

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-
F. F. P. E. P. O. C. E. P. P. A. D.

VISÃO DO BALANCED SCORECARD NA ORGANIZAÇÃO

Autor: **Giancarlo Mocelin Muraro**

Projeto Técnico
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de
Especialista em MBA em Finanças
Corporativas.

Orientador: **Profº. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior**

CURITIBA
2004

AGRADECIMENTOS

AGRADEÇO A TODAS AS PESSOAS QUE DE ALGUMA FORMA CONTRIBUÍRAM PARA O CONHECIMENTO HUMANO, E EM ESPECIAL AO MEU AVÔ, ANGELO MOCELIN PAVIN, POIS BUSCOU SEMPRE DEMONSTRAR O QUANTO É IMPORTANTE O SABER E A VERDADE PARA A FORMAÇÃO DAS GERAÇÕES. A ELE MINHA ETERNA GRATIDÃO.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	IV
INTRODUÇÃO.....	5
1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	6
1.1 HISTÓRICO.....	6
1.2 ESTRUTURA.....	7
1.3 FUNCIONAMENTO.....	8
2 DIAGNÓSTICO.....	9
2.1 PROCESSO INTERNO.....	10
2.2 INFORMAÇÕES COLETADAS.....	13
3 JUSTIFICATIVA.....	14
4 PROBLEMA.....	21
5 OBJETIVOS.....	22
5.1 OBJETIVO GERAL.....	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
6 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	23
6.1 PORQUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD.....	23
6.2 CONHECENDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	28
6.2.1 <i>Perspectiva do Cliente</i>	28
6.2.1.1 Segmentação de Mercado.....	31
6.2.1.2 Retenção de clientes.....	32
6.2.1.3 Captação de clientes.....	32
6.2.1.4 Satisfação de clientes.....	33
6.2.1.5 Lucratividade de clientes.....	34
6.2.2 <i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	34
6.2.2.1 Capacidades dos funcionários.....	36
6.2.2.2 Capacidades dos sistemas de informação.....	38
6.2.2.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento.....	38
6.2.3 <i>A Perspectiva Financeira no Balanced Scorecard</i>	39
6.2.3.1 Grau de liquidez.....	39
6.2.3.2 Indicadores de Atividade.....	40
6.2.3.3 Indicadores Econômicos.....	40
6.2.3.4 Ciclos Econômicos e Financeiros.....	41
6.2.3.5 Mensuração do indicador EVA (valor econômico agregado).....	42
6.2.3.6 Orçamento de caixa.....	43
6.2.3.7 Alavancagem operacional.....	43
6.2.3.8 Administração de Orçamento e Controle.....	44
6.2.3.9 Alavancagem financeira.....	44
6.2.4 <i>Perspectiva dos Processos Internos da Empresa</i>	45
6.2.4.1 Processo de Inovação.....	47
6.2.4.2 O Processo de Operações.....	47
6.2.4.3 Serviço Pós-Venda.....	47
6.2.4.4 Medidas da Qualidade do Processo.....	48
6.2.4.5 Perspectiva de Inovação e Aprendizado.....	50
6.3 ESTRATÉGIA.....	51
6.3.1 <i>Barreira da Visão</i>	53
6.3.2 <i>Barreira da Estratégia</i>	53
6.3.3 <i>Barreira de Gestão da Estratégia</i>	54
6.3.4 <i>Barreira de Recursos Operacionais</i>	54

6.3.5 Barreira de Pessoas	54
6.4 UMA ABORDAGEM DE GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA	55
6.4.1 Análise e Compreensão da Estratégia da Organização.....	556
6.4.2 Inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos.....	56
6.4.3 Definição de Indicadores Chave de Desempenho.....	57
6.5 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	60
6.5.1 A Elaboração	60
6.5.2 O Ambiente de Aplicação.....	63
6.5.3 A Metodologia Proposta	64
6.5.3.1 Identificar as características das unidades de negócios	66
6.5.3.2 Estabelecer consenso entre a alta administração	67
6.5.3.3 Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos.....	68
6.5.3.4 Estabelecer indicadores para as perspectivas.....	69
6.5.3.5 Obter consenso sobre o BSC preliminar, formular metas de superação	70
6.5.3.6 Formular planos de ação, projetar sistemas de informação e de divulgação.....	71
6.5.3.7 Aprovação final	73
6.5.3.8 Implantação progressiva.....	73
7. METODOLOGIA	77
7.1 DADOS E FONTES.....	79
7.2 LIMITAÇÃO DOS DADOS.....	80
7.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	80
7.4 MÉTODOS DE ANÁLISE	80
8 DESENVOLVENDO A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO	82
8.1 ANÁLISE DA GESTÃO APLICADA NA ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO.....	82
8.2 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO	83
8.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO	85
8.4 CRONOGRAMA SUGERIDO PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC	84
CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ANALYTIC HIERARCHY PROCESS E BALANCED SCORECARD.....	57
FIGURA 2 – BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	61
FIGURA 3 - O PROCESSO DE REVISÃO ESTRATÉGICA DO BSC	62
FIGURA 4 – SEQÜÊNCIA DE ETAPAS PARA INCORPORAÇÃO DO BSC.....	62
FIGURA 5 – SIMULAÇÃO DE ORGANOGRAMA DE UMA ORGANIZAÇÃO	63
FIGURA 6 – SEQÜÊNCIA DE DEFINIÇÕES NA ELABORAÇÃO DO BSC	64
FIGURA 7- O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC.....	69
FIGURA 8 – O CICLO PDCA	74

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS CONCORRENTES	13
TABELA 2 – ESCALA DE HIERARQUIZAÇÃO	59
TABELA 3 – ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO	65
TABELA 4 – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	75

INTRODUÇÃO

Observando a realidade empresarial nas suas diferentes formas – empresas nacionais ou estrangeiras, públicas e privadas, grandes ou pequenas vê-se que o controle estratégico é um elemento fundamental para o sucesso dessas organizações.

Estudando de maneira mais pausada o ambiente em que estão inseridas as Empresas Petrolíferas e suas estruturas gerenciais nota-se que com o aumento crescente concorrência, as mesmas terão que buscar uma saída para se diferenciar.

Para tanto nesse trabalho, em seu primeiro momento, buscou-se fazer um diagnóstico do ambiente em questão e uma análise mais profunda da própria empresa – seus aspectos gerenciais.

Em uma segunda etapa o trabalho procurou fornecer algumas diretrizes, apresentando assim a justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa.

A partir dessa etapa, recorreu-se ao referencial teórico existente sobre controle estratégico no intuito do mesmo ajudar organização a implementar sua estratégia. Tendo como pilar básico as orientações do arcabouço teórico do trabalho, a metodologia se encarrega de fornecer as diretrizes para realizar a pesquisa.

E é com base nesses elementos mencionados que é analisada a proposta de implantação de um Balanced Scorecard na empresa ExxonMobil, ou mais precisamente na Esso Brasileira de Petróleo Ltda. Ao utilizar esta ferramenta, como aqui se propõe, ela poderá se posicionar de maneira mais adequada perante os seus concorrentes.

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1 HITÓRICO

Autorizada a se instalar no Brasil por Decreto do Presidente Hermes da Fonseca, assinado em 17 de janeiro de 1912, a Esso- com Standard Oil Company of Brazil- foi a pioneira da distribuição de petróleo, como a “gasolina” e o “kerozene”, vendidos em latas, no país.

A Esso tem marcado sua trajetória de mais de noventa anos no Brasil com muitas outras iniciativas pioneiras, como a instalação das primeiras bombas de rua; a construção do primeiro vagão-tanque e do primeiro caminhão-tanque do país; o abastecimento das primeiras aeronaves de aviação comercial brasileira; o patrocínio do noticioso que se tornou padrão no Brasil, o “Repórter Esso”, a instituição do prêmio “Esso do Jornalismo” - que se aproxima dos cinqüentas anos de existência ininterrupta.

