

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

NORBERTO GIUNTINI

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO
***BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA**
EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO
NO BRASIL

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

NORBERTO GIUNTINI

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO
NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvania Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

Giuntini, Norberto

G537c Contribuição ao estudo de utilidade do *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil / Norberto Giuntini – São Paulo: UniFecap, 2003.
248p.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Alcoa 2. Contabilidade gerencial 3. Estratégia 4. Mensuração de desempenho
5. Planejamento Estratégico

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

NORBERTO GIUNTINI

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO
NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteados - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Alvaro Augusto Ricardino Filho
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAP

Prof. Dr. Antonio Robles Junior
Centro Universitário Álvares Penteados - UNIFECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteados - UNIFECAP
Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 03 de Junho de 2003.

*Aos meus pais, Pedro e Olivia, que, apesar
das dificuldades, sempre fizeram da minha
instrução uma prioridade.*

“Estratégia é a arte de usar o tempo e o espaço. Eu sou mais ligado ao primeiro do que ao último; espaço nós podemos recuperar, o tempo, nunca”
(Napoleão Bonaparte)

AGRADECIMENTOS

Agradecer a conclusão desse trabalho significa retribuir e recompensar as pessoas que, de alguma forma, ajudaram a concretizar minha visão pessoal, estabelecida há cinco anos atrás, contribuindo na sinergia para alcançar o meu principal fator crítico de sucesso até então.

Início pela Doutora Nena Gerusa Cei e equipe de professores que, de forma determinada e persistente, viabilizaram um curso com qualidade reconhecida pelas instituições regulamentadoras e pelo meio acadêmico.

Aos Professores Doutores: João Bosco Segretti, Antonio Benedito Silva Oliveira, Francisco Carlos Fernandes, Anísio Cândido Pereira, Gilberto de Loureiro Gil e Antonio Robles Junior, que propiciaram o conhecimento e as iniciativas, através dos créditos ministrados de forma objetiva, eficiente e eficaz.

Agradecimento especial faz-se necessário ao orientador Cláudio Parisi por ser o incentivador, colaborador e, por que não dizer, parceiro, concedendo-me o privilégio de suas orientações e transmissão do seu conhecimento e otimismo.

Aos colegas da turma do Mestrado, por aturar minhas poucas lamentações nos momentos difíceis e muitas alegrias na convivência do dia-a-dia; concedo-lhes, como retribuição, a missão cumprida.

Ao agora amigo André Luis Trópia de Abreu, minha gratidão pela dedicação, esforço e por ter permitido o acesso às informações da ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS, empresa séria, moderna e comprometida com o estudo acadêmico.

Ao meu falecido pai, que sempre me incentivou aos estudos e minha mãe que, além do incentivo, proporcionou a retaguarda.

Às diversas pessoas que, de alguma forma e em algum momento, contribuíram para a conclusão deste trabalho; agradeço em especial ao José Maria Pio Soares pela paciente correção de textos, Telma Regina da Silveira pelo auxílio nas traduções, Álvaro Ricardino e Amado Francisco da Silva simplesmente por se tratarem de amigos de todas as horas, Carla Hantower do *IBC- International Business Communications* pelo incentivo, Célia Vegas secretária que viabilizou os caminhos, as irmãs Nilcéa e Nadia que acompanharam de perto meu esforço, e a Isabel Cristina Batista Mendes Boa Nova, Susi Kelly Benevides e Ideli Spina que vivenciaram minhas aflições, em momentos diferentes, incentivando-me sempre.

Sou eternamente grato à FEOB- Fundação de Ensino Octávio Bastos, localizada em São João da Boa Vista, São Paulo, e à FASP- Faculdades Associadas de São Paulo, localizada na capital do estado, por permitirem minha atuação docente e por subsidiarem financeiramente o curso de mestrado.

Ao Guilherme, Gabriel e Bárbara que contribuíram com as horas roubadas e por se tratarem das pessoas que mais amo, responsáveis pelos sucessos obtidos até então.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
1.1 Introdução	1
1.2 A Importância do <i>Balanced Scorecard</i>	3
1.3 Os Princípios Teóricos do <i>Balanced Scorecard</i>	5
1.4 Situação Problema	6
1.5 Objetivo da Pesquisa	9
1.6 Hipótese	9
1.7 Justificativa para a Escolha do Tema	10
1.8 Delimitações do Tema	11
1.9 Metodologia Aplicada à Pesquisa	11
1.10 Planejamento do Estudo de Caso	13
1.11 Desenvolvimento dos Trabalhos	15
CAPÍTULO 2 – A EMPRESA E AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE EXTERNO	19
2.1 As Mudanças Sociais, Tecnológicas e Econômicas a partir do Século XX	19
2.2 A Competitividade e a Vantagem Competitiva	23
2.3 A Era da Informação	30
2.4 As Empresas de Classe Mundial e os Níveis de Excelência	31
CAPÍTULO 3 – A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE EMPRESA	39
3.1 A Visão, Missão e as Crenças e Valores	39
3.2 Os Níveis Estratégico Tático (Gerencial) e Operacional no Sistema de Gestão	41
3.3 Evolução dos Sistemas de Informações, através da Informática	44

3.3.1 Uma visão abrangente dos Módulos de um Sistema <i>ERP</i>	46
3.3.2 O ERP como parte integrante de um Modelo de <i>EAI- Enterprise Application Integration</i>	47
3.3.3 Objetivo, conceito e utilização do Business Intelligence (BI) e os Sistemas de Gestão Estratégica	53
3.4 O Significado da Estratégia na Literatura da Administração	56

CAPÍTULO 4 – O *BALANCED SCORECARD* COMO “SISTEMA DE SUPORTE À DECISÃO” DA CONTABILIDADE GERENCIAL

4.1 A Contabilidade Gerencial como Ferramenta para a Administração da Empresa	67
4.2 A Origem do <i>Balanced Scorecard</i>	71
4.3 O Significado do Nome Atribuído ao <i>Balanced Scorecard</i>	73
4.4 O <i>Balanced Scorecard</i> Consiste numa Nova Teoria ou uma Evolução de Teorias já Existentes?	73
4.5 Uma Ferramenta, um Sistema de Gestão Estratégica ou um Sistema de Suporte à Decisão	76
4.6 Os Conceitos do <i>Balanced Scorecard</i> segundo Kaplan & Norton	77
4.6.1 A Perspectiva Financeira	80
4.6.2 A Perspectiva dos Clientes	83
4.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos	86
4.6.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	89
4.6.4.1 Os Tipos, a Criação, a Transferência e os Quatro Participantes do Conhecimento na Empresa	91
4.6.4.2 A Educação e Treinamento	95
4.6.4.3 Os Objetivos da Educação e Treinamento	96
4.6.4.4 O conceito básico da Educação e Treinamento conduzido dentro da Empresa	97
4.6.4.5 As medidas de desempenho empresariais no Aprendizado e Crescimento	97
4.7 O <i>Balanced Scorecard</i> Incorporado ao Sistema Gerencial	98
4.8 A Necessidade de um <i>Balanced Scorecard</i>	103

CAPÍTULO 5 –A PREPARAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E OS PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR O “PAINEL DE CONTROLE”.. 106

5.1	A Seleção da Unidade Organizacional	106
5.2	Identificação das Relações entre as Unidades de Negócios e a Corporação	108
5.3	O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos	110
5.4	A Arquitetura do Sistema de Medição	112
5.4.1	O Sistema de Medição Global	112
5.4.2	A Decodificação da Estratégia	113
5.4.3	A Geração dos Indicadores a partir dos Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso	117
5.4.4	A Relação de Causa e Efeito dos Indicadores	119
5.5	A Seleção de Bons Indicadores	122
5.6	O Projeto do “Painel de Controle”	125
5.6.1	O Conceito do “Painel de Controle”	125
5.6.2	A Quantidade de Indicadores do “Painel de Controle”	127
5.6.3	Os Indicadores utilizados com maior freqüência pelas Organizações	128
5.7	A Avaliação dos Resultados e a Melhoria Contínua	130
5.8	A Comunicação da Estratégia e o Aprendizado Contínuo	131
5.9	O <i>Balanced Scorecard</i> e os Recursos de Informática	134
5.10	A Relação da Estratégia com a Alocação Anual de Recursos e Orçamentos	136
5.11	A Comunicação com o Conselho e os Acionistas Externos	138

CAPÍTULO 6 – AS INFORMAÇÕES DA ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS E APLICAÇÃO EMPÍRICA DO *BALANCED SCORECARD* 140

6.1	A ALCOA- Unidade Poços de Caldas	140
6.2	Os Produtos da ALCOA- Unidade Poços de Caldas, Caracterís- ticas e Aplicações	141
6.3	A Visão e os Valores da Empresa	144
6.4	A Gestão Empresarial	145

6.5	Os Principais Prêmios Recebidos pela ALCOA – Unidade Poços de Caldas	147
6.6	A Análise do Questionário respondido pela Gerência de Qualidade da ALCOA- Unidade Poços de Caldas	149
6.6.1	Antecedentes Organizacionais e de Gestão	149
6.6.2	Estrutura Organizacional	150
6.6.3	Momento da Decisão pelo <i>Balanced Scorecard</i>	151
6.6.4	Fase da Implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	152
6.6.5	Fase da Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	152
6.6.6	Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno	155
6.7	A Tabulação de Dados dos Questionários Respondidos pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>	157
6.8	Análise dos Princípios Teóricos estabelecidos na Bibliografia do <i>Balanced Scorecard</i> e as Práticas verificadas na ALCOA –Unidade Poços de Caldas	168
	CONCLUSÃO	175
	ANEXOS	184
	BIBLIOGRAFIA	228
	GLOSSÁRIO	236

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores Determinantes da Competitividade	25
Figura 2 - Forças que Governam a Competição num Setor	27
Figura 3 - A Cadeia de Valores Interna	28
Figura 4 - A Cadeia de Valores	29
Figura 5 - A Hierarquia do Sistema de Medição	44
Figura 6 - Representação Gráfica de um Sistema Integrado	47
Figura 7 - Arquitetura do <i>EAI- Enterprise Application Integration</i>	49
Figura 8 - Suporte à Decisão Estratégica	54
Figura 9 - As Quatro Dimensões do Negócio	77
Figura 10 - O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação	79
Figura 11 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	85
Figura 12 - A Proposta de Valor	86
Figura 13 - A Perspectiva dos Processos Internos: O Modelo da Cadeia Genérica de Valores	87
Figura 14 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	90
Figura 15 - Vetores Críticos do <i>Balanced Scorecard</i>	101
Figura 16 - Um Sistema Gerencial Diferente para a Implementação Estratégica	102
Figura 17 - Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios	107
Figura 18 - A Organização é um Sistema que Existe para Integrar Valor às Partes Interessadas	114
Figura 19 - A Vinculação de Objetivos	115
Figura 20 - Diagrama de Desdobramento da Estratégia	116
Figura 21 - Seleção dos Indicadores do Nível Estratégico e Exemplo Prático de Seleção	118
Figura 22 - As Relações de Causa e Efeito	121
Figura 23 - O Processo Contínuo de Análise Crítica	131
Figura 24 - Desdobrando o Sistema de Indicadores de Desempenho para toda a Organização	132
Figura 25 - Gráfico Radar utilizado pela ALCOA	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	As Quatro Perspectivas	80
Quadro 2 -	Característica de <i>Outcomes e Drivers</i>	118
Quadro 3 -	Definir Metas ao Longo do Tempo para Implementar os Objetivos Estratégicos	124
Quadro 4 -	Painel de Bordo – Revisão 02/08/2001	126
Quadro 5 -	Multiplicidade de Meios para a Comunicação da Nova Estratégia	133
Quadro 6 -	Análise dos Princípios Teóricos Estabelecidos na Bibliografia do <i>Balanced Scorecard</i> e as Práticas Verificadas na ALCOA- Unidade Poços de Caldas	169

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 e 2	Gerências Usuárias Tabulação da Primeira Pergunta ..	158
Gráficos 3 e 4	Gerências Usuárias Tabulação da Segunda Pergunta .	158
Gráficos 5 e 6	Gerências Usuárias Tabulação da Terceira Pergunta ..	159
Gráficos 7 e 8	Gerências Usuárias Tabulação da Quarta Pergunta	159
Gráficos 9 e 10	Gerências Usuárias Tabulação da Quinta Pergunta	160
Gráficos 11 e 12	Gerências Usuárias Tabulação da Sexta Pergunta	160
Gráficos 13 e 14	Gerências Usuárias Tabulação da Sétima Pergunta	161
Gráficos 15 e 16	Gerências Usuárias Tabulação da Oitava Pergunta	161
Gráficos 17 e 18	Gerências Usuárias Tabulação da Nona Pergunta	162
Gráficos 19 e 20	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Pergunta ...	162
Gráficos 21 e 22	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Primeira Pergunta	163
Gráficos 23 e 24	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Segunda Pergunta	163
Gráficos 25 e 26	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Terceira Pergunta	164
Gráficos 27 e 28	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Quarta Pergunta	164
Gráficos 29 e 30	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Quinta Pergunta	165
Gráficos 31 e 32	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Sexta Pergunta	165
Gráficos 33 e 34	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Sétima Pergunta	166
Gráficos 35 e 36	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Oitava Pergunta	166

Gráficos 37 e 38	Gerências Usuárias Tabulação da Décima Nona	
	Pergunta	167
Gráficos 39 e 40	Gerências Usuárias Tabulação da Vigésima Pergunta .	167
Gráficos 41 e 42	Gerências Usuárias Tabulação da Vigésima Primeira	
	Pergunta	168

LISTA DE REDUÇÕES

BI - Business Intelligence (Inteligência de Negócios): Conjunto de ferramentas de tecnologia de informação que proporciona suporte à decisão estratégica, tática e operacional, através da criação de indicadores de performance a partir da base de dados das organizações (Páginas 16, 52, 53 e 54).

CEP - Controle Estatístico de Processo: Ferramenta utilizada para Gerenciamento da Qualidade Total, através da mensuração estatística de ocorrências no processo de produção (Páginas 146, 151, 160 e 176).

EAI – Enterprise Application Integration (Integração de Aplicativos Empresariais): Integração do ERP com os sistemas de informações complementares e mais as tecnologias de apoio para o gerenciamento da empresa (Páginas 16, 47, 48 e 49).

ERP – Enterprise Resources Planning (Planejamento dos Recursos Empresariais): Sistema integrado que tem por objetivo a gestão da empresa e seus processos em plataforma única de sistemas (Páginas 16, 44, 45, 46, 47, 48, 54, 135, 171 e 178).

EVA- Economic Value Added (Valor Econômico Adicionado): Avalia a empresa sob o enfoque econômico. Foi criado por Joel Stern e G. Bennett Stewart e patentado pela empresa Stern & Stewart Co., no início da década de 90 (Páginas 3 e 77).

FCS- Fatores Críticos de Sucesso: Consistem em ações em que a empresa não pode falhar sob pena de não obter sucesso ou cumprimento dos objetivos propostos (Páginas 116, 122, 123, 125, 126 e 127).

FPNQ- Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade: Entidade privada sem fins lucrativos, fundada em outubro de 1991 por 39 organizações públicas e privadas, voltada à administração do PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade (Páginas 35, 42, 44, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 127, 129, 131, 134, 135, 148, 151 e 181).

GECON- Gestão Econômica: Sistema de gestão por resultado econômico, coordenado por Armando Catelli, junto ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, teve início na década de 70 (Página 2).

IFAC - International Federation of Accountants: Federação Internacional dos Contadores (Páginas 2 e 69).

ISO 9002: Conjunto de normas de garantia da qualidade, através da prevenção de falhas (ou não conformidades) para certificação de eficácia dos processos (Página 146).

ISO 14.001: Conjunto de normas e procedimentos que garantem a preservação do meio ambiente (Páginas 141 e 148).

KPI – Key Performance Indicator (Indicadores de Desempenho Críticos): Criado por especialistas do Instituto de Tecnologia de Massachussetts, há cerca de 20 anos, consiste numa estruturação e análise dos indicadores que são críticos ao sucesso da empresa (Página 75).

MRP – Material Requirements Planning (Planejamento das Necessidades de Materiais): Sistema da década de 70 que permitia o planejamento futuro do uso de matérias-primas para atender as necessidades de produção (Página 44, 45).

MRP II – Manufacturing Resources Planning (Planejamento dos Recursos de Produção): Sistema da década de 80 que incorporou o MRP I, permitindo o planejamento da matéria-prima e os demais recursos de manufatura empregados na produção (como mão-de-obra, máquinas, centros de trabalho) no planejamento futuro para atender as necessidades de produção (Página 45).

MVA- Market Value Added (Valor de Mercado Adicionado): Avalia o potencial da empresa em agregar valor para o acionista no tempo. Foi criado por Joel Stern e G. Bennett Stewart e patentado pela empresa Stern & Stewart Co., no início da década de 90 (Página 3).

PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade: Prêmio consubstanciado pelos critérios de excelência e na melhor forma de gestão para a excelência do desempenho das empresas brasileiras (Páginas 36, 37, 148 e 181).

SAC- Sistema de Atendimento aos Consumidores: Consiste num procedimento desenvolvido pelas empresas para facilitar o contato com os clientes, através de um serviço telefônico, obtendo referências quanto a reclamações, necessidades técnicas, qualidade etc. (Página 55).

SHMA – Saúde, Higiene e Meio Ambiente: Uma das perspectivas adotadas pela ALCOA, na construção do *Balanced Scorecard* para abordar ações estratégicas dessa natureza (Páginas 153, 169, 172, 176 e 180).

SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente: Um dos valores da ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS, utilizado na Perspectiva SHMA (Página 144).

TPM- Total Productive Maintenance (Manutenção da Produção Total):

Programa de manutenção da produção total aplicado aos processos de planejamento e controle da produção (Páginas 146, 151, 160 e 176).

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total): Movimento

verificado nas décadas de 70 e 80, com as contribuições de autores como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby (Páginas 3, 77, 92 e 146).

RESUMO

No ano de 1990, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram, nos Estados Unidos da América, um sistema de suporte à decisão¹, denominado *Balanced Scorecard*. Muito embora não seja inovador, por utilizar conhecimentos e princípios contidos em teorias desenvolvidas anteriormente, o *Balanced Scorecard* organizou alguns desses princípios teóricos, tendo como objetivo a construção de um “painel de controle” para gerenciar a estratégia da empresa, monitorando os resultados financeiros, através do desempenho de indicadores operacionais que influenciam esses resultados, aumentando a capacidade de análise e aprendizado organizacional. Os livros e artigos sobre o *Balanced Scorecard* publicados² simplificam a descrição metodológica de sua implementação e relatam somente os casos de sucesso ocorridos em empresas estabelecidas nos Estados Unidos da América.

O *Balanced Scorecard* está passando por uma fase experimental para a verificação da aderência dos seus princípios e conceitos. Várias empresas operando no Brasil estão implantando-o e implementando-o, não divulgando as facilidades e dificuldades para alinhar as práticas gerenciais à estratégia e ao orçamento, premissas que constituem diferenciais do referido sistema de suporte à decisão. Diante de tais circunstâncias, este trabalho, tem como objetivo contribuir com a pesquisa científica, apresentando uma experiência prática de uma empresa em atividade no país, quanto à aplicação dos princípios teóricos do *Balanced Scorecard*, divulgando os resultados obtidos e se a empresa teve que recorrer a improvisações ou adaptações para fazer frente a situações não contempladas na metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton.

A pesquisa foi efetuada por meio de estudo bibliográfico e pesquisa empírica, procurando transmitir os conceitos que fundamentam a utilização do *Balanced Scorecard*, bem como desmistificar a facilidade apregoada por seus autores, a partir de pesquisa de campo efetuada na unidade Poços de Caldas da Alcoa. A pesquisa foi efetuada utilizando-se de dois questionários, o primeiro constituído de 70 perguntas “abertas”, aplicado na Gerência de Qualidade, responsável pela implantação e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa. O segundo questionário, constituído de 21 perguntas, tabuladas numa escala tipo Likert, com oito níveis, foi aplicado nas gerências e departamentos usuárias do *Balanced Scorecard*.

¹ Para efeito deste trabalho, trata-se o *Balanced Scorecard* como uma teoria que tem como objetivo desenvolver um sistema de suporte à decisão.

² *A Estratégia em Ação* e *Organização Orientada para a Estratégia*, obras de autoria de Robert S. Kaplan e David P. Norton, publicadas respectivamente nos anos de 1997 e 2001 pela Editora Campus e artigos dos referidos autores citados nas referências bibliográficas do trabalho.

Embora a teoria do *Balanced Scorecard* estabeleça facilidades para a sua implantação e implementação, a hipótese do trabalho foi confirmada, na medida que a implementação do referido sistema de suporte à decisão necessita de ajustes e adaptações. Estes ajustes e adaptações estão relacionados à cultura, crenças e valores, administração dos recursos disponíveis e das iniciativas das pessoas que atuam nos diferentes níveis hierárquicos para decidir e operacionalizar as ações voltadas à estratégia e adquirir o conhecimento para inovar a forma de fazer as tarefas. Outro fator importante consiste na dificuldade de se mensurar objetivamente a estratégia, através da inter-relação de indicadores que traduzam numa relação de causa e efeito essas ações e iniciativas.

Apesar dos ajustes e adaptações apresentadas ao longo do trabalho, o *Balanced Scorecard*, constitui-se numa ferramenta recente, apresentando estágio de evolução, em função das experiências adquiridas pelas organizações que o estão utilizando. Embora apresente dificuldades na sua implementação, o *Balanced Scorecard* representa um sistema de suporte à decisão para criar e desenvolver a gestão estratégica, fazendo dos seus princípios teóricos e práticos, uma abordagem bastante atual relacionada às necessidades estabelecidas pela melhores práticas a serem observadas no mundo globalizado e pela contabilidade gerencial.

ABSTRACT

In 1990, Robert S. Kaplan and David P. Norton developed in United States of America, a new system as support for decision¹, denominated Balanced Scorecard. Even supposing it is not an innovation once it is based on knowledge and principles enclosed in theories previously developed, the Balanced Scorecard has organized some of these theoretical principles, having as objective a “Control Panel” construction to manager the Companies strategy by monitoring financial results, through performance operational indicators that influence these results, growing the analysis capability and organizational knowledge. The published books and articles about Balanced Scorecard², simplify the methodology description for its implementation and relate some of success cases occurred in companies from United States of America.

The Balanced Scorecard is coming to an experimental phase in order to verify its principles and concepts adherence. Many companies operating in Brazil are implanting and implementing it, without divulgating the facilities and difficulties to align the management practices to the strategy and budget, premise that constitute the differentiation for the system to support decision. With these circumstances, the objective for this work is to contribute with the scientific research, presenting the practical experience of one company in activity in the country, by the theoretical principles of Balanced Scorecard applied, divulgating the results obtained and if the company had to recover to improvisation and adaptation to fit the situation not contemplated in Kaplan and Norton methodology developed.

The research was made by bibliographical study and empirical research, in order to transmit the concepts that fundamentals the Balanced Scorecard utilization, such as not mystify the facility proclaimed from its authors, from a field research done in Alcoa. The research was done based in two questionnaires, and one was constituted of 70 “opened” questions, applied in the Quality Manager, responsible to implanting and implementing the Balanced Scorecard in the company. The second questionnaire was constituted by 21 questions, tabulated in a scale like Likert, with eight levels, and it was applied in managers and users departments of Balanced Scorecard.

¹ For this work effect, the Balanced Scorecard was treated a theory that has as objective develop a system for support decision.

² The Balanced Scorecard and The Strategy-Focused Organization, from Robert S. Kaplan and David P. Norton, published respectively in 1997 and 2001, by Editora Campus and articles from the authors cited in bibliography references in the work.

Even though the Balance Scorecard theory establish facilities for its implantation and implementation, the work hypothesis was confirmed, the implementation to the referred system needs adjustments and adaptations. These adjustments and adaptations are related to the culture, believes and values, available resources administration and the people initiatives who are in the different hierarchical level to decide and operate the actions to strategy and acquire knowledge to innovate the way of making the tasks. Other important factor is the difficult to measure objectively the strategy, throughout indicators inter-relation that mean the relation for cause and effect for these actions and initiatives.

Despite of adjustments and adaptations presented all long way, the Balanced Scorecard, constitute a recent tool, presenting evolution level, by the experiences acquired in companies that are adopting it. Even though presents difficulties in its implementation, the Balanced Scorecard represent a system for support decision to create and develop strategy management, doing its theoretic and practical principles an approach so actual related to the necessities established by the best practices to be observed in the Global World and in the Manager Accountancy.

CAPÍTULO 1

1.1 Introdução

A contabilidade, na qualidade de ciência social, vem tentando acompanhar as profundas alterações de caráter não apenas social, mas também econômico e tecnológico, que vêm marcando o período compreendido entre o final da II Guerra Mundial e o início do terceiro milênio.

Embora quase unânimes quanto às dificuldades que a contabilidade tem demonstrado, como a de acompanhar o ritmo de tais mudanças, os autores de nosso tempo têm encarado a questão sob os mais diversos prismas. Um razoável exemplo dessa pluralidade conceitual pode ser demonstrada a seguir.

Por conta do amplo espectro de acontecimentos que marcam essa fase de transição, Crepaldi (1998, p.20) entende que

os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados à realidade atual. Nessa era de rápidas mudanças tecnológicas, de vigorosa competição global e doméstica e uma enorme expansão da capacidade de processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e avaliação de desempenho dos gerentes.

Iudícibus & Marion (1999, p.280), conscientes das dimensões de tais obstáculos, preferem enfocá-los como sinônimos de oportunidades ao

afirmarem que “o ambiente das empresas de competitividade global é internacional e está colocando, para os contadores e para a contabilidade, desafios e, ao mesmo tempo, oportunidades de desenvolvimento que podem marcar uma nova fase da evolução da teoria da contabilidade”.

Mais restritivo no tempo e no espaço, o *IFAC - International Federation of Accountants* (1998, p.4) reconhece que “por volta de 1995 a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, com o uso de tecnologias tais como exames dos direcionadores de valor ao cliente, valor para os acionistas e inovação organizacional”.

Esta análise, emanada por um grande contingente de profissionais que tem, no IFAC, um organismo de representação internacional da classe contábil, demonstra as diversas tentativas de estabelecer novas técnicas e procedimentos que permitam administrar as informações geradas pelas organizações para torná-las capazes de criar riqueza para os acionistas e para a sociedade, estabelecer seu objetivo na cadeia de valores, aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças à sobrevivência, surgidas no ambiente em que atuam.

Um forte exemplo dessa busca focada na tentativa de atender às necessidades estabelecidas pelos usuários das informações empresariais são as várias práticas de gestão, como por exemplo: o GECON - Gestão

Econômica¹, a TQM- Total Quality Management², o EVA - Economic Value Added / MVA - Market Value Added³, e o *Balanced Scorecard*, desenvolvidas ao longo dos últimos 40 anos, mais precisamente nas décadas de 70, 80 e 90. Dentre elas, este trabalho aborda especificamente a ferramenta denominada *Balanced Scorecard*.

1.2 A Importância do *Balanced Scorecard*

O primeiro livro⁴ sobre o *Balanced Scorecard* “já foi traduzido para dezoito línguas” (KAPLAN & NORTON, 2001a, p.387). Mas não são apenas os números de Kaplan & Norton que confirmam o interesse pelo assunto. Por meio de pesquisa efetuada na internet em 20 de abril de 2003, foram encontradas 2.910 referências⁵, em vários idiomas, relativas a cursos teóricos, cursos de implantação, conferências, artigos, empresas de consultoria, soluções de informática, inclusive no site oficial da *Harvard Business School*, entre outros.

¹ O *Gecon* - Gestão Econômica baseia-se na visão de gestão por resultado econômico, coordenado por Armando Catelli, do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; teve início na década de 70.

² Gestão da Qualidade Total. Movimento verificado nas décadas de 70 e 80, com as contribuições de autores como: Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby.

³ O EVA (Valor Econômico Adicionado) e MVA (Valor de Mercado Adicionado) avaliam a empresa sob enfoque econômico. Foram criados por Joel Stern e G. Bennett Stewart III e patenteados pela empresa Stern & Stewart Co., no início da década de 90.

⁴ Do original “The Balanced Scorecard” traduzido por Luis Euclides Trindade Frazão Filho e lançado no Brasil pela Editora Campus com o título “A Estratégia em Ação”, no ano de 1997.

⁵ site <http://www.zoom.com.br>. Critério de busca: A frase exata = *Balanced Scorecard*, em qualquer idioma. O autor da dissertação acessou parte das referências em língua inglesa e portuguesa, utilizando alguns desses sites como parte integrante das referências bibliográficas.

No Brasil, a teoria tem sido utilizada para estabelecer indicadores de desempenho estratégicos para a premiação da qualidade empresarial. Conforme admitido pela FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001, p.14), “o comitê concluiu que a metodologia do *Balanced Scorecard* é bastante aderente aos critérios de excelência da Fundação”.

O referido sistema de suporte à decisão⁶ vem sendo bastante divulgado nas empresas aspirantes ao prêmio. As que o adotam acabam por servir de *Benchmark*⁷ para as demais.

Na academia, o *Balanced Scorecard* passou a integrar os programas de cursos de mestrado, nas matérias de Contabilidade Decisória⁸, Controladoria⁹, ou matérias afins, tendo sido tema de vários trabalhos apresentados em congressos de contabilidade¹⁰. Da mesma forma, as empresas de treinamento e entidades culturais¹¹ também estão inserindo o “sistema de suporte à decisão” nos programas de cursos para disseminar seus princípios aos gestores das empresas.

⁶ Para efeito desse trabalho, trata-se o *Balanced Scorecard* como uma teoria que tem como objetivo desenvolver um sistema de suporte à decisão.

⁷ Líderes reconhecidos mundialmente, no país, na região e/ou no setor, utilizados para efeito de comparação de desempenho.

⁸ Como exemplo: a PUC - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Programa de Mestrado de Contabilidade.

⁹ Como exemplo: a FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, no Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

¹⁰ Como exemplo: XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade- Conselho Federal de Contabilidade -outubro de 2000- Goiânia; VI Congresso Brasileiro de Custos- FEA/USP – junho/julho de 1999- São Paulo; XXV Encontro ENANPAD – Setembro de 2001- Campinas.

¹¹ Como exemplo: Bassos & Associados Consultoria e Treinamento, IBC- International Business Communications, Idalberto Chianenato, ANEFAC- Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, Mission Desenvolvimento Profissional e Miniquest Multimídia Educação Empresarial.

No mercado empresarial, empresas de consultoria¹² exploram a teoria como um produto a ser comercializado com seus clientes, enquanto empresas de *softwares*¹³ vêm desenvolvendo soluções para a implantação do *Balanced Scorecard* a partir dos sistemas operacionais.

Dando apoio a esse conjunto de iniciativas, o mercado editorial tem lançado diversas obras que ajudam a disseminar a teoria para o público consumidor de literatura técnica¹⁴.

1.3 Os Princípios Teóricos do *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1997, p.20) definem o *Balanced Scorecard* como um método para aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho, propiciando, em paralelo, uma excelente oportunidade de entendimento profundo da empresa, uma vez que permite:

- A divulgação da missão da empresa;
- Esclarecimento e atualização de sua estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;

¹² Como exemplo: Symnetics, MBI Consulting, Price Waterhouse, KPMG.

¹³ Como exemplo: SAP, Peoplesoft, Zdnet, DW Institute.

¹⁴ Como exemplo: A editora Campus, através dos livros específicos de Kaplan & Norton e artigos da *Harvard Business Review*.

- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de *feedback*¹⁵ para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O produto final do *Balanced Scorecard* é um “painel de controle” para gerenciar a estratégia da empresa. Esse instrumento permite que a alta administração visualize a organização sob várias perspectivas, de uma só vez, monitorando seus resultados financeiros (reativos) através do desempenho dos indicadores que causam esses resultados (pró-ativos), como por exemplo, a motivação das pessoas e a qualidade dos processos. O entendimento dessas correlações de causa e efeito, entre os vários aspectos organizacionais, aumentará a capacidade de análise e aprendizado organizacional, trazendo vantagem competitiva para as organizações. (MOTTA, 1999, p.3).

1.4 Situação Problema

Embora Kaplan tenha justificado a difusão da teoria em diversos países, a literatura apresenta somente os casos de sucesso ocorridos nos Estados Unidos da América¹⁶. Os livros e artigos publicados apresentam uma visão metodológica do *Balanced Scorecard* como teoria de grande simplicidade de implementação para definir o caminho do lucro.

¹⁵ Análise de informação de uma fonte que pode ser usada para modificar alguma coisa ou fornecer uma crítica construtiva de alguma coisa para retroalimentação do sistema e obtenção de melhoria contínua.

¹⁶ Como exemplo, no livro *Organização Orientada para a Estratégia* (2001) foram citadas como exemplos de sucesso: a Móbil North America Marketing and Refining (p.14), a CIGNA Property & Casualty Insurance (p.15), a divisão Rockwater da Brown & Root Energy Services (p.16), o Chemical (chase) Retail Bank (p.16), a AT&T Canada Inc. (p. 28), a Zeneca Ag. Products North América (p. 29), a Southern Garden Citrus (p. 30), entre outras empresas. Na fita de vídeo “O *Balanced Scorecard*: Gerenciando a Performance Futura” são retratadas a Chrysler Corporation, a Maplehurst/Ready Bake, a FMC Corporation, O Barclay’s PLC e a Rockwater.

Cerqueira Neto (2001, p.80) afirma, referindo-se às empresas brasileiras, “que algumas experiências e casos de sucesso já estão sendo apresentados nas revistas especializadas, mas casos completos de implementação bem sucedida são raros”, complementando que são mais conhecidos casos de insucesso e, curiosamente, que as empresas que mostram histórias de sucesso já eram bem sucedidas antes, não havendo possibilidade de estabelecer quanto à aplicação da teoria acrescentou aos resultados e ao desempenho. Sintomaticamente, as empresas que se candidataram aos prêmios de qualidade não relatam sucesso em função da utilização do *Balanced Scorecard*.

Cerqueira Neto (2001, p.80) faz ainda o seguinte questionamento: “Quando a organização está preparada para o *Balanced Scorecard*? Ou de forma correlata: O que a liderança deve considerar para analisar se está preparada para o Scorecard?” Como proposta o autor sugere a elaboração de uma pesquisa interna, rápida, com a gerência, para verificar os seguintes tópicos:

1. A empresa está organizada num modelo tradicional de administração, e toma as decisões com base em organogramas, orçamentos anuais, ou já inicia uma transformação para se organizar em times e processos e desenvolver orçamentos para seus projetos?
2. A empresa dispõe de tecnologia de informação disseminada nas equipes de trabalho, onde as decisões chegam rapidamente aos níveis operacionais?

3. Os processos de negócios têm líderes e com poder para influenciar mudanças de qualquer natureza?
4. O direcionamento estratégico da empresa está definido, disseminado e compreendido pela força de trabalho em todos os níveis?
5. A visão de futuro do líder e patrocinador principal do negócio está disseminada por toda a organização, gerando como consequência a missão do negócio e seus fatores críticos de sucesso?
6. A mobilidade da liderança de sua equipe gestora do negócio é grande?
7. Os gestores da empresa estão atualizados e motivados a provocar a mudança?¹⁷

Com um certo exagero, o referido autor (2001, p. 80) conclui que, se as respostas a essas questões forem vagas para uma quantidade significativa desse tópicos, “você poderá estar querendo matar uma formiga com uma tonelada de dinamite”.

Diante desse cenário, este trabalho procurará dar resposta à seguinte situação problema:

Quais as dificuldades verificadas pela empresa para implantar e implementar na prática os princípios teóricos do *Balanced Scorecard*?

¹⁷ Acrescentado pelo autor da dissertação.

1.5 Objetivo da Pesquisa

O estudo tem como objetivo contribuir com a pesquisa científica, expondo a experiência prática de uma empresa em atividade no país quanto à aplicação dos princípios teóricos do *Balanced Scorecard*, divulgando os resultados obtidos e, principalmente, se a empresa teve de recorrer a improvisações ou adaptações para fazer frente a situações não contempladas na metodologia desenvolvida por Norton & Kaplan.

Para atingir esse objetivo, levou-se a efeito um “estudo de caso” que, conforme definido por Martins (1994, p.28), consiste em um “tipo de estudo utilizado nas pesquisas sociais, dedicando-se a verificações do passado, presente e de interações ambientais de alguma unidade social, indivíduo, grupo, instituição, ou comunidade”.

1.6 Hipótese

A hipótese consiste em confirmar ou rejeitar uma afirmação. Para Martins (1994, p.33), “hipótese é um enunciado conjetural das relações entre duas ou mais variáveis. Trata-se de suposições idealizadas na tentativa de antecipar respostas do problema de pesquisa”.

Partindo dessa premissa e tomando como base os resultados alcançados pela ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, este trabalho sustenta a hipótese que:

Diferentemente do que afirma a literatura sobre o assunto, o *Balanced Scorecard* pode não ser um “sistema de suporte à decisão” de fácil implementação, necessitando de adaptações e ajustes periódicos durante e após seu processo de implantação.

A fundamentação da hipótese leva em consideração que as organizações possuem características intrínsecas à sua cultura organizacional, e que cada uma atua e reage de forma diferente às diferentes circunstâncias que compõem seu ambiente de negócios.

1.7 Justificativa para a Escolha do Tema

No Brasil, as empresas que estão implantando o *Balanced Scorecard*¹⁸ não divulgam as facilidades ou dificuldades para o alinhamento da estratégia com as práticas empresariais e o orçamento, premissas que fizeram o *Balanced Scorecard* ser encarado de forma diferenciada em relação a outras práticas de gestão.

Muito embora a literatura existente¹⁹ apresente um certo grau de facilidade na implantação, estima-se que alinhar a organização à estratégia e o orçamento e gerar um “painel de controle” que traduza essas práticas demanda tempo, dedicação, empenho e muita determinação dos gestores e da força de

¹⁸ Segundo Pesquisa da Fundação Dom Cabral, no Brasil, o *Balanced Scorecard* começou a ganhar visibilidade, na medida que cerca de 20 grandes companhias instaladas no país afirmaram utilizá-lo para o planejamento estratégico do negócio. (Fonte: EXAME – De Olho nos Instrumentos – São Paulo: Abril, 26/07/2000).

¹⁹ *A Estratégia em Ação* e *Organização Orientada para a Estratégia*, obras de autoria de Kaplan & Norton, publicadas respectivamente nos anos de 1997 e 2001, pela Editora Campus.

trabalho nos diferentes níveis, consistindo no exercício de práticas diárias, até a obtenção do consenso entre os gestores e disseminação do conhecimento adquirido a serem incorporados na cultura da organização.

Considerando-se tais aspectos, entende-se como oportuno levar a efeito uma pesquisa empírica sobre experiências dessa natureza, em uma empresa brasileira, com o propósito de identificar as dificuldades que permeiam a aplicação prática de uma teoria que tão ampla repercussão vem alcançando no meio acadêmico e empresarial.

1.8 Delimitações do Tema

O trabalho não tem como objetivo avaliar se o sistema de suporte à decisão desenvolvido resultou em melhor ou pior desempenho da empresa, limitando-se a analisar e comprovar as aplicações teóricas e práticas e sua utilização na gestão empresarial.

Faz-se importante ressaltar que os conceitos apresentados nos **capítulos 2 e 3** constituem premissas para situar o *Balanced Scorecard* no cenário dos ambientes interno e externo da empresa.

1.9 Metodologia Aplicada à Pesquisa

A pesquisa foi efetuada por meio de estudo bibliográfico e verificação empírica, consistindo em estudo de caso para avaliar a aplicação prática dos

princípios e conceitos estabelecidos na teoria do *Balanced* numa empresa brasileira.

Segundo Martins (1994, p.30), “o Estudo bibliográfico consiste no estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.”

Yin (1989, p.23) afirma que “um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A preferência pelo estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e com a possibilidade de se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, caracterizando-se pela possibilidade de lidar com uma completa variedade de experiências, documentos, artefatos, entrevistas e observações. (YIN, 1989, p.19).

Ainda segundo Yin (1989, p. 20) O estudo de caso deve ser aplicado nas seguintes situações:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, na intervenção realizada; e

4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

1.10 Planejamento do Estudo de Caso

Foram elaborados dois questionários para a coleta de dados na ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS.

