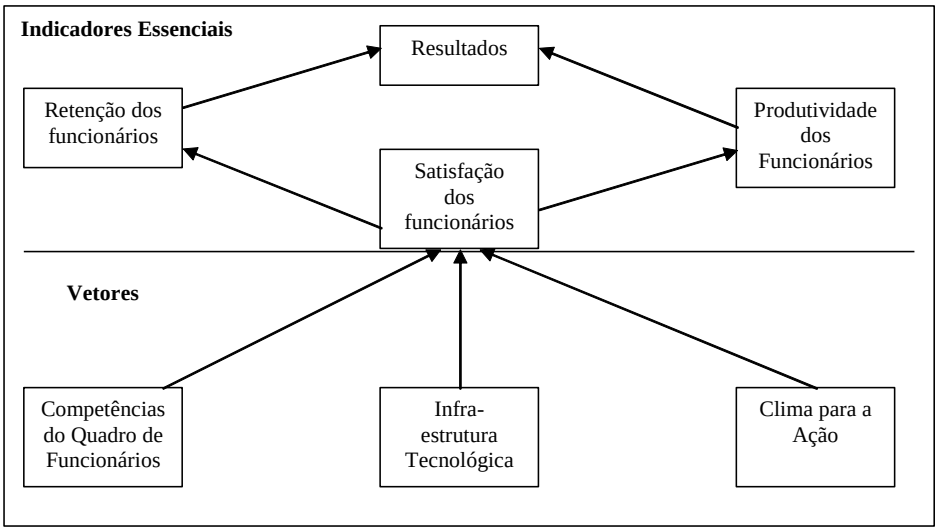


Figura 2 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Na Capacidade dos Funcionários, segundo Kaplan e Norton (1997), as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. Neste sentido, as maiorias das empresas traçam objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados que são: Satisfação dos Funcionários, Retenção de Funcionários e Produtividade dos Funcionários.

Alguns indicadores definidos por Schmidt (2002) para medir a capacidade dos funcionários são: número de funcionários, evolução do número de funcionários, número de funcionários por departamento, índice de novos funcionários, idade média dos funcionários, número de funcionários no exterior, número de postos de trabalho, número de contratações, número de terceirizados, número de demissões e estimativa de demissões.

Dentre os fatores da Teoria de Motivação que explicam o comportamento, discutir-se-ão dois fatores desenvolvidos por Herzberg (1966, apud ATKINSON et al., 2000): os Fatores Higiênicos e os Fatores de Satisfação.

Sobre os fatores higiênicos, Atkinson et al. (2000) explicam que se relacionam ao contexto das tarefas executadas definindo o ambiente de trabalhos dos indivíduos e que, quando os fatores higiênicos são pobres, o funcionário torna-se insatisfeito, decaindo seu desempenho no trabalho. Segundo o autor, a melhoria dos fatores higiênicos diminui o descontentamento dos funcionários. No entanto, Herzberg (1966, apud ATKINSON et al.,

2000) argumenta que os fatores higiênicos por si só não motivam ou satisfazem os funcionários, sendo que ainda estabelecem o potencial para a motivação, propiciado pelos fatores de satisfação.

Em consonância com Atkinson et al. (2000), os Fatores de Satisfação se relacionam com o conteúdo da tarefa, definindo como os funcionários se sentem a respeito de suas tarefas. Em situação na qual os fatores de satisfação são pobres, os funcionários demonstram insatisfação. Todavia, com uma melhora neste fator pode ocorrer uma inversão do quadro de insatisfação dos funcionários e um aumento da motivação das atividades desenvolvidas.

Atkinson et al. (2000) complementam que, segundo a teoria de Herzberg, o salário tem dois papéis, compreendendo o salário básico como um fator higiênico. Na ocorrência de alguma mudança favorável ao reconhecimento por desempenho, o funcionário recebe este como fator de satisfação.

Neste sentido, Padoveze (2004a, p.51) classifica os sistemas empresariais integrados em Sistemas de Informação de Apoio à Decisão e Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

Quanto ao primeiro, o Sistema de Informação de Apoio à Decisão, Padoveze (2004a) esclarece que existem sistemas específicos desenhados para auxiliar diretamente as decisões gerenciais como refinamento dos sistemas de apoio à gestão e que são denominados de Sistemas de Suporte à Decisão (DSS), Sistemas de Informações Executivas (EIS) (Decision Support systems e Executive Information Systems) e Business Intelligence (BI). Tais sistemas utilizam-se da base de apoio à gestão e estão voltados a flexibilizar informações que não apresentam a desejada estrutura para tomada de decisão.

No caso do Sistema Integrado de Gestão Empresarial, Padoveze (2004a) informa que essa denominação decorre de seu objetivo fundamental de consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa.

2.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

Os Mapas Estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre Objetivos Estratégicos, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses. Por exemplo, "se melhorarmos nosso tempo de reabastecimento no solo, então reduziremos nossos custos operacionais". Assim o Objetivo Estratégico "Reduzir tempo de reabastecimento no solo", seria a causa do objetivo "Reduzir custos operacionais". Um bom Mapa Estratégico deve descrever o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000).

Assim, a principal diferença entre o scorecard de 1996 e o Mapa Estratégico de 2000 é que o mencionado mapa deveria partir do objetivo estratégico supremo (atender às necessidades dos acionistas), sendo desencadeado em outros objetivos estratégicos. Logo, os indicadores de desempenho não são demonstrados no referido mapa, mas são associados aos objetivos estratégicos em tabelas à parte, sendo que cada objetivo pode ter um ou mais indicadores (KAPLAN; NORTON, 2000).

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os acionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam esse valor [KAPLAN & NORTON, 2004].