Mais recentemente, a Esso foi pioneira na instalação de uma Central única de atendimento de Pedidos, totalmente informatizada; no lançamento do primeiro álcool aditivado do país, o Maxxi Álcool; no lançamento da primeira gasolina Premium aditivado do país, a Esso Maxxi Gold: e da terceira geração de gasolinas aditivadas, a Nova Maxxi; na colocação no mercado de gasolina uma completa a linha interacional de lubrificantes, com os óleos sintéticos Móbil 1 e Esso Ultron, os mais avançados lubrificantes do mundo; na aplicação do controle de Qualidade e Treinamento para postos de serviços.

A fusão de duas grandes companhias petrolíferas, a Exxon e a Móbil, no final de 1999, resultou na constituição da Exxon Mobil Corporation, a empresa nº 1 do mundo nos negócios de petróleo e petroquímicas, reunindo um significativo conjunto dos melhores recursos humanos e tecnológicos.

No Brasil, a fusão agregou à Esso os produtos lubrificantes da marca Móbil, que possuem uma longa tradição de qualidade. Já em 1910, produtos Móbil (óleos e graxas) eram vendidos no Brasil através de representantes atacadistas. Hoje, são centenas de itens com essa marca de qualidade para atender a diferentes mercados, que somam aos produtos lubrificantes Esso. Cada marca tem sua estratégia de vendas para a suprir as diferentes necessidades de consumo do País.

A M6bil Oil do Brasil Ind6stria e Com6rcio Ltda, surgiu em 1955. Dois anos depois, inaugurou sua f6brica de lubrificantes na cidade de Santos, que funcionou por mais de 40 anos. Hoje, os lubrificantes e graxas Esso e M6bil s6o produzidos pelas f6bricas de lubrificantes do grupo, na Ilha do Governador, Rio de Janeiro.

1.2 ESTRUTURA

A Esso Brasileira de petr6leo limitada, subsidi6ria da Exxon Mobil Corporation, tem sua sede no Rio de Janeiro e conta com 1300 funcion6rios em todo o Brasil. A rede Esso 6 composta de 2,700 postos no Pa6s, com expressiva participa76o no segmento de lojas de conveni6ncia (mais de 340 lojas "Stop&Shop" e "Hungry Tiger"). Isto no que se refere 6 parte de distribui76o e comercializa76o de combust6vel, bem como a comercializa76o de produtos nas lojas de conveni6ncias.

Existe Exxon Qu6mica que foi fundada em 1956 e iniciou suas opera76es naquele mesmo ano, no bairro da Ribeira, na Ilha do Governador, Rio de Janeiro. Instalada num complexo industrial de mais de 130.000 m², a fabrica de 6leos e graxas lubrificantes ocupam quase a metade dessa 6rea (63.000 m²). Em termos de 6rea ocupada e de capacidade instalada 6 uma das maiores instala76es do g6nero no mundo. Fabrica mais de 900 tipos de diferentes produtos, com variados graus de viscosidades e embalagens.

A Solutec produz lubrificantes com marcas Esso e Mobil. Sua capacidade 6 de 700mil barris de lubrificantes/ano e 6 mil toneladas de graxas/ano. Possui ainda cerca de 30 instala76es operacionais espalhadas em diversas regi76es do Pa6s.

1.3 FUNCIONAMENTO

A Esso Brasileira de Petróleo tem por objetivo garantir a qualidade dos seus produtos e serviços. A Esso é uma subsidiária da Exxon Mobil Corporation, tem sua sede no Rio de Janeiro e conta com um quadro de 1.300 funcionários em todo o Brasil, sendo que 600 destes estão concentrado na sede de negócios em Curitiba. A rede Esso é composta de 2.700 postos por todo o país, com expressiva participação no segmento de lojas de conveniência (mais de 340 lojas "Stop&Shop" e "Hungry Tiger"). Para atender a demanda dos postos ela apresenta uma central única de atendimento de Pedidos, localizada em Curitiba, totalmente informatizada.

Não podemos falar de Esso sem antes falar de Exxon Mobil Corporation, formada pela fusão de Exxon e da Mobil no final de 1999, é a empresa nº 1 do mundo nos negócios de petróleo e petroquímica, reunindo um significativo grupo dos melhores recursos humanos e tecnológicos. Sua estrutura organizacional foi montada sobre uma visão global do negócio e desenhada para que a ExxonMobil possa competir de forma eficaz no ambiente desafiador e dinâmico do setor de energia. A ExxonMobil, cuja sede esta localizada em Irving, no Texas tem algum tipo de operação em 200 países, o que significa que está presente em praticamente todas as nações do mundo. No Brasil, a Exxon Mobil desenvolve negócios nas áreas de Combustíveis, Lubrificantes, Química e Exploração e Produção de petróleo através da Esso Brasileira de Petróleo, da Móbil Oil do Brasil e a da Exxon Química, suas Subsidiárias.

2. DIAGNÓSTICO

A Exxon acompanha a evolução da indústria automotiva produzindo cada vez mais, combustíveis sofisticados e de alta tecnologia para motores, como é exigido pelo mercado. Podemos destacar a gasolina Esso Maxxi, uma gasolina comum acrescida de um poderoso aditivo, com propriedade anticorrosivas que mantém intactos os carburadores, bicos injetores, agindo assim sobre combustão dos motores. O desafio era desenvolver aditivos que resistissem a altíssimas temperaturas, registradas na câmara de combustão. O uso desta gasolina mantém o motor regulado por mais tempo reduzindo os custos de manutenção e reduz assim o consumo de combustível. A gasolina premiun da Esso, foi a primeira gasolina aditivada com maior octanagem do Brasil. Esse combustível é recomendável para carros e motos, nacionais e importados, equipamentos com motores de alta taxa de compressão. O outro combustível é o Diesel aditivado da Esso, que contém aditivos importados que contêm a corrosão, isto provoca uma melhor performance no desempenho do motor. Estes são os seus principais produtos quanto a combustíveis. Ela também apresenta uma grande linha de lubrificantes, com a marca Mobil, entretanto não será fruto de estudo neste trabalho, devido a ser um outro conceito de mercado e um outro processo distinto de produção e comercialização de produtos. O que será acrescentado no diagnóstico serão as lojas de conveniência. A Esso através da sua Divisão de Lojas e Franquias, trouxe o conceito de loja de conveniência para os postos da rede Esso no Brasil no final da década de 80, Através dos anos, a Esso vem consolidando sua posição de liderança e pioneirismo no mercado de lojas de conveniência, definindo os padrões de *layout*, identificando e testando novas ofertas de equipamentos de última geração e fornecendo conceitos modernos de gerenciamento e treinamento, ambos totalmente voltados para a operação das unidades. A empresa conta hoje com aproximadamente 209 lojas, de diferentes tamanhos e ofertas, espalhadas por quase todos os estados brasileiros, As Stop & Stop são reconhecidas pelos consumidores, fornecedores e até

concorrentes, como uma das melhores lojas de conveniência do mercado. Em 1994, a Esso lançou um segundo modelo de loja de conveniência - a Hungry Tiger – uma loja de dimensões mais reduzidas quando comparada com as Stop&Stop. Além das diferenças de logomarcas e tamanho, as Hungry Tiger se diferenciam na sua atividade de destinação, privilegiando os itens de fast food, com uma oferta mais limitada de produtos de conveniência.

Estamos evidenciando os principais produtos bem como os serviços que os pontos de vendas oferece ao consumidor, todos são produtos e serviços utilizados da mais alta tecnologia, porém muitas vezes não apresentam uma gestão gerencial diferenciada como será apresentada neste trabalho acadêmico.

2.1 PROCESSO INTERNO

Quanto aos processos internos a Esso está empenhadas em conduzir seus negócios de forma segura. Este é um princípio estabelecido nas políticas da empresa: nenhum objetivo comercial pode prevalecer sobre as condições de integridade e saúde de seus funcionários, dos contratos em suas operações, dos seus clientes, da sociedade em geral e sobre a preservação do meio ambiente.