O primeiro questionário é constituído de 70 perguntas “abertas” para aplicação junto à Gerência de Qualidade, responsável pela implantação e implementação do *Balanced Scorecard* na organização. Foram efetuadas as seguintes subdivisões para classificação das perguntas:

1. Antecedentes Organizacionais e de Gestão: têm como objetivo apresentar os sistemas, os procedimentos de gestão utilizados pela empresa e o ambiente interno antes da implantação do *Balanced Scorecard*;
2. Estrutura Organizacional: apresenta a estruturação da empresa quanto às unidades de negócios existentes, missão e objetivos organizacionais;
3. Momento da Decisão pelo *Balanced Scorecard*: tem como objetivo pesquisar as razões que levaram a organização a optar pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e os principais responsáveis pela decisão de implantação;

4. Fase da Implantação do *Balanced Scorecard*: relata os procedimentos e os principais aspectos na operacionalização do projeto com relação ao alinhamento organizacional e às limitações e oportunidades identificadas na ocasião;
5. Fase da Implementação do *Balanced Scorecard*: apresenta os procedimentos e os principais aspectos voltados à manutenção do programa após sua implantação, abordando empiricamente os princípios e conceitos teóricos; e
6. Análise e divulgação do *Balanced Scorecard* no ambiente interno: aborda os procedimentos que foram e estão sendo levados a efeito, visando a divulgação do *Balanced Scorecard* na empresa, mensuração e análise dos resultados, acultramento das pessoas, influência nos processos, relatórios gerenciais e a influência na decisão dos gestores.

A opção em utilizar um questionário com perguntas “abertas” foi estabelecida mediante análise quanto à limitação das escalas de valores para estabelecer parâmetros comparativos entre os procedimentos práticos e os princípios teóricos estabelecidos.

O segundo questionário constitui-se de 21 perguntas com aplicação nas gerências e departamentos usuários do *Balanced Scorecard*, com respostas por meio de uma escala tipo Likert com 8 níveis. A referida escala, proposta por Rensis Likert em 1932, é uma escala na qual os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a

informarem qual o seu grau de concordância ou discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada afirmação (MATTAR, 1997).

Nesse caso, as perguntas em escala de valores se adaptam perfeitamente ao objetivo do trabalho, possibilitando medir resultados padronizados, a partir das respostas dos gestores.

Os questionários encontram-se nos **ANEXOS A e C**, ao final deste trabalho.

1.11 Desenvolvimento dos Trabalhos

Este trabalho foi desenvolvido em seis capítulos cujos respectivos conteúdos serão sintetizados a seguir:

- **CAPÍTULO 1:** Contempla a introdução dos trabalhos e os seguintes componentes obrigatórios da estrutura metodológica de uma dissertação: justificativa para a escolha do tema; problema; hipótese; delimitações do tema; objetivo da pesquisa; e metodologia aplicada à pesquisa.

• **CAPÍTULO 2 - A EMPRESA E AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE EXTERNO:** Aborda as principais influências do ambiente externo: as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas no Século XX; a dinâmica do ambiente mundial na atualidade com a competitividade; a era da informação com ênfase dada ao conhecimento organizacional; e as práticas empresariais da estratégia, e níveis de excelência, almejando tornar a organização uma *world class company*²⁰.

• **CAPÍTULO 3 - A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE EMPRESA:** Apresenta as práticas e os elementos internos do sistema empresa, com ênfase aos temas necessários para entendimento do trabalho: visão, missão e crenças e valores; a estruturação dos níveis estratégico, tático (gerencial) e operacional no sistema de gestão; a evolução dos sistemas de informações de informática, através do *ERP- Enterprise Resources Planning*²¹, *EAI- Enterprise Application Integration*²² e *BI- Business Intelligence*²³; e o significado da estratégia no ambiente empresarial.

• **CAPÍTULO 4 - O *BALANCED SCORECARD* COMO “SISTEMA DE SUPORTE À DECISÃO” DA CONTABILIDADE GERENCIAL:** São tratados nesse capítulo: a contabilidade gerencial como ferramenta

²⁰ Empresas de Classe Mundial.

²¹ Planejamento de Recursos Empresariais.

²² Integração dos Aplicativos Empresariais.

²³ Inteligência Artificial.

para a administração da empresa; a origem e o significado do *Balanced Scorecard*; a apresentação como uma teoria que evoluiu de teorias e conceitos já existentes, visando dar suporte à decisão; apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard*, através dos princípios da teoria, da lógica operacional e os procedimentos e técnicas para o alinhamento do plano estratégico para a organização atingir sua visão e missão, com objetivo da lucratividade e continuidade, como justificativas para sua implantação.

- **CAPÍTULO 5 - A PREPARAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E OS PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR O “PAINEL DE CONTROLE”**: Apresenta a seleção da unidade organizacional para implantação e a relação desta com a corporação, visando identificar as limitações e oportunidades; a obtenção do consenso dos objetivos estratégicos; a formatação da arquitetura do sistema de medição, por meio de decodificação da estratégia em objetivos e fatores críticos de sucesso; a geração dos indicadores e a relação causa e efeito deles; o projeto do painel de bordo, mediante apresentação dos indicadores mais utilizados, a estruturação adequada quanto ao número ideal de indicadores e as técnicas e princípios para que a empresa promova a sinergia dos seus planos estratégico, tático e operacional, com o objetivo de obter um painel de controle capaz de conduzi-la a atingir seu objetivo estratégico; a comunicação da estratégia, o aprendizado contínuo e a avaliação dos resultados; a implementação do *Balanced Scorecard* diante dos recursos de informática; a relação da estratégia

com a alocação anual dos recursos orçamentários e a comunicação da estratégia com os acionistas e conselho.

- **CAPÍTULO 6 - AS INFORMAÇÕES DA ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS E A APLICAÇÃO EMPÍRICA DO *BALANCED SCORECARD***: Apresenta os principais dados da empresa e os procedimentos para implementação do sistema de suporte à decisão na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, líder do processo de utilização do *Balanced Scorecard* no grupo ALCOA BRASIL, sendo considerada referência para a Corporação e para as demais empresas do grupo.
- **CONCLUSÃO** - Dá encerramento ao trabalho, comentando as evidências da hipótese que se pretendia provar.

CAPÍTULO 2

A EMPRESA E AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE EXTERNO

2.1 As Mudanças Sociais, Tecnológicas e Econômicas a partir do Século XX

Drucker (1993, p.1), em texto escrito em 1989, apontou as tendências da economia internacional para 1990. Em 1993, na publicação do livro, ele salientou que suas previsões já haviam acontecido, transformando-se em realidade. As previsões relativas às mudanças sociais e econômicas foram as seguintes:

1. As relações econômicas serão efetuadas entre blocos ao invés de entre países, emergindo relacionamentos bilaterais e trilaterais para investimentos e comércio, gerando protecionismos, fruto da reciprocidade, como um princípio central da integração econômica internacional. O Ocidente não irá tolerar mais métodos comerciais utilizados pelo Japão nas últimas décadas, sendo criada uma parede ao redor do mercado doméstico para proteger as estruturas sociais e tradições. Um bloco na Ásia Oriental irá emergir organizado ao redor do Japão, comparável à Comunidade Comum Européia;

2. As empresas irão se integrar na economia mundial através de alianças²⁴, participações minoritárias, *joint ventures*²⁵, consórcios de pesquisa e marketing, associações em subsidiárias ou em projetos especiais. Os sócios não serão somente outras empresas, mas sim a sociedade na forma de cidadãos, universidades, instituições e governo; e
3. Surgirão novos desafios: o meio ambiente; o terrorismo; a integração do terceiro mundo na economia mundial; o controle ou eliminação de armas nucleares, químicas e biológicas; o controle da poluição mundial; e a corrida armamentista. Esses fatores exigem ação combinada transnacional, intensificando a necessidade de políticas internacionais.

Com relação ao primeiro item o autor se refere ao fortalecimento da Comunidade Econômica Européia. A reciprocidade consiste na prática de eliminação de concorrência estrangeira e as importações através da operação no campo do adversário. O bloco na Ásia está sendo formado pela China, através do seu fortalecimento na economia internacional.

Quanto ao segundo item, a transnacionalidade está permitindo as alianças empresariais e as modificações societárias não guardam fronteiras na medida que os negócios e o mercado passam a ser mais importantes. Nesse mesmo sentido seguem as movimentações de investimentos e popularização do mercado financeiro.

²⁴ União de empresas para competir no mercado.

²⁵ Associação de empresas com divisão de riscos para operar no mercado.

No terceiro item, os países da América do Sul fortaleceram o MERCOSUL e, de um modo geral, os países do terceiro mundo estão procurando se tornar competitivos. Quanto aos fatos sociais, verifica-se que ações citadas pelo autor foram constantemente divulgadas pela imprensa mundial no decorrer do Século XX e início do Século XXI.

As mudanças que estão acontecendo na economia moderna exigem das empresas a redução dos custos das transações, tornar a oferta e demanda mais fluidas, compensar os desequilíbrios da produção e tornar o crescimento e os ajustes econômicos mais uniformes.

O Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia – Grupo de Trabalho Sociedade da Informação²⁶ apresenta seis forças que estão por trás da estabilidade econômica mundial:

1. Globalização da produção, distribuição e manutenção de bens e serviços;
2. Modificações nas transações financeiras, causadas principalmente pela adoção em larga escala de processos eletrônicos;
3. Natureza do emprego: mudança da predominância da indústria para o setor de serviços e do emprego permanente para o trabalho temporário;

²⁶ Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia -Grupo de Trabalho Sociedade da Informação – Capítulo 8 – Site da Internet: <http://www.cct.gov.br> (14/11/2001).

4. Políticas governamentais, que definem os mecanismos legais para o comércio global e alianças transnacionais;
5. Os mercados emergentes de países com grandes populações, como o Brasil e a China, que causarão uma explosão de consumo sem precedentes; e
6. As tecnologias da informação, que estão viabilizando reduções de estoque, marketing, comercialização e distribuição eficientes, redesenho dos processos produtivos, redução do tempo para uma mercadoria atingir o mercado etc.

A competitividade global, conhecida como globalização, foi identificada a partir da metade do Século XX. Szuster & Silhan (1998, p.4) definem a globalização como

a integração econômica e tecnológica dos países com a quebra das barreiras comerciais. Aumento do número de empresas transnacionais e do fluxo de capitais entre entidades de diferentes países, gerando maior oportunidade de realização de vendas, compras, operações de investimentos e empréstimos, associações e negociações de participações societárias em diversos países.

Segundo o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (2001),

a competição se estabelece entre redes globais de produção, distribuição e manutenção, e não mais entre países. A competitividade depende, cada vez mais, do estabelecimento de conexões nestas redes globais, criando elos essenciais nas cadeias produtivas. A melhoria de processos produtivos locais e isoladamente não garante a inserção competitiva das empresas no mercado global.

Rosa (1999, p.19) atribui que

o atual cenário mundial aponta para uma crescente internacionalização da economia, que se manifesta pelo surgimento de blocos econômicos continentais e/ou regionais, exigindo uma economia aberta e a prática de livre comércio entre os países que formam esses blocos. Somam-se esforços para ampliação das relações sócio-culturais entre esses países, demonstrando que nos dias atuais se procura, por meio de integração, o desenvolvimento sócio-econômico, com o intuito de se proteger e/ou fortalecer, para enfrentar a competitividade em nível global.

Com esse ímpeto, a globalização provocou mudanças significativas no ambiente empresarial, de negócios e nas pessoas.

2.2 A Competitividade e a Vantagem Competitiva

Nakagawa (1994, p.16) cita, em trabalho divulgado pelo BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que

o conceito de competitividade é passível de ser aplicado a países, setores, empresas ou até mesmo produtos. Neste texto, no entanto, se privilegiará a discussão de competitividade das nações e de empresas, pois são as nações e empresas os agentes capazes de criar e sustentar condições para o aumento da competitividade.

Nesse raciocínio, a capacidade competitiva de um determinado país vem do ambiente econômico, político e social favorável, permitindo às empresas operarem em seu território, objetivando melhorar o padrão de vida de sua população, fortalecendo-o como nação.

Porter (1999, p.326) afirma que

uma das mais poderosas forças que afetam as empresas desde a segunda guerra mundial tem sido a globalização da competição. Presenciamos a queda dos custos de transportes

e da comunicação, a intensificação do fluxo de informações e de tecnologia através das fronteiras, o aumento das semelhanças entre as infra-estruturas nacionais e a atenuação das barreiras ao comércio e aos investimentos.

Nas empresas, a competitividade se estabelece na sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens que lhe permitam enfrentar a concorrência, condicionada a fatores internos e externos.

Em níveis internos, a competitividade empresarial resulta de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimentos, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. Tais decisões devem objetivar padrões de preço, qualidade e prazo de entrega competitiva, com padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa. A competitividade de uma empresa é diretamente condicionada pelas políticas públicas, cabendo ao Estado propiciar um ambiente favorável à criação e sustentação de vantagens competitivas das empresas.

Nakagawa (1994, p.17) define duas abordagens principais de competitividade:

1. Associada à parcela de mercado da empresa: avalia a atual posição de competitividade de empresas e países a partir de suas posições no mercado doméstico e internacional (resultados podem ser medidos por participação no mercado, desempenho nas exportações, lucratividade etc.); e
2. Capacidade de longo prazo para competir: permite analisar os fatores determinantes da competitividade, analisando a capacidade de

empresas e países manterem, ampliarem ou conquistarem posições competitivas no mercado doméstico ou internacional (consiste na investigação de causas do ambiente macroeconômico, institucional, infra-estrutura econômica, técnico-científica, educacional e fatores internos à empresa).

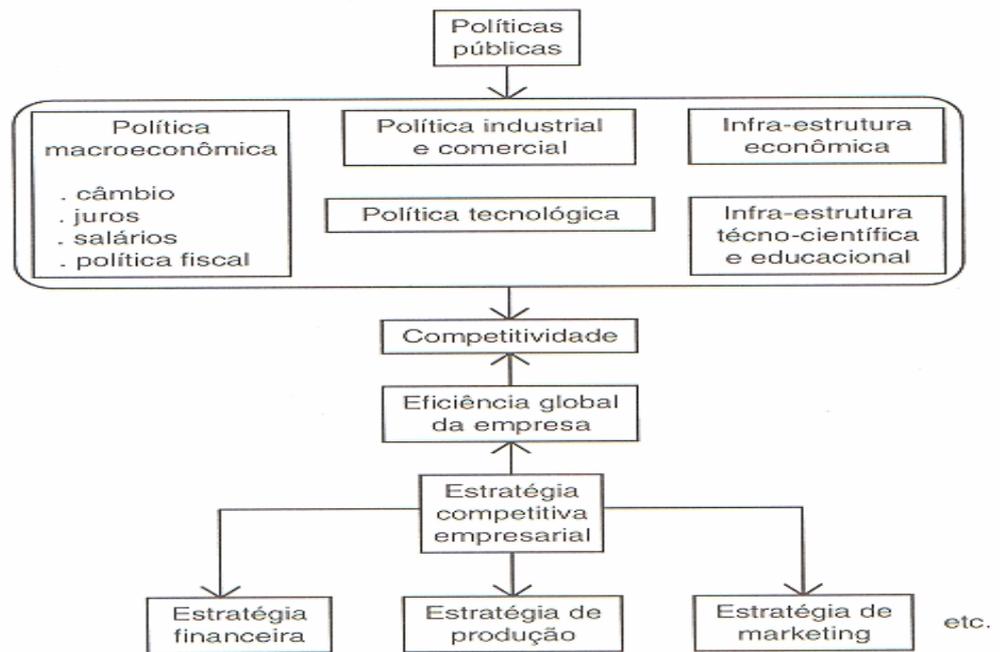


FIGURA 1 - FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE

Fonte: Nakagawa (1994: 18)

A competição não se manifesta apenas no mercado existente, ela se encontra arraigada na economia existente no local. Avanços tecnológicos e a inovação estão presentes a todo instante, fazendo com que as empresas se mantenham atentas aos acontecimentos no setor em que atuam. Segundo Porter (1999, p.28), “o estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas”:

1. Ameaças de novos entrantes: novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e normalmente recursos substanciais;
2. Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, através da elevação de preços ou da qualidade dos bens e serviços;
3. Poder de negociação dos clientes: os clientes são capazes de forçar a baixa de preços, exigir maior qualidade ou cobrar melhor prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros e limitando os lucros;
4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: impõem teto aos preços, limitando o potencial de um setor. Se o setor não conseguir desenvolver produtos com melhor qualidade ou estabelecer diferenciação através de campanhas de marketing, sofrerá as conseqüências nos lucros e possivelmente no crescimento; e
5. Manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes: a rivalidade entre concorrentes induz a competição dos preços, introdução de novos produtos e combates publicitários.

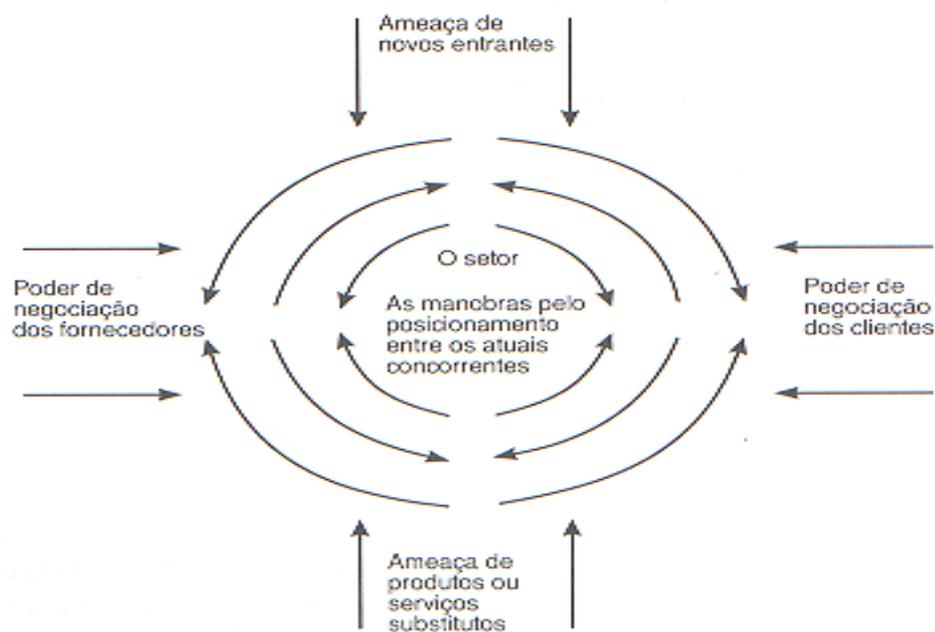


FIGURA 2 - FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NUM SETOR

Fonte: Porter (1999, p.28).

Na teoria de Porter, para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida implícita ou explicitamente. Explicitamente se for por um processo de planejamento, ou implicitamente se for desenvolvida através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida, em muitos casos, por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados. Porter (1986, p.14) reforça esta teoria quando diz:

dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para produzir, comercializar e sustentar seus produtos. Elas podem ser representadas, fazendo uso de uma cadeia de valores interna:



FIGURA 3 - A CADEIA DE VALORES INTERNA

Fonte: Porter (1986, p.14)

As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda. Elas podem ser divididas em cinco categorias genéricas apresentadas na figura acima.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos etc.

O modo como cada atividade é executada determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência e também sua contribuição

para as necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação (PORTER, 1986, p.34 a 36).

A cadeia de valor é considerada o primeiro grande tema da gestão estratégica de custos, referente ao enfoque dos esforços da gestão de custos. Para a empresa gerir eficazmente este processo é necessário um enfoque amplo, externo à empresa, que Porter chamou de Cadeia de Valor. Shank (1997, p.59) elucida que “cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor”, conforme figura abaixo:

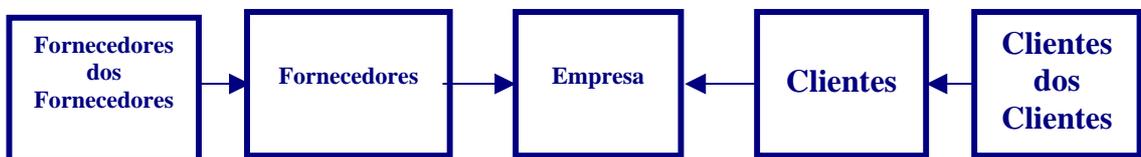


FIGURA 4 - A CADEIA DE VALORES

Fonte: Shank (1997, p.59).

O que se percebe é uma grande revolução nos custos em função do aumento da competitividade, em que a estratégia de atuação deverá ser bem mais ampla, abrangendo todos os estágios da cadeia de valores na qual a empresa está inserida.

2.3 A Era da Informação

Estamos vivendo a era da informação,

as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição na era industrial está se transformando na competição da era da informação. O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. (KAPLAN, 1997, p.3).

Crawford (1994, p.18) comenta que a civilização vivenciou três momentos de mudanças:

1. Sociedade Agrícola: a terra representava o principal recurso econômico, da qual, com a utilização da força humana e da força da natureza, se obtinha a subsistência;
2. Sociedade Industrial: predominava, nesse período, a força das máquinas, que veio complementar a força física empregada na produção; e
3. Sociedade do Conhecimento: dominada pela capacidade do cérebro; a informação é o principal produto das organizações. Nessa nova economia a informação e o conhecimento substituem o capital físico, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.

A teoria do conhecimento – epistemologia, em grego - tem sua origem na palavra episteme, que significa verdade absolutamente correta (SVEIBY, 1998, p.35). Na história da epistemologia ocidental existem duas abordagens.

Uma conhecida como racionalismo, afirma que o conhecimento é obtido por dedução, através do raciocínio, recorrendo-se a construções mentais de conceitos, leis e teorias; a outra, conhecida como empirismo, afirma que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas. Um abrangente estudo que aborda o conhecimento desde Platão e Aristóteles, passando por Descartes, Locke, Kant e outros tantos até focar a visão da tradição intelectual japonesa e de outros pensadores atuais é apresentado por Nonaka & Takeuchi (1997, capítulo 2), indispensável para os estudiosos da matéria.

2.4 As Empresas de Classe Mundial e os Níveis de Excelência

“A excelência é um estado, onde a organização apresenta níveis de desempenho medidos, e que foram considerados, após análise crítica da liderança, comprovadamente como eficientes e eficazes” (CERQUEIRA NETO, 2001, p.78). Com essa definição, o autor estabelece resumidamente o que é ser excelente. Nesse caso, a eficácia significa o compromisso da organização com a obtenção de seus resultados planejados, enquanto que a eficiência significa que os resultados planejados estão sendo obtidos ao menor custo possível, sem prejuízo da qualidade dos bens e serviços gerados.

Não há uma definição efetiva para uma empresa ser classificada como uma *world class company*²⁷. Batocchio (2000, p.4) admite que esse termo ingressou nas empresas com o surgimento da teoria da qualidade, ocasião em

²⁷ Empresa de classe mundial.

que foi criada a expressão “manufatura de classe mundial” para abordar as novas tecnologias de produção e de administração, nas mudanças das necessidades dos consumidores, nas competições mundiais e nas novas fontes de informação. Resumidamente, pode-se entender tratar-se de uma nova atitude para medir e administrar, visando atender as mudanças originadas da competição.

Os autores e as instituições responsáveis por prêmios de desempenho procuram estabelecer relacionamentos de matrizes para classificá-las. Segundo Harold L. Sirkin, vice-presidente em Chicago do *The Boston Consulting Group*, uma das maiores consultorias internacionais de gestão²⁸, as empresas de classe mundial são organizações que adotam práticas identificadas como *benchmark* para o mercado, consistindo na adoção das seguintes práticas de excelência que as diferenciam dos demais concorrentes:

- Foco nos funcionários, não no patrimônio: empresas de classe mundial apostam no potencial criativo de seus empregados para melhorar sua própria “performance”. A lógica: os funcionários, por conhecerem como ninguém a organização, são melhores que qualquer consultor na hora de resolver problemas rotineiros com baixos custos;
- Gestão de todo o sistema, não apenas de divisões: companhias bem sucedidas são organismos integrados, não um amontoado de

²⁸ EXAME. Globalização – Classe mundial, privilégio de poucos. São Paulo: Abril, 13 de agosto de 1997.

departamentos e funções. Claro que divisões existem, mas elas sempre devem estar ligadas por uma mesma cultura administrativa;

- Microgestão, não macrogestão: por mais estranho que possa parecer, empresas de ponta não substituem tecnologia ou fazem investimentos até que todos os benefícios sejam feitos nos processos já existentes. Eles fazem pequenas mudanças diárias que, somadas, resultam em grandes transformações. As melhores companhias sabem que a vantagem competitiva está nos detalhes;
- Foco no tempo, não no custo: hoje, a resposta mais rápida dada ao cliente é a real vantagem. Empresas de classe mundial desenvolvem novos produtos na metade do tempo gasto por seus concorrentes. Esse é, segundo Sirkin, o melhor caminho para estar à frente dos concorrentes. O tempo é a melhor maneira de medir a eficiência das operações no dia-a-dia. Cortar custos, quase sempre, é uma consequência da rapidez com que se opera uma empresa;
- Organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções: a empresa é vista como um fluxo contínuo de trabalho em função do cliente. Conceitos tradicionais como hierarquia e especialização funcional não dão certo quando os negócios se movem rapidamente e quando produtos e serviços mudam freqüentemente;
- Aprender com os erros e não repeti-los: companhias cinco estrelas encaram os problemas diretamente e tentam resolvê-los conhecendo suas causas para que eles não se repitam. Por que será que elas são mais rentáveis?

- Ser local, não central: as divisões de empresas dessa categoria têm autonomia para tomar as melhores decisões no momento certo e no lugar certo;
- Prontidão no lugar de decisões adiadas: rapidez é uma marca dos competidores mundiais. Contando com organizações dinâmicas e *staffs*²⁹ reduzidos, eles tomam decisões, analisam o mercado e estabelecem prioridades rapidamente; e
- Cooperação, não competição interna: times de trabalho que combinam profissionais de especialidades diferentes podem ser uma boa solução para reduzir a politicagem corporativa. Numa equipe, um gerente de *marketing* não pode (pelo menos, em teoria) boicotar o chefe da engenharia. Executivos de empresas de classe mundial conseguem pensar, ao mesmo tempo, como ganhar dinheiro no curto prazo e estabelecer vantagens competitivas futuras. São elas que indicam que caminho o mercado deverá percorrer.

Para a Andersen Consulting³⁰, são empresas de classe mundial as que adotam as seguintes práticas:

- Medir a satisfação dos clientes: uma coisa é identificar e antecipar-se às necessidades dos clientes. Outra, diferente, é confirmar se tais expectativas foram satisfeitas;
- Criar e administrar estratégia de recursos humanos: os funcionários são avaliados pelo seu desempenho, não pelo número de horas que

²⁹ Empregados que tomam decisão na empresa.

³⁰ EXAME. O melhor das melhores – As práticas das empresas que são referências mundiais. São Paulo: Abril, 16 de outubro de 1996.

dedicam à tarefa, devendo estar permanentemente motivados para o trabalho e ser criativos;

- Desenvolver e treinar funcionários: desenvolver os funcionários até o potencial máximo, através de planos específicos de treinamento;
- Identificar segmentos de mercado: significa conhecer o mercado e as particularidades dos consumidores atendidos pelos produtos da empresa e dos concorrentes, com o objetivo de competir;
- Desenvolver conceito e estratégia do negócio: num mundo perfeito, missão, visão e valores são a argamassa que moldará um futuro para a empresa. Isso se seus dirigentes e sucessores, ao longo de anos e décadas, forem suficientemente competentes para converter palavras em ações; e
- Assegurar envolvimento do pessoal: consiste na manutenção de um plano corporativo de sugestões, visando a participação efetiva do empregado na introdução de melhorias do local de trabalho e processos.

Segundo o Manual do Prêmio de Excelência da FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade³¹ (2000, p.12), nos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou

³¹ Fundada em outubro de 1991 por 39 organizações públicas e privadas, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) é uma entidade privada e sem fins lucrativos voltada à administração do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e de todas as atividades decorrentes desta premiação, em todo o território nacional, e à representação institucional do PNQ em fóruns internacionais. A partir de 1992, com o primeiro ciclo de premiação, a FPNQ passou a estimular a adoção dos Critérios de Excelência pelas organizações sediadas no Brasil, cujo modelo representa a melhor forma da gestão para a excelência do desempenho, alinhados aos critérios utilizados por outros prêmios nos Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina.

uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do *Malcolm Baldrige National Quality Award*³², em 1987.

O Modelo de Excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência sofrem atualizações. Atualmente, os fundamentos da excelência

³² O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi instituído nos Estados Unidos no dia 20 de agosto de 1987 pelo então presidente Ronald Reagan, com a finalidade de promover quatro metas: a) prestar auxílio e estímulo às empresas norte-americanas no aperfeiçoamento da qualidade; b) reconhecer os avanços de empresas que aperfeiçoam a qualidade de seus produtos e serviços; c) estabelecer diretrizes e critérios que possam ser utilizados por empresas, organizações industriais, governamentais e outras, na auto-avaliação de seus esforços em aperfeiçoamento da qualidade; e d) fornecer orientação específica a outras organizações norte-americanas que desejam aprender como gerenciar com alta qualidade, tornando acessível informação detalhada a respeito de como as organizações vencedoras foram capazes de modificar suas culturas e atingir a excelência. O modelo de Avaliação da Qualidade proposto pelo Prêmio Malcolm Baldrige é constituído para proporcionar critérios de avaliação e conseqüente melhoria contínua para organizações, com a finalidade de proporcionar o aumento da qualidade em todos os produtos e serviços realizados em um país.

que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

- Gestão centrada nos clientes;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Ação pró-ativa e resposta rápida; e
- Aprendizado contínuo.

Prescott (1998, p. 6 a 8) define dez “medidores de performance” do sucesso dos negócios que caracterizam as organizações de classe mundial:

1. A administração da empresa divulga as ações a toda a organização para criar a cultura organizacional de excelência;
2. A estratégia e os objetivos de negócios são regularmente comunicados à organização;
3. Os gerentes encorajam os empregados a tomar iniciativas e gerenciar a si próprios e responsabilizar-se pela satisfação dos clientes;
4. Os estoques são flexíveis e suficientes para atender a demanda operacional, as trocas e contingências;
5. A utilização dos recursos é melhor do que a do maior competidor;

6. A produtividade e os custos unitários são melhores que a do maior competidor;
7. O preço dos clientes e a qualidade dos produtos e serviços são melhores que o maior concorrente;
8. Os empregados estão satisfeitos em desempenhar suas funções na empresa;
9. A comunidade expressa satisfação pela empresa com relação aos impactos no ambiente e atividades proporcionadas; e
10. Os investidores estão satisfeitos com o resultado do negócio em relação ao maior competidor.

Embora inexistam padrões efetivos para classificar as empresas dessa natureza, pode-se observar que as abordagens manifestam necessidades bastante similares, consistindo em estabelecer a excelência através da adequação do ambiente interno da empresa (estabelecimento de um clima organizacional favorável, maximização de processos e a sinergia entre os planos estratégico, tático e operacional) e o ambiente externo (obtenção de resultados para os investidores e acionistas, relacionamentos com clientes, com a comunidade, com a cadeia de valores e com o meio ambiente).

CAPÍTULO 3

A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE EMPRESA

3.1 A Visão, Missão e as Crenças e Valores

A visão é a etapa inicial do processo de gestão denominado planejamento estratégico. No planejamento estratégico é a etapa em que se definem as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

A empresa capta recursos no ambiente, processa-os e os devolve ao ambiente em que está inserida (através de produtos e serviços). Como a empresa deve procurar o desenvolvimento da sociedade em que está inserida, ela deve devolver produtos ou serviços com valor superior aos recursos introjetados, uma vez que os recursos exaurem o meio ambiente. A empresa sendo uma instituição organizada para ter continuidade, necessita planejar suas ações futuras, sendo a eficiência³³ componente de sua missão. O lucro constitui a melhor medida da eficácia³⁴ empresarial.

³³ Relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir esse resultado.

³⁴ Ocorre quando os resultados preestabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou esforço.

Para facilitar o entendimento, apresenta-se a visão empresarial da *Eastman Kodak*, obtida em artigo escrito por Tedlow (2002, p.75):

George Eastman, o criador da fotografia, teve a visão que câmeras fotográficas de valor elevado pudessem ser popularizadas e possibilitar às pessoas comuns produzirem registros visuais de suas vidas, sem que, para isso, precisassem contratar um fotógrafo profissional ou um pintor. Ingressou no ramo de fotografia ao adquirir a primeira máquina fotográfica em 1877. Em 1900 lançou a *Kodak Brownie* ao preço de US\$ 1,00, representando um dos eventos mais espetaculares dos Estados Unidos. Sua visão: Fotografia para todos.

Consultando a página da *Kodak* na internet³⁵, verificou-se que a visão da empresa consiste em “Ser a empresa líder mundial em imagem”.

O objetivo fundamental de uma empresa representa a razão da sua existência. A determinação desse objetivo, que incorpora valores dos seus proprietários, direciona a empresa para o seu mercado, clientes, produtos ou serviços a serem produzidos e/ou oferecidos. Este objetivo fundamental é caracterizado como a missão da empresa. Sobre este contexto, Guerreiro (1989, p.155) comenta:

toda empresa possui diversos objetivos, uns mais importantes outros menos, alguns de curto prazo, outros de longo alcance, uns relativos a suprimentos, outros relativos a marketing, produção, etc. Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão.

³⁵ Eastman Kodak. Site da Internet:
<http://www.kodak.com.br/br/pt/kodakBrasileira/infoGerais/missaoVisao/index.shtml.24/04/2002>.

Verifica-se, neste comentário, um caráter generalista e flexível para a definição do objetivo fundamental, ou seja, a missão não pode obstar a empresa de obter vantagens de situações momentâneas, por exemplo: uma empresa agrícola que tem como cultura principal o feijão, porém, por vantagens de preço e mercado em determinado período, ela pode plantar o milho em substituição ao feijão.

A missão deve ser cuidadosamente definida, pois é a partir da determinação do mercado, da clientela, do produto (produzido ou adquirido) e do serviço, que o sistema empresa se estrutura, isto é, seus subsistemas com funções bem definidas fazem com que a missão seja atingida.

Com o objetivo de facilitar o raciocínio comparado à visão, consultou-se a página da *Kodak* na internet descrevendo sua missão: construir uma cultura de classe mundial orientada por resultados; crescer mais rapidamente que a concorrência; oferecer soluções diferenciadas e econômicas aos clientes e consumidores; e qualidade impecável.

3.2 Os Níveis Estratégico, Tático (Gerencial) e Operacional no Sistema de Gestão

O desempenho de uma organização é importante no sentido de permitir sua continuidade e, para tanto, é fundamental atingir resultados excelentes e sustentáveis. A habilidade de medir periodicamente seu desempenho e utilizar

a medição para buscar patamares superiores é uma característica presente nas empresas.

Segundo a FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001, p.9), “nos sistemas da empresa, são avaliados desempenho em três níveis básicos de hierarquia para se obter a maximização da organização”:

1. Indicadores de nível estratégico: são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico. Nesse nível estão inseridas as medidas de desempenho para alinhamento da visão, missão, estratégias e orçamento da empresa;
2. Indicadores de nível gerencial ou tático: são usados para verificar a contribuição dos departamentos, unidades, setores, ou gestores dos processos organizacionais aos indicadores estabelecidos no nível estratégico, através da melhoria contínua dos processos e tomada de decisão;
3. Indicadores de nível operacional: servem para avaliar se os processos individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca de excelência.

Anthony apud Ludícibus (1999, p.14) define esses três níveis em forma de processos a serem levados a efeito pela empresa:

1. Planejamento estratégico: o processo de decidir sobre os objetivos da organização, alterações desses objetivos, sobre os recursos

(humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) para alcançá-los e sobre as políticas que governam sua aquisição e utilização;

2. Controle gerencial (tático): processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz para o cumprimento dos objetivos da organização; e
3. Controle operacional: O processo que visa assegurar que tarefas específicas sejam executadas de forma eficiente e eficaz.

Gil (2000, p.36) associa tempo aos níveis, classificando-os em momentos de realização:

1. Momento Estratégico: Corresponde aos eventos de interesse das organizações, com horizonte temporal de três, cinco, ou mais anos e com forte influência do ambiente externo à organização;
2. Momento Tático: Normalmente contempla o período de um ano e de forte dependência ao ambiente interno da empresa; e
3. Atividades-fim e atividades-meio: Correspondentes aos processos do dia-a-dia que sustentam as linhas de produtos.

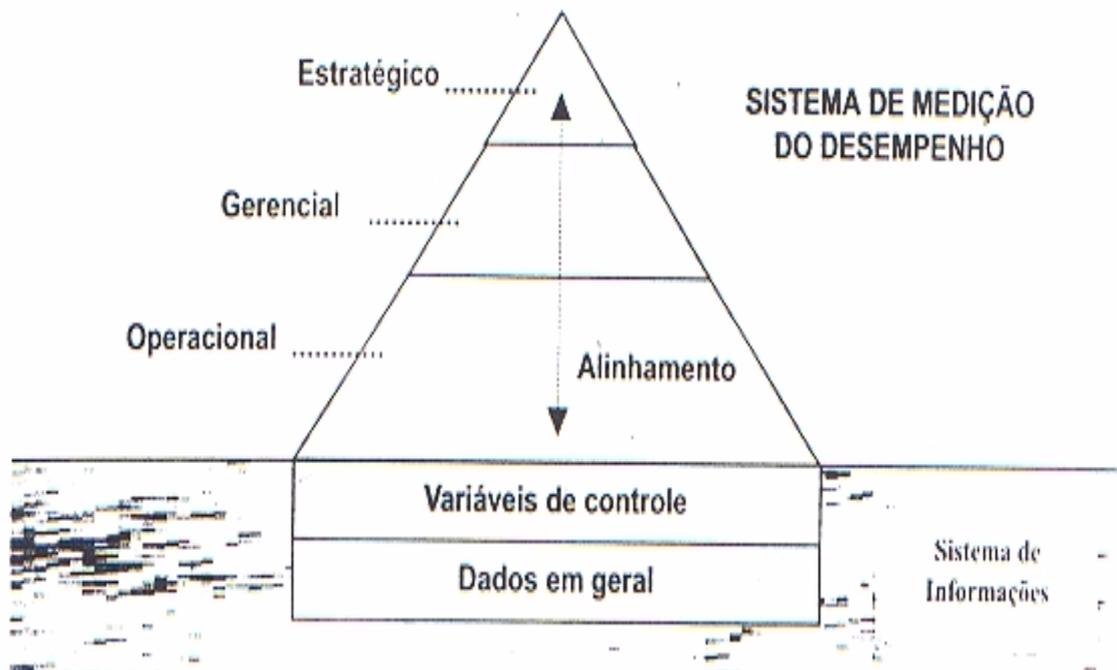


FIGURA 5 - A HIERARQUIA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO

Fonte: FPNQ (2001, p.9).

Os dados devem ser convertidos em informações a serem utilizadas nas variáveis de controle, alinhando o sistema de medição de desempenho para otimizar as ações no nível estratégico, tático e operacional, unificando as ações em relação aos objetivos estabelecidos pela administração.

3.3 Evolução dos Sistemas de Informações, através da Informática

Segundo o Folheto Conexão ERP (2001, p.6), “nos anos 50 e 60, enfocava-se apenas a gerência de estoques”.

Na década de 70, surgiu o *MRP- Material Requirements Planning*³⁶, que permitia o planejamento futuro do uso de matérias-primas para atender às

³⁶ Planejamento das Necessidades de Materiais.

necessidades de produção.

Nos anos 80, o MRP evoluiu para *MRP II- Manufacturing Resources Planning*³⁷, que incorporou ao anterior as necessidades dos demais recursos de manufatura empregados na produção, como mão-de-obra, máquinas centros de trabalho.