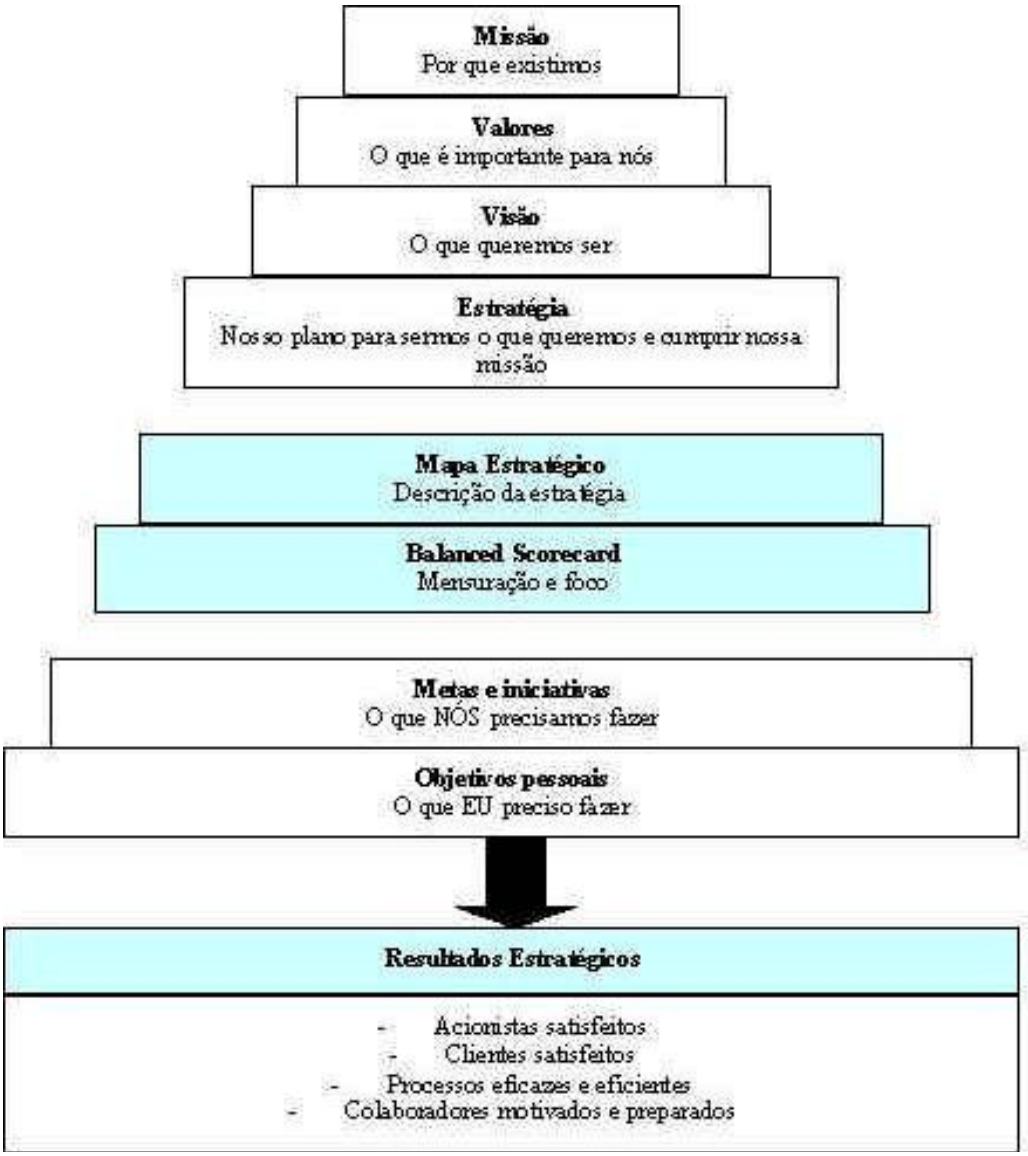


FIGURA 3 - Infra-estrutura necessária à montagem do Mapa Estratégico [Kaplan & Norton, 2004]

A Figura 3 demonstra os passos a serem seguidos por uma organização que deseja implantar mudanças com o uso do Balanced Scorecard. Numa primeira fase, a entidade precisa saber qual sua missão, o porque de sua existência, para quê foi criada; em seguida definir o que é importante para si; depois o que pretende ser no futuro – a longo prazo; por fim, a estratégia, isto é, de que forma pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criada.

Para Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos são uma evolução do modelo simples que contemplam somente as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e crescimento/aprendizado, acrescentando uma segunda camada de detalhes que, por sua vez, ilustra a dinâmica temporal da estratégia e melhora a clareza e o foco. Na prática, existem inúmeras abordagens para formular a estratégia. Contudo, qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente para descrever a estratégia, pois facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores e representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Vasconcellos (2005) define mapas estratégicos como a representação visual da estratégia de uma empresa. Sua principal finalidade é demonstrar a prontidão de determinado ativo intangível para atendimento dos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais – se tornando uma visão consolidada das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Acompanham o mapa estratégico os processos de criação de valor, gestão de clientes, inovação, regulatórios e sociais.

2.2.1 Exemplo de aplicação do mapa estratégico

Kaplan e Norton (2004) realizaram um estudo na empresa líder em assistência médica no nordeste de Minnesota e Winsconsin, denominada St. Mary´s Duluth Clinic (SMDC), que abrangeu o estudo em vinte clínicas médicas com uma receita anual de US$ 650 milhões. A missão da empresa estudada pelos autores é: O SMDC é um sistema de assistência médica regional, comprometido em melhorar o estado de saúde das pessoas a quem serve:

a) promovendo a saúde pessoal e o bem-estar total de todas as pessoas;

b) prestando serviços médicos especializados, reconhecidos pela dedicação e inovação;

c) criando valor para seus pacientes e clientes por médio do trabalho em equipe e da melhoria contínua;

d) demonstrando liderança na educação e na pesquisa médica;

e) tratando todas as pessoas com dignidade e respeito.

Ainda Kaplan e Norton (2004) comentam que o processo de implementação do BSC e da construção do mapa estratégico ajudou o SMDC – St. Mary´s Duluth Clinic Health System – a perceber-se como empresa. A equipe executiva identificou áreas de crescimento que ajudariam a respaldar áreas em crescimento. Esses subsídios internos permitiram que o SMDC mantivesse os serviços necessários para os pacientes menos lucrativos. O BSC auxiliou a empresa a definir três conjuntos distintos de clientes e a identificar a melhor proposta para cada um.

A St. Mary´s Duluth Clinic Health System deu ênfase às quatro perspectivas, em específico: financeira, de cliente, interna e de aprendizado e conhecimento. Percebe-se que a perspectiva do cliente está estreitamente ligada à perspectiva interna, especialmente quanto à excelência de seus processos operacionais.

Na perspectiva de aprendizado e conhecimento, a empresa St. Mary´s Duluth Clinic Health System destaca a criação de um ambiente em que o empregado comprometa-se com a missão da empresa, concomitantemente à busca de profissionais qualificados e ao desenvolvimento de líderes no próprio ambiente.

Continuando a apresentação dos mapas estratégicos descritos por Kaplan e Norton, o enfoque do item seguinte é o processo de criação de valor.

2.2.2 Processo de criação de valor

Segundo Kaplan e Norton (2004), o processo de Gestão Operacional abrange até quatro importantes processos que são: Desenvolver e Sustentar Relacionamentos com Fornecedores; Produzir Produtos e Serviços; Distribuir e Entregar Produtos e Serviços aos Clientes; e, por último, Gerenciar Riscos.

Em relação ao processo Desenvolver e Sustentar Relacionamentos com Fornecedores, Kaplan e Norton (2004) explicam que um dos objetivos do relacionamento eficaz com os fornecedores é reduzir o "custo total de propriedade", sendo que nele se incluem todos os custos de aquisição. Assim, nele estão incluídos os custos externos e internos.

Os custos internos podem ser mensurados por meio do sistema de custeio baseado em atividades (Activity-based costing – ABC), que permitem que as empresas distribuam os custos de compra agregados entre as diferentes atividades de compra, como o serviço de engenharia para determinar as especificações dos materiais, a solicitação de materiais, armazenagem, atraso na produção em decorrência da impontualidade na entrega de materiais

e outras. Outro objetivo em relação aos fornecedores, além da redução de custos, consiste na pontualidade e qualidade dos bens e serviços fornecidos.

No que se refere ao processo Produzir Produtos e Serviços, Kaplan e Norton (2004) afirmam que, como parte integrante da gestão operacional, encontram-se processos operacionais eficientes, que produzem bens e serviços utilizados pelos clientes da organização. Programas como reengenharia, redesenho dos processos de negócios, melhoria contínua e gestão baseada em atividade são exemplos de programas aplicados no último século. Para que os processos sejam mais eficientes, existem outros objetivos de negócios, tais como: reduzir os custos da produção, melhorar continuamente os processos, melhorar a responsividade dos processos, melhorar a utilização do ativo fixo e melhorar a eficiência do capital de giro.