A Esso atua sobre procedimentos e comportamentos, gerando excelentes resultados nas áreas de Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente. Para tanto, adota os sistemas *OIMS- Sistema de Gerenciamento da Integridade das Operações*, que estabelece exigências que conduzem à Excelência Operacional em todas as atividades da empresa, a *Alerta!* Que é o sistema de prevenção de acidentes que tem trazido resultados cada vez melhores em nossos índices de incidentes.

O OIMS – Sistema de Gerenciamento de Integridade das operações estabelece exigência que conduzem à Excelência Operacional das atividades da Empresa.

Como funciona o OIMS ?

Para melhor entendimento, podemos compará-lo à estrutura de um edifício, o programa por ele apoiado seriam as paredes, as instalações elétricas e hidráulicas. O OIMS representa um comprometimento pessoal e organizacional, essencial para execução de trabalho e da comunidade em condições seguras, produtos de atividades em ambientes corretos, o Sistema esta assentado sobre 11 elementos.

- Liderança, Comprometimento e Responsabilidade
- Avaliação e Gerenciamento de Riscos
- Projetos e Construção e Instalações
- Informações/ Documentação de Processos e Instalações
- Pessoal e Treinamento
- Operações e Manutenção
- Gerenciamento de Mudanças
- Serviços de Terceiros
- Investigação e Análise de incidentes
- Conscientização da Comunidade
- Avaliação e Melhoria da integridade das Operações.

Programa de Segurança Alerta ! - Programa prevencionista adotado pela Esso e que atua nos fatores comportamentais - consideradas as principais

causas da exposição a riscos, na atividade profissional ou pessoal. É resultado de mais de 25 anos de pesquisas internacionais e utiliza basicamente 5 ferramentas para preservar a integridade física dos funcionários e contratada.

- Investigação de Incidentes (II) - Processo que assegura que sejam obtidos todas as informações possíveis sobre um incidente, apurando-se os fatores comportamentais ou de trabalho, com o intuito de evitar sua repetição através da implementação de ações e da divulgação das lições aprendidas.
- Investigação de Quase-Incidentes (IQI) - Similar ao item anterior, diferenciando-se apenas na consequência do evento. Ou seja: o incidente não ocorreu (“por sorte”), não houve perda/dano pessoal e material, mas poderia ter ocorrido- e por isso também é investigado.
- Observação para Prevenção de Incidente (OPI) - Processo que envolve duas pessoas (observador e observado) na execução de uma tarefa, visando identificar procedimentos, ferramentas ou comportamentos inadequados sob o ponto de vista de segurança. Após a observação, realiza-se uma reunião, da qual participa a supervisão local, que determinará se há necessidade de ações que eliminem eventuais riscos.
- Auto-Avaliação de Segurança (AAS) - Procedimento que cada funcionário deve adotar antes da execução de uma tarefa. É uma avaliação mental e visual, para verificar as condições de segurança, seja em relação ao procedimento a ser adotado ou a seu próprio conhecimento e/ou habilidade. Se o funcionário concluir que as condições não são as desejadas não deverá iniciar a tarefa.

- Análise de Segurança da Tarefa (AST)- Procedimento escrito, descrevendo todos os passos de uma determinada tarefa, quais são os riscos associados a cada um deles e como minimizá-los ou eliminá-los

2.2 INFORMAÇÕES COLETADAS

A Esso Brasileira de Petróleo aparece em 3º lugar na comercialização de Combustível gasolina no país. Ela é a 1º multinacional em vendas deste produto, depois das duas marcas nacionais BR e Ipiranga. Outro ponto importante é que nos últimos anos as demais bandeiras brancas vêm conquistando uma parte do mercado. Hoje as outras distribuidoras giram em torno de 160 empresas e corresponde por cerca de 24% nas vendas nacionais. Esse dado parece pouco porém é mais que a venda de Esso e da Shell juntas. Pensando nestes fatos é que a Esso deve com o este sistema de gestão BSC, buscar novos mercados através novos produtos e Serviços.

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO DE VENDAS NO MERCADO INTERNO

Participação das distribuidoras na vendas nacionais de gasolina comum em 2003

Distribuidoras	Participação (%)
Total (principais distribuidoras)	100,0000
BR	21,765
Ipiranga	14,908
Esso	11,998
Shell	11,006
Texaco	8,406
Agip	3,221
Aster	2,301
Ale	2,262
Totais das demais Bandeiras	24,129

Fonte: ANP/SAB, conforme a Portaria CNP n.º 221/81

3. JUSTIFICATIVA

Toda grande empresa visa maximizar a riqueza de seus acionistas, os meios pelos quais a Esso Brasileira de Petróleo quer atingir os resultados são tão importantes quanto os próprios resultados. Há décadas vem transmitindo esta mensagem constantemente a todos os funcionários. Tanto a política quanto a ética são objetivas, diretas e aplicam-se a todos, sem exceção.

Devemos destacar algumas das políticas seguidas pela empresa.

Padrão de Conduta Comercial está no cerne do sistema de controles. Essa política foi apresentada pela primeira vez há quase 40 anos e recebeu contínuo aperfeiçoamento ao longo dos anos. A política trata de ética comercial, conflito de interesses, prática antitruste, igualdade de oportunidades no emprego, assédio no local de trabalho e desempenho nas áreas de segurança e meio ambiente.

Reexame de práticas comerciais, aqui os gerentes também reexaminam e discutem os padrões de conduta comercial nas reuniões de funcionários, que são incentivados a submeter qualquer problema, questão ou preocupação a seus supervisores imediatos ou aos representantes dos departamentos de Auditoria, de Recursos Humanos, Jurídico ou Controladoria.

Cumprimento dos padrões de segurança, saúde e meio ambiente. Muitas das unidades de operação e muitos dos produtos, apesar de vitais aos interesses mundiais, implicam possíveis riscos para os nossos funcionários e clientes e para a comunidade. Controlar tais riscos é um aspecto crucial dos nossos negócios. Em 1992 foi desenvolvido o Sistema de Gerenciamento da Integridade das Operações (OIMS- Operations Integrity Management System), um processo abrangente estruturado para gerir essas atividades de segurança, saúde e meio ambiente. No âmbito do OIMS, a gerência, com o apoio de especialistas técnicos, avalia regularmente as unidades de operação. Todos os anos, cerca de um terço das

principais unidades de operação da empresa é examinado por especialistas de fora da unidade submetida a avaliação.

Quanto ao consumo de álcool e drogas, O consumo excessivo de bebidas e o uso de drogas ou outras substâncias pelos funcionários prejudica o desempenho e a segurança. São condutas inaceitáveis expressamente proibidas: o uso ou posse de drogas ilegais; a utilização indevida de medicamentos permitidos ; o uso ou posse de medicamentos controlados não receitados, quando em atividades a serviço da empresa ou em suas instalações, bem como a incapacidade para o trabalho decorrente do uso de álcool ou drogas. Nenhum funcionário que tenha um histórico de abuso de substancias é autorizado a trabalhar em uma função crucial para a segurança e o bem estar da empresa e sua própria.

Na Gestão financeira o que foi verificado é o termo relacionado à gestão da empresa, ou seja, a forma como ela é gerenciada por seus executivos. Na questão de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos que visam atingir determinados objetivos, a empresa apresenta um conservadorismo que está acarretando numa perda de competitividade. Outro fator importante analisado é que praticamente não houve nenhum ganho de rentabilidade e lucratividade nos últimos anos

O Balanced Scorecard (BSC) a partir da visão integrada e balanceada da organização tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa e, através do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores na estratégia da organização, ajudar a gerir melhor a Esso Brasileira de Petróleo. O Scorecard fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, visto que engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento. O BSC não é simplesmente uma lista estática de indicadores, mas sim uma estrutura para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para estratégia.

Desde que este conceito foi divulgado pelo Professor Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, o BSC já foi implementado em corporações, unidades de negócio, funções de serviço compartilhadas e foi se desdobrando em níveis individuais e de equipe em centenas de organizações, tanto no setor público quanto no setor privado. O BSC foi foco de três artigos publicados na *Harvard Business Review* (HBR), de mais de 100 artigos adicionais em publicações da área de negócios, de um livro de grande vendagem (traduzido em 18 idiomas), de numerosos estudos de casos da *Harvard Business School*, além de conferências públicas por todo o mundo.