Em 1990, surgiram os primeiros *ERP's – Enterprise Resources Planning*³⁸, conhecidos popularmente como Sistemas Integrados, propondo não apenas a gestão de manufatura, mas da empresa e seus processos. Como ponto alto do programa, surgia a possibilidade de conciliar as necessidades de manufatura com as demandas de custos, logística e recursos financeiros, oferecendo informações mais precisas, sem redundâncias e inconsistências.

Padoveze (2000, p.59) define os “Sistemas Integrados de Gestão Empresarial- SIGE, como os sistemas gerenciais que têm como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema da empresa”.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial ou ERP unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e de apoio à gestão, por meio de recursos de tecnologia de informação, de forma

³⁷ Planejamento dos Recursos de Produção.

³⁸ Planejamento de Recursos Empresariais.

que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções.

Peleias (2000, p.2) considera que

uma empresa pode ser vista como um sistema composto de vários subsistemas que interagem entre si para atingir um objetivo comum: lucro e continuidade. O desejo de as empresas utilizarem soluções cada vez mais próximas ao conceito de “sistema total”³⁹ permitiram o desenvolvimento e a utilização dos sistemas integrados.

3.3.1 Uma visão abrangente dos Módulos de um Sistema ERP

A proposta de um Sistema gerencial consiste na integração total da empresa numa visão de processo, só podendo ser visto numa abrangência total, embora existam especificidades dentro das empresas que necessitarão de sistemas de informação complementares. Nesse contexto, os Sistemas gerenciais deverão integrar todas as áreas e necessidades de informação das áreas de produção, comercialização e administração da empresa.

³⁹ Um “sistema total” é uma solução que deveria estar preparada para processar com eficiência todas as transações realizadas por uma empresa. Entretanto, é preciso considerar as especificidades de cada organização que, na prática, impedem que todas as suas necessidades operacionais e de automatização de processos sejam atendidas por uma única ferramenta de informática.

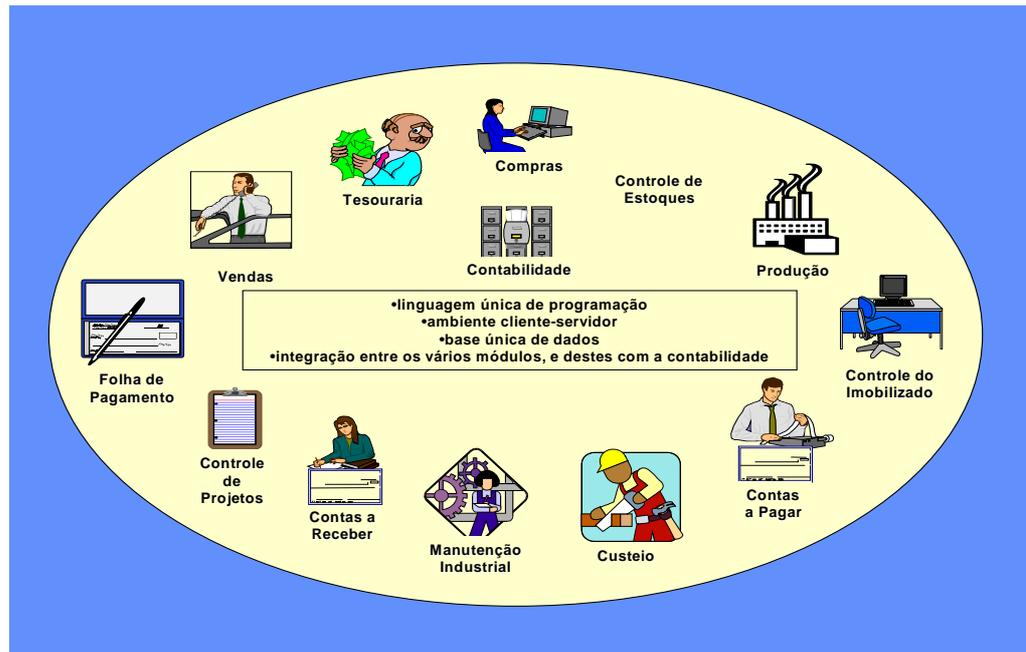


FIGURA 6 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM SISTEMA INTEGRADO

Fonte: Peleias (2000).

Os módulos geram as informações operacionais para alimentação dos sistemas de gestão e suporte à decisão, utilizados pelo *Balanced Scorecard* na geração dos indicadores.

3.3.2 O ERP como parte integrante de um Modelo de *EAI - Enterprise Application Integration*

O ERP consiste numa importante ferramenta para a integração da empresa com o ambiente. Nesse contexto, com a união do ERP aos demais aplicativos de mercado, surgiu o conceito de *EAI - Enterprise Application Integration*⁴⁰.

⁴⁰ Integração dos Aplicativos Empresariais.

A nova economia está marcada pelas fusões e incorporações, pelas parcerias empresariais, pela formação de cadeias de negócios e pela Internet.

O crescimento de soluções empacotadas, como os sistemas para *ERP*, *CRM*⁴¹, *e-commerce*⁴², *Supply chain*⁴³, *e-business*⁴⁴ e a necessidade crescente de respostas rápidas nos negócios estão incrementando a demanda por Integração entre sistemas⁴⁵.

Padoveze (2000, p.74) fundamenta o *EAI*, como

a integração do ERP com os sistemas de informações complementares e mais as tecnologias de apoio, consistindo na união do Sistema de Informação (SI), com a Tecnologia da Informação (TI), estabelecendo a seguinte arquitetura, baseado nos principais aplicativos e tecnologias existentes:

⁴¹ Gerenciamento das Relações com os Clientes

⁴² Comércio Eletrônico.

⁴³ Cadeia de Abastecimento.

⁴⁴ Negócios Eletrônicos.

⁴⁵ *Do Enterprise Application Integration ao B2B*. Site da Internet
http://www.telebusiness.com.br/integracao_abre.htm. 12/10/2001

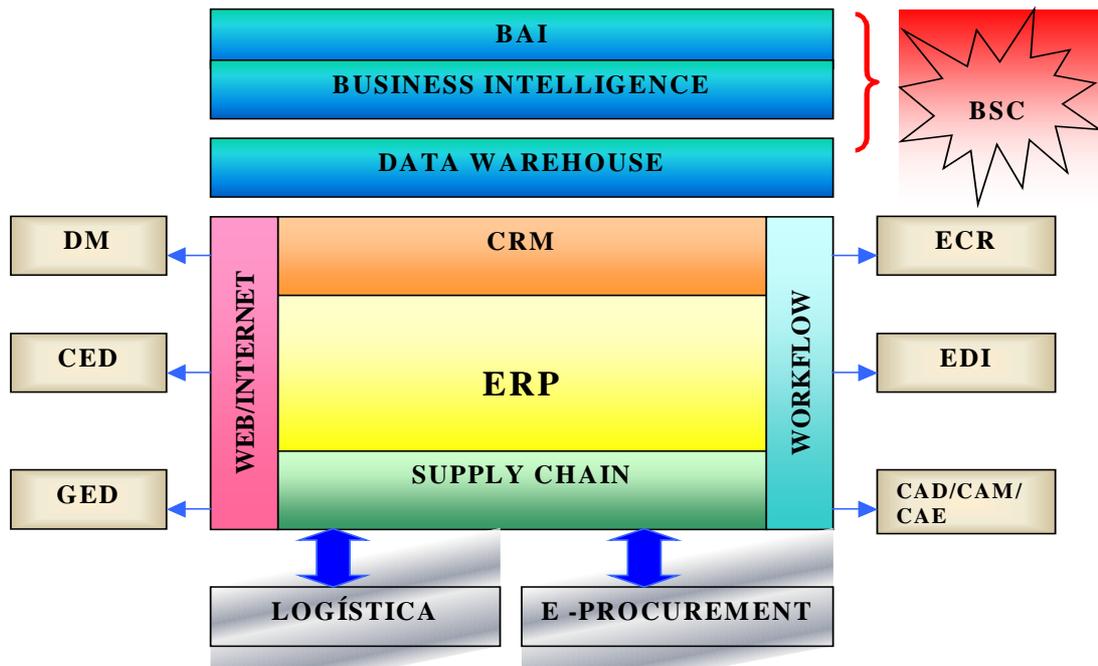


FIGURA 7 - ARQUITETURA DO EAI- ENTERPRISE APPLICATION INTEGRATION

Adaptado pelo autor da Fonte: Padoveze (2000, p.74).

DM = *DATA MINING* = MINERAÇÃO DE DADOS: Essa tecnologia utiliza algoritmos matemáticos para a pesquisa de padrões em grandes volumes de dados que se relacionem com as questões comerciais. Tem como objetivo descobrir novos clientes e reduzir custos.

CED = COLETOR ELETRÔNICO DE DADOS: Utilizado para processo de arquivo e filtro de arquivos.

GED = GERENCIADOR ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS: Constitui-se na disposição dos dados agrupados de forma organizada, por tipo de documento, consistindo na manutenção dos arquivos de correio eletrônico e intranet.

ECR = *EFFICIENT CUSTOMER RESPONSE* = RESPOSTA EFICIENTE

AO CLIENTE: Aplicativo de apoio à reposição imediata de estoques aos clientes, trabalhando no conceito *just in time*, integrando fornecedor e o cliente. São conceitos similares ao abastecimento contínuo (CRP) e gerenciamento dos estoques em consignação (VMI).

EDI = *EXCHANGE DATA INFORMATIONS* = TROCA ELETRÔNICA DE

DADOS: Tecnologia de transmissão e retransmissão de dados interempresas e departamentos. Utilizado entre as empresas e seus parceiros, como bancos comerciais, clientes, fornecedores etc, permitindo os procedimentos de e-commerce e B2B. Dentro da empresa, muito comum a troca de informações entre departamentos de contas a pagar e receber, com objetivo de compatibilizar o fluxo de caixa.

CAD/CAM/CAE = *COMPUTER AIDED DESIGN / COMPUTER AIDED*

MANUFACTURING / COMPUTER AIDED ENGINEERING = AUXÍLIO DE DESENHO, MANUFATURA E ENGENHARIA: Utilizado para suporte às áreas de engenharia e desenvolvimento de produtos e fabricação.

CRM = *CUSTOMERS RELATIONSHIP MANAGEMENT* =

GERENCIAMENTO DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES: Voltado para a gestão de relações com os clientes e marketing. Compreende alguns módulos específicos voltados para os relacionamentos com os clientes, através de módulos de vendas, pedidos e de tecnologias e módulos de trabalho direto com

o cliente, como *Call-Center*, Telemarketing e *Help-Desk* (Atendimento de manutenção à distância) e o *e-commerce*.

SUPPLY CHAIN = CADEIA DE ABASTECIMENTO: nasceu do conceito de MRP, que é a otimização da linha de produção de uma empresa. Otimizado esse processo, logo se descobriu que não adiantava muito ter uma linha de produção organizada se o fornecedor não entregava a matéria-prima no prazo ou entregava com as especificações incorretas, ou se o cliente alterava constantemente os pedidos por causa de erros ou por problemas na comunicação. Foi a partir daí que se compreendeu a necessidade de otimização de toda a cadeia: do fornecedor do seu fornecedor até o cliente do seu cliente.

WORK FLOW = FLUXO DE TRABALHO: Sistema de gerenciamento e distribuição de informações de forma eletrônica de um processo, dentro de uma organização, representando o fluxo de procedimentos.

WEB INTERNET: Compreende as ferramentas da rede mundial de computadores que se comunicam entre si, utilizando uma única linguagem.

DATA WAREHOUSE = SISTEMA COMPLEMENTAR DE BANCO DE INFORMAÇÕES: Consiste num banco de informações, organizado para permitir que toda a empresa realize a busca e coleta de dados oriundos de diversas bases dos sistemas operacionais, portanto com grau de inteligência, representando um primeiro estágio para a tomada de decisão.

BUSINESS INTELLIGENCE = INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS: Está num nível acima do *DATA WAREHOUSE*, onde há necessidade de maior flexibilidade para a tomada de decisão, representando um software de apoio ao processo decisório para o corpo diretivo e gerencial.

BAI = *BUSINESS ARTIFICIAL INTELLIGENCE* = INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DE NEGÓCIOS: Consiste na possibilidade de utilização de softwares mais especializados e poderosos, com linguagem de inteligência artificial, objetivando a tomada de decisão e o processo de planejamento estratégico. Padoveze (2000, p.74) conceitua a Inteligência Artificial “Como uma linguagem de programação que procura reproduzir a lógica da mente humana no processo de pesquisa, raciocínio e tomada de decisões, para que os softwares possam fazer rastreamentos e sugerir decisões”. O dicionário Michaelis define inteligência artificial “Como o Estudo de técnicas para o uso mais eficaz de computadores, via aprimoramento dos procedimentos de programação, visando a suplementar as aptidões humanas”.

E-PROCUREMENT = COMPRA: São *softwares* especializados em cotação de compra de produtos e serviços por meio da internet, barateando o processo de cotação, pedidos e compras, ligando a empresa ao máximo possível de fornecedores qualificados. O Dicionário Michaelis define como “Termo que engloba todas as atividades do departamento de compras, como localização de firmas, preços, especificações, compra em si, transporte, recepção e tudo o mais que um departamento de compras faz”.

SISTEMA DE LOGÍSTICA: Consiste no processo de movimentação de materiais e distribuição dos produtos, objetivando a produção e entrega dos produtos a custos menores.

3.3.3 Objetivo, conceito e utilização do Business Intelligence (BI) e os Sistemas de Gestão Estratégica

A implementação de uma solução *Business Intelligence*⁴⁶ em uma corporação tem por objetivo levar, de uma maneira segura e rápida, as principais informações da empresa aos tomadores de decisão, portanto uma ferramenta BI tem como principal característica a Análise. Está envolvida, em uma solução BI, uma série de conceitos de tratamento de base de dados como *Data Warehouse*, *Data Mart*, *Data Mining*, entre outros.

Business Intelligence, ou Inteligência Aplicada ao Negócio, é o termo utilizado para denominar um conjunto de ferramentas de Tecnologia de Informação, que proporciona suporte à decisão estratégica, tática e operacional⁴⁷. Este suporte se dá através da criação de uma série de indicadores de performance que podem estar relacionados diretamente à base de dados das corporações.

⁴⁶ Inteligência de Negócios.

⁴⁷ Business Intelligence. Site da Internet http://www.hqs.com.br/servicos_BI.htm. 11/10/2001.



FIGURA 8 - SUPORTE À DECISÃO ESTRATÉGICA

Fonte: Business Intelligence. Site da Internet:
[http://www.hqs.com.br/servicos_BI .htm](http://www.hqs.com.br/servicos_BI.htm). (11/10/2001).

Uma solução BI é capaz de combinar dados de todos os pontos da empresa, dando uma flexibilidade muito grande na criação de indicadores.

Quando analisamos o fluxo de caixa de uma empresa ou o custo de produção de um determinado produto, checamos se os dados são confiáveis, ou seja, verificamos se estes dados espelham a realidade da empresa. Caso contrário, toda e qualquer estratégia definida com base nesta análise, poderá se tornar inviável. Com esta mesma filosofia trabalha uma solução BI, ou seja, qualidade dos dados que serão analisados.

É importante deixar bem claro que uma solução BI trabalha em conjunto com todas as ferramentas de Gestão de Negócios, como ERP, CRM, *Supply Chain*, *e-commerce*, *e-business* e todos os demais, isto porque todos visam o tratamento da informação em determinados pontos da empresa. O BI vem,

através da seleção e compilação destas informações, gerar cenários pré-analisados, como por exemplo, os conceitos do *Balanced Scorecard*.

Uma solução BI se aplica em toda e qualquer empresa que deseje analisar todas as informações pertinentes ao seu negócio de maneira rápida, segura e lógica, podendo incluir nesta análise dados do mercado como um todo, inclusive de seus concorrentes, para a partir daí extrair o máximo de informação possível para o planejamento, disseminação e acompanhamento de estratégia. (BUSINESS INTELLIGENCE. Site da Internet: http://www.hqs.com.br/servicos_BI.htm. 11/10/2001).

O BI não está restrito a uma área ou processo específico de uma empresa; dependendo de sua necessidade, uma solução BI pode atingir todos os níveis da empresa. Para se ter uma idéia de indicadores que se pode tratar, seguem abaixo alguns exemplos:

- Desempenho de uma unidade de negócio, tomando como base o faturamento, a produção ou o nível de satisfação do cliente;
- Resultado financeiro de um grupo de empresas, tratando o resultado individual de cada uma das empresas que compõem o grupo;
- Acompanhamento de orçamento, levando em consideração valores orçados, realizados e compromissados;
- Custo de produto, levando em consideração inclusive o número de chamados no SAC, no período de garantia;
- Fluxo de caixa previsto e realizado;
- “Performance” de Mercado em relação aos concorrentes.

Os exemplos citados acima, bem como toda e qualquer informação que a empresa deseja obter, dependem da qualidade dos dados que serão

informados, através da estruturação do modelo de acumulação de dados.

3.4 O Significado da Estratégia na Literatura da Administração

De acordo com a visão histórica, o termo tem sua origem nas fileiras militares e “strategos” referia-se ao papel de um general no comando de um exército. Mais tarde veio a significar “a arte de um general”, o que quer dizer as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais ele desempenhava o papel. No tempo de Péricles (450 a.C.) significava “habilidades gerenciais” (administração, liderança, oratória, poder). No tempo de Alexandre (330 a.C.), significava a “habilidade de empregar as forças para sobrepujar os opositores” e de criar um sistema unificado de influência e controle globais (MINTZBERG et al., 1992c, p. 4).

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração, a ligação com o uso no meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Morgenstern em sua atualmente famosa teoria dos jogos.

Como seria de se esperar, alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados enquanto outros a definiram no sentido militar, como o conceito amplo do campo de atuação da empresa (ANSOFF, 1977, p.99).

Tendo definido a estratégia como sendo a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente (ANSOFF, 1977, X), e ciente da dificuldade ocasionada pela nomenclatura comum, Ansoff procura esclarecer a diferença

conceitual entre decisões estratégicas, que são aquelas que se preocupam principalmente com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos; e estratégia, naquilo que ele chama de “coincidência infeliz” das definições. O autor se refere a decisões estratégicas, explicando que o adjetivo diz respeito “ao que se relaciona ao ajustamento entre a empresa e o seu ecossistema”; e estratégia, palavra que significa “regras de decisão em condições de desconhecimento parcial” (ANSOFF, 1977, p.101).

É importante salientar que estratégia, embora seja uma regra de tomada de decisão, é também diferente de política.

Quando comparado à nossa definição de estratégia, verifica-se que este significado do termo política é distinto e diferente. Uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a tomada de decisões. Assim, embora a implantação de políticas possa ser delegada a níveis inferiores, o mesmo não se dá com a implantação da estratégia, pois ela exige julgamentos dos executivos até o último minuto. A especificação da estratégia é feita sob condições de desconhecimento parcial, nas quais as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência, enquanto em condições de risco (as alternativas são conhecidas, o mesmo não acontecendo com suas probabilidades) ou incerteza (as alternativas não são conhecidas, e nem as suas probabilidades), as conseqüências das diversas alternativas podem ser analisadas de antemão e as decisões podem ficar condicionadas à sua ocorrência. (ANSOFF, 1977, p.100).

No entanto, segundo o autor (Ansoff, 1977, p.93), a estratégia é sempre composta de quatro elementos básicos identificados como componentes do “elo comum”, a saber:

1. Conjunto de produtos e mercados: conjunto de indústrias a que a empresa restringe sua atuação em termos de produtos e mercados;
2. Vetor de crescimento: indica a direção em que a empresa anda em relação a seus produtos e mercados. Representado por quatro condições básicas que variam de acordo com o produto e o mercado: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação;
3. Vantagem competitiva: consiste nas características da empresa para identificar oportunidades definidas pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor de crescimento. Visa identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição de concorrência; e
4. Sinergia: é a medida de efeitos conjuntos, freqüentemente descrita pela expressão $2 + 2 = 5$; demonstrando o fato de que, em termos de produtos e mercados de uma empresa, o desempenho combinado é superior à soma de suas partes - desempenho individual. Assemelha-se à avaliação de pontos fortes e pontos fracos.

De uma forma mais simples, o autor coloca que a estratégia é uma regra para tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e que se dá sob condições de desconhecimento parcial, seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

Segundo Andrews (1971, p.28),

estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar aquelas metas, declarados de uma forma que defina em que negócio a companhia está ou deveria estar e o tipo de companhia que é ou deveria ser.

Diferente de Ansoff, considera importante que a definição de estratégia venha a incluir a escolha do propósito, assim como dos meios em nível político essenciais para alcançá-lo, pois isso irá tornar mais claro como ocorrem as interdependências de propósitos, políticas, e ação organizada em situações particulares. Faz ainda, a seguinte citação de Alfred Chandler (apud ANDREWS, 1971, p.29) que chamou estratégia de “a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para conduzir a estas metas”.

Neste sentido, considera a estratégia corporativa como um processo organizacional e, em muitos aspectos, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia na qual tem lugar. Contudo, divide este processo em dois componentes básicos inter-relacionados na vida real, mas que podem ser separados para efeito de análise: a formulação, responsável pela elaboração das políticas e análises das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos; e a implementação, que consiste na habilidade potencial de executar, contra a oposição das circunstâncias e dos concorrentes, qualquer coisa que se disponha a fazer.

A fim de integrar com maior eficiência os processos, o executivo deve observar que todas as organizações têm suas forças e fraquezas reais e potenciais. É prudente, na formulação da estratégia, ampliar ou maximizar a

primeira e conter ou minimizar a outra, e isto é importante para tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra (ANDREWS, 1971, p.49).

É comum encontrar obras onde estão prescritos quais fatores devem ser incluídos em uma estratégia sistematicamente planejada e como analisar e relacionar estes fatores passo a passo. É importante lembrar que, embora esta abordagem seja excelente para alguns propósitos, ela tende a focar indevidamente fatores quantitativos mensuráveis e a colocar em segundo plano os fatores vitais qualitativos, organizacionais e comportamentais, os quais freqüentemente determinam o sucesso da estratégia em uma dada situação. Ocorre que, na prática, este planejamento é apenas um componente em um “continuum” de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa.

Ciente dessa dificuldade, Quinn (1992b, p. 97) salienta:

Outros investigadores forneceram importantes indícios sobre as relações cruciais psicológicas, de poder, e comportamentais na formulação da estratégia. Outros se concentraram somente na dinâmica humana, relacionamentos de poder, e processos organizacionais e ignoraram os caminhos pelos quais as análises sistemáticas de dados moldam e, freqüentemente, dominam aspectos cruciais das decisões estratégicas. Reconhecendo as contribuições e limitações de ambas as abordagens, eu tento documentar a dinâmica do processo real de mudança estratégica em algumas das maiores companhias, conforme percebido por aqueles mais conhecedores e intimamente envolvidos com ele. Nem o paradigma “poder – comportamental”, nem o paradigma “planejamento de sistemas formais” caracterizam adequadamente o caminho em que opera o processo estratégico de sucesso.

A fim de identificar os fatores vitais e seus mecanismos presentes no

desenvolvimento das estratégias, e também no seu planejamento formal, o professor caracteriza alguns conceitos.

Para ele, uma estratégia é um padrão ou plano que integra as maiores metas de uma organização, suas políticas, e suas seqüências de ação de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, baseado nas suas relativas competências e falhas internas, antecipação das mudanças ambientais, e eventuais movimentos dos oponentes inteligentes.

Já o termo objetivos especifica o que é para ser alcançado e as metas quando deverão ser atingidos os resultados.

As políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. Essas regras freqüentemente tomam a forma de decisões contingenciais para resolução de conflitos entre objetivos específicos. As maiores políticas - aquelas que guiam a direção e postura da entidade ou determinam sua viabilidade - são chamadas políticas estratégicas.

Os programas são aqueles que especificam passo a passo a seqüência de ações necessárias para atingir os objetivos maiores. Eles expressam como os objetivos serão atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política.

Finalmente, as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de uma empresa e sua definitiva viabilidade, à luz de mudanças

previsíveis, imprevisíveis e desconhecidas que podem ocorrer em seu ambiente (QUINN, 1992b, p.5).

As estratégias normalmente existem em vários diferentes níveis em uma grande organização. Assim também as táticas podem ocorrer em qualquer nível da organização. A diferença entre elas é que as táticas são de curta duração, adaptativas, e utilizam adaptações interativas de forças opostas, para atingir metas limitadas. Já as estratégias definem uma base contínua de ordenação destas adaptações através de propósitos mais amplamente concebidos.

Com base na experiência e em seus estudos, o autor traça um paralelo relativo tanto no campo dos negócios como no campo militar-diplomático, no qual sugere alguns fatores críticos e estruturais mínimos que estratégias eficientes devem conter:

1. Objetivos decisivos e claros;
2. Manutenção da iniciativa;
3. Concentração: ênfase nos pontos fortes x pontos fracos;
4. Flexibilidade;
5. Liderança coordenada e comprometida: a liderança precisa ser vista com confiança. As estratégias de sucesso requerem comprometimento, não apenas aceitação;
6. Surpresa: a estratégia deve usar velocidade, segredo e inteligência para atacar oponentes despreparados e expostos num movimento inesperado; e

7. Segurança: uma estratégia de sucesso deve garantir uma boa base de recursos e pontos operacionais vitais para a empresa (QUINN, 1992 b, p. 12).

Ciente da dificuldade de estabelecer uma definição, Mintzberg (1992a, p.12) reconhece cinco definições parciais que se inter-relacionam numa condição tal que, coerentemente amalgamadas, permitirão às pessoas uma correta interpretação do conceito:

1. Estratégia como um plano: algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido; uma diretriz ou conjunto de diretrizes para proceder ante uma situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são feitas antecipadamente às ações que serão tomadas, e elas são desenvolvidas conscientemente e propositadamente;
2. As estratégias podem ser gerais ou ser específicas: como plano a estratégia pode ser uma tática também, exatamente uma 'manobra' específica concebida para sobrepujar um oponente ou competidor. Para exemplificar, o autor utiliza o seguinte exemplo: "uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade instalada para desencorajar um competidor através da construção de uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si mesma, que deste modo é uma tática" (MINTZBERG, 1992a, p.13);
3. Estratégia é um padrão, mais especificamente, um padrão em meio a um fluxo de ações: Em outras palavras, por esta definição,

estratégia é constância em comportamento, seja ou não pretendida. Justificando a definição acima, o autor lembra que a estratégia formalmente planejada - deliberada - pode ou não se realizar; enquanto a estratégia baseada na constância de comportamento pode 'emergir' realizando-se, seja ou não planejada (MINTZBERG, 1992a, p.14); e

4. Estratégia como uma posição: Um meio de posicionar a organização naquilo que os teóricos de organizações chamam 'ambiente'. Por esta definição, estratégia vem a ser a medição de forças entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo. Observa o autor: "Note que esta definição de estratégia pode ser compatível com cada uma - ou todas - dos precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano ou tática e/ou pode ser alcançada, talvez igualmente encontrada através de um padrão de comportamento." (MINTZBERG, 1992a, p.16).

Estratégia é um conceito definido pela cultura da organização:

o que é de importância chave sobre esta quinta definição, todavia, é que a perspectiva é compartilhada. Estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações. (...) Em efeito, quando estamos falando de estratégia neste contexto, nós estamos penetrando no domínio da mentalidade coletiva, indivíduos unidos por pensamentos e/ou comportamentos comuns. (MINTZBERG, 1992a, p.17)

A estratégia pode tentar localizar a organização no ambiente externo, e colocá-la em posições concretas, ou ser identificada internamente na

organização, consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de um meio arraigado de perceber o mundo. De uma certa forma, estas definições competem entre si no sentido que podem substituir umas às outras; mas de uma forma ainda mais importante, elas se complementam permitindo um entendimento amplo do conceito.

Uma vez entendido o conceito, surge um novo aspecto que merece ser discutido, trata-se de entender como as estratégias se realizam.

Normalmente os administradores definem a estratégia como um plano de algum tipo, um guia explícito para o comportamento futuro. No entanto, se questionados sobre qual estratégia um competidor, ou um governo, ou mesmo eles próprios têm realmente seguido, é provável que eles descrevam a consistência de um comportamento passado - um padrão de ação ao longo do tempo. A estratégia, isto evidencia, é uma daquelas palavras que as pessoas definem de uma forma e freqüentemente usam de uma outra forma, sem compreenderem claramente a diferença (MINTZBERG, 1992b, p.106).

Essa posição fortalece o conceito proposto de estratégia como padrão, apresentado anteriormente. Nesse caso, fica ressaltado que as estratégias tanto formam um padrão de ação ao longo do tempo, quanto são formuladas na forma de um plano de ação para o futuro. Portanto, uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma situação envolvente, ou ela pode ser deliberadamente causada, através de um processo de formulação seguido por implementação. Mas, quando estas intenções planejadas não produzem as

ações desejadas, as organizações são deixadas com estratégias não realizadas.

Uma visão mais estrutural e contingencial de formação de estratégia é defendida pelos autores Tom Peters e Robert Waterman Jr. Segundo eles, o composto formado pela informação e pelas oportunidades que se apresentam à organização, combinam-se para formar as mais importantes estratégias da companhia (PETERS et al., 1986, p. 45).

Questionando a concepção pragmática e lógica da elaboração estratégica presente no universo prático estudado pelos autores (ambos provêm de uma grande empresa de consultoria organizacional, a *McKinsey*, que atua em todo o mundo), comentam:

A palavra estratégia, que outrora costumava designar uma excelente idéia para combater e vencer a concorrência, passou a ser muitas vezes, sinônimo de batalha quantitativa, de estratagemas analíticos, de números sobre fatias de mercado, de teoria da curva de aprendizado, de feroz enquadramento dos negócios numa matriz de 4, 9 ou 24 casas (sempre a idéia de matriz, vinda diretamente da matemática) e, por último, de pôr isso tudo no computador. (PETERS et al. 1986, p.34)

Nesse enfoque, o autor invoca a necessidade de mensuração para se poder levar a efeito a estratégia no ambiente interno e externo da empresa.

CAPÍTULO 4

O *BALANCED SCORECARD* COMO “SISTEMA DE SUPORTE À DECISÃO” DA CONTABILIDADE GERENCIAL

4.1 A Contabilidade Gerencial como Ferramenta para a Administração da Empresa

Os fatos econômicos, políticos e tecnológicos influenciaram a evolução da História da humanidade, criando novas necessidades à sociedade. Como Ciência Social, portanto influenciada e influenciando esses fatos, a contabilidade evoluiu com o firme propósito de atender as necessidades atinentes a seu campo de atuação.

Glautier apud Padoveze (2000, p.114 e 115) apresenta a seguinte evolução histórica da contabilidade que contribuiu para esclarecer as funções contábeis e de controle, bem como quanto ao processo evolutivo da ciência contábil:

- a) **Contabilidade do Proprietário:** a primeira fase da contabilidade é a visão contábil de um instrumental ligado diretamente ao dono do empreendimento. Essencialmente envolvia o registro ordenado das transações dos homens de negócios para a proteção de sua riqueza, desenvolvida desde os tempos históricos até a revolução industrial;

- b) **Contabilidade Financeira:** teve sua origem na Revolução Industrial, em consequência dos grandes negócios e das alterações pelos quais passaram a ser financiados. Com essa fase é associado o crescimento da relevância dos relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração Anual de Lucros) relacionados com a prestação de contas para a sociedade capitalista, para re-direcionamento dos investimentos a projetos mais rentáveis;
- c) **Contabilidade Gerencial:** é associada com o advento do capitalismo industrial e apresentou um desafio para o desenvolvimento da contabilidade como gerenciamento industrial. Surgiu da necessidade do gerenciamento contábil interno em função das novas complexidades dos processos de produção, objetivando informações para a tomada de decisão. A contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões que afetem o futuro; e
- d) **Contabilidade de Responsabilidade Social:** fase inteiramente nova no desenvolvimento da contabilidade, devendo seu nascimento à revolução social, e que está tendo lugar no mundo ocidental nos últimos anos. Como exemplos que irão exigir necessidades de informações adicionais no sistema de informação contábil para atender os efeitos das decisões dos negócios, bem como efeitos

econômicos, podem-se citar: o Balanço Social⁴⁸, Valor Adicionado⁴⁹, Balanço Ambiental⁵⁰ e Recursos Humanos⁵¹.

O IFAC – *International Federation of Accountants*⁵² (1998, p.2) divide a evolução da contabilidade em quatro estágios:

- a) **Estágio 1 - até 1950:** Enfoque na determinação de controle financeiro e Contabilidade de Custo;
- b) **Estágio 2 - a partir de 1965:** Enfoque na produção de informação de uma decisão;
- c) **Estágio 3 - a partir de 1985:** Determinação da Contabilidade Gerencial enfocada na produção de informação para o não desperdício de recursos; e
- d) **Estágio 4 - a partir de 1995:** Com enfoque para criação de valor para os clientes, os acionistas e as pessoas em geral.

⁴⁸ Iudícibus, Martins e Gelbcke (1994, p.31) o conceituam como o balanço que tem como objetivo demonstrar o resultado da interação da empresa no meio em que ela está inserida, demonstrando os benefícios e contribuições à sociedade em geral.

⁴⁹ Os autores acima o conceituam como a demonstração que objetiva evidenciar a contribuição da empresa para o desenvolvimento econômico-social da região onde está instalada. Discrimina o que a empresa agrega de riqueza à economia local e a forma como distribui essa riqueza.

⁵⁰ Os autores acima o conceituam como balanço que reflete a postura em relação aos recursos naturais, compreendendo: os gastos com preservação, proteção e recuperação destes; os investimentos em equipamentos e tecnologias voltados à área ambiental; e os passivos ambientais.

⁵¹ Os autores acima o conceituam como o balanço que visa evidenciar o perfil da força de trabalho, remuneração, benefícios concedidos, treinamento e serviços prestados à comunidade.

⁵² Federação Internacional dos Contadores.

Embora as duas fontes apresentem óticas diferentes para apontar os estágios de evolução, ambas estabelecem similaridade das necessidades da Ciência Contábil em quatro períodos com características semelhantes.

Segundo Ludícibus (1987, p.15),

a contabilidade gerencial se caracteriza, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, com grande detalhe analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das empresas em seu processo decisório.

Para Jiambalvo (2002, p.1-4), “a contabilidade gerencial enfatiza os conceitos e os procedimentos contábeis que são relevantes à preparação de relatórios para os usuários internos”, podendo desviar dos princípios fundamentais de contabilidade, apresentar informações com características não monetárias e colocar ênfase no futuro.

McLean (1988, p.44) estabelece que “muitos acadêmicos aceitam o fato de que não existe uma teoria unificada para a Contabilidade Gerencial. Muitos chegam a entender que a Contabilidade Gerencial não passa de uma coleção de técnicas tomadas emprestadas de outras disciplinas correlatas”.

As condições do negócio estão sempre mudando, razão pela qual a necessidade de que a contabilidade gerencial seja vista como um guia para ações futuras. Nesse contexto, estamos vivenciando esse momento da história

influenciando e sendo influenciados pela contabilidade gerencial e de responsabilidade social, embora Ludícibus & Marion (1999, p.280) afirmem que

a Contabilidade Gerencial é uma coletânea de tópicos que ainda não ganhou uma estrutura coerente, estabelecendo como evolução a estruturação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e montagem de uma teoria que contemple tanto a contabilidade gerencial quanto a financeira (e a de custos, como parte da gerencial, é claro).

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como um desses tópicos que objetivam contribuir com a Contabilidade Gerencial, utilizando técnicas correlatas de outras disciplinas, desviando dos princípios fundamentais de contabilidade, utilizando-se de informações com características não monetárias e colocando ênfase no futuro, por meio de um sistema organizado e padronizado para a gestão empresarial e tomada de decisão estratégica.

4.2 A Origem do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* nasceu em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG⁵³, patrocinou o estudo⁵⁴ intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”⁵⁵, motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos, na medida em que os participantes acreditavam que a dependência de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, prejudicava a

⁵³ Empresa Multinacional de Auditoria e Consultoria.

⁵⁴ David P. Norton, executivo principal do instituto Nolan Norton, foi o líder do estudo, tendo Robert Kaplan como Consultor Acadêmico.

⁵⁵ Mensurando a Performance da Organização do Futuro.

capacidade das empresas na criação de valor econômico para o futuro (KAPLAN & NORTON, 1997, p.VII).

Foram analisados diversos estudos de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, dentre os quais o da *Analog Devices*⁵⁶, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a *Analog* estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Após diversas discussões, várias idéias foram sendo apresentadas, como a inclusão de outras medidas.

Através de discussões em grupo ampliaram o *scorecard*, transformando-se no que foi então chamado: "*Balanced Scorecard*". A conclusão do estudo, em 1990, documentou a viabilidade e os benefícios do sistema equilibrado de medição estratégica.

Após esse estudo, nos anos de 1992, 1993 e 1996, foram publicados, por David P. Norton e Robert S. Kaplan, artigos sobre o tema, respectivamente abordando uma sintetização das conclusões do grupo, a relação dos indicadores com os processos relevantes à estratégia da empresa e seu uso

⁵⁶ Empresa americana produtora de circuitos integrados e sistemas para a aquisição de dados.

como sistema de gerência estratégica. No ano de 1996, os mesmos autores publicaram o livro “*The Balanced Scorecard*”.⁵⁷

4.3 O Significado do Nome Atribuído ao *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard, traduzido “ao pé da letra”, significa “cartão de marcação equilibrado”. Enquanto Kaplan & Norton (1997, p.VIII) o definem como um “sistema equilibrado de medição estratégica”, Motta (1999, p.1) o conceitua como um “painel de controle balanceado”. Para efeito deste trabalho, é tratado como um “sistema de suporte à decisão estratégica”, cujo objetivo das técnicas aplicadas é a obtenção de um “painel de controle” que procure equilibrar os indicadores financeiros e não financeiros à estratégia.

4.4 O *Balanced Scorecard* Consiste numa Nova Teoria ou uma Evolução de Teorias já Existentes ?

Por se tratar de um sistema desenvolvido e com aplicação recente, o *Balanced Scorecard*, conforme descrito na introdução do Capítulo I deste trabalho, vem despertando a atenção dos meios acadêmicos e profissionais e, por estar sendo muito divulgado na mídia escrita e falada, desperta a polêmica quanto a tratar-se de uma contribuição teórica original⁵⁸, ou um plágio de

⁵⁷ No Brasil, em 1997, a tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho recebeu o nome de “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*”, bibliografia objeto de pesquisa desse trabalho.

⁵⁸ Conforme Da Costa, Ana Paula Paulino (2001, p.68).

conhecimentos já estabelecidos⁵⁹, ou ainda, se ele veio para ficar ou trata-se de um modismo⁶⁰.

O *Balanced Scorecard* consiste na evolução de teorias já existentes, como por exemplo: *Tableau de Board*⁶¹, Critérios de Excelência do Prêmio *Malcolm Baldrige*⁶², Reengenharia⁶³ e Qualidade Total⁶⁴, cujas premissas de modelo foram dispostas de uma forma ordenada com o objetivo de estabelecer uma teoria de gestão, na medida que as ações levadas a efeito nos níveis estratégico, tático e operacional são vinculadas ao orçamento e à visão e missão da empresa, evitando-se ações compostas por instrumentais fragmentados ou isolados.

Da Costa (2001, p.135) concluiu que “o *Balanced Scorecard* não traz qualquer conceito novo, nunca antes tratado na literatura da contabilidade gerencial, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que

⁵⁹ Conforme Da Costa, Ana Paula Paulino (2001, p.5).

⁶⁰ Conforme Cerqueira Neto, Edgard Pedreira (2001, p. 78).

⁶¹ Desenvolvido no final do século XIX e início do século XX, cujo termo pelo qual ficou conhecido na literatura, surgiu somente em 1932, consistindo em instrumento de controle gerencial que considera uma organização como um sistema, traduzindo a visão e a missão da empresa em objetivos que estabelecem os fatores críticos de sucesso, que são traduzidos em indicadores quantitativos de desempenho.

⁶² O modelo de Avaliação da Qualidade proposto pelo Prêmio *Malcolm Baldrige* é constituído para proporcionar critérios de avaliação e conseqüente melhoria contínua para organizações, com a finalidade de proporcionar o aumento da qualidade em todos os produtos e serviços realizados em um país.