O processo Distribuir Produtos e Serviços aos Clientes é definido por Kaplan e Norton (2004) como a contraparte, na cadeia de valor, da redução do custo total de trabalhar com fornecedores. São exemplos de objetivos na distribuição de produtos e serviços aos clientes: reduzir custos de servir, entregar com responsabilidade aos clientes e aumentar a qualidade.

Sobre Gerenciar Riscos**,** Kaplan e Norton (2004) comentam que este processo deve ir além de apenas evitar flutuações no lucro e no fluxo de caixa.

Lisa Meulbroek (apud KAPLAN e NORTON, 2004) descreve cinco maneiras pelas quais o gerenciamento de riscos no nível corporativo pode criar valor para os acionistas:

a) reduzir os custos associados a dificuldades financeiras, como insolvência;

b) moderar os riscos enfrentados por importantes investidores e stakeholders não-diversificados;

c) atenuar a incidência de impostos;

d) diminuir os custos de monitoramento pelos acionistas;

e) reduzir o custo de capital.

Como exemplo, apresenta-se o mapa estratégico da Swiss Re (figura 4) que inclui na perspectiva do cliente dois objetivos relacionados com gerenciamento de riscos.

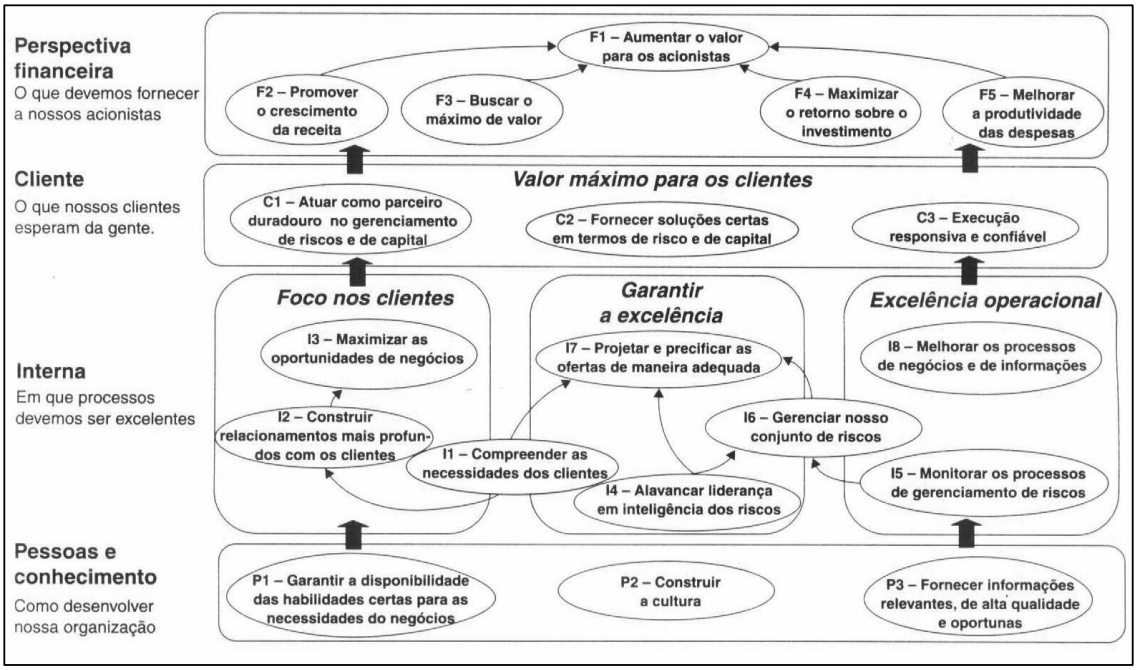


Figura 4 - Mapa estratégico da Swiss Re

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.77)

No processo de criação de valor, o exemplo fornecido por Kaplan e Norton revela a individualidade de cada uma das perspectivas, mas ressalta a interligação entre todas de modo descendente, partindo da perspectiva de pessoas e conhecimento para a perspectiva interna, do cliente e financeira.

Entretanto, a maioria dos processos que exige excelência concentra-se na perspectiva interna, voltada ao foco nos clientes, visando garantir a excelência operacional.

Processo de gestão de clientes

Segundo Nogueira (2004), o principal elemento de valor para uma empresa é o cliente, que realiza seu valor por intermédio das transações que realiza com a mesma, recebendo benefícios, tangíveis e intangíveis, em troca do pagamento do preço estabelecido para ele. Por outro lado, as empresas recebem os benefícios oferecidos pelos clientes, muitos deles tangíveis, como dinheiro. Em contrapartida, as empresas produzem benefícios (produtos e serviços) para os clientes.

Nogueira apresenta um modelo de criação de valor voltado ao desenvolvimento de clientes, que pode ser visualizado na figura 5.

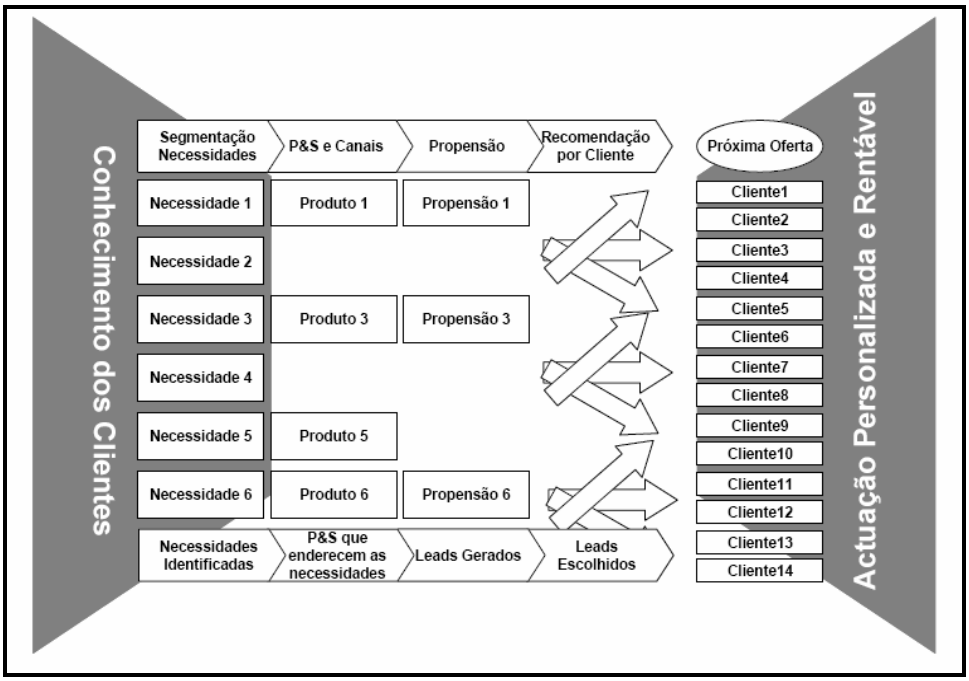


Figura 5 – Modelo de criação de valor orientado ao desenvolvimento de clientes

Fonte: Nogueira (2004, p.46)

Kaplan e Norton (2004) propõem que a gestão de clientes consista em quatro processos genéricos: Selecionar Clientes, Conquistar Clientes, Reter Clientes e Cultivar Relacionamentos com Clientes.