O BSC foi escolhido pela *Harvard Business Review* (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos. O Enterprise Resource Planning (ERP) e os fornecedores de softwares de inteligência de negócios vêm lançando um número crescente de aplicativos e ferramentas de BSC, que permitem sua implementação. A última pesquisa sobre ferramentas e técnicas de gerenciamento CEO (Chief Executive Officer - Diretor Executivo) realizada pela Bain & Company e publicada em 1999 mostra grande satisfação entre os usuários do BSC. O Gartner Group prevê que, até o final do ano 2000, pelo menos 40% dos componentes do Fortune 1000 já terão implementado um Balanced Scorecard. Enquanto a Fortune relata que 9 entre 10 organizações não conseguem executar suas estratégias, os usuários BSC não apenas as executam com muito sucesso, como também o fazem com rapidez e eficiência, além de conseguir medir resultados.

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas elas focalizadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à

performance atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional. Os modelos tradicionais de performance financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Traduzindo a visão e a estratégia empresarial em um sistema que efetivamente comunica a intenção estratégica, e direcionando o desempenho para os objetivos estabelecidos, o modelo que aqui se apresenta parte de uma mesma premissa: há uma necessidade premente de aplicação de medidas de desempenho não mais baseadas no controle, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas na Visão e Estratégia, como parece já ser demandado pelas empresas que se ressentem da não capacidade de avaliar todos os seus esforços, de forma integrada.

O BSC, Balanced Scorecard, tem se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a Visão em Estratégias que se desdobram em Ações adequadas para a sua realização, em termos de resultados.

Fundamentado em quatro categorias básicas – finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento empresarial, o BSC pode ser entendido como um método de administração baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e conseqüentemente estratégias e ações "equilibradas" em todas as áreas que afetam o seu negócio como um todo. Além de uma poderosa ferramenta que permite a introdução de propósitos de longo prazo no sistema gerencial do presente, através de mecanismos de direcionamento e mensuração da performance da empresa, em vários e relevantes aspectos, o BSC pode se desdobrar até o nível de metas por empregado, como já implementado em

algumas empresas nacionais, como por exemplo, no Banco do Brasil. Pode ainda, revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedback* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

Na definição original do BSC foram denominadas “perspectivas” a essas categorias, julgadas relevantes para a mensuração estratégica. A partir dessa consideração Kaplan e Norton assumiram ainda que elas podem ser tantas quantas a empresa escolher, por considerar essenciais *vis-à-vis* à natureza do seu negócio, seus propósitos, seu estilo de atuação na sociedade e outras relevantes. Pela sua flexibilidade e potencialidade, o Balanced Scorecard se ampliou e hoje inclusive é também útil para ajudar a relatar o “balanço social” de uma organização.

Dessa forma, as medidas financeiras essenciais podem se destacar entre retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio, lucratividade, e outras que a cultura organizacional adotar como relevantes para compor a chamada;

a) *Perspectiva Finanças*- Analisar o negócio pelo ponto de vista dos clientes

b) *Perspectiva Clientes* - Através de indicadores tradicionais como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção e aquisição de clientes, e outros como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem, motivos para que a organização mantenha-se o tempo todo focado na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos.

c) *Perspectiva Processos Internos*- Garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

d) *Perspectiva Aprendizagem e Crescimento*- Que direcionará a atenção da empresa ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso, considerando as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, empowerment, alinhamento, e a estrutura da organização em termos de investimentos no seu futuro. Gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira "organização de aprendizagem" dá suporte a outras perspectivas que, se desalinhadas destes aspectos, apresentarão resultados efêmeros. Esta perspectiva garante a solidez como valor fundamental para as empresas de futuro.

Assim, o Balanced Scorecard ajuda apontar o diferencial competitivo da empresa, possibilitando que esforços sejam dirigidos para suas áreas de maior competência e ainda explicitando áreas com determinados graus de incompetência (o próprio sistema de avaliação facilita para que incompetências sejam detectadas e minimizadas), pois eleitos os objetivos estratégicos a partir de dada visão, sua gestão é atribuída aos gerentes, que têm a responsabilidade desde a melhoria da satisfação do cliente, independentemente em que área esteja, à melhoria nos seus processos internos; da comunicação à manufatura ou sistema correlato, a depender da natureza do negócio.

O foco dos sistemas hoje existentes aos dos tradicionais tem sido o controle, oriundo das funções financeiras, eles especificam as ações a serem tomadas e medem seus resultados para verificar o desempenho: Este sistema tenta controlar comportamentos. As medidas contempladas pelo BSC, de outra forma, estão direcionadas para a organização do futuro, colocando a Visão, a Estratégia e a Integração como seus focos, num sistema de contínua monitoração, em substituição ao controle.

Considerando o diagnóstico realizado na Esso Brasileira de Petróleo, onde foram levantados alguns pontos a serem melhorados na gestão de marketing, finanças, recursos humanos e processos internos e principalmente os benefícios que

a implantação de um Balanced Scorecard trás para a empresa, vê-se que essa ferramenta poderá estabelecer as diretrizes básicas que nortearão a gestão a empresa como o objetivo de transformá-la em uma companhia mais competitiva junto ao seu mercado.

4. PROBLEMA

Verificando o crescente aumento na competitividade das empresas no ramo de Petróleo e seus derivados, a linha de lubrificantes acarreta uma grande preocupação por parte dos seus dirigentes em obter e manter mercado consumidor, em obter resultados de lucratividade e rentabilidade, em otimizar custos através do aperfeiçoamento de processos e inovações em novos produtos, desenvolvidos juntamente com os seus pesquisadores. Aperfeiçoar processos internos simplificando tarefas e desta forma incentivando seus funcionários.

Diante desse pressuposto o Balanced Scorecard será um instrumento de gestão que transformará a Esso Brasileira de Petróleo em uma empresa mais competitiva junto ao seu ramo negócio.

Então devemos nos perguntar “Como o Balanced Scorecard poderá ajudar a Esso Brasileira de Petróleo melhorar sua competitividade no mercado brasileiro?” , Este problema será respondido pela implementação e a utilização da ferramenta chamada Balanced Scorecard demonstrado nesta Monografia de conclusão de curso.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Propor a implantação do Balanced Scorecard como instrumento de gestão na Empresa Esso Brasileira de Petróleo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer uma análise de gestão empresarial aplicada à Esso Brasileira de Petróleo
- Estudar indicadores de desempenho das áreas de marketing, finanças, recursos humanos e processos internos- aprendizagem.
- Desenvolver e escolher indicadores de desempenho que serão necessários para a gestão futura da Esso Brasileira de Petróleo;
- Elaborar a proposta de implantação do BSC na Esso Brasileira de Petróleo.

6. EMBASAMENTO TEÓRICO

6.1 PORQUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD

Vivendo em um ambiente onde a competição a cada dia cresce de maneira exponencial, as organizações estão preocupadas com seu desempenho e, vêm averiguando que é fundamental para seu processo da gestão estratégica possuir um sistema de gerenciamento que possa a qualquer momento, fornecer indicadores, a seus gerentes e demais funcionários, para que possam ser tomadas as devidas ações corretivas.

Adequando o pressuposto comentado acima, ao agressivo ambiente empresarial vivido atualmente, pode-se dizer que tal sistema de gerenciamento é visto pelos executivos das empresas como um ideal a ser conquistado. Mas também uma indagação que todos fazem; Como pode ser desenvolvidos tal sistema e quais são os elementos que o compõem?