⁶³ Segundo Jóia (1994, p.8-9), “Desde 1990, a Reengenharia se transformou em obsessão mundial. Consistindo no movimento que teve como fundamento repensar os fundamentos e mudar radicalmente os processos do negócio, objetivando alcançar melhorias dramáticas, computadas através de índices críticos de performance, como custo, qualidade, serviço e tempo.

⁶⁴ Movimento iniciado em 1951 por Deming, culminando com as técnicas do TQM – Total Quality Management (Gerenciamento da Qualidade Total), como por exemplo: GPD – Gerenciamento pelas Diretrizes, Práticas do PDCA, QFD- *Quality Function Deployment* (Desdobramento da Função Qualidade), entre outras.

estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados”, consistindo na vinculação entre a estratégia e a operação, tendo como razão para sua ampla divulgação a ausência de complexidade no seu entendimento, em oposição à complexidade de entendimento da literatura de outros sistemas aplicados na contabilidade gerencial.

Kugler, diretor de Business Intelligence da Informix (in: SALES, 2001, p.1), afirma que

o *Balanced Scorecard* é uma nova metodologia de administração, derivada do conceito de *Key Performance Indicators* (KPI), criado por especialistas do *Massachusetts Institute of Technology* há cerca de 20 anos e conhecido como Fatores Críticos de Desempenho. O que Kaplan e Norton fizeram foi adaptar o conceito de KPI, deixando-o mais estruturado, sugerindo que os indicadores de desempenho das empresas fossem de quatro áreas.

O principal fator a ser considerado para se obter o sucesso ou não do *Balanced Scorecard*, consiste em questionar se os Gestores e as empresas estão preparados para entender e aplicar corretamente os seus conceitos .

Com relação à preparação das empresas, Cerqueira Neto (2001, p.80) responde que tem dúvidas, “e se pudesse a esta altura arriscar uma resposta, ela seria não”. Com relação aos profissionais, o autor emite uma opinião na seqüência do artigo, quando estabelece que uma das pré-condições para se decidir pela implantação consiste na necessidade da “grande mobilidade da liderança e de sua equipe gestora do negócio”, atribuindo ao poder de comando, inovação e disposição a mudanças. Nessa linha de raciocínio, Senge

apud Kaplan & Norton (1997, p.25) conclui que “muitos Líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”, estabelecendo a necessidade de os executivos e gerentes desenvolverem uma declaração de missão detalhada, capaz de satisfazer em cadeia as relações dos planejamentos estratégico, tático e operacional, voltados a atingir a visão.

4.5 Uma Ferramenta, um Sistema de Gestão Estratégica ou um Sistema de Suporte à Decisão?

Na literatura é comum verificar-se alguns autores se referirem ao *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica⁶⁵, outros como sistema de gestão estratégica⁶⁶.

Da Costa (2001, p.135) atribui que “seu foco não é a estratégia em si”, referindo-se ao relatório conter medidas de desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspectivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que indicam como a estratégia está sendo cumprida. A autora complementa que “é mais adequado classificá-lo como um sistema de suporte à decisão”.

⁶⁵ Como exemplo: PEREIRA, Paulo Donizetti. Um *Balanced Scorecard* Brasileiro. Informativo da EFC Engenheiros Financeiros & Consultores. Boletim da semana finda em 29/06/2001.

⁶⁶ Kaplan & Norton, autores do *Balanced Scorecard*, assim o classificam.

Essa classificação é adequada na medida em que o próprio Kaplan admite que o *Balanced Scorecard* é compatível com os princípios da TQM, visto que reforça as estratégias focalizadas em processos, e também que empresas que adotaram o EVA podem inserir esses critérios de mensuração de alto nível no topo dos *scorecards*, admitindo a convivência com outras práticas gerenciais (KAPLAN & NORTON, 2001a, p.392 a 395).

Kaplan & Norton (1997, p.25) reforçam esse raciocínio ao admitirem que “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”.

4.6 Os Conceitos do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan & Norton

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.24), “o *Balanced Scorecard* tem por objetivo traduzir a visão, 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”:

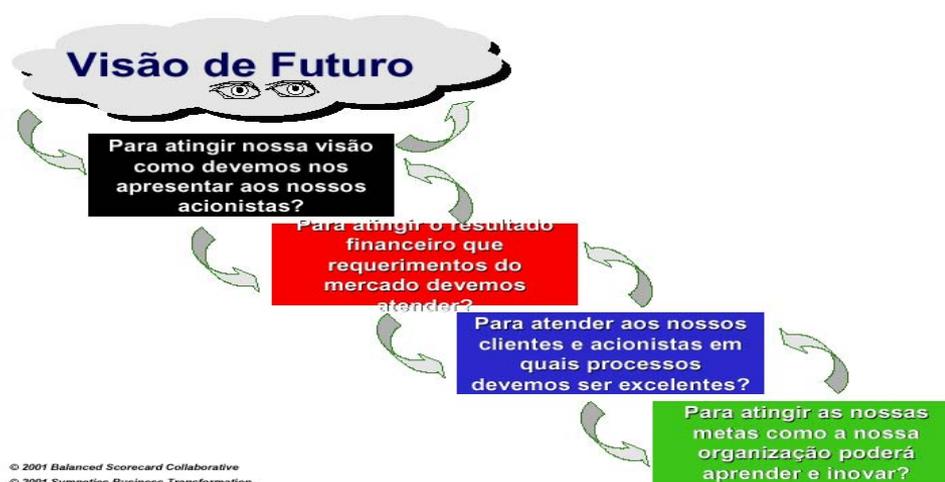


FIGURA 9 - AS QUATRO DIMENSÕES DO NEGÓCIO

Fonte: COUTINHO (2001).

É um sistema 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. Deve considerar a visão, 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 do futuro. Leva um conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas, conforme estrutura de ação.

Permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas na geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa, preservando o desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, revelando vetores para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Segundo os autores Kaplan & Norton (1997, p.21), o *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, os incorpora num conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro de longo prazo, conforme apresentado na figura a seguir:

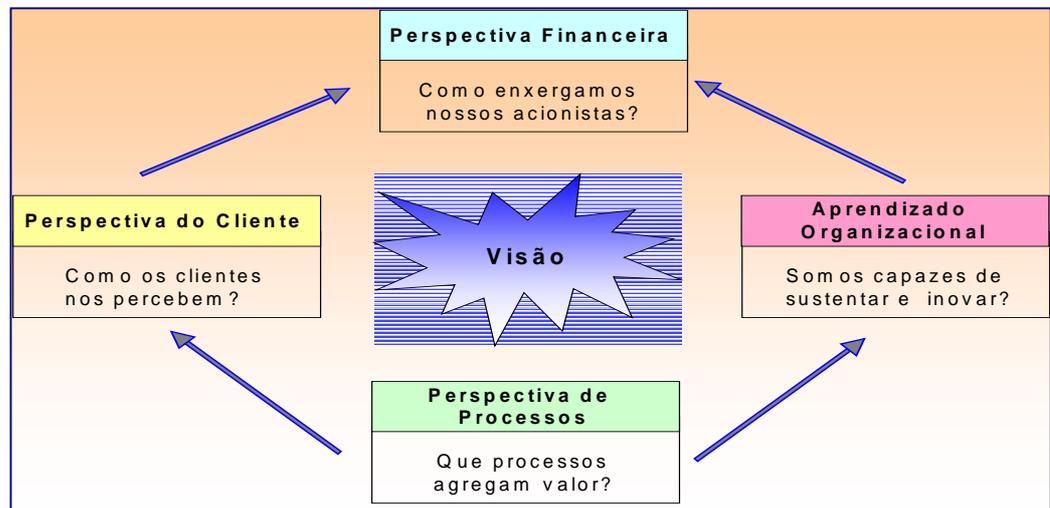


FIGURA 10 - O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO.

Fonte: Kaplan & Norton (1996).

Sob o aspecto dos indicadores, o objetivo do *Balanced Scorecard* observa as seguintes perspectivas:

Quadro 1 – As Quatro Perspectivas

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROCESSOS E NEGÓCIOS	CLIENTES	FINANCEIRA
CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	QUALIDADE NOS PROCESSOS E CICLOS DOS PROCESSOS	PONTUALIDADE DAS ENTREGAS E LEALDADE DOS CLIENTES	RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO

Adaptado pelo autor da fonte: Kaplan & Norton (1997).

Para os autores Kaplan & Norton (1997, p.35),

essas quatro medidas têm se mostrado adequadas em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como “camisa de força”. Não existe teorema matemático que indique que essas quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas. Existem empresas que utilizam menos que quatro perspectivas.

Essa afirmação permite uma maior flexibilidade de implantação pelas empresas, permitindo a adequação das perspectivas à sua estrutura interna.

4.6.1 A Perspectiva Financeira

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito. O *Balanced Scorecard* deve contar a história de estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os às ações que precisam ser

tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Kaplan & Norton (1997, p.49-50) afirmam que

na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, entretanto, muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.50-52), “a vinculação dos objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócios pode diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida. Como exemplo identificaremos quatro fases”:

1ª FASE - EMPRESAS EM CRESCIMENTO

As empresas, nesse estágio, possuem as seguintes características:

- Estágios iniciais do ciclo de vida;
- Dependem recursos significativos;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Construção e ampliação de instalações e geração de capacidades operacionais;
- Investem em sistemas de infra-estrutura e redes de distribuição;
- Podem operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;

- Objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

2ª FASE - SUSTENTAÇÃO

As empresas, nesse estágio, possuem as seguintes características:

- Atraem investimentos e reinvestimentos, mas não estão compelidas a obter excelente retorno do capital investido;
- Sustentação de mercado, esperando-se aumento pouco a pouco a cada ano;
- Projetos de investimentos direcionados a estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, ao invés de longos investimentos de expansão, feitos na base de crescimento;
- Objetivos financeiros relacionados à lucratividade na forma de receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

3ª FASE – COLHEITA

As empresas, nesse estágio, possuem as seguintes características:

- Não justificam mais investimentos significativos, apenas para manter equipamentos e capacidades ou ampliar novas capacidades;
- A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa;
- Procurar a diminuição do capital de giro.

4ª FASE – DESINVESTIMENTO

Nesse estágio, as empresas procuram:

- Desfazer-se dos equipamentos e capacidades em função da descontinuidade do produto por questões de mercado, evolução tecnológica ou modificação no negócio;
- Revitalizar o fluxo de caixa para aplicação nos novos produtos ou processar as modificações tecnológicas necessárias;
- Trabalham na transferência do capital de giro dos produtos descontinuados para os novos produtos.

Em qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem três temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix da receita;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos.

4.6.2 A Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.60-87), as empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes: satisfação; fidelidade; retenção; captação; lucratividade, com segmentos específicos de

clientes e mercados; e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para concorrentes, por isso as empresas hoje estão voltando suas missões para o cliente, como, por exemplo, ser “o principal fornecedor para nossos clientes”. Portanto a perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- **Participação no mercado:** reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- **Retenção de clientes:** controla em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **Captação de clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;

- **Satisfação de clientes:** mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (Tempo, Qualidade e Preço);
- **Lucratividade de clientes:** mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a sustentação desses clientes. As medidas essenciais são demonstradas na figura abaixo:



FIGURA 11- A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS

Fonte: De Aquino (2001). Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.72).

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observa-se a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados *scorecards*. Esses atributos são divididos em três categorias:

- Atributos de produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

Os três atributos são demonstrados conforme a figura a seguir:

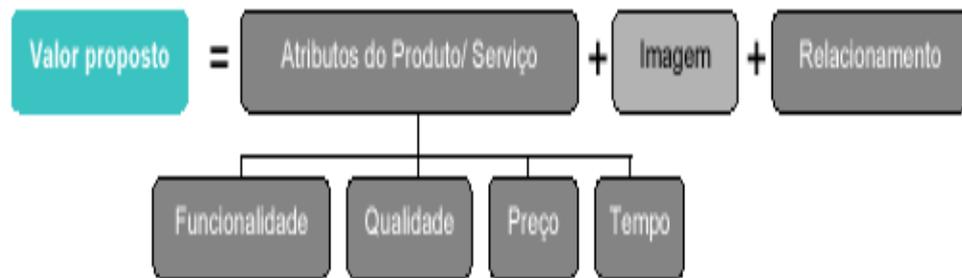


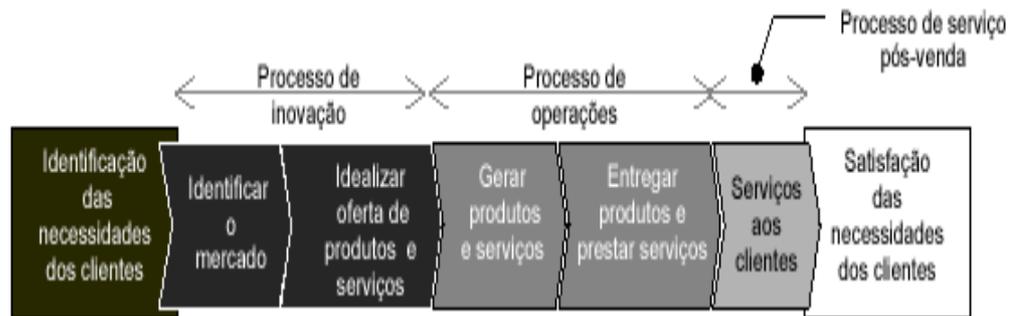
FIGURA 12 – A PROPOSTA DE VALOR

Fonte: De Aquino (2001). Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.79).

Os clientes são a razão da existência de um negócio, como geradores dos recursos operacionais.

4.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Kaplan & Norton (1997, p.97-113) defendem que os executivos devem identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno:



**FIGURA 13 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:
O MODELO DA CADEIA GENÉRICA DE VALORES**

Fonte: De Aquino (2001). Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.102).

Esse modelo inclui três processos principais:

- **INOVAÇÃO;**
- **OPERAÇÕES;**
- **SERVIÇO PÓS-VENDA.**

INOVAÇÃO: Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas, aplicando o *scorecard* na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência, eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes. Em empresas com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêuticas, agrícolas e de software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas e as oportunidades de redução de custos

podem tornar-se limitadas, razão pela qual é necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Na Inovação, duas perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado:

1. Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
2. Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Faz-se importante num processo de *scorecard*, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:

- Percentual de vendas gerado pelos novos produtos;
- Percentual de vendas gerado por produtos proprietários;
- Comparação de novos produtos *versus* planejamento e também *versus* a concorrência;
- Capacidades técnicas do processo de produção;
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

OPERAÇÕES: O processo de operações tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos,

produção e entrega. Tradicionalmente esses processos eram medidos através de custo - padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo, aplicados diretamente ao processo.

SERVIÇO PÓS-VENDA: Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresas, para controle dessa cadeia de valor, utilizam as seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício;
- Retrabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

Os processos representam a maximização dos recursos de uma empresa, direcionados a transformar o conhecimento adquirido em ações e esforços para “gerar valor” aos clientes e, conseqüentemente, a viabilidade financeira.

4.6.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla

compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm de atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

Para Campos (1992, p.155),

o conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado (trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc.) cada vez mais alto; significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal.

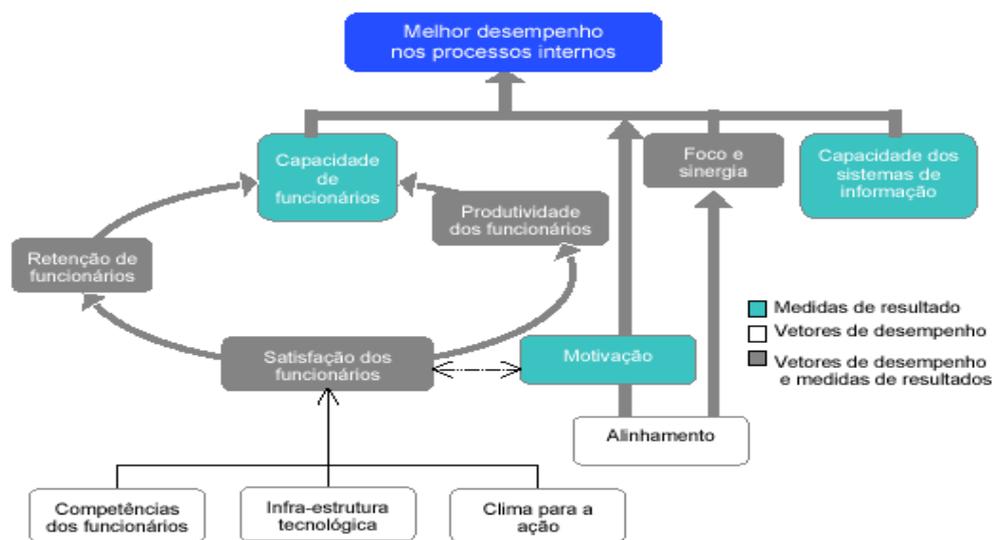


FIGURA 14 - ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Fonte: De Aquino (2001). Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.135).

Numa empresa voltada para o "melhoramento contínuo", as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes. É interessante observar que, nas empresas japonesas, existe um esforço contínuo de "reduzir a necessidade de mão-de-obra", não de "reduzir pessoas". Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

4.6.4.1 Os Tipos, a Criação, a Transferência e os Quatro Participantes do Conhecimento na Empresa

O conhecimento humano, segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p.13), pode ser dividido em duas classes:

1. Conhecimento explícito - Entende-se por conhecimento explícito o conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal, em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante; e
2. Conhecimento tácito - É um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como crenças, sistemas de valores, perspectivas e emoções.

Para os gerentes de organizações, o conhecimento prático é muito importante, mas difícil de expressar em palavras. Trata-se de um conhecimento tácito. Aliás, todo o nosso conhecimento possui uma dimensão tácita. Keynes já afirmava que “a maior dificuldade não está em persuadir as pessoas a aceitar novas idéias, mas em persuadi-las a abandonar as antigas. De fato, são necessários vários anos para abandonar antigas idéias (paradigmas) e o período de transição pode ser frustrante.” (SVEIBY, 1998, p.14).

A maioria dos empregados das empresas do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alta escolaridade, cujo trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento.

Interessante observar que, ao contrário dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando vendido. Também não diminui quando compartilhado com outros, podendo até ser ampliado, pois sempre se aprende algo com as pessoas com quem se compartilha conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997, p.55) sugerem que o conhecimento é criado por uma interação entre os conhecimentos explícitos: o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico e digital; e o conhecimento tácito: o conhecimento do corpo, que é subjetivo, prático e análogo.

A inovação japonesa na década de 80, através da TQM, deveu-se a um processo de interação entre os dois tipos de conhecimento. Para eles, o conhecimento vê a mente e o corpo como um todo.

Esta interação pode-se dar de quatro formas: socialização, exteriorização, interiorização e combinação:

1. Socialização: é o processo de trocas de experiências, portanto o processo de criação do conhecimento tácito. Ex: aprendizes com seus mestres;
2. Exteriorização: é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Na linguagem falada, a exteriorização assume a forma de metáforas, modelos um pouco retorcidos, livros sobre gerenciamento;
3. Interiorização: é a absorção de conhecimento explícito em tácito e está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática; e

4. Combinação: é o processo de sistematização de conhecimentos explícitos em novos conhecimentos explícitos. Ocorre em instituições formais de ensino.

A transferência do conhecimento pode-se dar de duas maneiras:

1. Pela informação: É um tipo de comunicação que se emprega quando se fala ou escreve, utilizando a linguagem para articular alguns conceitos tácitos, na tentativa de transferi-los para outras pessoas. É ideal para transmitir o conhecimento explícito, sendo rápida, segura e independe de sua origem. É a que se tem em aulas, palestras, audiovisuais etc.; e
2. Pela tradição: É o processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. Neste caso, o conhecimento é transferido de forma direta, de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado pela prática.

Segundo Drucker (2002, p.9), “a forma como as empresas administram talentos pode representar uma ameaça à sua vantagem competitiva”, atribuindo que a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem cada vez mais do desempenho dos seus trabalhadores do conhecimento. Em função do exposto, é importante a avaliação da competência organizacional em relação ao poder.

Sveiby (1998, p.58-59) estabelece que “são quatro os participantes do poder nas organizações: o pessoal de suporte, o profissional, o gerente e o

líder. As carreiras podem se dar pelas competências profissionais ou pela competência gerencial”:

O Pessoal operacional: auxilia tanto o profissional como o gerente. Mantê-los motivados e qualificados é crucial para a eficiência de uma organização, pois são essenciais para oferecer aos clientes um serviço adequado, além de contribuírem com uma dose de observância das normas e dos processos organizacionais.

O Profissional: são qualificados e especialistas, os responsáveis pelas receitas. Gostam de problemas complexos, novos avanços de suas profissões, liberdade para buscar soluções e reconhecimento público por suas realizações. Não gostam de regras que limitem suas liberdades individuais, trabalhos rotineiros e burocracia. Desprezam as pessoas orientadas para o poder, os chefes tradicionais.

Os Gerentes: são pessoas nomeadas por superiores hierárquicos para liderar uma organização com a finalidade de atingir meta definida dentro de determinado referencial e com recursos preestabelecidos. Têm pouca competência profissional, mas muita competência organizacional. O papel do gerente de equipe ou gerente de projetos é muito importante nas organizações do conhecimento, mas normalmente os gerentes de equipe são especialistas e tendem a ver seu papel de liderança como tarefa auxiliar para sua função profissional.

Os Líderes: nas organizações do conhecimento bem sucedidas, são pessoas competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional. Muito comum um líder ser um ex-especialista. Não necessariamente um ex-especialista de destaque. Exemplo: um maestro de orquestra. Contudo, a competência profissional é importante para que saiba despertar nos liderados o que têm de melhor. A liderança envolve duas tarefas: saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem. Os líderes são informalmente “nomeados” por seus liderados.

A administração adequada dos recursos humanos e do conhecimento são pontos fortes para a implantação da estratégia na empresa, sendo que o Conhecimento constitui um dos principais ativos intangíveis de uma empresa, sendo objeto de abordagem enfática dos autores do *Balanced Scorecard*.

4.6.4.2 A Educação e Treinamento

Só é possível pensar em educação e treinamento voltados para o crescimento do ser humano dentro de um contexto de estabilidade no emprego. Yamada da *Toyota Motor Corporation* apud Campos (1992, p.157) afirma que “a estabilidade no emprego é uma das características marcantes das práticas gerenciais japonesas”, relatando que as conseqüências da política de estabilidade no emprego sobre a educação e treinamento são:

- a. Recrutamento e seleção de pessoas de alto potencial;
- b. Investimento no desenvolvimento e utilização das habilidades das pessoas;

- c. Desenvolvimento da percepção de que o futuro é construído pelo próprio esforço.

O treinamento contínuo de pessoas que permanecem na empresa eleva o grau de conhecimento, desenvolvendo o capital intelectual e conseqüentemente o desempenho maximizado dos processos.

4.6.4.3 Os Objetivos da Educação e Treinamento

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

A educação e treinamento têm, segundo Yamada apud Campos (1992, p.157), os seguintes objetivos imediatos:

- a. Desenvolver o raciocínio das pessoas;
- b. Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças;
- c. Desenvolver a consciência de que a empresa é sua. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma "visão do futuro".

Essas características são fundamentais para a preparação de pessoas capacitadas e dispostas a agir e pensar estrategicamente, buscando a melhoria dos resultados financeiros e a continuidade da empresa.

4.6.4.4 O conceito básico da Educação e Treinamento conduzido dentro da Empresa

A base para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa e é conduzida de três formas:

- a. **Treinamento no trabalho:** São conduzidos pelos superiores hierárquicos, no local de trabalho da rotina do dia-a-dia, tendo como objetivo colocar a *experiência e conhecimento no uso prático*. O chefe de seção é o responsável por estabelecer o "Plano Anual de Treinamento no Trabalho" para todos os membros de sua equipe;
- b. **Auto-desenvolvimento:** Este tipo de educação e treinamento é conduzido ao nível individual através de esforço do próprio empregado. Para isto ele deve ser desafiado a resolver problemas; e
- c. **Treinamento em grupo:** É o tipo de duração e treinamento conduzidos ao nível de toda a empresa. Este tipo de educação e treinamento é planejado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas: por exemplo, o treinamento em controle da qualidade é planejado pelo Escritório de qualidade.

4.6.4.5 As medidas de desempenho empresariais no Aprendizado e Crescimento

Kaplan & Norton (1997, p.134) estabelecem que “a maioria das empresas traçam objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum

de três medidas de resultados”. Essas medidas essenciais são complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

- **Satisfação dos funcionários:** Envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para a realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa;
- **Retenção dos funcionários:** A empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais se interesse a longo prazo; e
- **Produtividade dos funcionários:** Mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

4.7 O *Balanced Scorecard* Incorporado ao Sistema Gerencial

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.200), as empresas enfrentam uma lacuna entre a formulação de estratégias e sua implementação. O autor cita as barreiras causadas pelos sistemas gerenciais tradicionais que dão origem à incoerência entre formulação de estratégias e a implementação delas:

- a) A visão e estratégias da empresa não são executáveis, pois não são traduzidas de forma compreensível e factível. A visão e estratégias não são consenso entre a alta administração, por falta de clareza, seguindo cada gestor sua própria agenda de iniciativas;

- b) As estratégias não são associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos. Os departamentos continuam a cumprir orçamentos financeiros como parte do processo de controle tradicional, ficando as equipes e pessoas com suas metas vinculadas às metas departamentais de orçamento de curto prazo. Além disso, os programas de incentivos e recompensas vinculam os prêmios a metas de curto prazo, dificultando a visão de longo prazo por parte dos funcionários;
- c) As estratégias não são associadas à alocação de recursos de longo e de curto prazos, dificultando a aplicação correta dos recursos segundo as prioridades estratégicas; e
- d) O *feedback* é tático, apenas sobre o desempenho operacional, e pouco ou nenhum *feedback* é dedicado ao sucesso da implementação da estratégia. Desta forma, não há como testar e aprender com a estratégia na prática.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.200), estas barreiras são criadas pelos sistemas de gestão segundo a forma como estes:

- Criam e comunicam suas estratégias e direções;
- Definem metas e direções para departamentos, equipes e indivíduos;
- Alocam recursos; e
- Fornecem *feedback*.

Kaplan & Norton (1997, p.9) esclarecem que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os

funcionários, em 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. Com o desenvolvimento da adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais.



FIGURA 15 - VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD

Fonte: Kaplan & Norton (1996).

As empresas estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de suporte à decisão para administrar a estratégia de longo prazo e solucionar problemas em seus processos gerenciais críticos, como:

- O esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia, em que a estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial e a visão compartilhada é a base para o aprendizado estratégico;
- A comunicação e vinculação, nas quais o alinhamento das metas ocorre de cima para baixo, a educação aberta sobre estratégia constitui uma base para *capacitação* dos empregados, estando a remuneração vinculada à estratégia;
- O planejamento e estabelecimento de metas, em que metas de superação são estabelecidas e aceitas, iniciativas estratégicas são claramente identificadas, investimentos são determinados pela

estratégia, e os orçamentos anuais são vinculados a planos de longo prazo; e

- *Feedback* e aprendizado estratégicos (através de um sistema de *feedback* utilizado para testar as hipóteses nas quais a estratégia se baseia) de solução de problemas em equipe, sendo o desenvolvimento da estratégia um processo contínuo.

Assim, o sistema integrado proposto por Kaplan & Norton (1997, p.205) é representado pela figura a seguir:

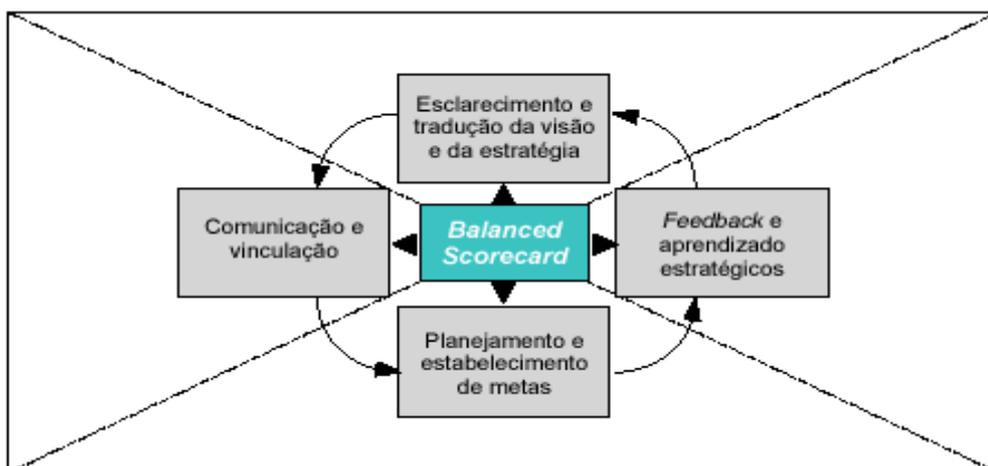


FIGURA 16 - UM SISTEMA GERENCIAL DIFERENTE PARA A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Fonte: De Aquino (2001). Adaptado de Kaplan & Norton (1997, p.205).

O *Balanced Scorecard*, da maneira como é proposto, pode vir a preencher, segundo Kaplan & Norton (1997, p.20), uma “lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais: a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia”, alinhando e focalizando, pela construção de processos gerenciais a partir da estratégia, a implementação desta estratégia de longo prazo.

4.8 A Necessidade de um *Balanced Scorecard*

Para justificar a adoção do *Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1997, p.6-9):

- Atribuem que as empresas, no sentido de se adaptarem ao novo ambiente e solucionar problemas de desempenho, passaram por vários programas, como Gestão da Qualidade Total, Gestão de Custos, Reengenharia, entre outros. Porém, todos estes possuíam tratamento desintegrado com a estratégia organizacional e não causavam o resultado esperado.
- Mencionam a limitação da contabilidade tradicional em se adaptar como um sistema de medição superior, pois este, segundo os autores, tem dificuldade de captar os valores econômicos dos ativos intangíveis de uma organização, o que seria fundamental para comunicar este valor aos funcionários e acionistas da empresa.
- Esclarecem que um sistema de indicadores de desempenho deve compreender as medidas financeiras e não-financeiras, fazendo parte de um sistema de informação e chegando a todos os níveis de funcionários da organização, de forma que todos compreendam o impacto de suas decisões e ações na perspectiva financeira. Ainda neste sistema, os executivos deveriam poder acompanhar a agregação de valor a longo prazo. O sistema, traduzindo a missão e a estratégia a todos os níveis da organização, direcionaria o pensamento de todos ao que é importante. O equilíbrio desse

conjunto de indicadores estaria no alinhamento entre eles e destes com a estratégia da empresa; na existência de indicadores voltados para o ambiente externo, como clientes e acionistas; e indicadores voltados para o ambiente interno, processos e aprendizado.

Para Kaplan & Norton (1997, p.30), estratégia é um “conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. E o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de desempenho, para que essas relações possam ser gerenciadas e validadas. Os autores (1997, p.21) argumentam que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas capazes de medir o desempenho de suas estratégias e capacidades. Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O alinhamento obtido entre os recursos humanos da empresa e a estratégia acontece quando se vinculam metas departamentais, de equipes e individuais e sobretudo o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de remuneração.

Além do alinhamento dos recursos humanos, Kaplan & Norton (1997, p.233-235) propõem o alinhamento dos recursos físicos e financeiros quando estabelecem o orçamento de longo prazo como parte do processo gerencial de implementação da estratégia. Este orçamento é composto por quatro passos:

1. Estabelecimento de metas de superação, em que os gestores procuram vislumbrar as metas que podem consumir mais energia e aquelas que estão mais próximas de serem alcançadas;
2. Identificação e racionalização das iniciativas estratégicas, quando os gestores irão estabelecer prioridades nas iniciativas, e em qual ritmo irão levar as várias iniciativas por que passa a empresa;
3. Identificação de iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócio, para que possam, desta forma, identificar sinergias a serem alcançadas com certa forma de alocação de recursos; e
4. Vinculação das estratégias com a alocação anual de recursos, tornando estes processos únicos, evitando caminhos paralelos entre estratégias e alocação de recursos.

Com estas informações, os gestores irão alocar os recursos para implementação das estratégias, garantindo assim os recursos necessários a elas. Por fim, o *feedback*, análise e reflexão, através de sistemas de informação que divulguem o desempenho dos indicadores financeiros e não-financeiros, balanceados, que “contem a história da estratégia”, permitem aos gestores administrar todo processo de implementação e, acima de tudo, testar e adaptar a estratégia às condições emergentes.

CAPÍTULO 5

A PREPARAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E OS PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR O “PAINEL DE CONTROLE”

5.1 A Seleção da Unidade Organizacional

As estruturas dos grupos empresariais são diversificadas. Alguns são compostos de uma corporação que estabelece a estratégia e as políticas para as unidades de negócios do grupo, outras permitem a autonomia da unidade de negócios e a corporação consolida as sinergias das demais unidades de negócios. Para Kaplan & Norton (1997, p.176), “a teoria de se construir uma empresa com diferentes unidades de negócios baseia-se na idéia que as sinergias existentes entre elas tornam a entidade corporativa mais valiosa do que a soma das suas partes”.

A diversificação de negócios num grupo empresarial, as estratégias, os objetivos e as medidas das unidades operacionais individuais são tão diversos que dificultam agregar em *scorecard* corporativo, em perspectiva que não seja financeira, razão pela qual Kaplan & Norton (1997, p.177) afirmam que “o desenvolvimento de *scorecards* corporativos ainda está no estágio inicial”, na medida que a prática vem mostrando que a construção do *Balanced Scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência que

tenha atividades de uma cadeia de valores completa (inovação, operações, marketing, vendas e serviços).

Em uma estrutura típica de empresas multinacionais organizadas hierarquicamente, tem-se como foco natural o nível III para a implantação do *Balanced Scorecard*:

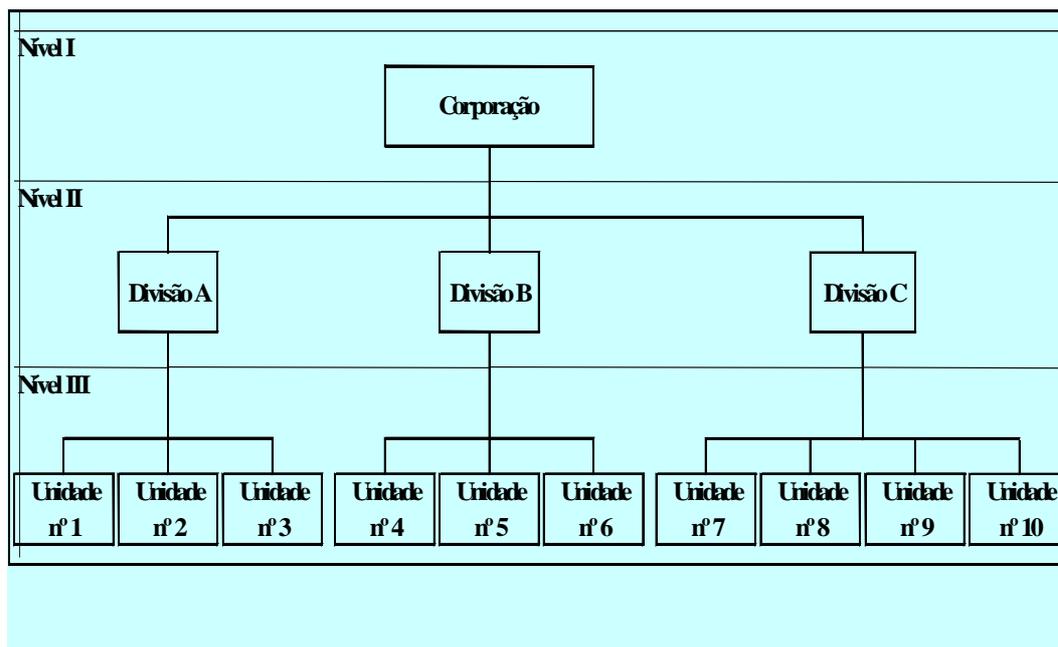


FIGURA 17 - DEFINIR E ESCLARECER A UNIDADE DE NEGÓCIOS
 Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.315)

A unidade organizacional pertencente ao nível II seria restrita, dificultando a definição de uma estratégia coerente e independente. Por exemplo, um *scorecard* para um único departamento funcional ou para uma única iniciativa. Kaplan & Norton (1997, p. 315) estabelecem que “a questão relevante é se a unidade organizacional proposta possui (ou deveria possuir) uma estratégia para realizar a sua missão”.

Faz-se importante ressaltar que Kaplan & Norton se referem a grupos empresariais, em virtude das experiências de implantação em grandes

corporações americanas, porém o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado a pequenas e médias empresas que possuam características estratégicas no ambiente interno, sistemas de informações eficiente e crenças e valores alinhadas ao ambiente externo.

5.2 Identificação das Relações entre as Unidades de Negócios e a Corporação

Através de entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo, deverão ser identificados:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração);
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas e clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

Esse conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento, sob pena de uma unidade de negócios desenvolver objetivos e medidas que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou de toda a corporação. A identificação das relações entre as unidades de negócios e corporação torna visíveis as limitações e as oportunidades que possivelmente

ficariam ocultas caso a unidade de negócios fosse considerada como uma estrutura organizacional independente.

As oportunidades são resultado da relação entre unidades de negócios, visando compartilhar:

- a) As melhores práticas;
- b) Desenvolvimento e troca de conhecimentos sobre tecnologias críticas;
- c) Competências essenciais;
- d) Coordenação de iniciativas de marketing para clientes comuns; e
- e) Compartilhamento de recursos de produção e distribuição, onde existem economias significativas de escala.

As limitações são resultado de comprometimentos estratégicos que não poderão ser cumpridos em virtude de:

- a) Ações não associadas à alocação de recursos;
- b) Impedimentos legais existentes na corporação que inviabilizam as ações planejadas pela unidade de negócios;
- c) Impedimentos jurídicos e contratuais; e
- d) Ações que dependem de políticas corporativas.

É de extrema importância que seja efetuado um primeiro alinhamento entre as unidades de negócios e a corporação, objetivando estabelecer um plano coerente que contemple a sinergia das aspirações e objetivos do grupo empresarial como um todo.

5.3 O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando apenas com a alta administração, implementando-as de forma centralizada e imposta aos colaboradores. O *Balanced Scorecard*, como a maioria dos sistemas gerenciais, possui a característica de implantação *top down*⁶⁷, porém compartilhando as visões estratégicas de longo prazo com os colaboradores, propiciando, através de *brainstorming*⁶⁸, a sugestão de formas pelas quais a visão, a missão e a estratégia possam ser alcançadas, fornecendo orientação e *feedback*⁶⁹.

O ideal seria que toda a organização, independente do nível hierárquico, compreendesse a estratégia e como as suas ações individuais seriam importantes para atingir os resultados pretendidos.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* começa pela equipe executiva; no entanto, esta deve compartilhar a visão, a missão e a estratégia com toda a empresa, vinculando tais ações a metas pessoais e permitindo o entendimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da unidade de negócios.

⁶⁷ De cima para baixo.

⁶⁸ Tempestade de idéias. Reunião que propicia opiniões sobre problemas, visando a obtenção de soluções de consenso.

⁶⁹ Análise de informação de uma fonte que pode ser usada para modificar alguma coisa ou fornecer uma crítica construtiva de algo para retroalimentação do sistema e obtenção de melhoria contínua.