Segundo Figueiredo (2005), em relação a Selecionar Clientes, no lugar de querer clientes satisfeitos, o que não implica fidelização, deve-se pensar em grupos de clientes mais satisfeitos, o que significa selecionar clientes que se deseja atender melhor. Isto passa por determinar que clientes são estes, o quanto eles valem para a empresa em termos de atratividade. Clientes diferentes geram diferentes níveis de lucro. Quanto mais tempo permanecer com o cliente, maior seu valor para a empresa.

Ainda sobre Selecionar Clientes, Kaplan e Norton (2004) complementam que se deve elaborar proposições de valor específicas a esses segmentos e criar uma imagem de marca que atraia clientes desses segmentos para os produtos e serviços da empresa. Os objetivos macro são: compreender os segmentos de clientes, excluir clientes não-lucrativos e mirar clientes de alto valor.

A concepção de Kaplan e Norton (2004), a respeito do processo Conquistar Clientes, é que a empresa deve comunicar a mensagem ao mercado, procurando atrair clientes potenciais para clientes efetivos. Os objetivos são a divulgação da proposição de valor (consciência da

marca), personalizar o marketing de massa e desenvolver relacionamentos com revendedores e distribuidores.

Em se tratando de Reter Clientes**,** Kaplan e Norton (2004) esclarecem que, para ter clientes, é importante garantir a qualidade, corrigir os problemas e procurar transformar os clientes em fãs da empresa, altamente satisfeitos. Os objetivos são: oferecer serviços especiais aos clientes, criar parcerias que agregam valor, garantir a excelência nos serviços e cultivar clientes altamente fiéis.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a qualidade tem dois aspectos: a conformidade de um produto ou serviço com os padrões internos da empresa e a percepção final que o consumidor tem da qualidade desse produto ou serviço.

Para Cultivar Relacionamentos com Clientes**,** Kaplan e Norton (2004) alertam que se deve conhecer os clientes, procurando construir um relacionamento e aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes. Os objetivos são: realizar vendas cruzadas, procurar vender soluções e formar parcerias com os clientes.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas na pesquisa de campo são descritas abordadas, a seguir:

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso em uma empresa de médio porte, que esta em operação há vinte e dois anos, dedicada à promoção de vendas de peças de reposição para tratores da marca Massey Ferguson, Case, Maxion e Fiatallis, cujo faturamento anual é certa de R$600.000,00 ao ano.

Yin (2001) explica que o estudo de caso contribui para a análise de experiências contemporâneas, em que não há controle de seus aspectos relevantes e não são claros os limites entre o fenômeno estudado e o contexto.

Em relação ao estudo de caso Carlos Gil (2002) diz que, consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante a outros delineamentos já considerados.

Autorização da empresa para realização da pesquisa.

De acordo com Severino (1989), o trabalho científico pode assumir a forma de ensaio. Em nossos meios, este tipo de trabalho é concebido “como um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente”, consistindo em exposição lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal.

Também foi realizada uma pesquisa benchmarking contemplando vários modelos.

Segundo Leibfried e McNair (1994), o benchmarking é um excelente veículo para o desenvolvimento de uma cultura Kaizen em uma empresa. Ele é um processo contínuo de avaliação do desempenho corrente, de fixação de objetivos futuros e de identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança. É um esforço dinâmico e permanente por parte da gerência e dos trabalhadores.

Dadas às características da pesquisa, constituem-se em limitações aspectos referentes a aplicabilidade regional da empresa.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ANÁLISE ATUAL

Informações Gerais

a) Empresa Optante do “Simples Nacional” Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuição.
b) Capital Social de R$18.900,00
c) José Carlos da Silva 99,5% e Romildo Gonçalves da Silva 0,5% (Sócios)

4.1.1 FINANCEIRO

Análise de Índices Financeiros

De acordo com Gitman (2008), a análise de índices envolve métodos de cálculos e interpretação de índices financeiros visando analisar e acompanhar o desempenho da empresa. Os elementos básicos dessa análise são a demonstração de resultados e o balanço patrimonial da empresa.

Índices	2013	Espécie
Índices de Liquidez		
Índice de Liquidez Corrente	2,95	Índice
Índice de Liquidez Seca	0,99	Índice
Índices de Atividade		
Prazo Médio de Cobrança	43,94	Dias
Prazo Médio de Pagamento	100,51	Dias
Giro de Estoque	1,65	Dias
Giro do Ativo Total	1,46	Dias
Ìndices de Endividamento		
Índice de Endividamento Geral	0	%
Índices de Lucratividade		
Margem de Lucro Líquido	0,16	%
Retorno do Ativo Total	0,24	%
Ciclo Operacional	45,59	Dias
Ciclo Financeiro	54,92	Dias

Análise de Liquidez

Na concepção de Gitman (2008), a liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de cumprir obrigações de curto prazo a medida *à medida que vencem.* Corresponde à solvência da disposição financeira geral da empresa – a facilidade com que pode pagar suas contas.

Neste Sentido Assaf Neto e Martins (1985), intensificam que os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas.

- Índice de Liquidez Corrente

Em consonância com Gitman (2008), o índice de liquidez corrente, um dos índices financeiros mais freqüentemente citados, mede a capacidade da empresa saldar suas obrigações de curto prazo. É definido do seguinte modo:

Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante

O valor de liquidez corrente da Tracomaq Peças Para Tratores Ltda.em 2013 é:

Liquidez Corrente = 286.091,10 / 97.136,47

Liquidez Corrente = 2,95

Isso significa que para cada um real de dívida que ela tem no curto prazo, ela tem 2,95 para cada dívida. Tal fato indica que, sendo a liquidez corrente da Tracomaq Peças Para Tratores Ltda. superior a 1, a existência de capital circulante (capital de giro) líquido positivo.

- Índice de Liquidez Seca

Sobre a liquidez seca Gitman (2008), explica que é semelhante ao índice de liquidez corrente, exceto pelo fato de que exclui os estoques, geralmente os ativos circulantes menos líquidos de todos. A comum baixa liquidez dos estoques resulta basicamente em dois fatores: (1) muitos tipos de estoques não podem ser vendidos com facilidade porque são itens parcialmente acabados e/ou têm finalidades específicas; (2) o produto estocado é

normalmente vendido a prazo, o que significa que se transforma em contas a receber antes de ser convertido em caixa. O índice de liquidez seca é assim calculado:

Liquidez Seca = Ativo Circulante – Estoques / Passivo Circulante

O valor de liquidez corrente da Tracomaq Peças Para Tratores Limitada em 2013 é:

Liquidez Seca = 286.091,10 – 189.797,34 / 97.136,47

Liquidez Seca = 0,99

Isso significa que para cada 1 real de dívida ainda falta 0,01 por 1 real para saldar sua dívida. Levando em conta que a empresa é do ramo comercial e o seu maior agregado é o estoque podemos dizer que na verdade pela especificação de atuação da empresa, que o percentual das dívidas de curto prazo que podem ser resgatadas mediante o uso de ativos de maior liquidez é grande.