Vasculhando o material acadêmico produzido sobre o assunto na busca de tentar encontrar uma resposta que venha ao encontro dos anseios desses executivos, encontra-se uma importante ferramenta de gestão que poderia ajudar, as organizações a transformar esse ideal de gestão em realidade: É ela, o *Balanced Scorecard*. Vista, pelas organizações, como uma ferramenta de peso, criada por Robert Kaplan e David Norton. Esta ferramenta tem como objetivo de acrescentar, à visão gerencial tradicional, muito focada nos indicadores financeiros, três novas perspectivas: *Clientes*, *Processos Internos* e *Aprendizado e Crescimento*. Agregando essas novas perspectivas, o Scorecard pretende ajudar as empresas a combater um problema muito sério debatido exaustivamente entre os meios acadêmicos e os meios empresariais, ou seja, muitas empresas configuram estratégias geniais, mas poucas delas as gerenciam e quando as fazem observam apenas os indicadores

financeiros, desvirtuando os métodos gerenciais que o Scorecard apresenta como correto na forma gerir a organização.

Conforme dito, o grande problema dos sistemas gerenciais é o foco excessivo nos indicadores financeiros. Administrar uma organização apenas por essa perspectiva significa colocá-la em um grande risco. Além de prejudicar o crescimento futuro da mesma, a pressão por resultados no curto prazo muitas vezes pode cortar investimentos importantes em certas áreas (investimento em pesquisa e desenvolvimento para geração de novos produtos, em qualidade, em capacitação, entre outros) que garantiriam o crescimento e sucesso futuro da empresa.

Um bom exemplo é a FMC Corporation que, nas décadas de 70 e 80, conseguiu um dos melhores desempenhos financeiros entre as grandes empresas norte-americanas. Contudo, em 1992, um novo grupo executivo fez uma revisão estratégica a fim de determinar uma trajetória que melhor produziria o valor para os acionistas. A conclusão foi que, embora um excelente desempenho operacional, a curto prazo, continuasse sendo importante, a empresa precisaria abraçar uma estratégia de crescimento. Larry Brady, presidente da FMC, recorda: Como uma empresa altamente diversificada, ... a medida de retorno sobre o capital empregado (ROCE) era particularmente importante para nós. No final do ano, recompensávamos os gerentes de divisão que apresentasse o desempenho financeiro previsto. Vínhamos administrando a empresa com rigor nos últimos 20 anos. Mas estava ficando cada vez mais difícil de identificar de onde viria o crescimento futuro, e em que outros setores da inovação a empresa com alto retorno sobre o investimento, mas com menos potencial para continuar crescendo. Pelos nossos relatórios financeiros, também não ficava de todo claro o progresso que estávamos obtendo na implementação de iniciativas de longo prazo. KAPLAN e NORTON (1997, p. 22-3).

Fazendo um exercício de reflexão mais aguçado sobre Balanced Scorecard, vê-se que o mesmo possui muito mais do que apenas indicadores financeiros. Atestado pelos próprios autores e principalmente por empresas que o implementaram, ele se apresenta como uma ferramenta desenvolvida para que as organizações possam, de fato, implementar sua estratégia.

Esta nova forma de gerenciar vem solucionar um problema muito comum e facilmente encontrado nas empresas como pode ser verificado no exemplo a seguir:

“Cansados de se depararem com problemas operacionais, muitos executivos, no afã de procurar estabelecer diretrizes que norteiem suas organizações, fecham-se em salas, juntamente com seus conselhos, e definem uma missão fantástica calcada em uma estratégia que a olhos vistos parece infalível, e ao saírem dessas reuniões crêem que seus problemas (alto índice de produtos defeituosos, insatisfação dos funcionários, entre outros) serão resolvidos dados a simples divulgação da missão e da estratégia estabelecida”. E é aí que muitos deles com o passar do tempo, vendo que os problemas estão aumentando, se desesperam, pois crêem que já fizeram tudo para tentar melhorar o desempenho da organização e só o que conseguem é aumentar os problemas e deixar os funcionários mais confusos.

Como observou Peter Senge, “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar uma empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”. Como exemplo específico, Normam Chambers, executivo principal da Rockwater, uma empresa de construções submarinas, liderou um esforço de dois meses entre altos executivos e gerentes de projeto para desenvolver uma declaração de missão detalhada. Pouco depois de distribuir essa declaração de missão, Chambers recebeu um telefonema de um gerente de projeto de uma plataforma de prospecção em pleno Mar do Norte. “Normam, quero que você saiba que eu acredito na declaração de missão. Quero agir de acordo com ela. Estou aqui com meu cliente. O que devo fazer? Como devo me comportar a cada dia, durante a vida deste projeto, a fim de estar em conformidade com a nossa declaração de missão”? Chambers percebeu que havia um grande vazio entre a declaração de missão e as ações cotidianas dos funcionários. KAPLAN e NORTON (1997, p. 25).

Analisando o núcleo do problema em questão, facilmente consegue-se identificar que essas pessoas além de não carregarem a história da administração consigo, incorrem nos mesmos erros dos autores de planejamento estratégico, que vislumbram o processo de estratégia dando ênfase apenas no planejamento, esquecendo assim da execução e controle que serão como que o apoio de todo o processo estratégico. Portanto os administradores nunca devem esquecer que justamente por se fazer parte de um processo, a busca pela boa estratégia não deve se exaurir no planejamento. E é justamente por essas razões o Balanced Scorecard

se configura como uma ferramenta adequada para traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em ações concretas no dia-a-dia de uma organização, pois é por meio do estabelecimento dos indicadores de clientes, de processos internos, financeiros e de aprendizado e crescimento e que a empresa consegue traduzir sua estratégia em ações concretas. Entretanto, existe outro aspecto interessante desse instrumento, na busca por se tentar alinhar e articular todas as ações da empresa (leia-se departamentos) em busca de uma única meta (colocar em prática a estratégia traçada pela empresa), são estes dois aspectos que ajudam realmente a organização a se desenvolver coerentemente e de maneira ordenada.

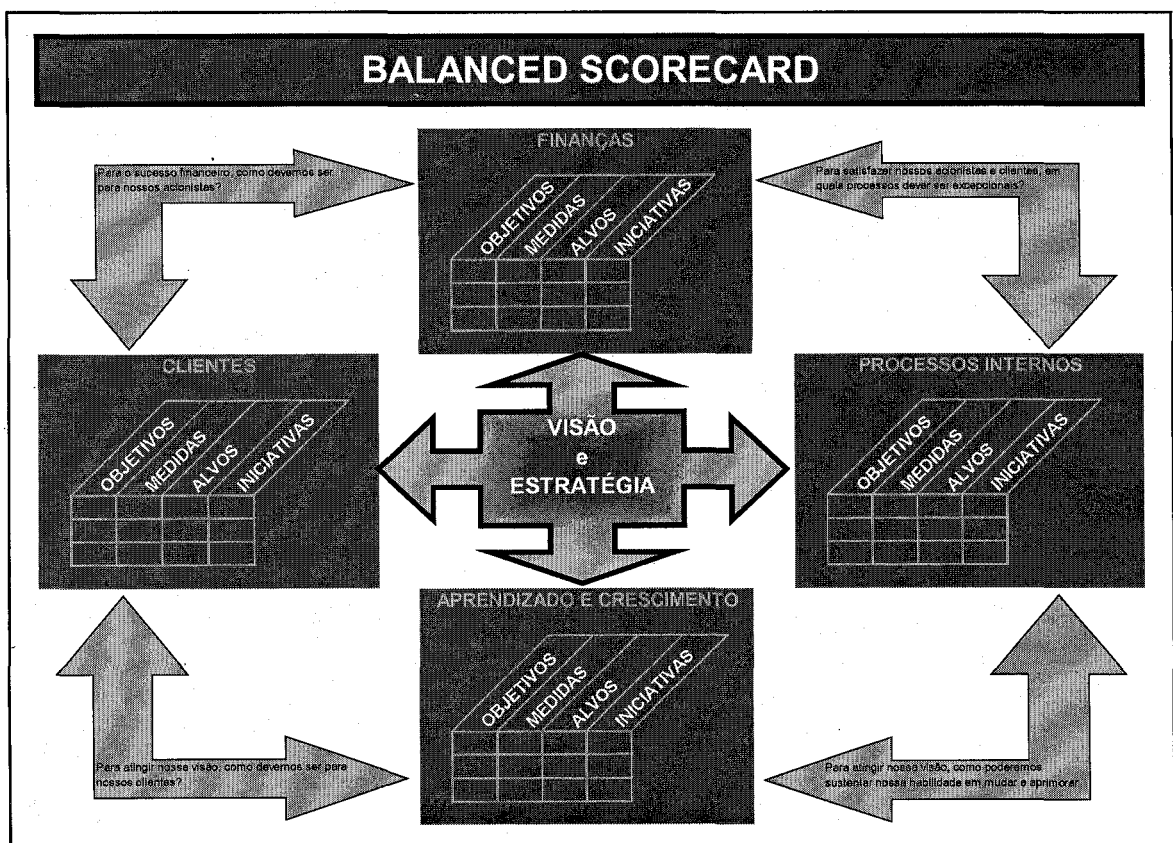
Conforme dito anteriormente os indicadores de desempenho têm a finalidade de ajudar a organização a implantar sua estratégia, vê-se que podem ser criados dois gêneros de indicadores em cada perspectiva (clientes, processos internos, financeiro, aprendizado e crescimento). Um terá o objetivo de indicar o caminho a ser seguido e o outro a finalidade de quantificar os resultados. Em outras palavras o primeiro se encarregará de mostrar como e porque os resultados em cada área devem ser conforme o estabelecido., isto é chamado de vetores de desempenho. Já o segundo gênero nada mais é do que a simples apuração dos resultados obtidos pelas áreas. Assim a empresa tem a oportunidade de fazer algo de fundamental importância para o sucesso da implementação de sua estratégia, identificar pontos dissonantes entre os dois gêneros de indicadores e principalmente tomar medidas corretivas durante o processo. Com isso a organização, sem mesmo perceber, acaba vislumbrando algo fundamental. O inter-relacionamento das quatro perspectivas; aumento de treinamento gera aumento da qualidade dos produtos, que gera um aumento da satisfação dos clientes e por sua vez, um melhor resultado financeiro.