Kaplan & Norton (1997, p.208) estabelecem que “o alinhamento da organização a uma visão compartilhada em uma direção comum é um processo demorado e complexo e nenhum programa ou evento isolado seria capaz de alinhar tantas pessoas”. Normalmente são utilizados três mecanismos distintos para a tradução da estratégia às pessoas e equipes:

1. Programas de educação e comunicação: permite que todos na empresa possam entender a estratégia e o comportamento necessário para atingi-la, obtendo a informação de performance com regularidade para permitir o alinhamento organizacional. Para atingir tal objetivo é levada a efeito uma campanha de marketing interno, através de pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, folhetos, jornais informativos, boletins institucionais. Pensar e agir estrategicamente significa fazer os colaboradores se sentirem importantes e parte integrante do programa, buscando sua motivação e participação efetiva;
2. Programas de estabelecimento de metas: havendo a compreensão, os colaboradores devem traduzir os objetivos estratégicos da unidade de negócios em objetivos pessoais e de grupo, vinculando tais ações a um programa de metas. O grande objetivo desse procedimento consiste em estabelecer um processo contínuo de metas locais, individuais e de grupos, para motivação dos colaboradores. O importante nessa fase é o estabelecimento de metas ousadas, porém atingíveis, pois metas inatingíveis provocam o desestímulo dos colaboradores;

3. Vinculação ao sistema de compensação: Desafios motivam o ser humano, porém faz-se importante a compensação financeira ou remuneração do incentivo para que as pessoas e equipes se motivem a agir e pensar estrategicamente. Esse passo é complexo, pois vincular a remuneração ao *Balanced Scorecard* representa um risco, devendo ser efetuado somente após uma convicção de que os indicadores estão certos, confiáveis e desprovidos de atingimento por ações involuntárias. Somente a prática do *Balanced Scorecard* irá permitir um acúmulo de experiência e avaliações dos critérios para vinculação da remuneração variável dos executivos e colaboradores.

O alinhamento estratégico deve ser disseminado em todos os níveis, visando alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos.

5.4 A Arquitetura do Sistema de Medição

5.4.1 O Sistema de Medição Global

Um sistema de medição de desempenho possui três níveis básicos de hierarquia para formular os indicadores de uma organização, conforme foi conceituado no tópico “3.2 Estruturação dos Níveis Estratégico, Tático (Gerencial) e Operacional do Sistema de Gestão” do Capítulo 3 deste trabalho:

- Nível estratégico;
- Nível tático;
- Nível operacional.

É necessário que uma organização aplique metodologias de alinhamento dos indicadores estratégicos à estratégia e que o desdobramento dos indicadores táticos (gerenciais) e operacionais preservem esse alinhamento.

Para facilitar o direcionamento dos indicadores, o *Balanced Scorecard* classifica-os em perspectivas de negócios que equilibram os objetivos de curto e longo prazos, propondo a execução de uma estratégia integrada.

5.4.2 A Decodificação da Estratégia

Segundo a FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001, p.16), “toda organização tem uma estratégia, independente dessa ser fruto de processo estruturado ou de estar formalizada”, consistindo no caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo.

Essa abordagem teve forte influência de Eliyahu Goldratt⁷⁰ na teoria das restrições ao discutir a arquitetura dos sistemas de informação e a necessidade de focalizar o que é de fato essencial para o negócio, ou simplesmente que as empresas devam atuar sobre as suas restrições.

⁷⁰ Goldratt Eliyahu M. *A Síndrome do Palheiro – Garimpendo Informação Num Oceano de Dados* – IMAM, 1991.

A FPNQ -Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001, p.8) atribui que “o desempenho global da organização não é a soma do desempenho dos setores e das unidades da organização”, consistindo em alcançar os efeitos procurados na formulação das estratégias, alcançados de forma equilibrada.

Pode-se resumir que o desempenho global consiste na capacidade da empresa administrar adequadamente os recursos materiais, financeiros e humanos, através de seus processos internos, visando produzir produtos e serviços que agreguem valor à cadeia de valores externa (partes interessadas).

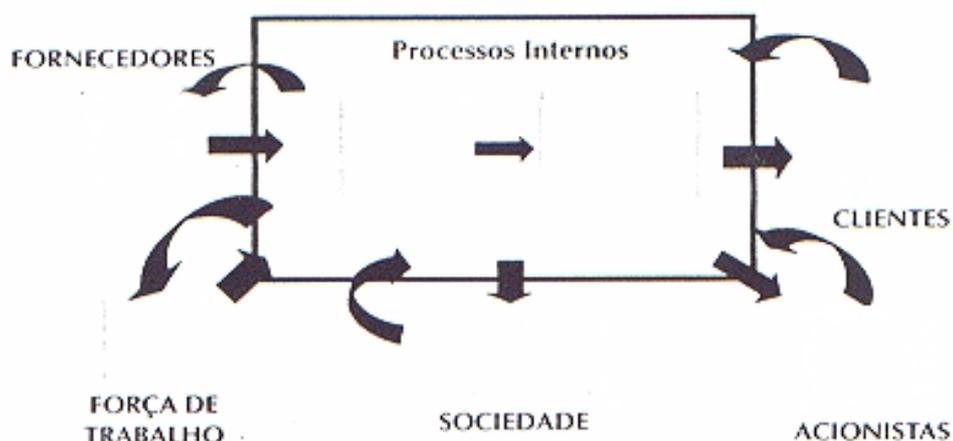


FIGURA 18 - A ORGANIZAÇÃO É UM SISTEMA QUE EXISTE PARA ENTREGAR VALOR ÀS PARTES INTERESSADAS

Fonte: FPNQ - Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001).

O desdobramento ou materialização da estratégia é feito através do estabelecimento de objetivos, consistindo no formato de ação para se atingir um estado futuro desejado e conseqüentemente as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.

As empresas procuraram estabelecer objetivos no planejamento estratégico por diretoria responsável, consistindo na hierarquização dos mesmos. O *Balanced Scorecard*, além da hierarquização, estabeleceu a necessidade de encadeamento dos objetivos entre as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) para refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação estratégica, conforme figura a seguir:

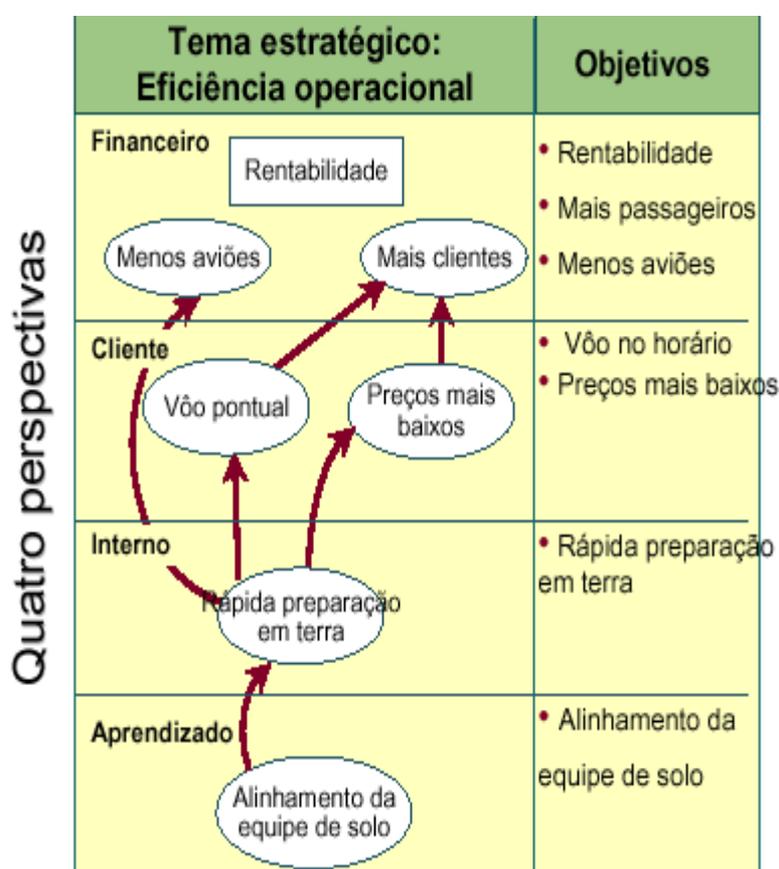


FIGURA 19 – A VINCULAÇÃO DE OBJETIVOS

Fonte: Coutinho (2001).

Para alcançar os objetivos estabelecidos, devem ser a eles associados desafios, obstáculos ou restrições, consistindo em planos de ação, iniciativas e

projetos de curto prazo contendo aspectos fundamentais de êxito, denominados fatores críticos de sucesso (FCS), termo utilizado no gerenciamento da informação, tendo sido desenvolvido, nesse contexto, pelo Prof. John Rockart⁷¹. Objetivamente os FCS's consistem em ações em que a empresa não pode falhar sob pena de não obter sucesso ou cumprimento do objetivo proposto.

Ao estabelecer os objetivos estratégicos de longo prazo e os fatores críticos de sucesso, que consistem nas ações de curto prazo para cada uma das perspectivas, de forma encadeada, a empresa estará formatando seu planejamento estratégico ou desdobrando a sua estratégia.

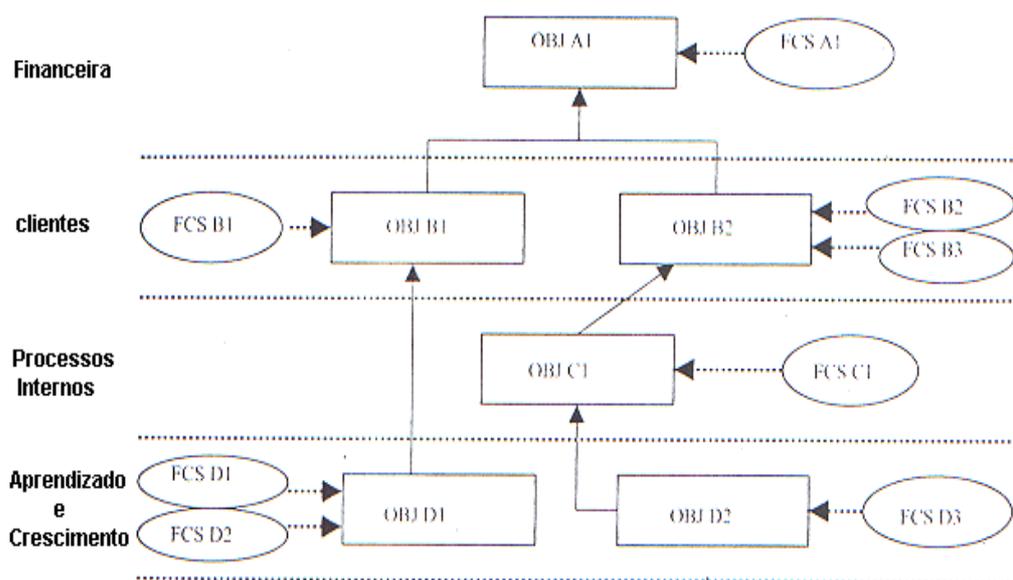


FIGURA 20 - DIAGRAMA DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Adaptado pelo autor da Fonte: FPNQ - Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001).

⁷¹ ROCKART, John F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* – artigo 79209 – 1979 – disponível para download no site da internet: <http://www.hbsp.harvard.edu>.

5.4.3 A Geração de Indicadores a partir dos Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso

A literatura refere-se a dois tipos de indicadores: aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido e aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito de forma pró-ativa.

O *Balanced Scorecard* utiliza os termos *lagging/outcomes*⁷² para o primeiro tipo e *leading/drivers*⁷³ para o segundo tipo (KAPLAN & NORTON, 1997, p.156).

Segundo a FPNQ (2001, p.13),

um *outcome* tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após certo tempo, tempo esse suficientemente longo para confirmar efeito, mas excessivamente longo para corrigir desvios de forma pró-ativa. Um efeito desejado é obtido por efeitos (medidos por *outcomes*) e por ações direcionadas (medidas por *drivers*).

Os *outcomes* (longo prazo) são associados aos objetivos e os *drivers* (curto prazo) são associados aos fatores críticos de sucesso.

As metas são os valores numéricos atribuídos a cada indicador, associados a um período de tempo.

⁷² Resultado lento (longo prazo) = Indicadores de tendência.

⁷³ Primeiro Condutor ou direcionador (Curto Prazo) = Indicadores de ocorrência.

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DE OUTCOMES E DRIVERS

Outcomes (Lagging, Resultantes, de Efeito, de Controle)	Drivers (Leading, Direcionadores, Causadores, de Verificação)
Ligados aos objetivos	Ligados aos FCS's
Baixa frequência de análise	Alta frequência de análise
Mostram o passado	Antecipam o futuro
Mais comparáveis	Menos comparáveis
Metas mais objetivas	Metas menos objetivas

Fonte: Bucelli (2001)

Os conceitos podem ser visualizados através da seguinte figura, na qual estão associados a um exemplo prático:

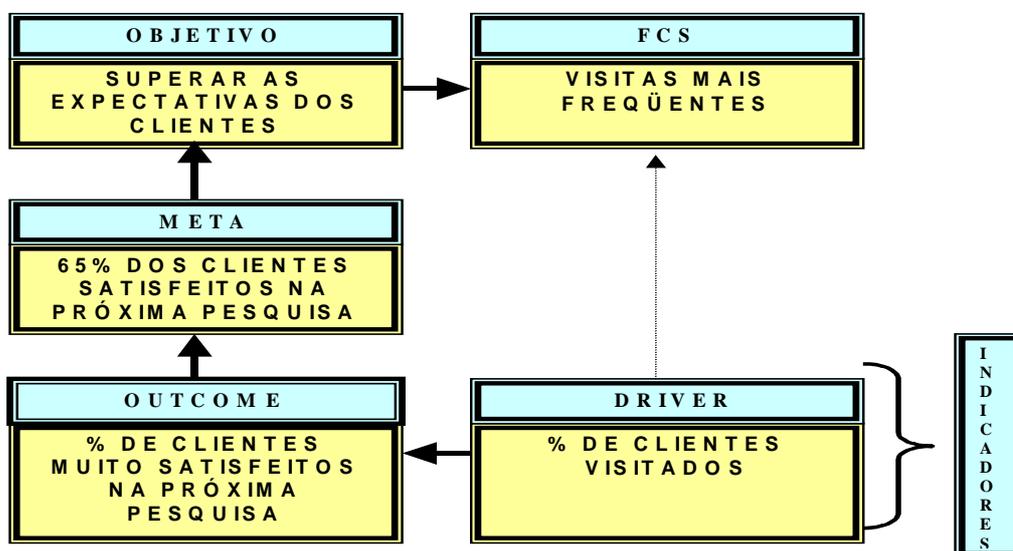


FIGURA 21 - SELEÇÃO DOS INDICADORES DO NÍVEL ESTRATÉGICO E EXEMPLO PRÁTICO DE SELEÇÃO.

Adaptado pelo autor da Fonte: FPNQ - Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001).

Existem objetivos e fatores críticos de sucesso nos três níveis (estratégico, tático e operacional), sendo necessário distingui-los, visando

permitir ação sobre aquilo que realmente é crítico para a estratégia e para análise da alta direção. Na verdade todos são importantes, mas o grau de relevância estratégica certamente é variável.

Os objetivos e fatores críticos de sucesso dos níveis gerencial e operacional não são menos importantes que os do nível estratégico, pois dão sustentação a este, não impedindo que diretores e gerentes continuem a acompanhá-los visando a melhoria contínua.

5.4.4 A Relação de Causa e Efeito dos Indicadores

Segundo a FPNQ (2001, p.24), os indicadores são classificados, integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho global. A integração dos indicadores reflete as inter-relações projetadas no diagrama de desdobramento da estratégia. As inter-relações não ocorrem somente entre os indicadores do painel de bordo (nível estratégico), mas também os indicadores dos outros níveis (tático e operacional); no entanto, para se evitar a grande quantidade de informações no painel de bordo, é aconselhável manter no diagrama de acompanhamento do painel de bordo somente os indicadores estratégicos, mantendo-se os indicadores dos níveis tático e operacional em diagramas auxiliares, pois esses indicadores permitem a análise do desempenho dos departamentos e funcionais, buscando a excelência nos microprocessos, visando a sinergia organizacional para se atingir os objetivos estratégicos.

Kaplan & Norton (1997, p.155) afirmam que as relações de causa e efeito podem ser expressas por afirmativas do tipo “se - então”, exemplificando como o treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros podem ser estabelecidos por meio de uma seqüência de hipóteses:

“**Se** intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, **então**, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; **se** os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, **então**, aumentará. **Se** a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, **então**, também aumentarão.”

Kaplan e Norton (2001a, p.240) utilizam o termo “árvores estratégicas” ao se referirem às relações de causa e efeito, como esquema para demonstrar a integração de todos os elementos da estratégia, conforme demonstrado na figura a seguir:

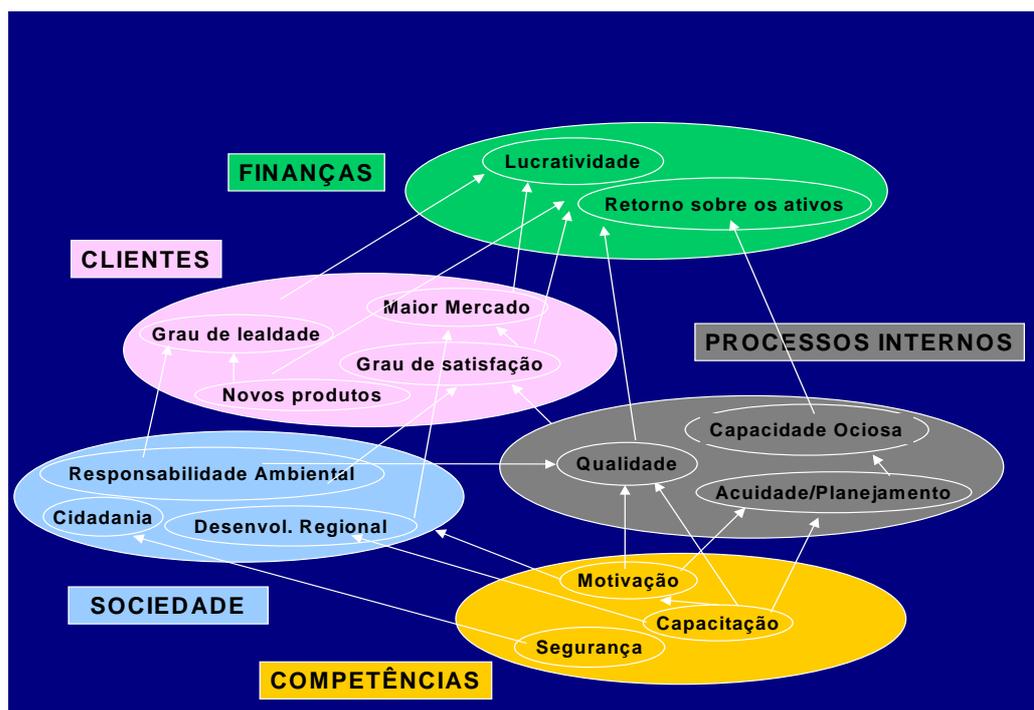


FIGURA 22 - AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

Fonte: Motta (2001).

Na figura acima, foi utilizada a nomenclatura “competências” para a perspectiva “aprendizado e crescimento”, bem como apresentada uma quinta perspectiva não abordada por Kaplan & Norton denominada “sociedade”.

A relação causa e efeito é essencial para que os ciclos de aprendizado sejam efetivados, tendo como objetivo:

- Diagnosticar e avaliar a solução de problemas específicos;
- Simular e avaliar o desenrolar de estratégias ao longo do tempo; e
- Avaliar a eficácia das práticas de gestão.

Segundo a FPNQ (2001, p.48), as correlações podem ser identificadas por meio dos seguintes métodos de estudos:

- a. Correlação Visual: Através da experiência e capacidade do ser humano de integrar informações para avaliar graus de influência em forma quantitativa;
- b. Correlação Estatística: Consiste nos graus de influência numérica, através da estatística como ferramenta para a interpretação de dados; e
- c. Simulação dinâmica: Através de softwares especializados, a equipe utiliza combinações hipotéticas dos indicadores para prever possíveis desdobramentos de cenários futuros e identificar padrões de comportamento dos indicadores.

Os métodos visuais são mais utilizados que os métodos estatísticos e de simulação dinâmica, em função da praticidade e agilidade na análise, bem como por exigir menor grau de investimentos para desenvolver sistemas de informações complexos.

5.5 A Seleção dos Bons Indicadores

O mais importante é alinhar os indicadores do “painel de controle” aos objetivos e aos FCS. Os *outcomes* (ligados aos objetivos) devem ser confiáveis quando analisados em períodos suficientemente longos. Os *drivers* (ligados aos FCS) precisam ser analisados em períodos mais curtos, exigindo maior volume de dados.

Quando um indicador (*outcomes* ou *drivers*) não for confiável, pois os dados são escassos ou a forma de medição é instável, pode-se usar um indicador complementar, de forma que, quando os dois indicadores são analisados em conjunto, se pode avaliar o alcance do objetivo. O indicador complementar, tanto para *outcomes* como para *drivers* não precisa estar obrigatoriamente no “painel de controle”, podendo ser acompanhado no segundo nível para não manter muitos dados no painel de controle. Essas situações ocorrem quando o objetivo depende de ações que demandam tempo e que, portanto, não são habituais para se medir o alcance de resultados, como exemplo: pesquisas de satisfação de clientes (intenção de recompra), equidade de remuneração, pesquisas ambientais, pesquisas de satisfação de empregados etc.

É interessante que a organização utilize indicadores existentes, pois novos indicadores implicam em custos adicionais, através de modelagem dos sistemas de informações ou novas atividades internas ou externas, porém quando os indicadores disponíveis não atendem na mensuração de objetivos e aos FCS é fundamental criar o novo indicador de mensuração. Faz-se importante que cada um dos indicadores, nos três níveis (estratégico, tático e operacional), venham acompanhados de metas, estabelecendo-se métricas de verificação. As metas podem ser estabelecidas através de *benchmark*, com base: nos dados externos dos principais concorrentes ou do setor de atuação; empresas similares; empresas que se destacaram significativamente em um determinado campo; e pesquisas genéricas ou de grupos de trabalho

específicos, bem como internos, através de dados históricos da empresa, com metas de superação associadas.

As metas dos diversos setores devem ser de conhecimento mútuo, visando permitir opinião de pertinência na busca do consenso voltado a atingir a estratégia.

QUADRO 3 - DEFINIR METAS AO LONGO DO TEMPO PARA IMPLEMENTAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos:	Medidas Estratégicas:	Atual:	Ano 1:	Ano 2:	Ano 3:	Ano 4:
Financeiros:						
F1-Aumentar Rentabilidade	Retorno s/o cap. aplicado	12%	20%	22%	22%	22%
F2-Ampliar fontes de Receita	Crescimento anual faturamento	30%	40%	35%	35%	35%
F3-Reduzir estrutura Custos	Custo por acesso instalado	\$ 1.000	\$ 800	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Mercadológicos:						
M1-Melhorar satisfação usuário	Penetração do mercado	2%	4%	4,5%	5%	5,5%
M2-Melhorar satisfação pós-venda	Retenção do usuário atual	90%	95%	90%	93%	95%
M3-Aumentar intensidade de uso	Air time/usuário/mês	200 min.	230 min.	250 min.	260 min.	260 min.
M4-Manter Market Share	MarketShare	100%	90%	80%	70%	70%
M5-Melhorar qualidade do serviço	Taxa de bloqueio	12%	6%	4%	2%	2%
M6-Diversificar fontes de receita	Aumento receita de novos serviços	0%	20%	30%	30%	30%
Processos Internos:						
I1-Conhecer melhor o mercado						
I2-Desenvolver tecnologia digital	Participação de usuários digitais	0%	15%	30%	40%	50%
I3-Criar pacotes tarifários p/segmentos	Aumento receita de pacotes	0%	10%	20%	25%	30%
I4-Deslocar clientes p/novos canais	Aumento de novos canais	0%	50%	30%	20%	20%
I5-Aumentar a área coberta	Aumento da área coberta	20%	30%	40%	40%	40%
I6-Melhorar qualidade manutenção	No. de pedidos de manutenção/mês	55 mil	40 mil	20 mil	15 mil	15 mil
I7-Melhorar produtividade operacional	Receita operacional anual/funcionário	\$50 mil	\$70 mil	\$ 80 mil	\$ 90 mil	\$ 90 mil
Infra-estrutura e Competências :						
E1-Desen. Competências Estratégicas	Taxa de pessoal treinado	20%	40%	60%	80%	90%
E2-Des. Sistema Informa. Estratégicas	Taxa de disponib. de informações.	20%	40%	50%	60%	70%
E3-Alinhamento de objetivos pessoais	Lucro Líquido Anual/empregado	\$ 5 mil	\$ 6 mil	\$ 7 mil	\$ 8 mil	\$ 9 mil

Fonte: Coutinho (2001)

As metas devem ser elaboradas, utilizando-se a legitimidade, através do consenso, e estabelecer um desafio possível de ser atingido, sob pena de transformar-se num elemento desmotivador da equipe.

5.6 O Projeto do “Painel de Controle”

5.6.1 O Conceito do “Painel de Controle”

O “painel de controle” ou de bordo consiste no conjunto de indicadores do nível estratégico, influenciado pelo termo *management cockpit*⁷⁴. Kaplan & Norton (1997, p.1-2) estabeleceram essa relação ao exemplificarem o voo de um moderno jato com um único instrumento, fazendo a comparação a uma empresa que não possui informações para medir seu desempenho, associando a necessidade de vários instrumentos de análise de desempenho para justificarem a necessidade de se implementar o *Balanced Scorecard* na organização.

O “painel de controle” associa os indicadores estratégicos aos objetivos e aos FCS do sistema de medição, consistindo num relatório gerencial com o objetivo de assegurar o planejamento estratégico e o alinhamento do restante do sistema.

O “painel de controle” é disposto num diagrama de inter-relação como método de visualização, permitindo explicitar a inter-relação dos indicadores. O formato do diagrama é irrelevante, havendo grande variedade entre as organizações.

⁷⁴ Conceito usado para designar o sistema de dados monitorados pela alta direção em softwares corporativos – SAP, Oracle, EIS, etc., como analogia ao do “painel de controle” de um avião.

QUADRO 4 - PAINEL DE BORDO - REVISÃO 02/08/2001

Perspectiva	Objetivos	Indicadores (Outcomes)	Metas / 2001	FCS	Indicadores (Drivers)	Metas/2001
Financeira	Obter a rentabilidade desejada pelos acionistas e o nível de crescimento das receitas que permita o desenvolvimento de novos negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de lucro • Aumento % das receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • 17% • 25% 	Ter UNEs rentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de Lucro Operacional das UNEs 	<ul style="list-style-type: none"> • UNE A = 15% • UNE B = 28% • UNE C = 20%
Mercados /Clientes	<p>Ser percebido pelo mercado como a primeira opção para se fazer negócio</p> <p>Ter os melhores produtos e serviços dentre os concorrentes</p> <p>Conquistar clientes de diversos segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Share of Mind • Índice de Satisfação dos clientes • Participação no mercado por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • >50% • 98% • UNE A= 22%(2°) • UNE B= 48%(1°) • UNE C= 33%(1°) 	<p>Tornar a marca conhecida em todos os segmentos</p> <p>Ter qualidade de entrega superior na visão do cliente</p> <p>Ter ações específicas de Marketing e Vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de aparições positivas e espontâneas na mídia especializada • Índice de avaliação Excelente e Muito Bom imediatamente após a entrega • \$ de oportunidades geradas nos cliente-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 / mês • UNE A =15% • UNE B=28% • UNE C= 20% • UNE A= 25 MI • UNE B= 75 MI • UNE C= 50 MI
Inovação	Desenvolver continuamente novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • % Receita proveniente de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% 	Estar atualizado em relação às novas tendências e tecnologias da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de projetos de desenvolvimento patenteados / tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • UNE A= zero • UNE B= 5 • UNE C= 10
Pessoas	Atrair e manter os melhores talentos, conforme competências necessárias à atuação da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • % de cargos ocupados por profissionais com 100% das competências • % turnover (não-planejado) 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • 2,5% 	<p>Proporcionar um ambiente de trabalho propício às iniciativas inovadoras</p> <p>Melhorar o processo de recrutamento de novos talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Clima Organizacional (ambiente propício à Inovação) • % de propostas de emprego aceitas pelos selecionados 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 75%
Processos	Possuir processos de negócio e de apoio formalizados, ágeis e flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> • % de processos formalizados e aplicados 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 	Estender a certificação ISO 9001 para todas as UNEs	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de não-conformidades maiores em auditorias internas 	<ul style="list-style-type: none"> • zero

Fonte: Bucelli (2001)

Os resultados são medidos periodicamente através de relatórios gerenciais que sintetizam os indicadores num determinado período de avaliação, facilitando a visualização e a ação da alta administração. Os relatórios dessa natureza são apresentados no sistema de gestão da empresa.

Kaplan & Norton (1997, p.171) salientam que “o *Balanced Scorecard* não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa. As medidas são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas”. O desafio consiste em se estar atento aos objetivos e fatores

críticos de sucesso que contribuem para a competitividade e diferenciação da empresa no mercado.

5.6.2 A Quantidade de Indicadores do “Painel de Controle”

A empresa deve estabelecer uma quantidade razoável de indicadores, visando permitir uma atenção especial nas ações estratégicas e conseqüentemente nas ações importantes para o seu desempenho. No primeiro livro, Kaplan & Norton (1997, p.169) referenciam que as empresas possuem freqüentemente até 25 indicadores. No segundo livro, essa posição é ratificada, pois, após experiências, esses autores (2001a, p.392) esperam que o *Balanced Scorecard* tenha de 20 a 25 indicadores. A distribuição típica entre as quatro perspectivas seria a seguinte:

• Financeira	5 indicadores	22%
• Cliente	5 indicadores	22%
• Processos Internos	8 indicadores	34%
• Aprendizado e Conhecimento	5 indicadores	22%

Os autores entendem que cerca de 80% dos indicadores do *Balanced Scorecard* devem ser não-financeiros.

A FPNQ (2001, p.25) estabelece que o número ideal de indicadores deve ser entre 12 e 30, atribuindo que um número excessivo geralmente é

conseqüência de indicadores operacionais e táticos em nível estratégico, conseqüentemente em dificuldades para definir prioridades.

O “Painel de controle” consiste em observar o menor número de indicadores possível, consistindo naqueles que são os verdadeiros fatores críticos de sucesso para a empresa ou unidade de negócio.

5.6.3 Os Indicadores utilizados com maior freqüência pelas Organizações

O objetivo essencial da seleção dos indicadores específicos para o *Balanced Scorecard* é a identificação dos indicadores que comuniquem o significado da estratégia. Como a estratégia é única, cada *Scorecard* deve ser único e conter indicadores únicos. Kaplan & Norton (1997, p.320) identificaram que determinadas medidas essenciais de resultado aparecem repetidas vezes:

a. Indicadores Financeiros Essenciais:

- Retorno sobre os investimentos / valor econômico agregado;
- Lucratividade;
- Aumento / *mix* de receita;
- Produtividade da redução de custos

b. Medidas Essenciais de Clientes:

- Participação de mercado;
- Aquisição de clientes;
- Retenção de clientes;
- Lucratividade dos clientes;

- Satisfação dos clientes
- c. Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento:
- Satisfação dos funcionários;
 - Retenção de funcionários;
 - Lucratividade por funcionário.

Os autores não mencionaram medidas essenciais dos processos internos devido a esses serem específicos, dependendo do ambiente interno de cada empresa.

A FPNQ (2001, p.25) estabelece que os indicadores mais comuns são: custo unitário; receita; satisfação do cliente; participação no mercado; número de reclamações; estoque; volume de produção; produtividade das pessoas; horas de treinamento por pessoa e frequência de acidentes.

O *Balanced Scorecard* apresenta como princípio uma maior necessidade de avaliação dos indicadores não-financeiros para os profissionais avaliarem o desempenho gerencial dos negócios, modificando uma cultura tradicional de análise dos indicadores financeiros que, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 24), são inadequados para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos, por fazerem menção histórica de ações passadas, não fornecendo ações que devem ser realizadas para a criação de valor futuro.

Miranda et al. (2000, p.7), através de pesquisa efetuada em empresas brasileiras, em revistas especializadas em indicadores publicadas em 1997 e

1998, ratificam observação de Kaplan & Norton (1997, p.22) quanto à predominância da utilização de indicadores financeiros para a mensuração do desempenho das empresas. Foi observado, no entanto, que os indicadores não financeiros já são bastante utilizados pelas empresas para fornecer informações de natureza estratégica e qualitativa sobre a situação da empresa, fazendo com que os administradores não se guiem apenas pelos aspectos financeiros.

5.7 A Avaliação dos Resultados e a Melhoria Contínua

Para o cumprimento do procedimento de *feedback* contínuo, se faz necessário desenvolver um plano de ação, designando as fontes de dados, os responsáveis pela coleta, a periodicidade da coleta e os cronogramas de avaliação para o posicionamento do andamento do projeto, através de reuniões com os gestores e com a equipe responsável pelo projeto. Deve ser procedimento a comunicação em todos os níveis, posicionamento dos resultados obtidos e promoção da melhoria contínua, por meio de ações corretivas e planos de correção.

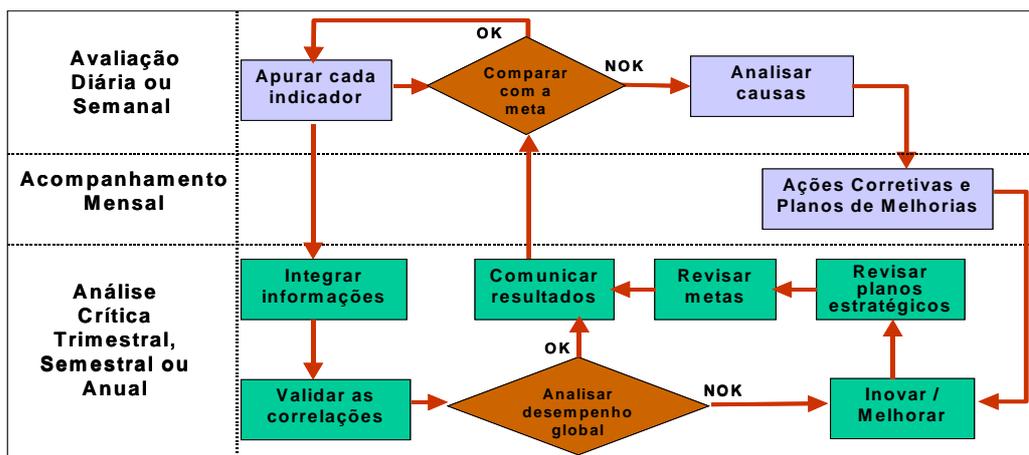


FIGURA 23- PROCESSO CONTÍNUO DE ANÁLISE CRÍTICA
 Fonte: Bucelli (2001)

5.8 A Comunicação da Estratégia e o Aprendizado Contínuo

Um sistema de medição global numa empresa não deve ter como objetivo exclusivo verificar se as metas estão sendo cumpridas; essa atribuição é importante, no entanto, a FPNQ (2001, p.38) atribui, entre outras funções, que o sistema de medição global pode:

- Comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e gestores;
- Servir como base para o reconhecimento da dedicação coletiva;
- Analisar os problemas estratégicos de forma pró-ativa;
- Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos; e
- Apoiar o aprendizado na organização.

Uma estratégia pode ser explicitada por meio de textos ou verbalmente; no entanto, se essa explicação não for acompanhada de objetivos mensuráveis, além dos indicadores e metas respectivos, dificilmente atingirá a eficácia.

Kaplan & Norton (1997, p.211) estabelecem que a comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes, mas periódicos, atribuindo que diversos tipos de comunicação podem ser utilizados, como: pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, folhetos, jornais internos, quadro de avisos, reunião de grupos e redes eletrônicas.

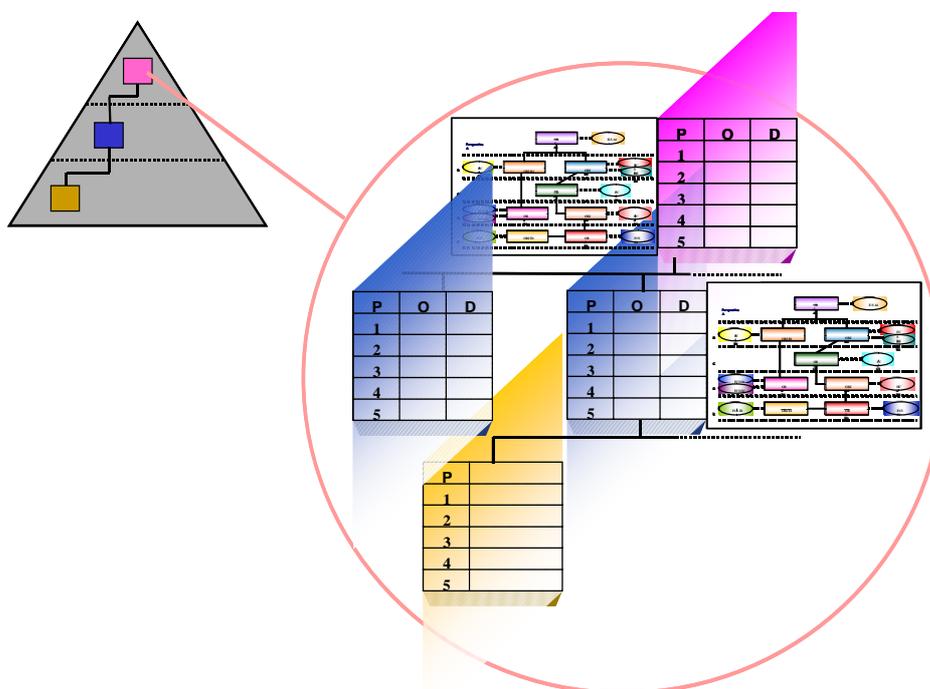


FIGURA 24 - DESDOBRANDO O SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA TODA A ORGANIZAÇÃO

Fonte: Bucelli (2001)

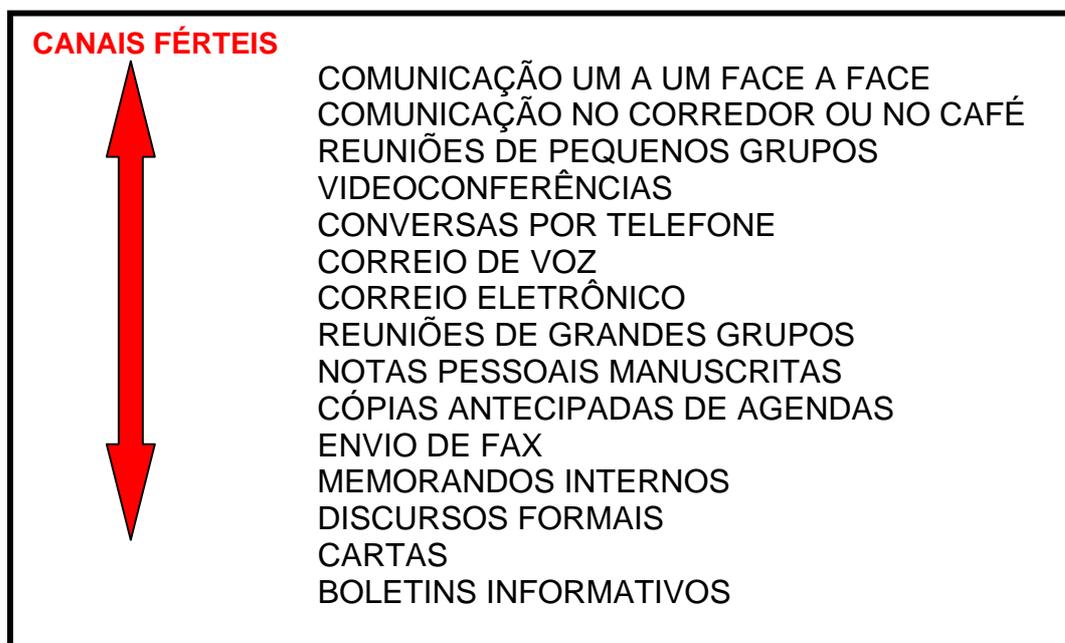
Kaplan & Norton (2001a, p.233) estabelecem que existem dois canais para o lançamento da estratégia no ambiente interno da empresa:

1. **Canais férteis (*rich channels*):** São de grande eficácia, porém são os mais dispendiosos e os de menor alcance; e

2. Canais inférteis (*lean channels*): Carecem do grau de personalização dos canais férteis, no entanto são econômicos e de abrangência bem maior.

O quadro a seguir apresenta a relação entre esses dois canais de divulgação:

QUADRO 5 - MULTIPLICIDADE DE MEIOS PARA A COMUNICAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA



Fonte: Kaplan & Norton (2001a).