Análise de Atividade

De acordo com Gitman (2008), os índices de atividade medem a velocidade com que as várias contas são convertidas em vendas ou em caixa. No que se refere a contas de ativo ou passivo circulante, as medidas de liquidez são geralmente inadequadas, porque as diferenças na *composição* dos ativos e passivos circulantes de uma empresa podem afetar significativamente sua liquidez "verdadeira". Assim, é importante ir além das medidas de liquidez geral e aferir a atividade (liquidez) de contas especificas. Há diferentes índices disponíveis para medir a atividade das contas circulantes mais importantes, incluindo estoques, contas a receber e contas a pagar. Também é possível medir a eficiência com a qual os ativos totais são usados.

- Giro de Estoque

Segundo Gitman (2008) o giro de estoques mede a atividade ou liquidez do estoque de uma empresa. É calculado do seguinte modo:

Giro do Estoque = Custo de Mercadoria Vendida / Estoques

Aplicando essa definição à Tracomaq Peças Para Tratores Ltda. com dados de 2013, obtemos:

Giro do Estoque = 312.671,16 / 189.797,34

Giro do Estoque = 1,65

Ao se dividir 360 (ou 12, se o prazo de estocagem vir expresso em meses) pelo giro do estoque, tem-se a rotação dos estoques, o que identifica o número de vezes que os estoques se renovaram no ano, mês ou dia considerado. Alexandre Assaf Neto; Eliseu Martins (1985 p.248).

360 / 1,65 = 218

Ou seja, o estoque da Tracomaq Ltda. se renova a cada 218 dias.

- Giro do Ativo Total

Na concepção de Gitman (2008), o giro do ativo total indica a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas. È calculado da seguinte maneira:
Giro do Ativo Total = Receita Líquida / Ativo Total

O valor do giro total da Tracomaq Ltda. em 2013, era de:

Giro do Ativo Total = 453.701,49 / 309.815,81

Giro do Ativo Total = 1,46

Isso significa que o ativo total da empresa gira 1,46 vez por ano.

Em geral, quanto mais alto o giro do ativo total de uma empresa, mais eficiente seus ativos estão sendo usados. Essa medida interessa principalmente à administração da própria empresa porque indica se suas operações têm sido eficientes ou não. Gitman (2008 p.49)

Análise de Endividamento

O índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usados para gerar lucro. Em geral, o analista financeiro preocupa-se mais com as dividas de longo prazo porque elas comprometem a empresa com uma série de pagamentos por muitos anos. Como é necessário saldar as obrigações com os credores antes de distribuir os lucros aos acionistas, os acionistas atuais prestam muita atenção na capacidade de pagamento de dividas da empresa. Os fornecedores de recursos financeiros se interessam pelo endividamento da

empresa, e os administradores, obviamente, também devem se preocupar com ele. Gitman (2008 p.49)

- Índice de Endividamento Geral

Gitman (2008) cita, o índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiadas pelos credores da empresa. Quanto mais alto o valor desse índice, maior o volume relativo de capital de outros investimentos usados para gerar lucros na empresa.

Ele é calculado da seguinte maneira:

Índice de Endividamento Geral = Exigível Total / Ativo Total

O índice de endividamento geral da Tracomaq Ltda. em 2013 era de:

Índice de Endividamento Geral = 0 / 309.815,81

Índice de Endividamento Geral = 0

Esse valor mostra que a empresa está com 0 de seus ativos com dívidas. Quanto mais altos o valor desse índice, maior o grau de endividamento da empresa e mais elevado o seu grau de alavancagem financeira.

Índices de Lucratividade

De acordo com Gitman (2008) existem inúmeras medições da rentabilidade. Como grupo, essas medições permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Sem lucros, uma empresa não poderia atrair capital externo. Os proprietários, credores e administradores preocupam-se muito com o aumento do lucro, pois isso é visto como algo muito importante no mercado.

- Margem de Lucro Líquido

A margem de lucro liquido representa a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. Quanto mais alta a margem de lucro liquido ,melhor. Gitman (2008 p.53)

Ela é assim calculada:

Margem de Lucro Líquido = Lucro Líquido / Receita Líquida

A Margem de Lucro Líquido da Tracomaq Ltda. em 2013 era:

Margem de Lucro Líquido = 73.402,48 / 453.701,49

Margem de Lucro Líquido = 0,16%

- Retorno do Ativo Total

O retorno do ativo total (*return on total assets – ROA*), mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com ativos disponíveis. Quanto mais alto for, melhor. Gitman (2008 p.55)

Ele é calculado do seguinte modo:

Retorno do Ativo Total = Lucro Líquido / Ativo Total

O Retorno do Ativo Total da Tracomaq Ltda. em 2013 era:

Retorno do Ativo Total = 73.402,48 / 309.815,81

Retorno do Ativo Total = 0,24%

Esse valor indica que a empresa obteve 0,24 centavos por real de investimentos em ativos.

4.1.2 CLIENTES

Perspectiva de Clientes

Seleção dos 10 principais clientes, tendo como critério de seleção os clientes que mais houve faturamento no período de junho/2012 até junho/2013.

10 PRINCIPAIS CLIENTES

FASTTEL ENGENHARIA LTDA.	R$ 6.155,70
ARLINDO PEREIRA PADILHA JUNIOR	R$ 6.579,60
ATLANTA ENG. E EMPREENDIMENTOS	R$ 6.971,50
GERMER PORCELANAS FINAS S/A	R$ 7.162,50
SERRANA VITORIA OBRAS ENG. LTDA	R$ 7.224,50
OFICINA DE TRATORES UNIÃO LTDA.	R$ 7.474,50
GALERIA SERVIÇOS DE MANUT. LTDA.	R$ 7.634,30
JOSE EITARO MENDES	R$ 8.474,60
CLAUDENIR FRANCISCO BARBOSA MATOS	R$ 9.374,70
PINUSBRAS EXP. DE MADEIRA LTDA.	R$ 30.737,30

Criação de um CRM, *Customer Relationship Management***,** sistema de relacionamento com o cliente, que visa a obter uma visão consistente do cliente, usando os dados recolhidos para obter conhecimento que permita otimizar e gerar negócios. O *Customer Relationship Management* terá como foco uma abordagem que colocará o cliente no centro do desenho dos processos do negócio, sendo desenhado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las da melhor forma. Com a implantação deste sistema visamos não perder o contato com o cliente e receber o feedback necessário para melhor o nosso atendimento e fidelizar o cliente.

Segue o exemplo de implantação do CRM, *Customer Relationship Management,* para a Tracomaq Peças Para Tratores Ltda.