Comentando de maneira geral, as quatro perspectivas dos indicadores “quantificáveis”, observa-se que a perspectiva financeira visa quantificar, em termos financeiros, se a estratégia adotada pela empresa está contribuindo para a melhora

de seus resultados financeiros. A perspectiva dos clientes ajuda a empresa a descobrir quem realmente são seus clientes e principalmente quais são seus anseios futuros. No entanto as perspectivas dos Processos Internos fazem com que a empresa não só monitore seus processos, mas principalmente que estimule a mesma em reinventá-los constantemente, no intuito de fidelizar os clientes atuais e futuros. E finalmente a perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton, nada mais é do que a estrutura que a empresa deve montar para se desenvolver. Segundo eles essas perspectivas se sustentam em três elementos básicos: *pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais*.

Todos os conjuntos dessas quatro áreas serão abordados com maior profundidade mais adiante.

FIGURA 2 – BALANCED SCORECARD



FONTE: KAPLAN (1997) – Adaptado.

6.2 CONHECENDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO

6.2.1 Perspectiva do Cliente

O propósito da perspectiva do cliente no BSC é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos da lucratividade que é capaz de gerar. Assim, como regra geral, é possível dizer que as organizações devem focar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos, KAPLAN (1997). Entretanto, é igualmente importante perceber que a contribuição de um segmento de clientes para a organização extrapola a perspectiva financeira, embora deva, ao final, traduzir-se ou resultar em vantagem financeira de algum modo. Por isso, pode ser interessante adotar indicadores que reflitam contribuições de cada segmento de clientes em perspectivas não financeiras.

Para avaliar a perspectiva do cliente, KAPLAN (1997), sugeriu um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Uma dimensão básica no relacionamento dos clientes com os fornecedores é a proposta de valor, que se refere a um conjunto de atributos dos produtos ou serviços da organização capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas acima mencionadas. A proposta de valor pode contemplar três categorias:

- a) proposta de valor nos atributos dos produtos ou serviços – refere-se à funcionalidade (utilidade ou efetividade), qualidade e preço dos produtos ou serviços da organização para o cliente;
- b) proposta de valor no relacionamento com clientes – refere-se à capacidade da organização de perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções;

c) proposta de valor na imagem e na reputação – refere-se à capacidade da organização de comunicar-se com o público (clientes ou não) e persuadi-lo quanto às vantagens de realizar negócios com ela, KAPLAN (1997).

Os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não financeiros. Eles oferecem treinamento para os funcionários, incentivando a competência interna com as suas exigências. Ao conversarem uns com outros, estão fazendo propaganda e trabalhando para a formação de uma imagem institucional KAPLAN (1997). Por isso, é importante analisar o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes para a organização e vice-versa. A percepção dos clientes em relação à proposta de valor da organização é influenciada por fatores culturais do cliente: *status* sócio-econômico, sua sensibilidade aos instrumentos de *marketing* e suas necessidades prioritárias no momento. De um ou de outro modo, é preciso buscar a comunicação com o cliente como forma de captar informações a seu respeito nessas quatro áreas. Neste sentido, as ferramentas de interação pela *Internet* têm demonstrado ser valiosas aliadas. Questionários e análises de navegação e preferências poderão revelar importantes informações sobre essas características dos clientes, mas é necessário encontrar formas de estimulá-los a navegar pelas páginas *Web* da organização.

Uma das características marcantes dos clientes que se conectam com a *Internet* é a veracidade por informações sobre produtos e serviços. Por isso, uma boa prática é desenhar bases de conhecimento bem estruturadas e de acesso gratuito contendo farta informação sobre especificações de produtos e serviços, depoimentos e estudos de caso, formas de implementação e uso dos produtos, problemas mais freqüentes e suas soluções, sistema de notificação de problema com o produto etc. Tais informações devem ser obtidas junto aos funcionários em todos os níveis da organização. Porém, não se deve deixar de aproveitar o conhecimento gerado pelos próprios clientes. Dessa forma, as listas de discussão sobre os produtos devem ser acompanhadas de perto pelo gestor de conhecimento,

de modo a detectar tendências, novos usos de produtos, falhas de especificação etc. Qualquer informação oriunda dos clientes deve, em tese, ser analisada para que se identifiquem padrões passíveis de serem convertidos em conhecimento. Estabelece-se, assim, uma relação sinérgica entre a organização e sua clientela. Quanto mais a clientela se dispuser a fornecer conhecimento sobre sua percepção da organização e de seus produtos, mais possibilidade terá a organização de responder adequadamente às demandas. Para isso, os clientes devem ser adequadamente estimulados. Alguns indicadores plausíveis nessa área são: volume de contribuições da clientela para a base de conhecimento da organização a respeito de produtos e de suas demandas, e volume de consultas realizadas à base de conhecimento.

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

Antes, as empresas podem se concentrar em suas capacidades internas, dando ênfase no desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram percebendo que os concorrentes tomavam-lhes mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes. Para obter um desempenho financeiro superior ao longo prazo, as empresas precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados por eles, os clientes.

6.2.1.1 Segmentação de Mercado

Em geral, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Possuem diferentes preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. O processo de formulação de estratégia utiliza a pesquisa de mercado a fundo, pois esta pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento serviço. A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O Balanced Scorecard, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Alguns executivos são contra a escolha de segmentação específica de clientes por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer às preferências de todos os clientes. Mas esta abordagem corre o risco de não atender a ninguém. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer.

Na elaboração do Balanced Scorecard, os executivos da Rockwater¹ (que empresa é esta, de onde você tirou isto? é preciso explicar para o leitor, incluir em nota de rodapé) entrevistaram muitos de seus clientes atuais e potenciais e verificaram que alguns deles queriam continuar trabalhando como estavam acostumados. Esses clientes desenvolviam internamente todas as especificações para suas solicitações propostas, enviavam as solicitações ao mercado e escolhiam, entre todos os fornecedores qualificados, aquele que oferecia o menor preço. Um dos clientes disse numa entrevista:

Não dispomos de recursos e tempo para sofisticar o relacionamento com nossos fornecedores. Nossa atividade tornou-se terrivelmente competitiva nos últimos anos, com reduções de preços e margens de lucro, além da necessidade de reduzirmos custos sempre que possível. Só nos resta ficar com o fornecedor que nos oferece o menor preço. KAPLAN e NORTON (1997, p. 114).