As Comunicações com clientes são levadas a efeito através de boletins informativos. Fornecedores são comunicados através de seminários anuais, ou semestrais, ou mesmo boletins informativos, porém com uma seleção criteriosa do que pode ser comunicado.

O *Balanced Scorecard* é um processo de disseminação de cultura, onde a organização passa a pensar e agir estrategicamente; dessa forma, o reconhecimento das pessoas para o alcance de metas mensuráveis é um forte motivador para que elas se envolvam na operacionalização da estratégia e tenham interesse no sucesso da organização. Segundo a FPNQ (2001, p.41), vários autores alertam que tanto a avaliação como o reconhecimento do desempenho do indivíduo devem conter abordagem sistêmica para evitar a competição interna e criar ambiente propício para o alinhamento, atribuindo que um dos desafios do departamento de recursos humanos é dar tratamento individualizado e ao mesmo tempo fazer o indivíduo operar sistematicamente.

Um estágio mais desenvolvido do *Balanced Scorecard* vincula o painel de bordo à remuneração variável, exigindo maturidade organizacional, boa percepção por parte do indivíduo e seus avaliadores, razão pela qual Kaplan & Norton (1997, p.227) associaram risco ao se relacionar a recompensa às medidas do *scorecard*, devendo fazê-lo somente na ocasião em que a prática estiver num estágio desenvolvido e controlado.

A grande contribuição do *Balanced Scorecard* constitui-se no *feedback* contínuo, visando contribuir com a participação coletiva de forma permanente, para atingir os objetivos estratégicos da organização.

5.9 O *Balanced Scorecard* e os Recursos de Informática

Em entrevista de Kaplan & Norton (2001b, p.4) à HSM *Management*, em

julho e agosto de 2001, os autores atribuem que um *ERP - Enterprise Resources Planning* é capaz de captar apenas 40% das informações necessárias ao *scorecard*, pois

os sistemas ERP tradicionais são acionados por transações, enquanto no *scorecard* entramos em outros detalhes, como competências, habilidades críticas, pesquisas de mercado, pesquisas com funcionários, ou medições de entrega no prazo e coisas assim. Uma grande porcentagem dessas informações não existe num sistema por transação; por outro lado não há nada de muito complicado na criação de banco de dados de alto nível, porque essas informações não são dados de transações, são dados resumidos.

Essa afirmação pode resumir um aspecto impeditivo à implantação de um *Balanced Scorecard*, na medida que as empresas estão em fase de desenvolvimento e sofisticação do sistema ERP para o registro das transações, fator que dificulta adaptações para medir os indicadores estratégicos não vinculados a transações. Outro aspecto consiste nos *softwares* que estão sendo desenvolvidos recentemente que, para esse fim específico, requerem investimentos elevados e o “conhecimento que essa automatização nunca chegará a 100%” (FPNQ, 2001, p.42).

A FPNQ (2001, p.42) afirma que estão sendo utilizados softwares “caseiros”⁷⁵ para atender essa necessidade, ou através da introdução manual de indicadores já calculados no sistema, não permitindo rastreamento dos dados originais, considerando ser prematuro determinar se há correlação entre o grau de informatização e o impacto no sistema de gestão, de qualquer forma

⁷⁵ Desenvolvidos internamente pelos Departamentos de Sistemas das empresas.

as empresas têm sistemas de medição, obtidos através de “coordenação eficaz” que se constitui em:

- a. Definir padrões para a visualização e documentação dos métodos de coleta e cálculo dos indicadores;
- b. Criar mecanismos de comunicação do sistema;
- c. Assegurar que o desempenho adverso é devidamente analisado pelos responsáveis, apoiando-os quando necessário; e
- d. Facilitar a análise crítica do desempenho global, conduzindo a elaboração de relatórios gerenciais e preparando as reuniões da alta direção.

As empresas estão descentralizando a coleta, consolidação e distribuição dos indicadores, divulgando-os em forma gráfica através da internet.

5.10 A Relação da Estratégia com a Alocação Anual de Recursos e Orçamentos

Kaplan & Norton (1997, p. 257-258) estabelecem que o processo de planejamento estratégico, entendido como definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo opera num ciclo anual, atribuindo que a posição que a empresa espera ou pretende estar ocupando em três, cinco ou dez anos, é codificada em documentos que permanecem nas estantes dos executivos durante os 12 meses seguintes à sua elaboração.

O orçamento consiste quase totalmente em cifras financeiras que normalmente guardam poucas relações com as metas de cinco anos do plano estratégico.

E que documento é discutido no ano seguinte quando os gerentes corporativos das unidades de negócios se reúnem mensal ou trimestralmente?

Segundo os autores, só o orçamento, através da comparação das cifras orçadas e realizadas e explicações para as variações, sendo realizadas para tratar o plano estratégico na reunião anual seguinte, para formular novos planos de três, cinco e dez anos.

Os autores atribuem que os processos de planejamento estratégico e orçamentário são importantes demais para serem tratados como atividades independentes e, portanto, que o planejamento estratégico (longo prazo) deve estar vinculado ao orçamento operacional (curto prazo), visando vincular as ações à visão empresarial, através da adequada alocação de recursos para a realização das iniciativas e dos objetivos.

Sobanski (2000, p.16) referindo-se ao orçamento, estabelece que

é o instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

Como parte do planejamento estratégico integrado ao orçamento, os executivos deveriam estabelecer metas de curto prazo para a posição que esperam ocupar, mensal ou trimestralmente, nos indicadores de resultados e vetores de desempenho das quatro perspectivas, provocando o alinhamento organizacional e permitindo que, no ano seguinte, expectativas de realização de curto prazo sejam refletidas na estratégia de longo prazo escolhida pela organização, fazendo com que os orçamentos operacionais de curto prazo conduzam o plano de três, cinco ou dez anos a objetivos e medidas estratégicas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, convertendo a estratégia em processo contínuo.

5.11 A Comunicação com o Conselho e os Acionistas Externos

Os conselhos das empresas passam mais tempo revisando e analisando os resultados financeiros do que empenhados em revisões e análises estratégicas detalhadas, focalizando mais resultados operacionais de curto prazo do que a visão estratégica de longo prazo.

Jay Lorsch apud Norton & Kaplan (1997, p 217 e 218) afirma que

os diretores externos devem ter capacidade e independência para monitorar o desempenho da alta administração da empresa, para influenciar a gerência a mudar a direção estratégica da empresa se seu desempenho não estiver atendendo as expectativas do conselho; e nos casos mais extremos, para mudar a liderança corporativa. Para serem eficazes na avaliação do executivo principal e aprovação da estratégia corporativa, os conselheiros precisam conhecer não apenas os resultados financeiros da empresa, que constituem um indício do desempenho passado, mas também o progresso da empresa na realização da sua estratégia. O progresso deve

ser entendido aqui como uma nova tecnologia ou novos produtos e serviços, e o ingresso de novos mercados. Significa conhecer a evolução das exigências dos clientes e saber o que os concorrentes estão fazendo.

Kaplan & Norton (1997, p.218) entendem que “o *Balanced Scorecard* deve extrapolar os limites da sala do conselho e ser comunicado aos acionistas externos”, alegando que tradicionalmente as empresas relutam em revelar informações além do mínimo exigido pelas autoridades reguladoras, tendo como motivos:

- a. A preocupação dos executivos em beneficiar mais os concorrentes que os acionistas;
- b. Permitir ações judiciais dos acionistas pelo não cumprimento das medidas estabelecidas no *Balanced Scorecard*; e
- c. Apatia de grande parte da comunidade de investidores em relação a informações de caráter não financeiro e de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* deve ser comunicado aos acionistas por ocasião da realização de reuniões trimestrais de análise de resultados financeiros, com o firme propósito de enraizar a cultura do pensamento estratégico em todos os níveis da organização.

CAPÍTULO 6

AS INFORMAÇÕES DA ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS E A APLICAÇÃO EMPÍRICA DO *BALANCED SCORECARD*

6.1 ALCOA – Unidade Poços de Caldas

Berço da ALCOA Alumínio no Brasil, a unidade de Poços de Caldas atua nas áreas de Mineração e Produção de Alumínio Primário (Lingotes⁷⁶ e Tarugos⁷⁷), Químicos (Alumina) e Pó de Alumínio. Fundada em 1965, tem contribuído diretamente, ao longo destas mais de três décadas, com o desenvolvimento da cidade, garantindo emprego direto para cerca de 1.000 pessoas, além dos empregos indiretos, e investindo em projetos comunitários e no meio ambiente.

Pioneira, no Brasil, na reabilitação de áreas mineradas, a ALCOA – Poços de Caldas é uma empresa comprometida com o meio ambiente, um valor que sempre norteou suas ações. Exemplos deste comprometimento são inúmeros e podem ser comprovados no programa de reabilitação de áreas mineradas, reconhecido internacionalmente; na instalação de modernos equipamentos de controle ambiental e na criação do CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas Ambientais da ALCOA – UNIDADE POÇOS DE CALDAS, que tem como principal objetivo promover a educação ambiental para alunos de 1º grau.

⁷⁶ Barra de metal fundido

⁷⁷ Objeto roliço, comprido.

Esses investimentos já renderam à empresa vários prêmios e reconhecimentos. Um deles é a certificação ISO 14.001⁷⁸ de todas as suas unidades (em Poços de Caldas: mineração em Julho de 1998; lingotamento, fábrica de pasta e pó de alumínio em agosto 1999; e refinaria em dezembro 1999), comprovando que o seu sistema de gerenciamento ambiental está de acordo com as normas internacionais.

6.2 Os Produtos da ALCOA – Unidade Poços de Caldas, Características e Aplicações

- **HIDRÓXIDO DE ALUMÍNIO (Hydrogard®):** Desenvolvido para ser incorporado em diversos sistemas poliméricos, de modo a lhes conferir características de baixa inflamabilidade e baixa emissão de fumaça. Suas principais aplicações são: poliésteres insaturados, epoxies, polietilenos, polipropilenos, poliuretanos, PVC, borracha natural, borracha nitrílica etc.
- **ALUMÍNIO C-30:** A hidróxido de alumínio C-30 é largamente utilizada como principal matéria-prima para fabricação de produtos químicos derivados do Alumínio. Além disso, é adicionada à formulação de vários produtos, sendo os mais comuns: sulfato de alumínio, aluminato de sódio, fluoreto de alumínio, fosfato de alumínio, policloreto de alumínio, zeólitos, vidros, esmaltes, fritas.

⁷⁸ Conjunto de normas e procedimentos que garantem a preservação do meio ambiente.

- **ALUMINAS CALCINADAS (ÓXIDO DE ALUMÍNIO):** A alumina é uma das matérias-primas mais utilizadas nas indústrias de refratários e cerâmicas por muitas razões, destacando-se: alta dureza, alta pureza, inerte, branca, excelente consistência, alta resistência ao ataque químico, alta resistência mecânica a altas e baixas temperaturas, e condutividade térmica superior à maioria dos óxidos cerâmicos.
- **ALUMINA CALCINADA - A-1:** A pureza e a qualidade constantes da alumina calcinada A-1 são os principais fatores de benefício na sua utilização. Esses fatores permitem aos usuários melhorar as propriedades físicas e químicas de seus produtos. Existem, ainda, as aluminas APV e A1-C que são muito semelhantes à A-1. Suas principais aplicações são: vidros (APV e A1-C), fibras cerâmicas, fritas, esmaltes, pigmentos, abrasivos, fluxo de solda, porcelanas, lonas de freio, tintas.
- **ALUMINA CALCINADA - A-2:** É obtida a elevadas temperaturas, tornando suas propriedades físicas e químicas altamente estáveis. Caracteriza-se, principalmente, pelo tamanho dos cristais que podem variar de 2 a 3 mm. Suas principais aplicações são: refratados moldados de alta alumina, concretos, concretos de baixo cimento, elementos de moagem, vidros, tintas, esmaltes e fritas, rolos cerâmicos, porcelanas, isoladores elétricos, lonas de freio, cerâmicas estruturais.

- **ALUMINA CALCINADA - APC (Alumina Para Cerâmica):** Obtida através da dupla calcinação associada a uma operação de lixiviação ácida. Esse tratamento resulta em um produto com alta estabilidade física e química e permite o controle da morfologia dos cristais e do teor de soda. Suas principais aplicações são: concretos de baixo e ultrabaixo teor de cimento, refratários moldados de alta alumina, elementos de moagem, velas de ignição, rolos cerâmicos, guias fios, tubos pirométricos, cerâmicas estruturais.
- **ALUMINAS PARA POLIMENTO:** A alumina calcinada é o abrasivo mais utilizado no mundo. São muitas as razões que justificam sua larga utilização nas mais diversas aplicações: propriedades físicas e químicas constantes, alta consistência, alta pureza, constância de suas características durante operação de tratamento superficial e disponibilidade desde agregados muito macios até extremamente duros. Suas principais aplicações são: aços, aços inox; metais não ferrosos; mármore, granitos; lonas de freio; alumínio, bronze, latão; couros, vidros, madeiras; plásticos; pedras preciosas.
- **ALUMINA SGA (SMELTING GRADE ALUMINA) E APF (ALUMINA PARA ELETROFUSÃO):** A alumina SGA / APF é produzida para a redução eletrolítica e eletrofusão. É obtida através da calcinação a temperaturas de, aproximadamente, 950°C, na qual há uma pequena porcentagem de fase Alfa, resultando, então, numa mistura de fases.

Isto confere à alumina SGA / APF características apropriadas à redução eletrolítica / eletrofusão, como alta área superficial (tornando-se bastante reativa) e boa fluidez.

6.3 A Visão e os Valores da Empresa

A empresa possui a seguinte visão: “**A ALCOA aspira ser a melhor empresa do mundo**”, tendo como valores⁷⁹:

- **Integridade:** O alicerce é a integridade de seus funcionários. A empresa atua de forma aberta, franca e confiável no relacionamento com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidades onde atua;
- **Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA):** Trabalhar com segurança e de modo a proteger e promover a saúde e o bem-estar das pessoas e do meio ambiente;
- **Cliente:** Contribuir para o sucesso dos clientes pelo valor excepcional que cria e pelas soluções inovadoras em produtos e serviços.
- **Excelência:** Perseguir incansavelmente a excelência em tudo que faz, todos os dias;
- **Pessoas:** Proporcionar um ambiente que promova a inclusão, mudanças, novas idéias, respeito pelo indivíduo e oportunidades iguais de sucesso para todos;

⁷⁹ ALCOA. Site oficial da empresa. <http://www.alcoa.com.br>. 21/09/2002.

- **Lucratividade:** Se empenhar em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e adicionarão valor aos acionistas;
- **Responsabilidade:** A empresa é responsável, individualmente e em equipes, pelos comportamentos, ações e resultados.

A ALCOA tem como premissa vivenciar os valores e medir o seu sucesso pelo sucesso dos clientes, acionistas, comunidades e pessoas.

6.4 A Gestão Empresarial

O gerenciamento da ALCOA está fundamentado nos seguintes fatores críticos de sucesso: liderança, gerenciamento, raciocínio e um conjunto de elementos considerados básicos, tais como autoconfiança, orientação para o aprendizado, julgamento, iniciativa, foco no cliente e comunicação.

A empresa utiliza a tecnologia de informação avançada do mercado internacional, visando disponibilizar de maneira rápida e segura dados e informações para o processo de tomada de decisão.

O processo de planejamento estratégico engloba a análise estratégica, plano de longo prazo, metas para os próximos cinco anos, e gera anualmente o plano operacional de cada negócio. O desdobramento do plano nos diversos níveis da organização faz com que as pessoas trabalhem com alto nível de comprometimento e com prioridades comuns, garantindo atingir as metas.

O desenvolvimento e bem-estar das pessoas na empresa são fatores fundamentais para o sucesso do negócio. Assegurando que as pessoas estejam motivadas, capacitadas e comprometidas com os objetivos da empresa, os desafios serão sempre vencidos. São cinco áreas estratégicas que fundamentam a gestão de recursos humanos: educação, treinamento e desenvolvimento de funcionários; envolvimento de funcionários; bem-estar e satisfação de funcionários; planejamento e gestão de recursos humanos; e desempenho, recompensa e reconhecimento.

O compromisso da ALCOA com a excelência a faz trabalhar continuamente em busca de resultados melhores e cada vez mais consistentes, o que é garantido pela confiabilidade dos processos. Todo processo é uma combinação de máquinas, pessoas, materiais, métodos e recursos para desenvolver um produto ou um serviço. A utilização de diversas ferramentas para o gerenciamento dos processos de produção e serviços, tais como TPM - Total Productive Maintenance⁸⁰, CEP - Controle Estatístico de Processo⁸¹, ISO 9002⁸², plano operacional e *benchmark* garantem a eficácia das ações tomadas em todos os níveis da organização.

O processo de satisfação de clientes identifica os requisitos de clientes que, juntamente com os requisitos do negócio, direcionam o planejamento estratégico de modo a atender às necessidades e expectativas das partes

⁸⁰ Programa de manutenção da produção total.

⁸¹ Ferramenta utilizada pela TQM- Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total).

⁸² Conjunto de normas de garantia da qualidade, através da prevenção de falhas (ou não conformidades) para certificação de eficácia dos processos.

interessadas. Sistemáticamente é medida a satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços e a posição da empresa em comparação com os concorrentes em todos os segmentos do mercado em que atua.

6.5 Os Principais Prêmios recebidos pela ALCOA - Unidade Poços de Caldas

Como resultado de sua excelência nas práticas empresariais, a ALCOA-Poços de Caldas vem obtendo vários prêmios que a solidificam como uma empresa de classe mundial:

ANO 2000

- Prêmio Empresa Comunitária 2000, concedido pela USAB - União das Sociedades Amigos de Bairros de Poços de Caldas;

ANO 1999

- Melhor Aplicação do *Self Assessment*⁸³ na área de Informática *Audit Achievement*⁸⁴ ;
- Prêmio EHS- Environment, Health and Safety- *Excellence Awards* (prêmio de excelência em meio ambiente, saúde e segurança), representando em uma das cinco unidades para *benchmark* no mundo;
- Minas Desempenho Empresarial, *President's Award*⁸⁵;

⁸³ Sistema de auto-avaliação.

⁸⁴ Sistema de arquivamento de auditoria.

- Excelência em Mineração é certificada com ISO 14001;

ANO 1998

- Prêmio ABAL- Associação Brasileira do Alumínio, em Tecnologia para o Trabalho “Modernização de Cubas Eletrolíticas de Tecnologia Soderberg ALCOA S-100 para Produção de Alumínio”;

ANO 1996

- PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, concedido pela FPNQ- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade;
- Melhor empresa no setor metalúrgico de Minas Gerais, conferido pela Associação Comercial do Estado de Minas Gerais à ALCOA Poços, que recebeu também da FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - prêmios referentes a projetos comunitários da fábrica Medalha de Ouro por realizações ambientais no mundo, recebido do *World Environmental Center*⁸⁶;
- Prêmio CNI- Confederação Nacional das Indústrias, de Incentivo à Qualidade e Produtividade, recebido por funcionários da ALCOA Poços pelo projeto "Análise de Fluoreto nas Vegetações".

⁸⁵ Prêmio Presidente.

⁸⁶ Centro de meio ambiente mundial.

6.6 A Análise do Questionário respondido pela Gerência de Qualidade da ALCOA – Poços de Caldas

A Gerência de Qualidade, responsável pela implantação e implementação do *Balanced Scorecard* na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, respondeu o questionário formulado para fornecer subsídios para análise.

Sintetiza-se a seguir as respostas do questionário, ressaltando que o referido questionário encontra-se no Anexo A, ao final desse trabalho.

6.6.1 Antecedentes Organizacionais e de Gestão

Anteriormente à implantação do *Balanced Scorecard*, a ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS já estava organizada em modelos tradicionais de administração, praticando, desde a década de 80, a análise de “processos críticos”⁸⁷, colocados em prática por “times de melhoria”⁸⁸, com envolvimento operacional.

As decisões eram baseadas em organogramas, orçamentos de projetos e análise de variação orçamentária anual de curto e longo prazos (5 anos), dispondo de recursos de tecnologia da informação e disseminação de cultura

⁸⁷ Processos que não podem falhar, sob pena de influenciar o desempenho e resultados, merecendo maior atenção da empresa.

⁸⁸ Empregados multiplicadores da qualidade e ações de melhoria na empresa.

nas equipes de trabalho, embora a Gerência de Qualidade admita que os recursos dos sistemas de informações e de Gestão passaram a ser superiores ao estágio anterior, após a implantação do *Balanced Scorecard*.

A empresa possuía planos nos níveis operacional, tático e estratégico definidos e desenvolvidos com ênfase na excelência operacional mensurados por meio de indicadores financeiros tradicionais e suporte de indicadores operacionais, não havendo uma consistência efetiva com a estratégia definida pela empresa.

Os acionistas e gestores entendiam como adequados a utilização dos indicadores do lucro contábil, fluxo de caixa, liquidez e margem de contribuição para a mensuração do desempenho empresarial. A empresa apresentava histórico de lucro e possuía relatórios gerenciais desenvolvidos para a análise de desempenho, resultados e definições orçamentárias para priorizar os investimentos, retorno de capital, sustento e continuidade da empresa.

A motivação para as mudanças consistia na participação nos resultados, por meio de indicadores de desempenho operacionais e iniciativas dos gestores em provocar essas mudanças, sendo incentivados pela empresa para a atualização e disseminação do conhecimento.

6.6.2 Estrutura Organizacional

A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS é uma empresa de

transformação de bauxita em alumínio, subdividida em quatro unidades de negócios, integradas a uma mesma missão estabelecida pela corporação e aplicada à ALCOA mundial. A implantação e implementação do *Balanced Scorecard* foi facilitada pela autonomia de gestão existente, não havendo possíveis limitações de oportunidades em relação à corporação e demais unidades instaladas no Brasil.

6.6.3 Momento da Decisão pelo *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi estabelecido pela ALCOA mundial, através de determinação *top down*⁸⁹. Tal iniciativa permitiu à ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS participar do Prêmio Nacional da Qualidade, incentivado no Brasil pela FPNQ -Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade que utiliza as premissas do *Balanced Scorecard* para avaliação com relação às melhores práticas empresariais. A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS obteve êxito, ganhando o prêmio no ano de 1996 e estabeleceu o *Balanced Scorecard* como sistema de suporte à decisão para a gestão empresarial.

O *Balanced Scorecard* não inviabilizou ferramentas de gestão anteriormente utilizadas (*TPM - Total Productive Maintenance*, CEP - Controle Estatístico de Processo e *ABS- ALCOA Business System*), sendo utilizado em conjunto, como ferramenta de suporte à decisão.

⁸⁹ De cima para baixo. Determinado pela alta direção da empresa.

A controladoria não foi determinante na decisão pelo *Balanced Scorecard*, fazendo parte de um grupo formado para essa finalidade, tendo como responsável pela avaliação e melhorias a Gerência de Qualidade.

6.6.4 Fase da Implantação do *Balanced Scorecard*

A implantação foi efetuada de forma simultânea nas quatro unidades de negócios, devido à facilidade estrutural da empresa, uma vez que a fábrica de Poços de Caldas possui autonomia de gestão. A implantação foi iniciada na alta administração e disseminada inicialmente aos departamentos operacionais e posteriormente aos departamentos de apoio. As tecnologias de produção da Unidade Poços de Caldas são distintas, porém é praticado, na medida do possível, o compartilhamento das melhores práticas, visando atingir as competências essenciais e utilização adequada de recursos.

Não houve a necessidade da contratação de consultores externos sendo que a empresa implantou o *Balanced Scorecard* com a utilização de um grupo de trabalho, denominado “equipe líder”, constituído para esse fim.

6.6.5 Fase da Implementação do *Balanced Scorecard*

Na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, o *Balanced Scorecard* é utilizado para viabilizar a comunicação e o aprendizado periódico. Foi construído em observância a cinco perspectivas, totalizando 39 indicadores nelas distribuídos (Pessoas: 5 indicadores; Operacional: 15 indicadores;

Clientes: 3 indicadores; Saúde, Higiene e Meio Ambiente - SHMA: 12 indicadores; e Financeiro: 4 indicadores).

Para a ALCOA, a proteção do meio ambiente é um fator-chave para o sucesso do negócio, a começar pelo produto, o alumínio, que não é consumido, mas sim utilizado devido ao fato deste ser infinitamente reciclável, com grande economia de energia elétrica (95% em relação ao consumo necessário para a produção a partir da bauxita) e outros insumos.

A empresa considera que uma atuação responsável e ecoeficiente é um grande fator de competitividade. A melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, evitando o retrabalho, a redução na utilização de insumos e recursos naturais, a prevenção de poluição e a minimização de resíduos também são fatores-chave para redução de custos.

É política operar mundialmente de um modo seguro e responsável, respeitando o meio ambiente e a saúde dos empregados, clientes e das comunidades onde opera.

Em função da importância dada pela empresa sobre essas atividades, foi criada uma perspectiva específica do *Balanced Scorecard* para gerenciar os indicadores dessa natureza, denominada SHMA- Saúde, Higiene e Meio Ambiente.

Os indicadores integrantes das cinco perspectivas são “desdobrados” na relação Fábrica/ Departamentos e Setores para estabelecer a relação causa e efeito nos níveis operacional, tático e estratégico.

A empresa já possuía 50% dos indicadores atualmente utilizados, criando outros 50% e alinhando-os de forma ordenada com relação aos objetivos estratégicos. Há uma preocupação em estabelecer indicadores de longo prazo, inovação, motivação e retenção de pessoas, considerados fundamentais para a operacionalização do *Balanced Scorecard* e continuidade da empresa.

Os indicadores são avaliados mensalmente em reunião específica e discutidos os desvios e melhorias para promover o “Feedback” na empresa. Os resultados são divulgados em quadros específicos para esse fim.

As metas financeiras são negociadas com a Corporação e a ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS vincula o orçamento de curto e longo prazos às ações estabelecidas pelo *Balanced Scorecard* para viabilizar projetos e atingir os objetivos e resultados esperados. Para atingir esse estágio a empresa utiliza e aprimora o sistema de suporte à decisão há 7 anos, divulgando-o através de um “Painel de Controle” para a disseminação e análise dos fatores críticos de sucesso dos setores, departamentos e unidades de negócios.

A empresa não vinculou totalmente o *Balanced Scorecard* para estabelecer a remuneração variável dos empregados nos diferentes níveis hierárquicos, utilizando-o parcialmente para esse fim.

6.6.6 Análise e Divulgação do *Balanced Scorecard* no Ambiente Interno

A controladoria tem a responsabilidade de divulgar os resultados e os fatores relativos à perspectiva financeira (efeitos) e os indicadores de suporte operacional (causa). O sistema de indicadores é analisado mensalmente em reunião específica, onde a “Equipe Líder” promove a formatação do “Painel de Controle” e revisão e aprimoramento dos procedimentos. Se necessário, são efetuadas revisões periódicas com agilidade para adequação da operação aos objetivos estratégicos.

O “Painel de Controle” é divulgado por meio de gráficos do tipo “radar”, que tem como característica a comparação visual das métricas previstas e a realização mensal de cada indicador. A empresa possui software específico, alimentado *on line*⁹⁰, disponibilizando o andamento dos indicadores estabelecidos no nível operacional para que seja possível ação dos gestores para adequação dos procedimentos e atingimento dos indicadores mensais estabelecidos nos níveis tático e estratégico.

⁹⁰ Informações disponibilizadas no momento em que elas ocorrem.

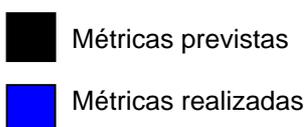
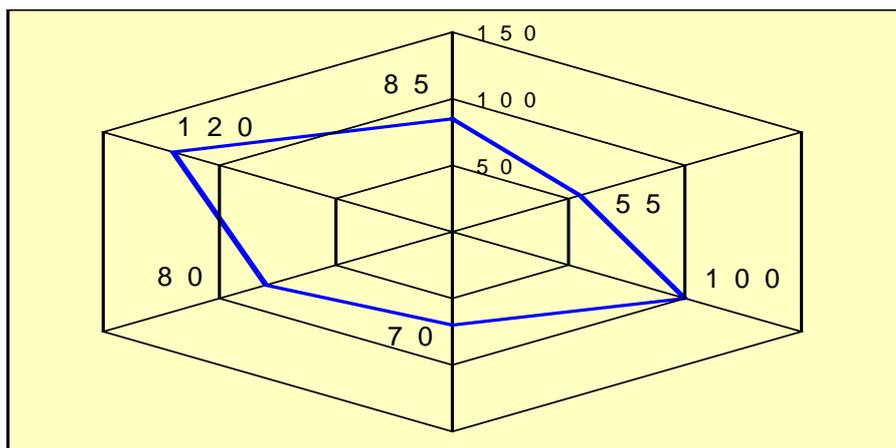


FIGURA 25 – GRÁFICO RADAR UTILIZADO PELA ALCOA
Fonte: Motta (2001).

Essas ações somente são possíveis devido à empresa ter desenvolvido internamente um software especialmente para esse fim, na medida que o *Balanced Scorecard* necessita de várias informações estatísticas de processos, não disponíveis em softwares tradicionais, portanto estabelecidas somente após a decisão pela utilização do *Balanced Scorecard*.

A divulgação é efetuada por meio da Intranet⁹¹, através da disponibilização das informações em banco de dados.

A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS não possui meios de mensurar melhorias de resultados após a utilização do *Balanced Scorecard*, tendo como principal vantagem a visualização do cenário, por meio de indicadores encadeados, propiciando aos gestores verificarem se os resultados

⁹¹ Internet desenvolvida para a divulgação de informações no ambiente interno da empresa.

de suas ações estão contribuindo nos resultados almejados pela organização, através da análise diária e ao longo do tempo, permitindo as mudanças necessárias nos processos.

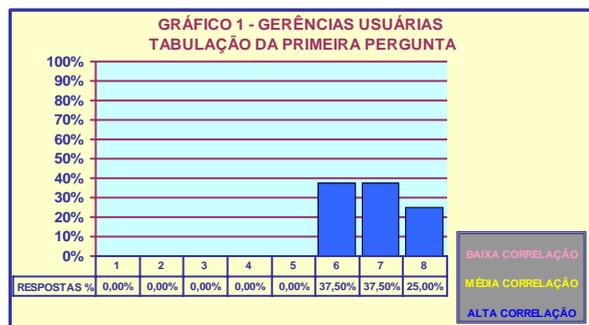
6.7 A Tabulação de Dados dos Questionários respondidos pelas Gerências Usuárias do Balanced Scorecard

Na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, oito gerências são responsáveis pela geração e análise de resultados e promoção dos ajustes e ações para aprimoramento do *Balanced Scorecard*. Essas oito gerências compõem internamente a denominada “Equipe Líder”.

A referida equipe respondeu os questionários, sendo que a tabulação das respostas encontra-se no Anexo B e os questionários dessa modalidade no Anexo C, ao final deste trabalho.

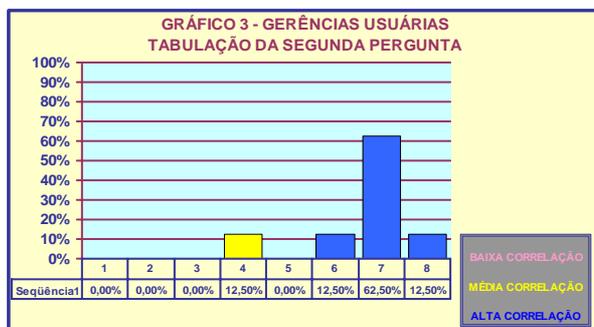
Resumem-se, a seguir, as perguntas efetuadas e a tabulação das respostas obtidas por meio de gráficos e comentários interpretativos:

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?



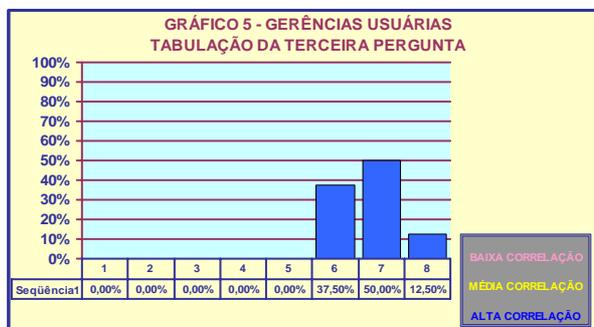
Comentário: As gerências são unânimes quanto ao *Balanced Scorecard* refletir os fatores críticos de sucesso para o desempenho operacional e atingir os resultados da empresa.

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?



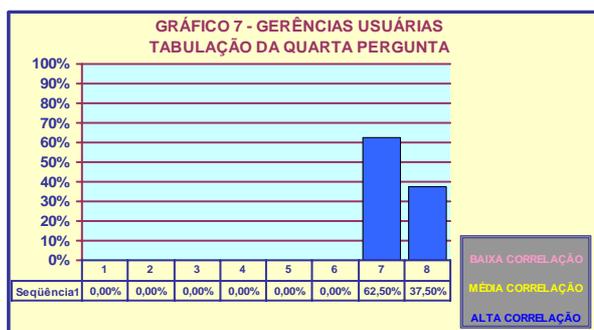
Comentário: A quase totalidade das gerências está convicta de que o “Painel de Controle” é a principal ferramenta de gestão.

3. Há convicção de que os itens sob sua responsabilidade, apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?



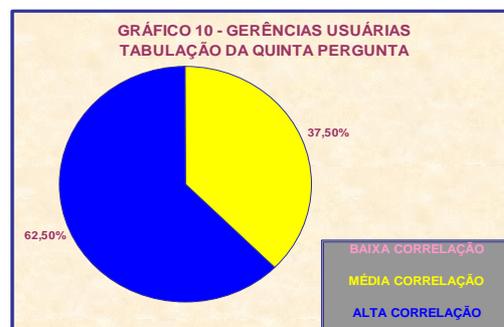
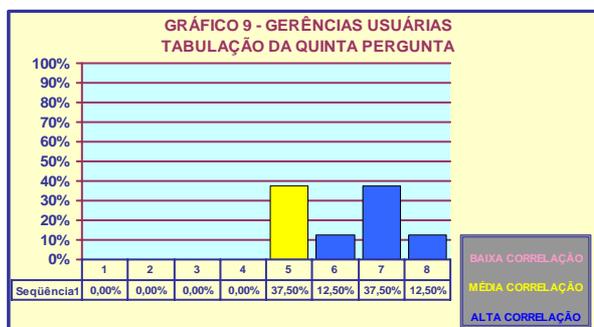
Comentário: As gerências, de forma unânime, acreditam plenamente no *Balanced Scorecard* para a melhoria do desempenho e das atribuições de gestão.

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?



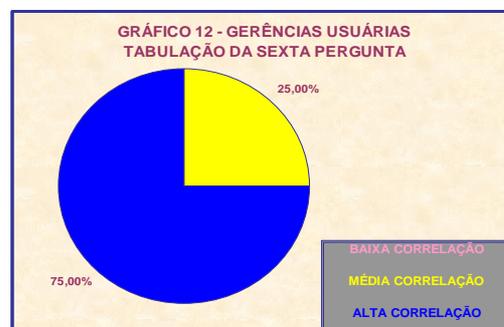
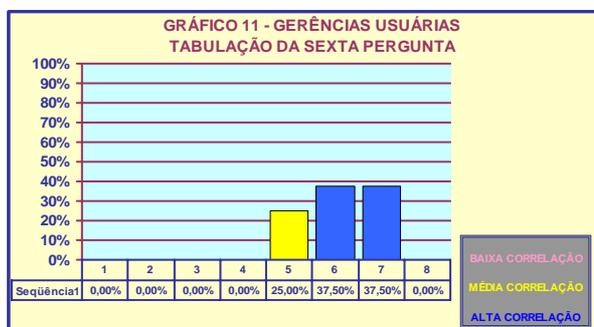
Comentário: Todos os gestores estabeleceram que os indicadores sob sua responsabilidade possuem total credibilidade.

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?



Comentário: O resultado da pergunta demonstra as dificuldades de se estabelecer o *feedback* com os subordinados e realinhamentos operacionais para se atingir os resultados. O fator que dificulta tal ação consiste em o *Balanced Scorecard* não constituir ferramenta única de gestão, havendo a necessidade de atenção para o *ABS-Alcoa Business System*, *TPM*, *CEP* e resolução de problemas do dia-a-dia.

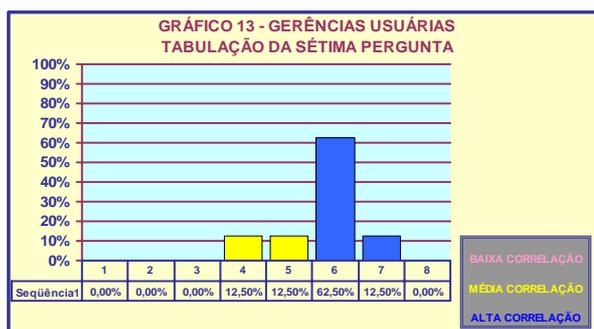
6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?



Comentário: As respostas demonstram as dificuldades de algumas gerências no sentido de envolver as pessoas nas operações e nos negócios da

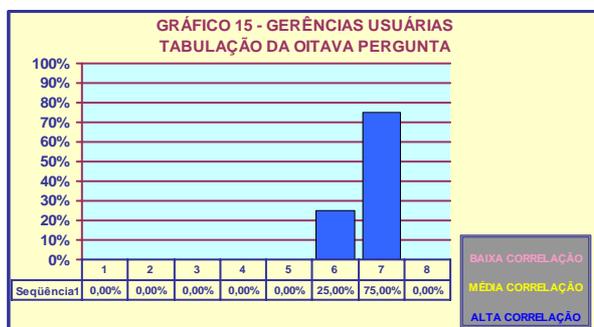
empresa, consubstanciando que, independentemente do sistema utilizado, os seres humanos consistem em recursos de difícil administração.

7. Os subordinados conhecem explicitamente a visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?



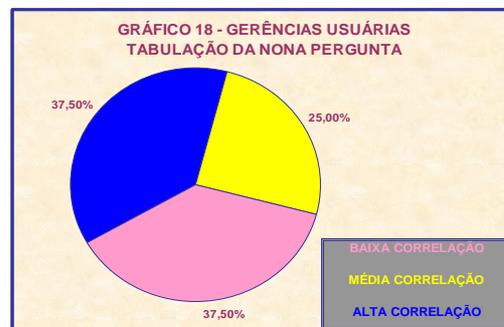
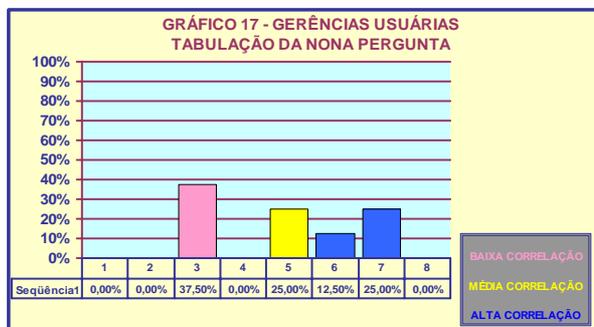
Comentário: a resposta reforça que as pessoas não se esforçam em obter conhecimento da estratégia empresarial e dos objetivos de longo prazo, embora a ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS intensifique ações permanentes de divulgação do *Balanced Scorecard* internamente.

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?



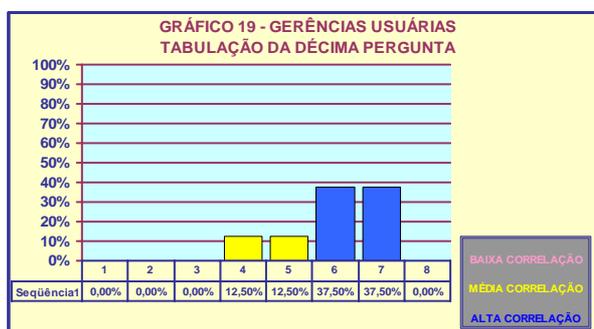
Comentário: Os gestores, de forma unânime, acreditam no *Balanced Scorecard* para estabelecer o desenvolvimento profissional e da gestão.

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no “Painel de Controle” desenvolvido?