Customer Relationship Management	set/13
PINUSBRAS EXP. DE MADEIRA LTDA.	
Contato	José Carlos
Data ultima compra	14/09/2013
Principal produto da ultima compra	Árvore flangeada para Case 580H
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	14/09/213

Customer Relationship Management	set/13
CLAUDENIR FRANCISCO BARBOSA MATOS	
Contato	Claudenir F. Barbosa Matos
Data ultima compra	11/03/2013
Principal produto da ultima compra	Barra de direção Fixa Massey Ferguson 86
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	2 dias úteis
Tipo de transporte	Transportadora Incoville
Sugestões do cliente	Mais prazo para pagamento
Ultimo contato com o cliente	11/03/2013

Customer Relationship Management	set/13
JOSE EITARO MENDES	
Contato	José Eitaro Mendes
Data ultima compra	15/09/2013
Principal produto da ultima compra	Camisa do Pistão de giro Case 580H
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	15/09/2013

Customer Relationship Management	set/13
GALERIA SERVIÇOS DE MANUT. LTDA.	
Contato	Dante
Data ultima compra	05/08/2013
Principal produto da ultima compra	Oleo Hidráulico 68
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	05/08/2013

Customer Relationship Management	set/13
OFICINA DE TRATORES UNIÃO LTDA.	
Contato	João
Data ultima compra	11/08/2013
Principal produto da ultima compra	Haste do Levante dianteiro Massey Fergusson 86
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	2 dias úteis
Tipo de transporte	Via transportadora Incoville
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	11/08/2013

Customer Relationship Management	set/13
SERRANA VITORIA OBRAS ENG. LTDA	
Contato	Adir
Data ultima compra	01/07/2013
Principal produto da ultima compra	Cone capa seca Massey Fergusson 86
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	01/07/2013

Customer Relationship Management	set/13
GERMER PORCELANAS FINAS S/A	
Contato	Arlindo
Data ultima compra	11/07/2013
Principal produto da ultima compra	Bomba Do Hidráulico Case 580l
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	11/07/2013

Customer Relationship Management	set/13
ATLANTA ENG. E EMPREENDIMENTOS	
Contato	Lucas
Data ultima compra	14/09/2013
Principal produto da ultima compra	Pistão do Levante Massey Fergusson 86
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	14/09/2013

Customer Relationship Management	set/13
ARLINDO PEREIRA PADILHA JUNIOR	
Contato	Arlindo
Data ultima compra	21/09/2013
Principal produto da ultima compra	Oleo Para a Transmissão THF 11
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	21/09/2013

Customer Relationship Management	set/13
FASTTEL ENGENHARIA LTDA.	
Contato	Bozza
Data ultima compra	21/09/2013
Principal produto da ultima compra	Bomba da Água Case 580H
Problemas na venda	Não Houve
Reclamações do cliente	Não Houve
Tempo de entrega da mercadoria	No ato da Compra
Tipo de transporte	Cliente Retirou No Balcão
Sugestões do cliente	Não Houve
Ultimo contato com o cliente	21/09/2013

4.1.3 PROCESSOS INTERNOS

Perspectiva dos Processos Internos

Diagnóstico atual

Processos internos de venda:

- Pedido do cliente é feito via fax, e-mail, telefone, ordem de compra, atendimento direto no balcão;
- Atendimento do vendedor;
- Consultas dos itens solicitados no estoque;
- Caso o item solicitado não esteja em estoque, é realizados uma cotação dos produtos com três fornecedores diferentes, no mínimo, e é repassado ao cliente prazo de entrega e preço final dos produtos faltantes;
- Para os itens que estão em estoque à pronta entrega é realizado um pedido que é repassado ao responsável pelo estoque;
- O responsável pelo estoque separa os itens e entrega ao cliente;
- Emissão da nota fiscal pelo financeiro;
- 1° e 3° via da nota fiscal encaminhadas ao cliente;
- 2° via da nota fiscal destinado a contabilidade
- 4° via da nota fiscal destinado ao fisco

- 5° via da nota fiscal é destinado a controle internos do financeiro, emissão de boleto e conferência de pagamentos.
- Despacho da mercadoria, entrega direta ao cliente no balcão, via transportadora ou motoboy.

Processos internos de compra:

- Consulta a lista com os itens vendidos e que tem que ser repostos.
- Cotação.
- Compra dos produtos com o melhor preço e qualidade.
- Negociação do frete.
- Pedido da mercadoria.
- Mercadoria entregue via transportadora.
- Recepção da mercadoria pelo responsável do estoque.
- Conferencia da mercadoria entregue.
- Locação da mercadoria no estoque.
- Entrada da nota fiscal no sistema.
- Primeira via destinada a contabilidade.
- Segunda via destinada a controle interno para pagamento.

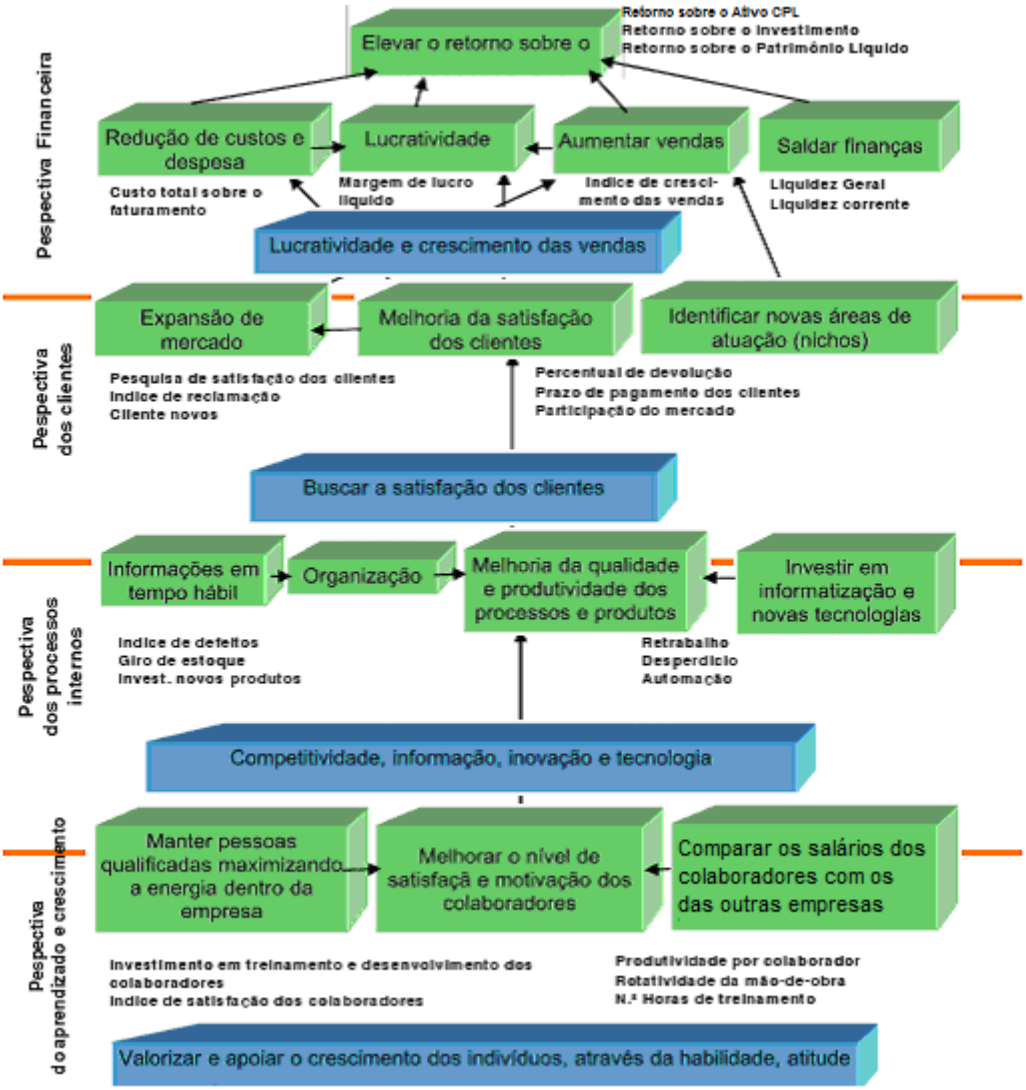
Elaboração de um questionário entregue aos colaboradores da empresa, cujo foi pedido para os mesmo que dessem uma nota para cada quesito exposto, sendo 10 o grau de satisfação máximo e 0 o grau de satisfação mínimo nos quesitos controles internos.