A Rockwater buscava o fornecedor de menor preço. Mas as entrevistas mostraram também que vários clientes grandes, e importantes, de outras empresas não exigiam somente preços baixos de seus principais fornecedores de serviços de construção submarina. Eles diziam:

Precisamos cortar custos sempre que possível. Mas estamos querendo que nossos fornecedores nos apoiem nessa meta. Se for mais barato e eficaz transferir para eles algumas de nossas funções de engenharia, isso será feito, reduzindo nosso contingente de pessoal técnico. Além disso, nossa vantagem comparativa é encontrar reservas de petróleo e gás, refiná-las e levá-las ao mercado. Não temos diferenciais na construção submarina. Queremos fornecedores capazes de sugerir novas formas de fazer negócios e desenvolver novas tecnologias. Nossos melhores prestadores de serviços de engenharia saberão se antecipar às nossas necessidades através de novas tecnologias, novas abordagens de gerenciamento de projetos e novas alternativas de financiamento. KAPLAN e NORTON (1997,p. 115).

As empresas estão percebendo que a rápida evolução tecnológica, e um mercado cada vez mais competitivo para seus produtos finais, está dificultando relacionamento com seus fornecedores em busca de novas maneiras de reduzir custos.

6.2.1.2 Retenção de clientes

Uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nestes segmentos. Empresas que conseguem identificar todos os seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período. Além de manter seus clientes, muitas empresas medem a fidelidade desses clientes pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

6.2.1.3 Captação de clientes

Aumentar a base de clientes em segmentos-alvo é um objetivo para as empresas que procuram ampliar mercado. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes

nesses segmentos. Empresas dos setores de cartões de crédito, assinatura de revistas, serviços de telefonia celular, televisão a cabo e atividades bancárias pegariam para si clientes através de amplas iniciativas de marketing. Estas empresas estão em condições de examinar o percentual de respostas dos clientes às suas propostas e a taxa de conversão – o número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas. Elas podem medir o custo de captação por cliente, e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e volume de contatos de venda, ou por dólar gasto na captação.

6.2.1.4 Satisfação de clientes

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. Pesquisas recentes mostraram que um nível adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

Algumas empresas têm a sorte de contar com clientes que avaliam todos os seus fornecedores e, voluntariamente, fornecem esse *feedback*. Por exemplo a Hewlett-Packard avalia e classifica os fornecedores em várias categorias. A Ford reconhece e recompensa seus fornecedores mais importantes. As tesourarias de várias empresas multinacionais enviam relatórios a todos os bancos com os quais mantém relações, oferecendo *feedback* detalhado sobre o desempenho de cada banco no tocante à liberação do capital, da prestação de serviços financeiros e assessoria.

A elaboração de pesquisas de opinião pode parecer simples, mas a obtenção de respostas válidas de um alto percentual de clientes normalmente exige um reconhecimento especializado.

6.2.1.5 Lucratividade de clientes

Uma das maneiras de ter clientes extremamente satisfeitos (e concorrentes aborrecidos) é vender produtos e serviços a preços muito baixos. Mas as empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos; elas precisam de clientes lucrativos. A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos. É provável que isso aconteça com clientes recém-conquistados, onde o grande esforço de captação ainda está por ser compensado pelas margens de lucro da venda dos produtos e serviços. Os clientes recém-captados, mesmo não lucrativos atualmente, ainda tem seu valor conforme seu potencial de crescimento. Mas os clientes não lucrativos que trabalham com a empresa há muitos anos provavelmente exigirão ação explícita (ou algum outro motivo forte, como credibilidade e oportunidades de aprendizado) para se transformarem em ativos.

6.2.2 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com KAPLAN (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Este ponto de vista é corroborado por DRUCKER (1994), quando se refere aos operários do conhecimento e, SVEIBY (1998), quando expõe as diferenças dos paradigmas industriais e do conhecimento e, STEWART (1998), quando descreve os trabalhadores do conhecimento. EDVINSSON (1998), ainda assinala que as pessoas são os únicos agentes ativos na empresa. Todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas e dependem, em última instância, das pessoas para existir. Adicionalmente, os autores do BSC evidenciam que as idéias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos funcionários operacionais, que atuam mais diretamente nos processos

internos e junto aos clientes, KAPLAN (1997). Esta mudança de perspectiva implica recrutamento criterioso, para obter funcionários com maior capacidade analítica. SVEIBY (1998, p. 78) afirma que: “o recrutamento de novos funcionários é a decisão de investimento mais importante da gerência e, talvez, a sua ferramenta estratégica mais importante”. Além disso, essa mudança de perspectiva implica grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam alinhadas com os objetivos organizacionais KAPLAN (1997). Segundo os autores, os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes e apresentar-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços. São três as principais categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento, de acordo com a experiência dos idealizadores do BSC:

- a) “capacidades dos funcionários”;
- b) “capacidades dos sistemas de informação”;
- c) “motivação, *empowerment* e alinhamento”:

Um grupo essencial de indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores destes resultados são, até o momento, um tanto genérico e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do BSC. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. Segundo SVEIBY (1998), tornar a empresa menos dependente dos especialistas é uma das principais tarefas do executivo principal. Neste contexto, especialistas são profissionais altamente qualificados e experientes que solucionam os problemas mais complicados, geram as maiores receitas para a empresa e possuem a mais ampla rede de contatos fora da organização e ainda apontam o problema da

distribuição etária. EDVINSSON (1998) alerta para o fato de a diversidade de funcionários ser um fator importante de competitividade. De acordo com NONAKA (1997), o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa algum fim. A gestão do conhecimento deve procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC, que estão distribuídos por todas as perspectivas. Por esta razão os autores do BSC afirmam que a perspectiva, de aprendizado e crescimento é vetor de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas, porque segundo KAPLAN (1997), compõem a base do aprimoramento da gestão da empresa, e da infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos estabelecidos nas demais perspectivas. O efeito dela é aumentar o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, que visa, em última instância, melhores resultados financeiros. Uma política adequada de Gestão do Conhecimento deve ter por objetivo alinhar as necessidades de crescimento do capital humano determinadas pela identificação das competências essenciais. Para PRALAHAD (1998), com base naquelas necessárias para a implementação das cadeias de valor dos processos críticos de negócio.

6.2.2.1 Capacidades dos funcionários

Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado, operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se vêem obrigadas a melhorar continuamente. As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de

frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Padrões que determinavam os processos internos e a resposta aos clientes, servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mas não servem como padrões para o desempenho atual e futuro.

Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

6.2.2.2 Capacidades dos sistemas de informação

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários tenham desempenho eficaz no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa, devendo também ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possam trabalhar melhor em cima destes clientes, para não apenas satisfazê-los no relacionamento mas também para conhecer e tentar satisfazer as necessidades emergentes destes clientes.

Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com este *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção.

6.2.2.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelentes acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

O resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* pode ser medido de várias maneiras. Uma medida simples e utilizada é o número das sugestões por funcionários. Essa medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada por uma medida complementar, ou seja, número de sugestões implementadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas e que transmite à força de trabalho, que é o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério.

O resultado da implementação bem-sucedida das sugestões dos funcionários não precisa se restringir à redução de custos e despesas. As empresas podem também procurar melhorias específicas de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes.

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa no Balanced Scorecard.

6.2.3 A Perspectiva Financeira no Balanced Scorecard

Segundo KAPLAN (1997), a estratégia financeira no Balanced Scorecard enfatiza os objetivos de longo prazo. Para que o desempenho econômico seja atingido, deve ser tomada uma série de ações, das quais estão os processos financeiros, os clientes e até mesmo os processos internos.

No contexto financeiro destacamos o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade. Estes itens estão atrelados a análise de vários outros índices, no qual serão demonstrados a seguir.

Para CERTO (1993), a performance da empresa pode ser avaliada por diversos tipos de indicadores. Entre eles incluem-se “o grau de liquidez, o grau de endividamento, o grau de atividade, o grau de lucratividade, o grau de crescimento e o grau de valorização”.