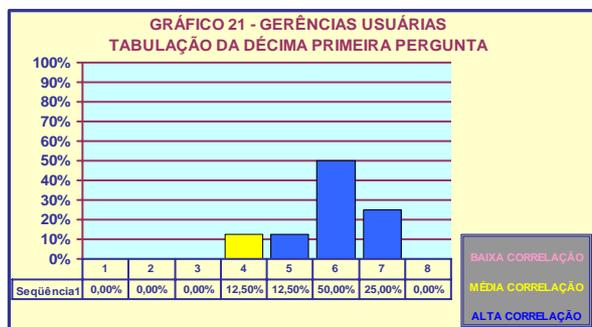
Comentário: Percebe-se uma preocupação em vincular os ganhos variáveis ao alcance das metas fixadas no *Balanced Scorecard*, demonstrando uma insegurança dos entrevistados quanto à aderência do sistema de suporte à decisão para esse fim.

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?



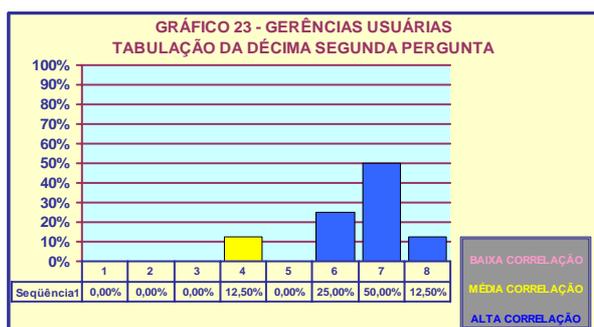
Comentário: a resposta demonstra que a empresa viabiliza o atingimento de metas, através da disponibilização de verbas orçamentárias, no entanto existem insatisfações de alguns gestores.

11. Considera que o *Balanced Scorecard* é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?



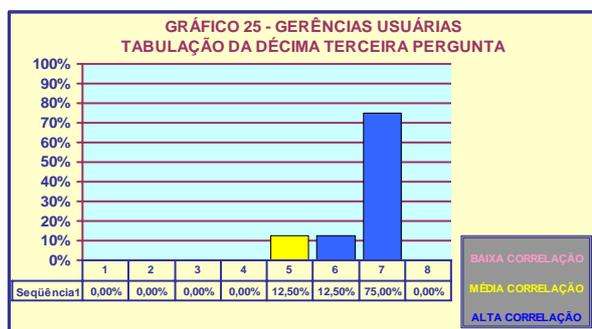
Comentário: Os gestores admitem que o *Balanced Scorecard* é uma importante ferramenta, porém alguns gestores admitem estar utilizando relatórios anteriormente desenvolvidos como ferramenta de gestão.

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?



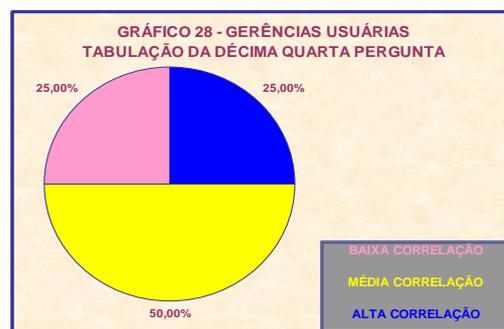
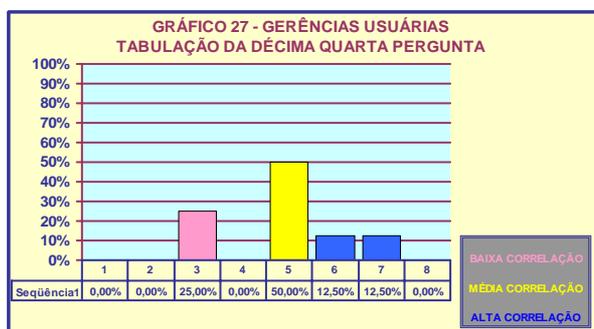
Comentário: Os gestores admitem que a empresa realiza o *feedback* e trabalho em equipe.

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?



Comentário: Os gestores admitem estar levando a efeito treinamento da equipe de colaboradores para fortalecer o *Balanced Scorecard*, existindo algumas insatisfações, no entanto as ações da Universidade ALCOA efetuam treinamentos intensivos dos sistemas e teorias utilizadas no gerenciamento da empresa.

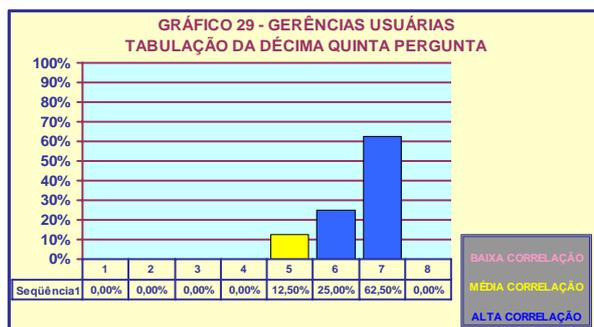
14. O *Balanced Scorecard* é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?



Comentário: Os gestores admitem não estarem se atualizando tecnicamente com relação à teoria, se restringindo ao plano estabelecido pela

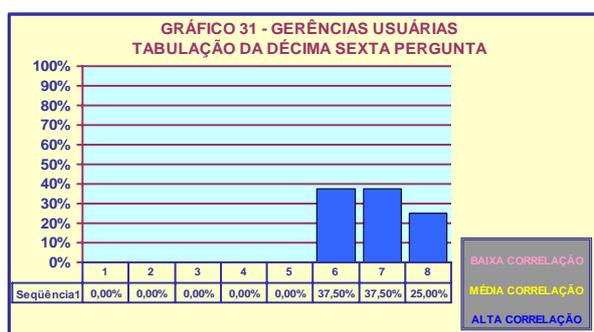
empresa, fator que demonstra a dificuldade do envolvimento e comprometimento dos recursos humanos às ações empresariais.

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o *Balanced Scorecard* está atendendo suas expectativas de gestão?



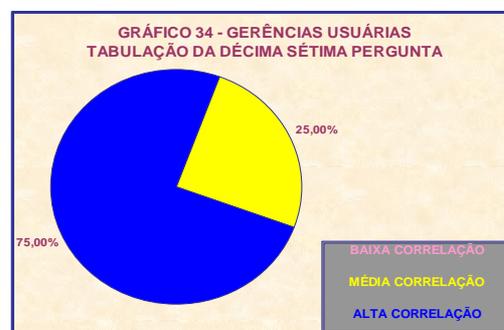
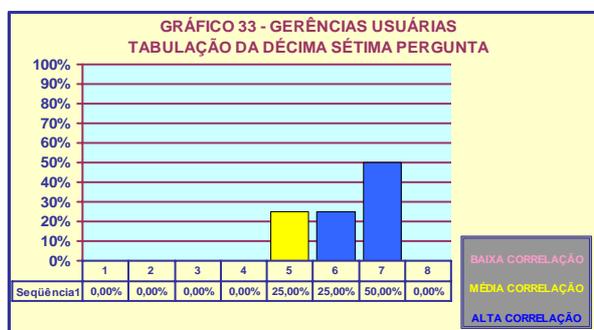
Comentário: Embora não se aprofundem na teoria, a quase totalidade dos gestores acredita no *Balanced Scorecard* para desenvolver a gestão empresarial.

16. Você divulga o *Balanced Scorecard* por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?



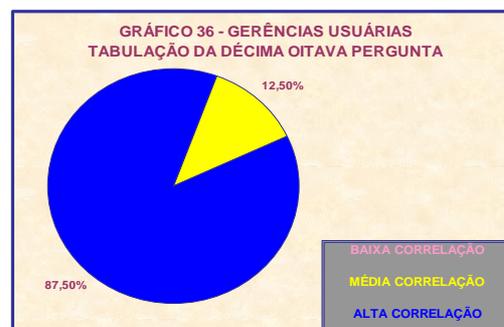
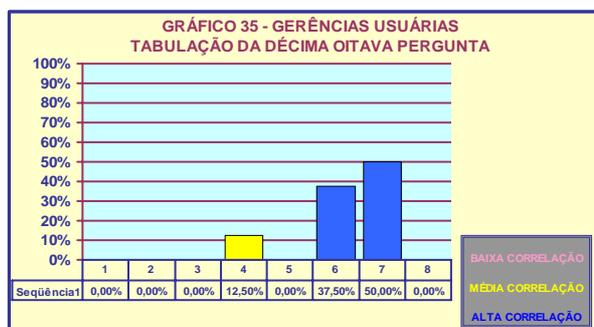
Comentário: Os gestores demonstram acreditar, de forma unânime, nos princípios e teoria do *Balanced Scorecard*.

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do *Balanced Scorecard* em sua gerência e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?



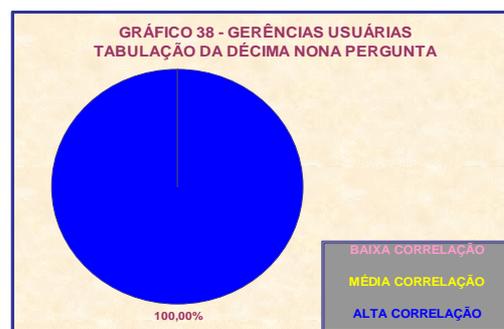
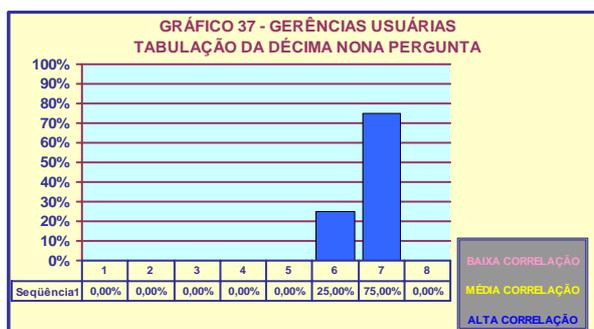
Comentário: Alguns gestores admitem ausência de tempo para se dedicarem ao desenvolvimento do programa.

18. São revisadas periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a “causa e efeito” no nível das atribuições pessoais?



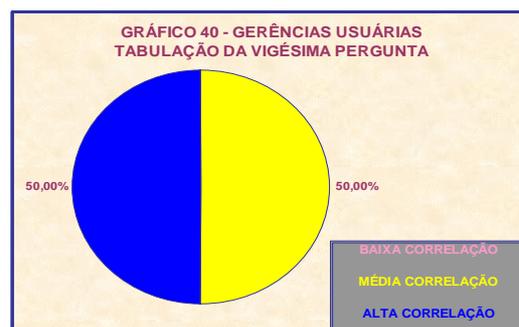
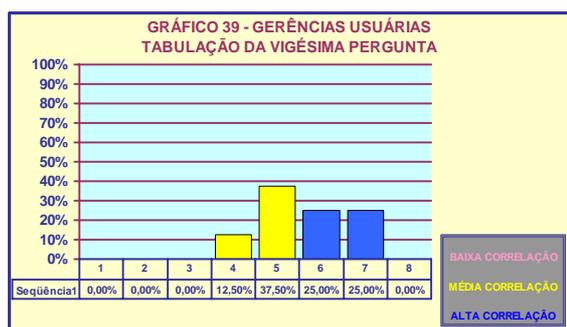
Comentário: Os gestores estão desenvolvendo relações causa e efeito no nível operacional para definir as metas pessoais.

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?



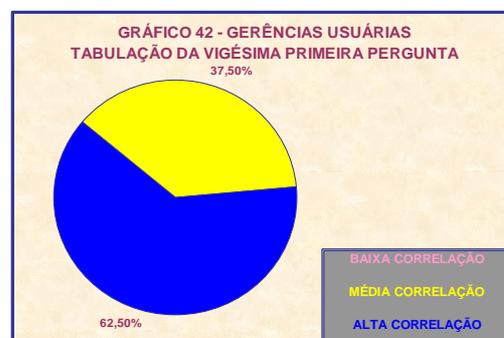
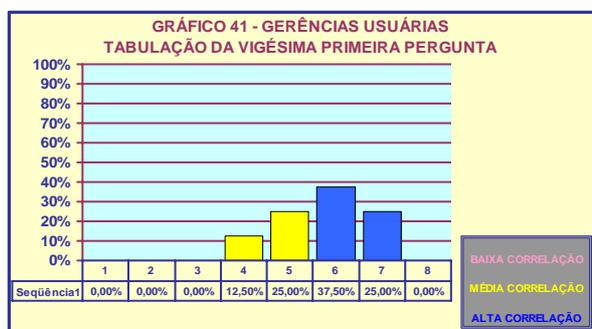
Comentário: Há unanimidade quanto à busca da melhoria de desempenho, através da sinergia das áreas nos processos.

20. São efetuadas periodicamente reuniões de *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados



Comentário: Os gestores admitem não dispor de tempo para se dedicar ao procedimento de *brainstorming* e inovação de procedimentos para maximizar os resultados.

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?



Comentário: Os gestores estabelecem a necessidade da sinergia das gerências para obterem resultados dependentes.

6.8 Análise dos Princípios Teóricos estabelecidos na Bibliografia do *Balanced Scorecard* e as Práticas verificadas na ALCOA – Unidade Poços de Caldas

Resumimos a seguir, por meio de um quadro comparativo, os princípios teóricos do *Balanced Scorecard* e as práticas verificadas na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS para facilitar a visualização dos resultados do trabalho e consubstanciar a conclusão.

QUADRO 6 – ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS TEÓRICOS ESTABELECIDOS NA BIBLIOGRAFIA DO *BALANCED SCORECARD* E AS PRÁTICAS VERIFICADAS NA ALCOA – UNIDADE POÇOS DE CALDAS

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
1.	Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Fase de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton afirmam que as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Pessoas e Processos) têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado, no entanto a perspectiva de processos acaba por absorver a maioria dos indicadores.	A empresa entende que 4 perspectivas são insuficientes e adota cinco, acrescentando a perspectiva SHMA-Saúde, Higiene e Meio Ambiente. A opção pela adoção de uma perspectiva específica tem por objetivo facilitar a gestão dos indicadores relevantes
2.	Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Momento da Decisão Pelo <i>Balanced Scorecard</i> Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Pergunta 11.	Os autores mencionam que o <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de gestão estratégica, admitindo que deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.	A empresa entende que apenas o <i>Balanced Scorecard</i> é insuficiente para a gestão, utilizando-o em conjunto com outras ferramentas de gestão e uso de relatórios anteriormente desenvolvidos.

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
3.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Fase de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 10 e 13.</p>	<p>O alinhamento da estratégia com os orçamentos de curto e longo prazos são tratados como diferenciais do <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>A aplicação prática na empresa mostra que alguns gestores demonstram insatisfações quanto às verbas disponíveis para viabilizar as ações necessárias voltadas ao alinhamento estratégico.</p>
4.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.</p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 5, 6, 8, 12 e 20.</p>	<p>O <i>Feedback</i>, o conhecimento e a inovação, na forma de produtos e “maneira de se fazer as tarefas”, também são tratados como diferenciais do <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>A empresa apresenta dificuldades nessas práticas, alegando falta de tempo para a realização de <i>brainstorming</i>, <i>feedback</i> e reuniões periódicas, prejudicando os realinhamentos operacionais, a disseminação do conhecimento e do desenvolvimento profissional.</p>

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
5.	Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.	Kaplan & Norton atribuem que um sistema integrado (<i>ERP-Enterprise Resources Planning</i>) é capaz de capturar 40% das informações necessárias a serem utilizadas no <i>Balanced Scorecard</i> .	A empresa desenvolveu um sistema de informações próprio para obter informações com credibilidade. O sistema utiliza a base de dados do ERP e capta as informações estatísticas necessárias para operacionalizar o <i>Balanced Scorecard</i> .
6.	Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Fase de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>. Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 4 e 9.	Kaplan & Norton afirmam que somente após a determinação de bons indicadores e disponibilidade de dados confiáveis, deve-se associar o <i>Balanced Scorecard</i> ao plano de remuneração variável da empresa.	A empresa utiliza o <i>Balanced Scorecard</i> há 7 anos e, apesar da confiabilidade dos gestores, ainda não vinculou de forma efetiva o plano de remuneração variável aos resultados. A medida deve-se à insegurança de vincular os ganhos às metas estabelecidas.

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
7.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.</p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 3 e 18.</p>	<p>A relação de causa e efeito dos indicadores é um fundamento importante na teoria para se atingir os objetivos financeiros.</p>	<p>A empresa admite que para alguns indicadores não se consegue estabelecer a relação de causa e efeito, principalmente aqueles voltados a pesquisas de satisfação. Para alguns indicadores operacionais periódicos, ou mesmo indicadores pessoais, não é tarefa fácil estabelecer essa relação de forma objetiva.</p>
8.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Fase de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>Kaplan & Norton afirmam que a empresa deve trabalhar com 20 a 25 indicadores, consistindo nos fatores críticos de sucesso organizacionais.</p>	<p>A empresa utiliza 27 indicadores nas quatro perspectivas tradicionais e mais 12 indicadores na perspectiva SHMA- Saúde, Higiene e Meio Ambiente, totalizando 39 indicadores.</p>

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
9.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.</p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 1 e 2.</p>	<p>Kaplan & Norton afirmam tratar-se de um sistema que alinha a estratégia às ações empresariais e que a melhoria operacional possibilita a conseqüente melhoria dos resultados financeiros.</p>	<p>A empresa, por ter uma história de sucesso, não tem como mensurar os possíveis acréscimos de resultados, após a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>.</p>
10.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.</p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 7 e 17.</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> estabelece como fundamental a disseminação da estratégia e dos princípios do <i>Balanced Scorecard</i> em todos os níveis hierárquicos.</p>	<p>Os gestores admitem não dispor de tempo para a divulgação da estratégia e disseminação do programa para os demais níveis hierárquicos.</p>

	REFERÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	OS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	AS AÇÕES PRÁTICAS DA ALCOA-UNIDADE POÇOS DE CALDAS
11.	<p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 14, 15 e 16.</p>	<p>É necessário que os gestores obtenham o conhecimento das melhores práticas a serem levadas a efeito, necessitando de estudo e desenvolvimento do conteúdo teórico do <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>Os gestores admitem não disporem de tempo para aprofundar o conhecimento da teoria aplicada no <i>Balanced Scorecard</i>, se restringindo às iniciativas da empresa.</p>
12.	<p>Questionário Respondido Pela Gerência De Qualidade: Análise e Divulgação do <i>Balanced Scorecard</i> no Ambiente Interno.</p> <p>Questionários Respondidos Pelas Gerências Usuárias do <i>Balanced Scorecard</i>: Perguntas 19 e 20.</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> pressupõe o compartilhamento das ações departamentais para se atingir os objetivos estratégicos.</p>	<p>Os gestores admitem uma necessidade de maior sinergia e integração para se obter os resultados dependentes.</p>

CONCLUSÃO

Embora a teoria do *Balanced Scorecard* estabeleça facilidades para a sua implementação e simplicidade para se obter o caminho do lucro, a hipótese¹ do trabalho foi confirmada, na medida em que a implementação do referido sistema de suporte à decisão, no caso sob estudo, necessitou de ajustes e adaptações.

Esses ajustes e adaptações estão relacionados à cultura, crenças e valores, administração dos recursos disponíveis e principalmente da participação, motivação, empenho e iniciativa das pessoas que atuam nos diferentes níveis hierárquicos para decidir e operacionalizar as ações voltadas à estratégia da empresa e adquirir conhecimento para inovar a forma de fazer as tarefas, na medida que o *Balanced Scorecard* consiste numa adaptação cultural da organização, necessitando de legitimidade das ações voltadas a atingir a eficiência e eficácia da implementação de seus princípios.

Outro fator importante consiste na dificuldade de se mensurar objetivamente a estratégia, através da inter-relação de indicadores que traduzam essas ações e iniciativas.

¹ Diferentemente do que afirma a literatura sobre o assunto, o *Balanced Scorecard* pode não ser um “sistema de suporte à decisão” de fácil implementação, necessitando de adaptações e ajustes periódicos durante e após seu processo de implantação.

Os ajustes e adaptações verificadas na implementação do *Balanced Scorecard* na ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS relacionam-se aos seguintes aspectos:

1. Adaptação das Perspectivas: Kaplan & Norton (1997, p. 35) afirmam que “As quatro perspectivas têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força”. No caso da ALCOA- Poços de Caldas, por tratar-se de uma empresa que utiliza a extração de recursos naturais (bauxita), foi criada a perspectiva SHMA- Saúde, Higiene e Meio Ambiente, relevante para a sua operação. A experiência mostra que as empresas devem criar novas perspectivas para facilitar a gestão de indicadores relevantes, não devendo se ater às quatro perspectivas estabelecidas nos princípios teóricos.

2. Utilização do *Balanced Scorecard* em conjunto com outras ferramentas de gestão: A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS está utilizando o *Balanced Scorecard* em conjunto com outras ferramentas de gestão (*TPM - Total Productive Maintenance*, CEP - Controle Estatístico de Processo e ABS- ALCOA Business System), inclusive utilizando relatórios anteriormente desenvolvidos. Esse fato demonstra que o *Balanced Scorecard* não se constitui em sistema de gestão, necessitando de “ferramentas”

gerenciais acessórias para o controle das operações, razão pela qual se constitui em sistema de suporte à decisão.

3. Alinhamento do *Balanced Scorecard* ao orçamento de curto

e longo prazos: Muito embora a empresa admita estar alinhando o plano orçamentário para viabilizar recursos necessários para o plano de ação e atingir os indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard*, alguns gestores demonstram insatisfações quanto às verbas disponíveis, extensivas ao alinhamento estratégico.

A escassez de recursos financeiros, a instabilidade econômica e a dificuldade em se estabelecer cenários de longo prazo, fazem com que as empresas reduzam os desembolsos de despesas e limitem os desembolsos para investimentos, demonstrando que a estratégia estabelecida é dependente do cenário econômico em que a empresa atua. Ambientes econômicos instáveis fazem com que as ações sejam conservadoras e comedidas.

4. Feedback, conhecimento e inovação: O *Balanced Scorecard*

estabelece o *Feedback*, o *conhecimento* e a *inovação* como diferenciais das demais teorias. Kaplan & Norton (1997, p. 141) afirmam que “a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento”. A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS demonstrou dificuldades nessas práticas, devido à necessidade de

dedicação a outras ferramentas de gestão utilizadas e resolução dos problemas contingenciais do dia-a-dia, não disponibilizando tempo adequado para a realização de *brainstorming* e reuniões periódicas com os subordinados para a avaliação de resultados, definição de responsabilidades e realinhamento para a melhoria operacional.

É importante frisar que o *Balanced Scorecard* é dependente das ações das pessoas, que constituem o recurso de maior dificuldade para administração e gerenciamento.

5. Sistemas de Informações: Por utilizar informações estatísticas não tradicionais, o *Balanced Scorecard* exige criação de banco de dados adicional para suprir as informações que não fazem parte dos sistemas por transações. Kaplan & Norton (2001b, p. 4) admitem que

os sistemas tradicionais *ERP- Enterprise Resources Planning*, podem captar somente 40% das medidas para o *Balanced Scorecard*, na medida que esses sistemas são acionados por transações, enquanto no *scorecard* entramos em outros detalhes, como competências, habilidades críticas, pesquisas de mercado, pesquisas com funcionários ou medições de entrega no prazo e coisas assim.

Para suprir essa necessidade a ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS desenvolveu um *software* internamente para extrair as informações não disponíveis no ERP, despendendo recursos, porém consciente de que o sistema de suporte à decisão só funcionaria com a qualidade e credibilidade das informações.

6. Remuneração variável: Os gestores admitem utilizar o *Balanced Scorecard* como sistema de suporte à decisão na gestão do seu departamento, acreditando nos princípios para a melhoria de desempenho como gestores. Consideram que houve desenvolvimento da sua gestão e da equipe de trabalho, no entanto percebe-se uma insegurança em vincular os ganhos variáveis no *Balanced Scorecard*.

Se o *Balanced Scorecard* possui credibilidade unânime na gestão, então por que a insegurança em torná-lo a ferramenta de remuneração variável?

Kaplan & Norton (2001a, p. 286) admitem que “os gerentes devem evitar os perigos de precipitação no desenvolvimento de planos de remuneração por incentivos, antes da determinação de bons indicadores e da disponibilidade de dados confiáveis sobre os indicadores”.

Essa questão demonstra que o *Balanced Scorecard* ainda não está totalmente adaptado e legitimado, necessitando de desenvolvimento e fortalecimento na empresa, apesar dos 7 anos de implementação.

7. A relação de causa e efeito de alguns indicadores:

Estabelecer indicadores de causa e efeito não é tarefa fácil, pois em alguns casos não se pode estabelecer adequadamente essa relação, ou mesmo, por consistir em exercício de “tentativa e erro” para se obter os indicadores mais adequados. Na ALCOA-

UNIDADE POÇOS DE CALDAS não é diferente, pois a gerência de qualidade admite que existem alguns indicadores para os quais não se consegue estabelecer a ordem de grandeza entre a causa e efeito, citando como exemplo os indicadores vinculados a pesquisas de mercado, de empregados e de imagem da empresa perante a opinião pública.

8. Quantidade de Indicadores: Kaplan & Norton (2001a, p.392), com base em experiência, esperam que “os *Balanced Scorecards* tenham de 20 a 25 indicadores, com distribuição típica de: 5 indicadores na perspectiva financeira; 5 indicadores na perspectiva do cliente; 8 indicadores na perspectiva dos processos internos e 5 indicadores na perspectiva do aprendizado e crescimento”. A ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS está utilizando 27 indicadores nessas 4 perspectivas e mais 12 indicadores na perspectiva SHMA- Saúde, Higiene e Meio Ambiente, totalizando 39 indicadores no “painel de controle”. A Gerência de Qualidade atribui que esses indicadores estão sendo verificados quanto à relação de causa e efeito, admitindo ser excessiva essa quantidade, no entanto a empresa ainda não se sente segura na redução. Utilizar poucos indicadores não faz parte da cultura da empresa, consistindo na necessidade de uma mudança cultural a ser levada a efeito.

9. Agregação de valor ao resultado financeiro após a adoção do *Balanced Scorecard*: A implantação e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa consiste num projeto de investimentos, onde serão necessários recursos para: aquisição ou desenvolvimento de *software*; pessoas para seu desenvolvimento ou contratação de consultoria; aquisições de *hardware* e materiais; treinamento etc. Como avaliar se esse investimento trará retorno na forma de resultados financeiros? Cerqueira Neto (2001, p. 80) afirma que “curiosamente as companhias que mostraram histórias de sucesso, já eram bem-sucedidas antes”. Faz-se importante frisar que estabelecer a relação do retorno de investimentos é extremamente difícil, sendo que a ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS, para tomar a decisão pelo *Balanced Scorecard*, considerou inicialmente os benefícios intangíveis de reunir a liderança para falar de estratégia; desenvolver planejamento estratégico, disseminar essa cultura aos demais níveis hierárquicos da empresa e habilitar-se para o PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade, da FPNQ- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

10. Disseminação da estratégia nos níveis hierárquicos: Apesar dos esforços da ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS em comunicar e disseminar a estratégia em todos os níveis hierárquicos, as gerências usuárias do *Balanced Scorecard* admitem que as pessoas nem sempre se esforçam em conhecer a

estratégia empresarial e os objetivos de longo prazo, admitindo não dispor de tempo adequado para se dedicarem ao desenvolvimento e disseminação do programa, fatores que se constituem em dificuldade a ser superada pela “equipe líder”, responsável pela implementação do *Balanced Scorecard* na empresa.

11. Iniciativa para obtenção do conhecimento teórico: Muito embora os gestores acreditem no *Balanced Scorecard* e afirmem melhoria nos processos de gestão, admitem que não se dedicam em aprofundar o seu conhecimento, através da leitura de livros básicos, artigos e troca de informações com outros profissionais, fator que limita a prática às divulgações e treinamentos levados a efeito pela “Equipe Líder”, inviabilizando o desenvolvimento teórico e ações de melhoria das melhores práticas do *Balanced Scorecard*.

12. Necessidade de maior integração entre as Gerências para obter resultados compartilhados: O *Balanced Scorecard* pressupõe que os departamentos busquem as melhores práticas e compartilhem as ações para obterem resultados dos indicadores e atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. Os gestores da ALCOA- UNIDADE POÇOS DE CALDAS admitem a necessidade de uma sinergia e maior integração das gerências para obterem esses resultados dependentes. Esse problema está relacionado culturalmente a sistemas administrativos em que os departamentos se isolam e administram suas necessidades próprias e vaidades

dos gestores, constituindo em mais uma dificuldade a ser superada pela “equipe líder”.

Apesar dos ajustes e adaptações apresentados no caso objeto de estudo, o *Balanced Scorecard* constitui-se numa ferramenta recente da contabilidade gerencial, apresentando estágio de evolução, em função das experiências das organizações que o estão utilizando.

Embora apresente dificuldades na sua implementação, o *Balanced Scorecard* representa um sistema de suporte à decisão para criar e desenvolver a gestão estratégica, fazendo dos seus princípios teóricos e práticos uma abordagem bastante atual e relacionada às necessidades estabelecidas pelas melhores práticas a serem observadas no mundo globalizado e pela Contabilidade Gerencial.

ANEXO A



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIA ESTRATÉGICA

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

I. ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO
(CONSIDERANDO ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*, EM 1995).

1. A empresa estava organizada num modelo tradicional de administração, e tomava as decisões com base em organogramas, orçamentos anuais, ou já se organizava em times e processos e desenvolvia orçamentos para seus projetos?

Resposta: SIM.

2. A empresa dispunha de tecnologia de informação disseminado nas equipes de trabalho para as decisões chegarem rapidamente aos níveis operacionais?

Resposta: EXISTIA ALGUMA TECNOLOGIA. MAS, CERTAMENTE INFERIOR A ATUAL.

3. Os processos de negócios possuíam líderes com poder para influenciar mudanças de qualquer natureza?

Resposta: EXISTE UMA METODOLOGIA INTITULADA “PROCESSOS CRÍTICOS” DE APLICAÇÃO NA EMPRESA DESDE O INÍCIO DA DÉCADA DE 80. ESTA METODOLOGIA É COLOCADA NA PRÁTICA POR TIMES DE MELHORIA DE PROCESSO COM ENVOLVIMENTO OPERACIONAL EM INDICADORES OPERACIONAIS (*DRIVERS*).

4. O direcionamento estratégico da empresa estava definido, disseminado e compreendido pela força de trabalho em todos os níveis?

Resposta: O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO ERA FUNDAMENTALMENTE FINANCEIRO, COM OS RESPECTIVOS SUPORTES NECESSÁRIOS.

5. A visão de futuro do líder e patrocinador principal do negócio estava disseminada por toda a organização, gerando como consequência a missão do negócio e seus fatores críticos de sucesso?

Resposta: A MISSÃO ERA DIVULGADA PARA A ORGANIZAÇÃO. PORÉM OS OBJETIVOS ERAM FUNDAMENTALMENTE FINANCEIROS – OPERACIONAIS.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

6. A mobilidade da liderança de sua equipe gestora do negócio é grande?
Resposta: SIM.
7. Os gestores da empresa estavam atualizados e motivados a provocar a mudança?
Resposta: SIM.
8. Os colaboradores eram motivados a provocar mudanças, inovações e disseminação do conhecimento entre os grupos de trabalho? Quais os métodos utilizados?
Resposta: O PRINCIPAL MÉTODO ERA A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS.
9. A empresa possuía planos nos níveis operacional, tático e estratégico definidos?
Resposta: SIM, COM GRANDE ÊNFASE NA EXCELÊNCIA OPERACIONAL, À MEDIDA QUE A INFORMAÇÃO “DESCE” NA ORGANIZAÇÃO.
10. A reunião anual de orçamento levava em conta a visão, missão e estratégia definida pela empresa?
Resposta: A DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO PRIORIZA INVESTIMENTOS COM RETORNO FINANCEIRO OU DE “SUSTENTO” DA ORGANIZAÇÃO.
11. A empresa possuía plano de remuneração variável de resultados? Se positivo, fundamentado em quais critérios?
Resposta: O PPR. PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS. O RESULTADO DEPENDE DO DESEMPENHO DE INDICADORES. PARA ESTE CONJUNTO DE INDICADORES SÃO ESCOLHIDOS OS QUE POSSUEM INFLUÊNCIA OPERACIONAL.
12. Que ferramentas de gestão estratégica as unidades de negócios utilizavam?
Resposta: DESENVOLVIMENTO DE TRABALHOS SOBRE ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS.
13. Os resultados financeiros apresentados pela empresa (Lucro contábil, fluxo de caixa, liquidez e margem de contribuição) eram considerados adequados pelos acionistas e gestores da estratégia?
Resposta: SIM.
14. A empresa possui um histórico de lucro?
Resposta: SIM.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

15. A empresa fazia uso de algum modelo de mensuração de desempenho de resultados diferente da contabilidade societária?

Resposta: MENSURAVAM-SE DESEMPENHOS OPERACIONAIS EM RELATÓRIOS INTERNOS.

16. Se positivo, era cobrado dos gestores desempenho com base nos resultados obtidos nesse modelo?

Resposta: SIM.

II. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

17. Quantas unidades de negócios a empresa possui e como estão estruturadas?

Resposta: A UNIDADE DE POÇOS DE CALDAS É UMA FÁBRICA INTEGRADA DE PROCESSAMENTO CONTÍNUO. ESTA FÁBRICA CONTÉM 4 UNIDADES DE NEGÓCIO DA ALCOA: ALUMINA; ALUMÍNIO, PÓ DE ALUMÍNIO E QUÍMICOS (ESTE ÚLTIMO TRATA DE ALUMINAS ESPECIAIS).

18. As unidades de negócios possuem missões específicas e operam de forma independente?

Resposta: NÃO. É USADA E MESMA MISSÃO.

19. Essas missões partem da corporação para as unidades de negócios ou a soma das missões das unidades de negócios consistiam na missão corporativa?

Resposta: A FÁBRICA SEGUE A MISSÃO CORPORATIVA.

III. MOMENTO DA DECISÃO PELO *BALANCED SCORECARD*

20. Qual a razão da empresa ter optado pelo *BALANCED SCORECARD*?

Resposta: TORNAR O SISTEMA DE MEDIÇÃO MULTIDIMENSIONAL. A SUGESTÃO DE USO ACONTECEU NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO PARA A PREMIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.

21. A empresa abandonou as ferramentas anteriormente utilizadas ou optou em utiliza-las de forma híbrida?

Resposta: AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE QUALIDADE FORAM MANTIDAS E UTILIZADAS DE ACORDO COM O OBJETIVO.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

22. A empresa identifica o *BALANCED SCORECARD* como um sistema de gestão estratégica ou uma ferramenta de suporte a decisão?

Resposta: O FOCO ESTÁ NO USO COMO FERRAMENTA DE SUPORTE A DECISÃO, APESAR DE EXISTIR O DESDOBRAMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DA ALTA GERÊNCIA.

23. A escolha do *BALANCED SCORECARD* foi eminentemente “*top down*” ou houve uma iniciativa “de cima para baixo” e busca de legitimidade posterior com a participação dos gestores no momento da escolha?

Resposta: A DECISÃO DE USO DO *BALANCED SCORECARD* VEIO DA ALTA GERÊNCIA DA ALCOA DE POÇOS DE CALDAS.

24. Qual a participação da Controladoria na escolha e opção pelo *Balanced Scorecard*?

Resposta: O *CONTROLLER* DA EMPRESA PARTICIPA DO *STAFF* QUE DECIDIU O USO PELO *BALANCED SCORECARD*.

IV. FASE DA IMPLANTAÇÃO (OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO)

25. Para efetuar o “alinhamento” entre as unidades de negócios e a corporação foram efetuadas reuniões com os gestores de todas elas de forma simultânea ou a iniciativa foi tomada por uma unidade específica ou a corporação e a adaptação foi individualizada?

Resposta: CONSIDERANDO AS UNIDADES DE NEGÓCIO COMO OS DEPARTAMENTOS DA FÁBRICA E A CORPORação COMO A FÁBRICA DE POÇOS DE CALDAS, AS REUNIÕES NUM PRIMEIRO MOMENTO OCORREM DE FORMA SEPARADA E APÓS EM UMA OUTRA REUNIÃO, ACONTECE A VALIDAÇÃO EM CONJUNTO.

26. Foi decidida a implantação simultânea ou foi escolhida uma determinada unidade de negócios como projeto piloto para implantação?

Resposta: NAS UNIDADES DE NEGÓCIO DA ALCOA POÇOS A IMPLANTAÇÃO FOI SIMULTÂNEA. OS DEPARTAMENTOS OPERACIONAIS INICIARAM O PROCESSO E NOS ANOS SEGUINTE O *BALANCED SCORECARD* FOI EXPANDIDO PARA AS ÁREAS DE APOIO DA FÁBRICA.

27. Se positivo, Qual o critério para a seleção da unidade de negócios objeto de implantação?

Resposta: ACIMA.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

28. Essa unidade escolhida tem uma cadeia de valores completa (inovação, operações, marketing, vendas e serviços)?

Resposta: ACIMA.

29. Foram identificadas as oportunidades entre a corporação e as demais unidades de negócios, visando compartilhar as melhores práticas, desenvolvimento e troca de conhecimentos e tecnologia; competências essenciais; coordenação de marketing para clientes comuns e compartilhamento de recursos de produção e distribuição para obter economia de escala?

Resposta: O COMPARTILHAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS ACONTECE SEMPRE QUE POSSÍVEL, POIS, ENTRE AS UNIDADES DE NEGÓCIO DE POÇOS DE CALDAS, AS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO SÃO DISTINTAS. MESMO ASSIM, BOAS PRÁTICAS SÃO DISSEMINADAS.

30. Foram identificadas limitações entre a corporação e as demais unidades de negócios, como por exemplo, ações que dependem de políticas corporativas, impedimentos legais, etc.

Resposta: NÃO.

31. Foram contratados consultores para auxiliar na implantação?

Resposta: NÃO.

32. A implantação do *Balanced Scorecard* ficou sob responsabilidade da Controladoria ou foi constituído um grupo de trabalho com responsabilidade homogênea?

Resposta: O GRUPO DE TRABALHO QUE ASSUMIU A IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* FOI, NA ÉPOCA, A EQUIPE LÍDER DE QUALIDADE. UMA EQUIPE NÃO HIERÁRQUICA E MULTIFUNCIONAL. NESTA EQUIPE NÃO HAVIA UM MEMBRO DE CONTROLADORIA.

V. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO (MANUTENÇÃO DO PROJETO)

33. Em que estágio de desenvolvimento a empresa se encontra?

Resposta: MANUTENÇÃO DO USO DO *BALANCED SCORECARD*.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

34. O *BALANCED SCORECARD* é utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado ou como um sistema de controle?

Resposta: O PRIMEIRO CENÁRIO. PORÉM, TEMOS OPORTUNIDADES NO QUE DIZ RESPEITO ÀS REGRAS PARA O APRENDIZADO.

35. Quantas perspectivas estão sendo utilizadas pela empresa no “painel de controle” e quantos indicadores em cada perspectiva?

Resposta: TEMOS 5 PERSPECTIVAS (EM PARÊNTESES O NÚMERO DE INDICADORES): FINANCEIRO (4), CLIENTES (3), OPERACIONAL (15), PESSOAS (5) E SHMA (SAÚDE, HIGIENE E MEIO AMBIENTE) (12).

36. São retratados no *Balanced Scorecard* as questões de meio ambiente, relacionamento com a comunidade, responsabilidade pública e ambiente organizacional (para medir a gestão dos líderes)?

Resposta: SIM. A MAIOR PARTE NA PERSPECTIVA DE SHMA.

37. Foram estabelecidos indicadores inter-relacionados (causa e efeito) nos níveis estratégico, tático e operacional?

Resposta: EXISTE UM DESDOBRAMENTO “FÁBRICA” -> “DEPARTAMENTOS” -> “SETORES” QUE SEGUE O CONCEITO DE *LAGGING & LEADING (OUTCOME & DRIVER)*.

38. Quantos desses indicadores já existiam na organização e quanto foram criados?

Resposta: APROXIMADAMENTE METADE.

39. Existem objetivos vinculados a indicadores de longo prazo (pesquisas de clientes, funcionários, comunidade, etc). Como a empresa está lidando com essa situação? Foram desenvolvidos indicadores de curto prazo para utilização em conjunto com os de longo prazo?