4.1.4 CRESCIMENTOS E APRENDIZADO

Elaboração de um questionário entregue aos colaboradores da empresa, cujo foi pedidos para os mesmo que dessem uma nota para cada quesito exposto, sendo 10 o grau de satisfação máximo e 0 o grau de satisfação mínimo, para efetiva análise dos índices de satisfação dos colaboradores em relação a sua satisfação, para efetiva realização das perspectivas de aprendizado e crescimento.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO BSC

4.2.1 FUTURO (MAPA ESTRATÉGICO)



5 RESULTADOS DE PESQUISA

Para análise do processo de implementação do BSC na Tracomaq Peças Para Tratores Ltda., conforme já escrito, utilizou-se a literatura estudada. Para tanto, os comentários serão apresentados por temática, juntamente com as análises e/ou recomendações.

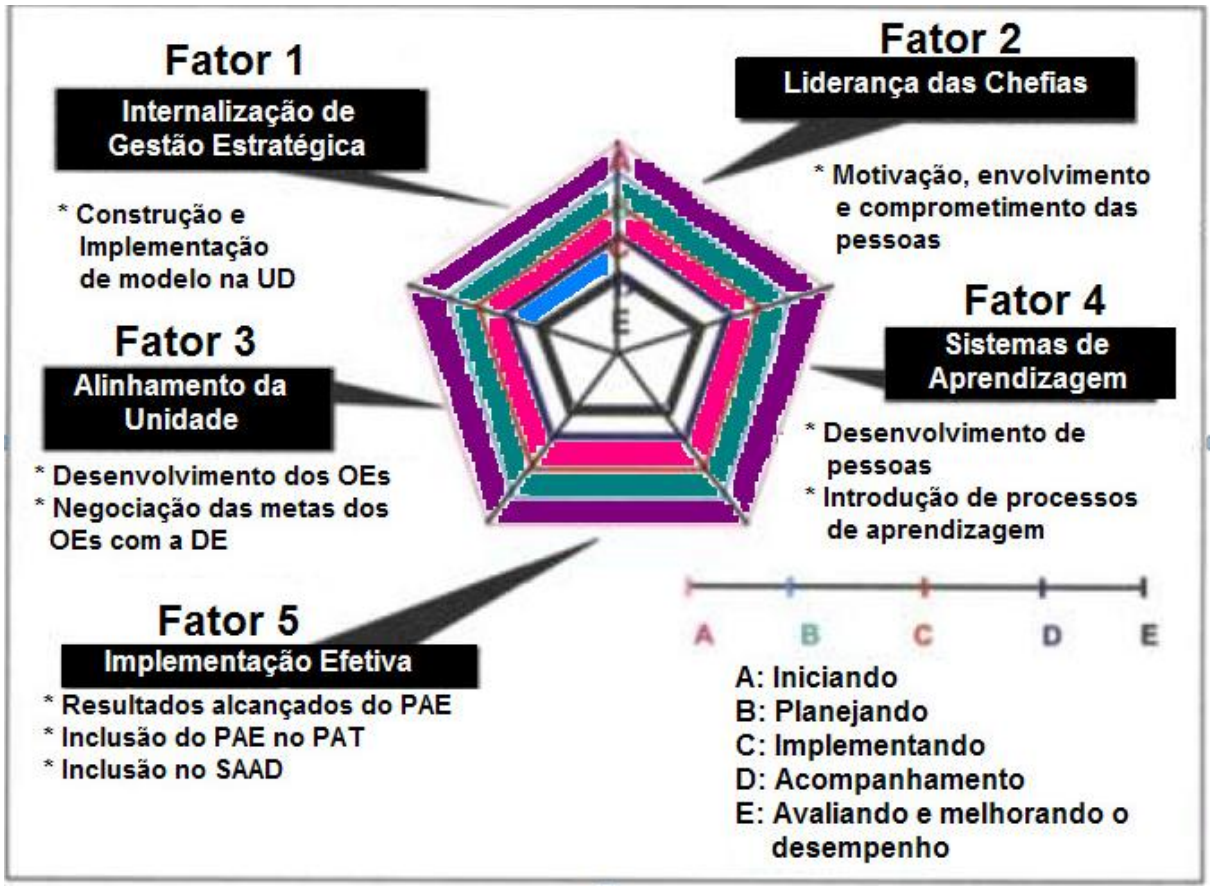


Figura 6 Posição atual sobre a implementação do BSC na Tracomaq Peças Para Tratores Ltda.

Analisando o acompanhamento da implementação do BSC na Tracomaq Peças Para Tratores Ltda., conforme Norton (2001) descreve na seção que discorre sobre os passos ou fatores da implementação, observasse que a posição atual da organização estudada encontra-se no fator 1 – Internalização da Gestão Estratégica no nível B – Planejando, conforme apresentado na figura 6 acima.

5.1 ORIENTAÇÃO E APOIO INTERNO/EXTERNO

A empresa teve orientação na fase inicial de implantação e durante o planejamento. Observou-se que a equipe está elaborando um projeto de implantação e desenvolvimento da metodologia BSC, o que é recomendando.

5.2 ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE

A equipe que coordena a implementação do BSC é a Assessoria de Planejamento, estruturada com o objetivo de implantar o planejamento estratégico na empresa, para tanto, tem utilizado o BSC como metodologia para fundamentar o trabalho, constando de um colaborador com conhecimentos em gestão, estratégia, tecnologia da informação e marketing. Apesar de não ser uma equipe exclusiva para o BSC, a empresa mostrou ter ciência da importância de se ter uma equipe, para de forma estruturada e por etapas ir incorporando ao antigo planejamento institucional com características financeiras e de curto prazo, o planejamento estratégico, considerando também aspectos qualitativos e de longo prazo, e dessa forma tendo na base o BSC e outras ferramentas de apoio.

5.3 CAPACITAÇÃO PARA USO DA FERRAMENTA

Foi orientado para os gestores a capacitação por uma empresa externa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para todos os colaboradores. A equipe planeja em curto prazo, uma capacitação para os principais gestores quanto aos conceitos, utilização e o impacto da ferramenta BSC na gestão organizacional, o que é recomendado.

5.4 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Foi recomendado aos gestores que o *BSC* que fosse construído de forma participativa, com a presença de todo o grupo gestor da organização correspondendo a 5 colaboradores. As análises dos cenários interno e externo, e da matriz SWOT, por meio das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitiram ao grupo validar a missão, desafio e visão, e definir a estratégia organizacional. Dessa forma, com base nessas diretrizes será construído o *Balanced Scorecard* da empresa, levantando os objetivos estratégicos, com suas metas, indicadores e ações. A construção do BSC tende a ser de forma correta.

5.5 DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A empresa está atuando corretamente quando prima pela implantação passo-a-passo, com vistas a não atropelar o processo. No primeiro ano o foco foi de conhecimento e conscientização a respeito da ferramenta, no segundo ano, o objetivo é o alinhamento e comunicação com o mapa estratégico desdobrado.

5.6 ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO BSC

Para acompanhar e desenvolver o BSC, a empresa realizou reuniões, onde os gestores poderiam se colocar sobre o *status* atual, os entraves e próximos passos, no que competia ao andamento das ações estratégicas. Este trabalho foi realizado bimestralmente, com a presença da diretoria e dos principais gestores, cabendo a equipe que coordenou o processo, a consolidação de todos os dados apresentados e a socialização com os envolvidos. Identificou – se que no estágio do processo de implantação, o objetivo não foi o foco nos indicadores, mas no direcionamento estratégico que o BSC podia gerar na organização. Há uma sugestão para a construção de uma proposta de suporte tecnológico, que na análise custo *versus* benefício, agregue valor ao trabalho.

5.7 COMUNICAÇÃO

A equipe está concluindo um projeto para comunicar o BSC à empresa, o que está correto. O objetivo será disseminar a importância da ferramenta BSC e socializar o status atual da estratégia, de cima para baixo no nível hierárquico, gerando sinergia entre os colaboradores.

5.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Em todos os encontros realizados, um dos pontos trabalhos e considerado pela equipe como o mais importante é mostrar o alinhamento entre todos os objetivos, metas, indicadores e ações com a estratégia organizacional, que levará a empresa a atingir sua visão de futuro. Isso acontece relacionando resultados operacionais quantitativos com soluções estratégicas qualitativas. Consideramos que é importante não se prender apenas ao alinhamento dos mapas, mas sim construir um raciocínio que direcione toda a empresa a entender que todas as ações devem estar alinhadas e focadas para que seus objetivos sejam atingidos.

5.9 REMUNERAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente não há nenhuma vinculação do BSC com a remuneração de desempenho no aspecto salarial. Vincular o BSC a remuneração de desempenho não está nos planos da empresa no atual momento.

5.10 CÁLCULOS DOS INDICADORES

A maioria dos indicadores são qualitativos, o cálculo do indicador é gerado pela equipe que coordena o processo. Já para os indicadores quantitativos é utilizado alguns sistemas, como por exemplo o programa de pesquisas integradas para mensurar a satisfação da clientela. Todos os cálculos são processados bimestralmente. Na fase atual no qual se encontrar o BSC na empresa, a forma de cálculo está regular, contudo, faz-se necessário a implantação de um sistema de apoio tecnológico que permita diariamente a visualização do *status* atual dos indicadores.

5.11 SOFTWARE DE APOIO

A empresa não dispõe atualmente de nenhum software que atue diretamente no acompanhamento do BSC, contudo, utiliza o software de tecnologia SPHINX Brasil, para realizar pesquisas que geram resultados para o cálculo de alguns indicadores. É fundamental para a organização que trabalha com o BSC, envolver toda a equipe nesse processo e um software de apoio ao acompanhamento e comunicação da estratégia é fundamental.

6 CONCLUSÕES

Desde 1992, o *Balanced Scorecard* (BSC), tem despertado o interesse das organizações e sua evolução tem trazido ganhos consideráveis. Esse sistema de gestão está baseado em indicadores que avaliam o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Vale ressaltar que o termo *Balanced* (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização. O termo *scorecard* visa ressaltar a forma como os resultados passaram a ser mensurados.

O setor comercial frente às exigências do mercado de trabalho e focado no desenvolvimento estratégico da qualidade, necessita de uma ferramenta que preste suporte ao seu desenvolvimento.

A contribuição deste trabalho está em trazer à tona alguns aspectos que devem ser considerados durante o processo de implantação do BSC em uma organização, já apontados na bibliografia pesquisada e que ficam como um alerta para os praticantes. Entretanto, as contribuições não param aí, uma vez que alguns desvios observados daquilo que é preconizado pelos proponentes do BSC têm como causa problemas apontados em análises críticas sobre a proposta encontradas na bibliografia pesquisada. Isto não invalida de todo o BSC, mas lança luz para a necessidade de mais estudos e investigações com o caráter de colocar a testes mais rígidos essa proposta.

A Tracomaq Peças Para Tratores Ltda. esteve preocupado inicialmente em implantar o planejamento estratégico na organização, para tanto, estruturou uma equipe, teve o apoio do gestor e adquiriu software de pesquisa.

Para fundamentar o planejamento estratégico, decidiu implantar a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), pois permitira que todos os objetivos, metas, indicadores e ações estivessem integrados a estratégia organizacional, construído de forma participativa, entre todos os níveis hierárquicos e contemplando as grandes áreas da empresa, onde essa estratégia se tornaria tarefa de todos.

A implementação teve início sem a visão da teoria e muitas adaptações foram necessárias para se adequar a realidade da empresa, mas sem fugir da essência. Os resultados

mostram que as etapas previstas no plano de implementação do BSC estão sendo realizadas com sucesso.

A incorporação da ferramenta do BSC na Tracomaq promoveu soluções às questões anteriormente críticas na sua execução, como a mobilização das lideranças, a comunicação da estratégia facilitando a compreensão de todos, o alinhamento de toda a estrutura da empresa, a motivação e o comprometimento dos profissionais e a integração entre as áreas, permitindo fazer da gestão estratégica um processo permanente e contínuo. Tendo gerado como principais resultados a serem alcançados, o planejamento, execução e monitoração sistemática das ações prioritárias; e o desenvolvimento do pensar estratégico por parte do capital intelectual da organização, agregando valor a mesma.

7 RECOMENDAÇÕES

A teoria é abrangente e acredita-se que várias considerações poderiam ser realizadas, todavia, alguns pontos de melhoria são identificados como primordiais para o sucesso e continuidade do trabalho, a saber:

Inserido nessa realidade, onde faz-se necessário executar a estratégia, o desafio é implantar o *Balanced Scorecard* adequado a realidade da empresa e primando pelo alinhamento entre a missão, desafio, visão de futuro, estratégia, objetivos, metas, indicadores, ações, colaboradores, níveis hierárquicos, sistemas de tecnologia, mercado externo, etc, enfatizando as relações de causa-e-efeito entre todo o processo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, ALEXANDRE; MARTINS, ELISEU. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1985.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução por André Olímpio Mosselmn Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

CARLOS GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas 2002.

FIGUEIREDO, K. **A logística e fidelização de clientes**. Disponível em: <www.aje.org.br> Acesso em: 27 abril 2009.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira.** 10.ed. São Paulo: Pearson 2008.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JOAQUIM SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 15.ed. rev. São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1989.

KALLAS, D. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos - um estudo com jogos de empresas. 2003. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 20.ed. Tradução por Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos** – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEIBFRIED E MCNAIR, K. C.C.J. **Benchmarking Uma Ferramenta para a Melhoria Contínua:** série de soluções de desempenho da Coopers & Lybrand, tradução de Ivo Korytovski. – Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução por Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NOGUEIRA, C. F. **Metodologia de valorização de clientes, utilizando mineração de dados**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia). Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

PATON, C. et al. O uso do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica. In: Congresso Brasileiro de Custos, 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIPECAFI, 1999. 1CD.

RAY H GARRISON, ERIC W NOREEN, Contabilidade Genrencial, São Paulo, LTC, 11° ed., 2007

SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VASCONCELLOS, P. **Gestão estratégica de ativos e portfólios de projetos de TI**. Disponível em: <www.pfvasconcellos.eti.br/downloads/GestEstrateg.pdf>. Acesso em: 27 abril. 2009.

WRIGHT, P. L; KROLL, M. J, PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução por Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, ROBERT K. **Estudo De Caso. Planejamento E Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário de pesquisa

APÊNDICE B – Tabelas complementares