Resposta: SIM. INDICADORES COMO “RECLAMAÇÕES DE CLIENTES” (MEDIDO SEMANALMENTE) NOS DÃO UMA IDÉIA DA “SATISFAÇÃO DOS CLIENTES” (MEDIDO A CADA 2 ANOS).

40. A inovação é um dos principais objetivos segundo o autor. A empresa estabeleceu indicadores específicos para atender esse objetivo e ser diferenciado perante os concorrentes?

Resposta: OS OBJETIVOS DE INOVAÇÃO SÃO INCORPORADOS EM CADA PERSPECTIVA, QUANDO O CASO.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

41. Os planos do Depto. De Recursos Humanos estão direcionados para a retenção de pessoas, criatividade, motivação, autodesenvolvimento e investimento através de treinamentos específicos e valorização do capital intelectual?

Resposta: SIM. EXISTEM OBJETIVOS E INDICADORES ESPECÍFICOS PARA A MAIOR PARTE DOS ITENS ACIMA.

42. Existe um sistema de remuneração nos resultados? Se positivo, em que níveis hierárquicos?

Resposta: EXISTE UM “PPR” ONDE SE RECOMPENSAM TODOS OS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A PERFORMANCE (EFICÁCIA) DE ALGUNS INDICADORES. TAMBÉM EXISTE UM SISTEMA DE “BÔNUS” QUE AGE DE FORMA SIMILAR PARA A ALTA ADMINISTRAÇÃO.

43. A visão e estratégia da empresa são traduzidas de forma compreensível e factível aos colaboradores em todos os níveis? Qual o instrumento de mensuração e ferramentas de comunicação utilizadas?

Resposta: EXISTE O DESDOBRAMENTO E OBJETIVOS. APÓS FECHADOS OS OBJETIVOS DA FÁBRICA, ESTES SÃO DESDOBRADOS NOS DEPARTAMENTOS E SETORES. APÓS FEITA ESTA CONSTRUÇÃO, OS OBJETIVOS E INDICADORES SÃO DISSEMINADOS PELA ORGANIZAÇÃO, DIVULGADOS EM REUNIÕES E EXPOSTOS EM QUADROS DE GESTÃO.

44. Os processos gerenciais são construídos a partir da estratégia e implementados mediante *feedback* para atingir os objetivos de longo prazo?

Resposta: O *FEEDBACK* EXISTE NOS PROCESSOS DE ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS. ESTE PROCESSO FAZ ANALISAR OS PRINCIPAIS DESVIOS (EFICÁCIA) MENSALMENTE.

45. As estratégias estão associadas aos departamentos, equipes e indivíduos e praticado o *feedback* para reavaliações e aprendizado contínuo?

Resposta: SIM.

46. Os objetivo e as metas estão vinculadas ao plano orçamentário de curto e longo prazos?

Resposta: MUITOS PROJETOS SÃO OS FACILITADORES PARA SE ATINGIR OS RESULTADOS E OBJETIVOS ESPERADOS.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

47. As metas foram concebidas através de consenso e com desafios possíveis de serem atingidos para evitar a possível desmotivação das equipes?

Resposta: AS METAS FINANCEIRAS SÃO NEGOCIADAS COM A DIREÇÃO DA ALCOA (SÃO PAULO).

48. Quanto tempo levou desde a decisão em implantar o *BALANCED SCORECARD* e o atual estágio?

Resposta: 7 ANOS.

49. Os objetivos de longo prazo estão associados aos desafios, obstáculos ou restrições, contendo aspectos fundamentais de êxito de curto prazo (Fatores Críticos de Sucesso)?

Resposta: SIM. UTILIZAMOS UM “PAINEL DE BORDO” ONDE SÃO COLOCADOS, PELOS DEPARTAMENTOS, OS FATORES CRÍTICOS AO SUCESSO.

VI. ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

50. Qual o papel assumido pela Controladoria na utilização do *Balanced Scorecard*?

Resposta: INFORMAR SOBRE OS RESULTADOS E FATORES RELATIVOS À PERSPECTIVA FINANCEIRA E INDICADORES QUE OS SUPOREM.

51. São levadas a efeito reuniões diferentes para a análise de resultados e acompanhamento do *BALANCED SCORECARD*?

Resposta: SIM, NO PROCESSO CONHECIDO COMO ANÁLISE CRÍTICA AO PLANO OPERACIONAL (MENSALMENTE). OCORRE UMA REUNIÃO ANUAL PARA ANÁLISE MACRO DO SISTEMA.

52. Foi modificado o sistema de medição cotidiana da empresa após a implantação do *BALANCED SCORECARD*?

Resposta: ALGUNS INDICADORES “TRADICIONAIS” PERDERAM IMPORTÂNCIA NA ALTA ADMINISTRAÇÃO, POIS, O DESDOBRAMENTO COLOCOU RESPONSABILIDADES NO SISTEMA DE RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO NAS LIGAÇÕES FÁBRICA/ DEPARTAMENTO/ SETOR.

53. Nessas reuniões são utilizados exclusivamente os indicadores discriminados no “painel de controle”?

Resposta: SIM.

ANEXO A



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

54. Nessas reuniões, a empresa utiliza-se de relatórios gerenciais específicos, diferentes do “painel de controle”?

Resposta: NÃO.

55. Após desenvolvido o primeiro “painel de controle”, estão sendo levadas a efeito modificações para se obter a confiabilidade e mensurar resultados desprovidos de ações involuntárias?

Resposta: O PAINEL DE CONTROLE (CONHECIDO COMO PAINEL DE BORDO) É REVISADO ANUALMENTE. A QUALQUER MOMENTO NESTE INTERVALO PODE OCORRER DE ALGUMA MEDIÇÃO SER REVISADA (ISTO JÁ ACONTECEU) DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO OBJETIVO.

56. As influências dos indicadores estão sendo analisadas através de correlação visual (forma quantitativa), correlação estatística (interpretação de dados) ou simulação dinâmica (softwares especializados).

Resposta: APENAS CORRELAÇÃO VISUAL (GRÁFICOS DE ACOMPANHAMENTO SOBRE VALORES PLANEJADOS E REAL). É UTILIZADO O GRÁFICO DE RADAR PARA VISUALIZAR OS MAIORES DESVIOS.

57. Qual a periodicidade de análise do “painel de controle” e quem são os responsáveis pela análise?

Resposta: ANUAL. OS GERENTES COM O APOIO DA EQUIPE LÍDER DE SISTEMAS DE GESTÃO (COORDENADOS PELO DEPARTAMENTO DE ABS- ALCOA BUSINESS SYSTEM & PLANEJAMENTO).

58. Qual a periodicidade de alimentação dos dados e emissão dos relatórios gerenciais?

Resposta: EXISTE UM SOFTWARE DE PLANO OPERACIONAL, ONDE AS INFORMAÇÕES SÃO CADASTRADAS MENSALMENTE.

59. A consolidação das informações de resultados financeiros e incorporação de novos processos para a obtenção e tratamento de informações não financeiras e de mercado foram atribuídas e desenvolvidas pela Controladoria?

Resposta: NÃO APENAS. A CONTROLADORIA AUXILIA NA ESCOLHA E ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES FINANCEIROS (OUTCOMES) BEM COMO OS RESPECTIVOS DRIVERS. TAMBÉM AUXILIA NA ANÁLISE DESTES.

ANEXO A

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

60. A cobrança pelos resultados está sendo levada a efeito pela Controladoria, com base no “Painel de Controle”?

Resposta: O SISTEMA DE DESDOBRAMENTO FAZ ESTE PAPEL.

61. A estratégia está comunicada em todos os níveis da empresa?

Resposta: ATRAVÉS DO SISTEMA DE DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS, CADA SETOR SABE SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO.

62. Quais os meios utilizados para a divulgação do *BALANCED SCORECARD* na empresa (textos, verbal, periódicos, pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, internet, etc)?

Resposta: QUADROS E INTRANET (SOFTWARE DE PLANO OPERACIONAL)

63. Quais os recursos de informática são utilizados?

Resposta: INTRANET E BANCO DE DADOS.

64. O orçamento está ligado aos objetivos estratégicos a curto e longo prazos?

Resposta: PARA ALGUNS OBJETIVOS, SIM. NORMALMENTE SÃO OBJETIVOS ONDE É NECESSÁRIO INVESTIMENTO PARA QUE SEJAM ALCANÇADAS AS METAS.

65. A empresa adota orçamento anual ou efetua revisões periódicas?

Resposta: SIM.

66. Essas revisões observam os planejamentos estabelecidos no *BALANCED SCORECARD*?

Resposta: EM PARTE.

67. Os acionistas foram comunicados e atuam de acordo com a estratégia estabelecida para aculturação da empresa?

Resposta: É DIVULGADO O USO DO *BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA DE PLANEJAMENTO.

68. A empresa possui meio de avaliar a melhora de resultados após a implantação do *Balanced Scorecard*?

Resposta: NÃO.

69. A empresa faz investimentos, através de aquisição de *software* específico para acompanhamento do *Balanced Scorecard*?

Resposta: NÃO. O SOFTWARE EXISTENTE FOI DESENVOLVIDO INTERNAMENTE.

ANEXO A



**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

70. As expectativas dos gestores foram totalmente atendidas com relação à implantação do *BALANCED SCORECARD*?

Resposta: AS MAIORES VANTAGENS FORAM O ATINGIMENTO DE UM CENÁRIO ONDE TODOS OS GESTORES PODEM SABER DOS RESULTADOS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO BEM COMO VISUALIZAM OS RESULTADOS DE SUAS AÇÕES EM SEU DEPARTAMENTO E NA FÁBRICA COMO UM TODO.

Nome do entrevistado: ANDRÉ LUÍS TRÓPIA DE ABREU

Gerência/ Departamento: QUALIDADE (ABS & PLANEJAMENTO)

Data: 16/11/2002

ANEXO B



CENTRO UNIVERSITARIO ALVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DAS GERÊNCIAS USUÁRIAS DO BALANCED SCORECARD													
CONSOLIDAÇÃO DAS INCIDÊNCIAS POR GRAU ESCALAR													
QUANTIDADE DAS RESPOSTAS POR GRAU ESCALAR DO QUESTIONÁRIO													
grau	pergunta	FRACA CORRELAÇÃO				MÉDIA CORRELAÇÃO			ALTA CORRELAÇÃO				TOTAL QUESTIONÁRIOS
		1	2	3	TOTAL	4	5	TOTAL	6	7	8	TOTAL	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	2	8	8
2	-	-	-	-	-	1	-	1	1	5	1	7	8
3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4	1	8	8
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	3	8	8
5	-	-	-	-	-	-	3	3	1	3	1	5	8
6	-	-	-	-	-	-	2	2	3	3	-	6	8
7	-	-	-	-	-	1	1	2	5	1	-	6	8
8	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	-	8	8
9	-	-	3	3	-	2	2	2	1	2	-	3	8
10	-	-	-	-	-	1	1	2	3	3	-	6	8
11	-	-	-	-	-	1	1	2	4	2	-	6	8
12	-	-	-	-	-	1	-	1	2	4	1	7	8
13	-	-	-	-	-	-	1	1	1	6	-	7	8
14	-	-	2	2	-	4	4	4	1	1	-	2	8
15	-	-	-	-	-	-	1	1	2	5	-	7	8
16	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	2	8	8
17	-	-	-	-	-	-	2	2	2	4	-	6	8
18	-	-	-	-	-	1	-	1	3	4	-	7	8
19	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	-	8	8
20	-	-	-	-	-	1	3	4	2	2	-	4	8
21	-	-	-	-	-	1	2	3	3	2	-	5	8

TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DAS GERÊNCIAS USUÁRIAS DO BALANCED SCORECARD													
CONSOLIDAÇÃO DAS INCIDÊNCIAS POR GRAU ESCALAR													
PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS RESPOSTAS POR GRAU ESCALAR DO QUESTIONÁRIO													
grau	pergunta	FRACA CORRELAÇÃO				MÉDIA CORRELAÇÃO			ALTA CORRELAÇÃO				TOTAL QUESTIONÁRIOS
		1	2	3	TOTAL	4	5	TOTAL	6	7	8	TOTAL	
1									37,50%	37,50%	25,00%	100,00%	100,00%
2						12,50%		12,50%	12,50%	62,50%	12,50%	87,50%	100,00%
3									37,50%	50,00%	12,50%	100,00%	100,00%
4										62,50%	37,50%	100,00%	100,00%
5							37,50%	37,50%	12,50%	37,50%	12,50%	62,50%	100,00%
6							25,00%	25,00%	37,50%	37,50%		75,00%	100,00%
7						12,50%	12,50%	25,00%	62,50%	12,50%		75,00%	100,00%
8									25,00%	75,00%		100,00%	100,00%
9			37,50%	37,50%			25,00%	25,00%	12,50%	25,00%		37,50%	100,00%
10						12,50%	12,50%	25,00%	37,50%	37,50%		75,00%	100,00%
11						12,50%	12,50%	25,00%	50,00%	25,00%		75,00%	100,00%
12						12,50%		12,50%	25,00%	50,00%	12,50%	87,50%	100,00%
13							12,50%	12,50%	12,50%	75,00%		87,50%	100,00%
14			25,00%	25,00%			50,00%	50,00%	12,50%	12,50%		25,00%	100,00%
15							12,50%	12,50%	25,00%	62,50%		87,50%	100,00%
16									37,50%	37,50%	25,00%	100,00%	100,00%
17							25,00%	25,00%	25,00%	50,00%		75,00%	100,00%
18						12,50%		12,50%	37,50%	50,00%		87,50%	100,00%
19									25,00%	75,00%		100,00%	100,00%
20						12,50%	37,50%	50,00%	25,00%	25,00%		50,00%	100,00%
21						12,50%	25,00%	37,50%	37,50%	25,00%		62,50%	100,00%



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

1 2 3 = FRACA CORRELAÇÃO

4 5 = MÉDIA CORRELAÇÃO

6 7 8 = FORTE CORRELAÇÃO

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?

1 2 3 4 5 6 X 8

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?

1 2 3 4 5 6 X 8

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?

1 2 3 4 5 6 X 8

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?

1 2 3 4 5 6 X 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	X	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	X	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	6	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Jonas André L. Trópia de Abreu

Gerência/Departamento: QUALIDADE (ABS -ALCOA Business System) / Planejamento)

Data: 18/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

1 2 3 = FRACA CORRELAÇÃO

4 5 = MÉDIA CORRELAÇÃO

6 7 8 = FORTE CORRELAÇÃO

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?

1 2 3 4 5 6 X 8

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?

1 2 3 4 5 6 X 8

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?

1 2 3 4 5 X 7 8

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?

1 2 3 4 5 6 7 X



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Carlos Antonio Bonazzi Junior

Gerência/Departamento: Controladoria

Data: 23/10/02

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL..

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

1 2 3 = FRACA CORRELAÇÃO

4 5 = MÉDIA CORRELAÇÃO

6 7 8 = FORTE CORRELAÇÃO

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?
 1 2 3 4 5 6 7 8
2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?
 1 2 3 4 5 6 7 8
3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?
 1 2 3 4 5 6 7 8
4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?
 1 2 3 4 5 6 7 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Terezinha Couto

Gerência/ Departamento: Fábrica de Pó de alumínio

Data: 08 /10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | = FRACA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | = MÉDIA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | = FORTE CORRELAÇÃO |

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?
 1 2 3 4 5 6 7 X

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?
 1 2 3 4 5 6 7 X

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?
 1 2 3 4 5 6 7 X

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?
 1 2 3 4 5 6 X 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	6	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Jonas Andrey Demetrio da Silva

Gerência/ Departamento: Aquisição & Logística

Data: 08/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

- | | | | |
|---|---|---------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | = FRACA CORRELAÇÃO |
| 4 | 5 | = MÉDIA CORRELAÇÃO | |
| 6 | 7 | 8 | = FORTE CORRELAÇÃO |

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?

1	2	3	4	5	6	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: André Hirose

Gerência/ Departamento: Meio Ambiente / Departamento de EHS

Data: 10/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

1 2 3 = FRACA CORRELAÇÃO

4 5 = MÉDIA CORRELAÇÃO

6 7 8 = FORTE CORRELAÇÃO

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?

1 2 3 4 5 X 7 8

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?

1 2 3 4 5 X 7 8

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?

1 2 3 4 5 6 X 8

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?

1 2 3 4 5 6 X 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	6	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Luiz Augusto Peito Macedo Simão

Gerência/ Departamento: Mineração / Refinaria / Químicos

Data: 09/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | = FRACA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | = MÉDIA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | = FORTE CORRELAÇÃO |

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?
 1 2 3 4 5 6 7 X

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?
 1 2 3 4 5 6 X 8

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?
 1 2 3 4 5 6 X 8

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?
 1 2 3 4 5 6 X 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	3	4	X	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: Mônica Miglioranzi Frison

Gerência/ Departamento: Recursos Humanos- RH

Data: 18/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – GERÊNCIAS USUÁRIAS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DE UTILIDADE DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA E METALÚRGICA OPERANDO NO BRASIL.

Preencha o questionário abaixo, colocando um **X** na alternativa que melhor responder a pergunta efetuada, observando a seguinte escalas de valores:

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | = FRACA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | = MÉDIA CORRELAÇÃO |
| <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | = FORTE CORRELAÇÃO |

Não sendo aplicável, mantenha os campos sem preenchimento.

1. O “Painel de Controle” desenvolvido reflete os Fatores Críticos de Sucesso e conseqüentemente os objetivos vitais para o desempenho operacional e de resultados da empresa?
 1 2 3 4 5 6 7 8

2. O “Painel de Controle” está sendo utilizado como ferramenta principal na gestão do seu departamento?
 1 2 3 4 5 6 7 8

3. Há convicção que os itens sob sua responsabilidade apresentando melhoria de desempenho, resultarão em melhoria de desempenho do negócio e de suas atribuições como gestor?
 1 2 3 4 5 6 7 8

4. As informações utilizadas para mensurar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade apresentam total credibilidade?
 1 2 3 4 5 6 7 8



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

5. São efetuadas reuniões periódicas com seus subordinados, com objetivo de avaliação de resultados e definição de responsabilidades para a melhora dos mesmos?

1	2	3	4	5	6	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---

6. Os subordinados estão motivados e tomam iniciativas para melhorar o desempenho e preocupados em adquirir conhecimento das operações e do negócio da empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

7. Os subordinados conhecem explicitamente a Visão, missão e objetivos de longo prazo da empresa?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

8. Após a implantação do *Balanced Scorecard* você considera que houve um desenvolvimento profissional da sua gestão e da equipe de trabalho como um todo?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

9. Seria viável estabelecer a remuneração variável sobre a melhoria de desempenho dos indicadores discriminados no "Painel de Controle" desenvolvido?

1	2	X	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

10. O plano orçamentário está integrado no *Balanced Scorecard*, ou seja, todos os recursos necessários para colocar o plano de ação e atingir aos indicadores estabelecidos no *Balanced Scorecard* estão previstos no orçamento?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

11. Considera que o BALANCED SCORECARD é a ferramenta mais importante na gestão de sua gerência, ou é necessário utilizar relatórios anteriormente desenvolvidos?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

12. É praticado *feedback* entre você e seus subordinados e preocupação de treinamento e desenvolvimento das pessoas, objetivando o trabalho em equipe?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

13. Você destina verbas orçamentárias adequadas para satisfazer as necessidades de treinamento?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

14. O BALANCED SCORECARD é restrito à divulgação em conformidade ao plano estabelecido pela empresa ou há uma dedicação pessoal para aprofundar conhecimento da teoria, através de leitura de livros básicos, artigos e troca de informação com outros profissionais?

1	2	X	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

15. Dos sistemas de gestão utilizados na sua vida profissional, o BALANCED SCORECARD está atendendo suas expectativas de gestão?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

16. Você divulga o BALANCED SCORECARD por acreditar nos seus princípios ou simplesmente porque consiste numa ferramenta de gestão escolhida pela empresa?

1	2	3	4	5	X	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

17. É dedicado tempo para desenvolver o programa do BALANCED SCORECARD em sua gerencia e na disseminação de conhecimento dos departamentos sob sua responsabilidade?

1	2	3	4	X	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

18. São revisados periodicamente as metas e desenvolvidos procedimentos no plano operacional, com o objetivo de desenvolver a "causa e efeito" no nível das atribuições pessoais?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

19. São analisados e discutidos periodicamente a melhoria dos processos e buscar a homogeneidade gerencial para atingir a melhoria de desempenho dos indicadores da sua área/ departamento e das demais que dependem das suas ações?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

20. São efetuadas periodicamente *brainstorming* com os subordinados para inovação de procedimentos nos processos e para maximizar resultados?

1	2	3	4	5	6	X	8
---	---	---	---	---	---	---	---

21. Os indicadores que medem o desempenho de sua área/ departamento são de seu inteiro domínio ou são impactados por decisões de outras áreas/ departamentos?

1	2	3	X	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Nome do entrevistado: José Carlos Sakai Junior

Gerência/ Departamento: Segurança do Trabalho

Data: 15/10/2002

Observação: Para atender os objetivos do trabalho foi utilizada uma escala de valores adaptada do modelo da “Escala de Atitudes de Likert”.

BIBLIOGRAFIA

ALCOA. Site oficial da empresa. <http://www.alcoa.com.br>. 21/09/2002.

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood- USA: Dow Jones – Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

BATOCCHIO, Antonio. *Considerações sobre medidas de Desempenho para Sistemas de Manufatura de Classe Mundial*. Departamento de Engenharia de Fabricação, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas: 2000.

BUCELLI, Dalton. *Implementando o Balanced Scorecard e Garantindo uma Gestão Estratégica na Organização*. Conferência Nacional do IBC- International Business Communications. Material em Powerpoint. 28 e 29 de novembro de 2001.

BUSINESS INTELLIGENCE. Disponível no site da internet: http://www.hqs.com.br/servicos_BI.html. 11/10/2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC- Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. O futuro do Balanced Scorecard. *Revista Banas Qualidade*. Ano XI, novembro de 2001.

CONSELHO NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - Grupo de Trabalho Sociedade da Informação – Capítulo 8 – Disponível no site da internet: <http://www.cct.gov.br>. 14/11/2001.

COUTINHO, André. Balanced Scorecard. Aula do Curso de MBA em Economia do Comércio Eletrônico FIPE (arquivo em extensão pdf). 12/02/2001.

CRAWFORD, Richard. *Na era do Capital Humano*. Trad. Luciana Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

DA COSTA, Ana Paula Paulino. *Contabilidade Gerencial: Um estudo Sobre a Contribuição do BALANCED SCORECARD*. Tese de Mestrado Apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, tendo como Orientador Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus. São Paulo, 2001.

DE AQUINO, André Carlos Busanelli. *Sistema de Apoio ao Processo Decisório: A Gestão Econômica Utilizando Indicadores Balanceados Nas Decisões Estratégicas e de Longo Prazo*. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. São Carlos, 2001.

DICIONÁRIO MICHAELIS 2000 em cd-rom.

Do Enterprise Application Integration ao B2B. Disponível no site da internet http://www.telebusiness.com.br/integracao_abre.htm. 12/10/2001.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro - Os Anos 90 e a Virada do Século*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. Eles Não São Empregados, São Pessoas. Edição especial *Revista Exame: Harvard Business Review*. Parte integrante da ed. 764. São Paulo: Editora Abril, 2002.

EASTMAN KODAK. Disponível no *site* da internet: [http://www.kodak.com.br/BR/pt/kodak Brasileira/infoGerais/missaoVisao/index.shtml](http://www.kodak.com.br/BR/pt/kodak%20Brasileira/infoGerais/missaoVisao/index.shtml). 24/04/2002

EXAME. O melhor das melhores – As práticas das empresas que são referências mundiais. São Paulo: Abril, 16 de outubro de 1996.

_____. *Globalização – Classe mundial, privilégio de poucos*. São Paulo: Abril, 13 de agosto de 1997.

_____. *De Olho Nos Instrumentos*. São Paulo: Abril, 26 de julho de 2000. Disponível no site da internet: http://www.contadorperito.com/artigos_contabilidade7.htm. 22/07/2002.

FOLHETO CONEXÃO ERP – São Paulo: SSA do Brasil, 2001.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Manual do Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência para 2003*. São Paulo, 2002.

_____. *Manual do Prêmio Nacional da Qualidade. Os Critérios de Excelência para 2001*. São Paulo, 2000.

_____. *Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global*. São Paulo: 2001.

GIL, Antonio de Loureiro. *Gestão da Qualidade Empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2000.

GOLDRATT Eliyahu M. *A Síndrome do Palheiro – Garimpendo Informação Num Oceano de Dados*. IMAM, 1991.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989.

IFAC – International Federation of Accountants. *Management Accounting Concepts*. Relatório Revisado de março de 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Contabilidade Gerencial: Novos Paradigmas*. *Revista Brasileira de Custos*. Vol 1. Número 1. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, maio/agosto/1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de & MARION José Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de Contabilidade das sociedades por ações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JIAMBALVO, James. *Contabilidade Gerencial*. Tradução de Tatiana Carneiro Quírico. 1.ed. São Paulo: LTC, 2002.

JÓIA, Luiz Antonio. *Reengenharia e Tecnologia da Informação*. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN Robert S. *Balanced Scorecard: Gerenciando a Performance Futura*. Fita de vídeo retratando o sucesso de implantação nas empresas Crysler Corporation, Maplehurst/Ready Bake, FMC Corporation, Barclay's PLC e Rockwater. MindQuest Multimedia Educação Empresarial. 2000.

KAPLAN, Robert. S. & NORTON, David P. Using The Balanced Scorecard As a Strategic Management System. *Revista Harvard Business Review* – janeiro/ fevereiro de 1996.

_____. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001a.

_____. *A Revolução Analisada Dez Anos Depois*. *HSM Management*. (material em pdf) Julho e agosto de 2001b.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografia e Dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 2.ed. Vol 2. São Paulo: Atlas, 1997.

McLEAN, Tom. Management Accounting Education: Is Theory related To Practice? *Management Accounting*. June 1988.

MINTZBERG, Henry. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. [Org.] *The Strategy process – concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 a.

_____. Crafting Strategy In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *The Strategy process – concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 b.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. *The strategy process – concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992c.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de Meira. Garimpendo Na Imprensa Especializada Uma Metodologia Alternativa Para a Coleta de Indicadores de Desempenho Gerencial. *Artigo efetuado pelo curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE*.

MOTTA, Ricardo. *Um Sistema de Medição para Alinhar e Gerenciar o Sucesso da Estratégia*. Trabalho apresentado na Conferência da Mission Desenvolvimento Profissional: Uma Metodologia Para Avaliação do Desempenho Empresarial. 26 e 27 de abril de 1999.

_____. Implementando o Balanced Scorecard e Garantindo uma Gestão Estratégica na Organização. Conferência Nacional do IBC-International Business Communications. Material em Powerpoint. 28 e 29 de novembro de 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. *ABC Custeio Baseado em Atividades*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. – *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, 1995. Traduzido por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Criação do conhecimento na empresa. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de Informações Contábeis- Fundamentos e Análise*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Desafios e Possibilidades Para o Contabilista no Ambiente dos Sistemas Integrados*. Trabalho apresentado no XVI Congresso

Brasileiro de Contabilidade. Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade – CFC: outubro de 2000.

PEREIRA, Paulo Donizetti. Um Balanced Scorecard Brasileiro. *Informativo da EFC Engenheiros Financeiros & Consultores*. Boletim da semana finda em 29/06/2001.

PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. Jr. *Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. 10. ed., São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. *On Competition- Estratégias Competitivas Essenciais*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, Bryan D. *Creating a Worl Class Organization*. 2. ed. USA, 1998.

QUINN, James Brian. Strategic change: “logical incrementalism”. In: Mintzberg, Henry e Quinn. (Org.) *The strategy process – concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992a.

_____. *Strategies for change*. In: MINTZBERG, HENRY e QUINN. (Org.). *The Strategy Process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 b.

ROCKART, John F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* – artigo 79209 – 1979 – disponível para *download* no site da internet: <http://www.hbsp.harvard.edu/20/07/2002>.

ROSA, Paulo Moreira da. *A Contabilidade no Mercosul*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALES, José Fernandes. BSC é Promessa de Otimização da Inteligência Empresarial. *Artigo da IT Communications Ltda*. Disponível no site da internet: <http://www.itcom.com.br/entrevistajlk.htm>. 15/10/2001.

SHANK, John K. *A Revolução dos Custos: Como reinventar e redefinir sua Estratégia de Custos para vencer em Mercados Crescentes e Competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOBANSKI, Jaert. J. *Prática de Orçamento Empresarial- Um Exercício Programado*. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SVEIBY, Karl E. *The new organizational wealth*. Berrett- Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997. Traduzido por Frazão Filho, L. E. Trindade - A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZUSTER, Natan e SILHAN, Peter. O potencial impacto das atuais mudanças econômicas e tecnológicas sobre a Contabilidade. *Cadernos de Controladoria: A contabilidade do Futuro*. Número 5. Rio de Janeiro: 1998.

TEDLOW, Richard S. O Que os Titãs dos Negócios Podem nos Ensinar. Edição especial *Revista Exame: Harvard Business Review*. parte integrante da ed. 764. São Paulo: Editora Abril, 2002.

YIN, Robert K. - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

NÃO REFERENCIADAS

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S.Mark. *Contabilidade Gerencial*, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BALANCE SCORECARD COLLABORATIVE. Site oficial: <http://www.bscol.com.br/>. 20/05/2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC- Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Fundação Christiano Ottoni, 1.ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

DE AQUINO, André Carlos Busanelli. *Sistema de Apoio ao Processo Decisório: Adicionando Orientação às Decisões Estratégicas e de Longo Prazo na Gestão Econômica*. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Material em extensão pdf.

DICIONÁRIO AURÉLIO 2000 em cd-rom.

ECCLES, Robert G. Medindo o Desempenho Empresarial. *Harvard Business Review*. On Measuring Corporate Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Artigo: *Manifesto da Mensuração do Desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

KPMG CONSULTORIA. Site oficial: <http://www.kmpress.com.br/nov9902.htm>. 20/05/2002.

KAPLAN, Rober S. Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business School Review*, July/August.1984.

KAPLAN, Robert. S. & NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Revista Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro de 1992.

_____. Putting The Balance Scorecard To Work. *Revista Harvard Business Review*, setembro/ outubro de 1993.

_____. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, September/October.1996.

_____. Medindo o Desempenho Empresarial. *Harvard Business Review*. On Measuring Corporate Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Artigo: *Indicadores Que Impulsionam o Desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Medindo o Desempenho Empresarial. *Harvard Business Review*. On Measuring Corporate Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Artigo: *Colocando em Funcionamento o Balanced Scorecard* . Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Medindo o Desempenho Empresarial. *Harvard Business Review*. On Measuring Corporate Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Artigo: *Utilizando o Balanced Scorecard Como Sistema Gerencial Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARINHO, Sidnei Vieira. *A utilização da Gestão Estratégia dentro do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis. 1995.

MEYER, Christopher. Medindo o Desempenho Empresarial. *Harvard Business Review*. On Measuring Corporate Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Artigo: *Como os Indicadores Adequados Contribuem Para a Excelência das Equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOURA, Eduardo. *As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade – Implementando a Melhoria Contínua com Maior Eficácia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Normas para Elaboração de Dissertações de Trabalhos. Grupo de Professores do Mestrado da FECAP- Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado / FACESP – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo. São Paulo, 2001.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan & WETTER, Magnus. *Performance Drivers : a practical guide to using the Balanced Scorecard*. London, John Wiley & Sons, 1999.

PATON, Claudecir; MASTELARI, Ailton Dermival; NOGUEIRA, José Ailton; TEIXEIRA, Silvio. A.; MARTINS, Valdemir Ferreira & VEIGA, Walmir da Fonseca. *O Uso do Balanced Scorecard Como Sistema de Gestão Estratégica*. Trabalho Apresentado no VI Congresso Brasileiro de Custos. USP. Cidade Universitária. São Paulo -1999.

PORTER, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April 1990.

PRADO, Jorge Lauro. *Guia Balanced Scorecard*. Série Empresarial. Material em extensão pdf. 1.ed. junho de 2002. Disponível no site da internet: <http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/>. 30/06/2002.

PRÊMIO BALDRIGE NACIONAL DE QUALIDADE. Site oficial: <http://www.quality.nist.gov/>. 21/05/2002.

TABLEAU DE BORD. Site oficial: <http://www.tableaubord.com/>. 21/05/2002.

GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições, aqui apresentados, não têm a pretensão de normalizar terminologia, refletindo, apenas, o sentido dos termos utilizados no trabalho.

Aderência

Verificação se um modelo teórico é consistente e aplicável com relação às ações práticas de implantação.

Alinhamento

Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos: setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

Alta direção ou Alta administração

Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.

Análise crítica

Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Aprendizado

Refere-se aos métodos utilizados para avaliar os padrões de desempenho dos processos, comparando-os às melhores práticas e aos melhores resultados, estabelecendo prioridades, planejando e implementando melhorias e/ou inovações.

Aspectos fundamentais para o êxito das estratégias

São os principais desafios e restrições, existentes ou potenciais, para que a organização obtenha sucesso em suas estratégias. Em função deles é que são gerados os principais planos de ação.

Cliente

Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor).

Comparação com as melhores práticas (benchmarking)

Trata-se de um processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes da organização, para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho.

Competência

Trata-se da mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Competitividade

A competitividade se estabelece na sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens que lhe permitam enfrentar a concorrência, condicionada a fatores internos e externos.

Controle

Refere-se aos métodos utilizados para medir o desempenho atual, compará-lo com o padrão de desempenho do processo, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção, de proteção e/ou de prevenção.

Conhecimento

É constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização.

Crenças e Valores

São princípios de conduta desenvolvidos pelas pessoas em função de sua vida e educação. Representa tudo aquilo em que nós acreditamos e respeitamos. “Tudo o que orienta nossas ações”.

Decisão

A decisão consiste numa ação resultante do entendimento da realidade, através de possíveis alternativas de ação sobre determinado evento.

Desdobramento

Refere-se ao ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque.

Desempenho

Resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Desempenho global

Refere-se à síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

Diretrizes Estratégicas

Referem-se às grandes linhas de ações e caminhos que a empresa vai adotar, devendo considerar o propósito, a visão, missão e valores estabelecidos.

Diretrizes organizacionais

O conjunto de instruções, procedimentos, propósitos, normas ou indicações que devem ser considerados para se levar a termo um plano de ação. Incluem-se aqui a missão, a visão e os objetivos da organização.

Drivers

Ações de curto prazo direcionadas para medir antes do efeito se confirmar. Estão ligados aos Fatores Críticos de Sucesso.

Eficácia

Refere-se à capacidade de executar uma determinada tarefa de maneira a atingir os objetivos estabelecidos. “É fazer a coisa certa”.

Eficiência

Refere-se à capacidade de executar corretamente uma determinada tarefa com o melhor aproveitamento (otimização) dos recursos disponíveis. “É fazer certo a coisa”.

Estratégia

O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias

podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

Excelência

Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Fatores Críticos de Sucesso

Aspecto fundamental de êxito. Consiste nas ações em que a empresa não pode falhar para não comprometer o sucesso (Planos de ação, projetos, iniciativas, etc...)

Fornecedor

Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

Gestores

Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.

Implantação

Inaugurar, inserir algo que não existia (um plano, programa ou projeto).

Implementação

Dar execução a (um plano, programa ou projeto). Levar à prática por meio de providências concretas.

Indicadores

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

Inovação

Consiste em fazer algo diferente, rompendo com situações existentes como definitivas. Promover ações para melhorar e maximizar procedimentos, rotinas e fluxo de informações. Lançar produtos diferenciados para atender as necessidades de clientes e superar a concorrência.

Integridade da informação

É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata. Como exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e do seu nível requerido de segurança, podem ser citadas as:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas através de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em fitas ou discos;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.

Métricas

Referem-se às fórmulas ou métodos de cálculo utilizados para quantificar os indicadores de desempenho e permitir as comparações com as informações pertinentes.

Missão

A razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Modelo

Conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema físico pelo qual se procura explicar ou prever as propriedades do sistema.

Necessidades

Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas.

Negócio

É definido como a orientação específica de uma atividade empresarial; aquilo que se explora, para atender às necessidades dos clientes. Consiste na relação entre produto e mercado.

Objetivos

Consiste num estado futuro desejado para uma perspectiva do negócio. Este estado pode ser abstrato, mas precisa ser planejado de forma concreta, através das medições.

Orçamento

É um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, *a priori*, os resultados operacionais da empresa. Permite executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Organização

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias e autônomas.

Outcomes

Tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após certo tempo (médio e longo prazos), sendo o resultado dos drivers estabelecidos. Está diretamente ligado aos Objetivos.

Paradigma

Procedimentos e situações que as pessoas acreditam ser imutáveis, tratando-se de modelo ou padrão.

Partes interessadas (stakeholders)

Um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações possui as seguintes partes interessadas: (1) os clientes, (2) a força de trabalho, (3) os acionistas e os proprietários, (4) os fornecedores e (5) a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas pode variar em função do perfil da organização.

Perfil da organização

Refere-se ao resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, seu porte, sua forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, seus clientes principais, a composição da força de trabalho, seus principais processos, equipamentos, tecnologias e

instalações, seus principais fornecedores, sua visão de futuro, suas principais estratégias e planos de ação. O perfil serve para ajudar a compreender melhor quem é, o que faz e o que é importante e pertinente para a organização.

Planos de Ação

Referem-se aos principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos e desdobrados para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Práticas de gestão

São atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização.

Pró-atividade

Capacidade de tomar a iniciativa e autonomia para antecipar-se aos fatos com ações preventivas. Por exemplo, o uso da técnica FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) serve para identificar problemas potenciais e disparar ações contingenciais ou de prevenção.

Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo

poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas.

Processos de apoio

São os processos que dão apoio aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega dos produtos) e que são usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.

Processos organizacionais

Referem-se a outros processos importantes, além dos relacionados ao produto, às áreas de apoio e aos fornecedores, que sustentam as práticas de gestão relatadas nos critérios 1 (Liderança), 2 (Estratégias e Planos) e 4 (Informações e Conhecimento).

Processos relativos ao produto

Referem-se aos processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender às necessidades dos clientes e da sociedade. São, comumente, conhecidos por processos de projeto, processos de execução (produção de bens ou prestação de serviços), processos de entrega do produto (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e processos-fim ou finalísticos (prestação de serviços públicos).

Produtividade

Refere-se à eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser freqüentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos utilizados para obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais aos custos de cada

recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um único fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e de benefícios potenciais.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois; e
- um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes), ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

Recursos

Como recursos deve-se entender os recursos financeiros que a empresa utiliza, seus equipamentos de produção e de trabalho, os métodos e técnicas empregadas, os recursos humanos, hardware, software, etc.

Referencial de excelência

Líder reconhecido mundialmente, no País, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja considerado o melhor da classe.

Requisitos

Necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal. Por exemplo, o cliente

“requer” que o produto possua características que atendam suas necessidades básicas, claramente especificadas no momento da aquisição. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

Retorno de Informação (Feedback)

Análise de informação de uma fonte que pode ser usada para modificar alguma coisa ou fornecer uma crítica construtiva de alguma coisa para retroalimentação do sistema e obtenção de melhoria contínua.

Sinergia

Ato ou esforço coordenado de vários departamentos ou pessoas na realização de uma função. Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.

Sistema

Refere-se ao conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

Sistema de Gestão

Refere-se ao conjunto de elementos com a finalidade comum da busca da excelência do desempenho.

Sistema de Liderança

Refere-se à forma como a liderança é exercida, isto é, os procedimentos, os critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização.

Unidade de Negócios (Business Unit)

É definido como o segmento de uma atividade empresarial; aquilo que se explora, para atender às necessidades dos Clientes. Consiste na relação entre produto e mercado.

Usuário

Pessoa ou área de uma organização a quem se destina determinado produto.

Usuários da informação

Representantes das partes interessadas, dentro e fora da organização, que necessitam de acesso às informações para executar suas atividades.

Valor

Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção dos clientes, dos acionistas, da força de trabalho e da sociedade.

Valores organizacionais

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas.

Visão

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.