6.2.3.1 Grau de liquidez

Dentro de nosso estudo é de grande relevância a análise do grau de liquidez pois determina qual a capacidade que a organização tem em honrar as suas obrigações de curto prazo. Para CERTO (1993), se a empresa não tiver como cumprir com as obrigações de curto prazo, pouco são as chances que ela tem de corrigir os problemas, e caso não resolva, estes problemas podem afetar a estratégia de longo prazo. Toda empresa deve estar atenta às contas a serem pagas no curto prazo, assim evita-se um endividamento desnecessário a curto prazo, e o não cumprimento dos seus débitos.

6.2.3.2 Indicadores de Atividade

Um outro indicador que pode ser analisado para o bom desempenho da empresa seria o indicador de atividade. CERTO (1993), enfatiza este indicador porque verifica os ativos da empresa. As contas do ativo são consideradas por ele como importante medidor de desempenho dentro da empresa. Isto é medido pela divisão das vendas pelos estoques. Nas empresas prestadoras de serviços, o melhor desempenho se dará quanto mais rápidos os serviços oferecidos forem concretizados.

6.2.3.3 Indicadores Econômicos

Outro fator a ser analisado seria a questão da lucratividade, pois assim pode ser definida o que é eficiência e eficácia, e se a empresa está apresentando uma maior riqueza através de um acúmulo de capital.

Aqui destacamos:

- A margem de lucro sobre as vendas ou serviços; ela é calculada sobre os lucros, antes dos juros e tributos pelas vendas. Uma empresa tem uma boa margem de lucro quando como o decorrer dos anos está sempre apresentando um bom resultado ou lucro positivo;
- Retorno sobre investimento; seria o retorno sobre os ativo, ou na realidade a produtividade da organização.

6.2.3.4 Ciclos Econômicos e Financeiros

São fatores relacionados ao tempo. Segundo BRASIL (1997), este ciclo é muito vulnerável às mudanças da economia quando esta se encontra em fase de crescimento real ou em regime inflacionário, o que geralmente costuma ocorrer no Brasil.

O *Ciclo Econômico* é o tempo gasto para as compras de matérias primas no início do processo e termina com as vendas dos produtos ou serviços acabados. Já o *Ciclo Financeiro* é iniciado com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas.

Partindo dos ciclos acima definidos podemos verificar a Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Capital de Giro (CDG), bem como a sua funcionalidade. Para BRASIL (1997), o processo inflacionário e de crescimento obriga a um maior investimento, isto acaba elevando os níveis de estoque, das contas a receber e a pagar. Tudo isto devido aos prazos dados aos clientes e ao recebimento dos fornecedores. Aqui é destacada a estratégia dos custos, pois estes afetam e muito a

necessidade de capital de giro e capital de giro da empresa em análise. Um trecho dos autores afirma como isto afeta uma organização.

Impõe-se assim ao administrador acompanhar e controlar a estabilidade do ciclo financeiro, de sua empresa, buscar inclusive otimizá-lo, pois sua redução representa, principalmente para os ciclos longos, entrada de recursos de capital, que podem ser alocados a outras destinações. VINAGRE (1997, p.60).

Já o capital de giro tem que ser um processo contínuo de recursos ao longo do tempo, pois estes capitais influenciam, de forma permanente as operações. O CDG é conseguido pelo autofinanciamento de recursos próprios. Assim os investimentos serão destinados a modernização, através da implementação de novas tecnologias, em função do obsolescência das instalações anteriores. As utilizações dos recursos serão também integrantes do processo de implantação do novo layout e no treinamento dos funcionários pelo departamento de recursos humanos.

Tudo o que foi visto anteriormente está ligado às finanças e a contabilidade da empresa. O balanço patrimonial transmite o reflexo do ciclo financeiro com os valores do ativo e passivo, principalmente aqueles ligados aos clientes, estoques fornecedores, salários, encargos impostos ou quaisquer outras contas do balanço.

6.2.3.5 Mensuração do indicador EVA (Economic Value Added)

Este sistema é um dos mais sofisticados sistemas de gerência financeira, pois permite a eliminação de conflitos e confusões, além é claro de estar sempre buscando a melhoria contínua na organização. O EVA busca centrar suas decisões nas questões de negócios - a começar pela estratégia adotada pela empresa, prosseguindo até as decisões operacionais. Através dele verifica-se o que está funcionando dentro da empresa, qual o produto, serviço, operação ou atividade apresenta maior ou menor produtividade. Ele relaciona custo operacional com custo de capital, lucro econômico com a taxa de retorno.

Para EHRBAR (1998), o sistema de gerenciamento do EVA tem como objetivo maximizar a riqueza a empresa. Existem algumas maneiras para que isto ocorra:

- a) Cortar custo, operar de forma eficiente para obter um retorno maior sobre o capital investido.
- b) Investir em negócio ou projetos aonde o retorno sobre capital exceda o custo de capital.
- c) Não investir ou liquidar ativos e atividades que não estejam gerando retornos iguais ou maiores que o custo de capital.
- d) Estruturar da melhor forma possível as finanças da empresa, para minimizar o custo de capital.

O EVA para MARTINS (2001), não constitui uma novidade nas empresas, pois recupera conceitos elementares, intuitivos e fundamentais que já havia caído no esquecimento. Este resgate da essência, do sentido, de como conseguir uma mudança no desempenho da organização produz uma atração principalmente porque presenciamos um período de virtualidade no cotidiano social dos trabalhadores. Existem vantagens na utilização do EVA., porque aqui se insere a capacidade do gestor na conquistas dos resultados ou na sua expectativas de investir a sua própria atuação para alcançar os resultados, veja como e o porque é de fácil compreensão.

EVA se baseia em algo que sabemos há muito tempo: Aquilo que chamamos de lucro, o dinheiro que sobra para remunerar o capital, geralmente nem é lucro. Até que um negócio produza um lucro que seja maior do que o seu custo de capital, estará operando com prejuízo. Não importa que pague imposto como se tivesse um lucro verdadeiro (...) Até então, não cria riqueza; a destrói. Muitos gerentes de empresas esqueceram-se deste princípio básico porque foram condicionados a focalizar lucros contábeis convencionais que incluem uma dedução para pagamento de juros mas não têm qualquer dispositivo para custo de capital acionário. DRUKER (1997, p. 23).

6.2.3.6 Orçamento de Caixa

O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve uma projeção de entradas e saídas de caixa, as necessidades de financiamentos e o controle dos recursos financeiros. O fluxo de caixa deve-se preocupar-se com a defasagem entre as transações e os fluxos de caixas (regime de caixa ou regime de competência), com as necessidades de caixa e com o excesso de fundos que geram custos de ociosidade. É através do cálculo de entradas e saídas prováveis que se permite à empresa avaliar sua provável situação financeira no exercício. Esta avaliação da situação será útil à medida que pode revelar necessidades de financiamentos para cobrir os possíveis déficits projetados, e de planejamento para a transferência de fundos excedentes a alguma aplicação ou investimento proveitoso.

Segundo PESTANA (1997), existem algumas finalidades a serem consideradas no fluxo de caixa. Entre elas; rever a posição financeira em um momento futuro, como resultado das operações planejadas; indicar se existe excesso ou insuficiência de saldo; indicar quais as necessidades de empréstimos ou a disponibilidade de capital para investimentos futuros; permitir controle dos recursos financeiros em relação ao capital de giro, às vendas, aos investimentos e ao capital de terceiros; estabelecer bases sólidas para uma melhor política de crédito.

6.2.3.7 Alavancagem operacional

É a variação no lucro operacional que a empresa tem em função da alteração no volume de produção (e de vendas). O fenômeno deriva da existência de custos e despesas operacionais fixas. À medida que somente seriam alterados as receitas e os custos variáveis, quanto maior for a participação dos custos fixos nos custos totais, maiores seriam as variações proporcionais no lucro operacionais.

6.2.3.8 Administração de Orçamento e Controle

Inicialmente deve-se elaborar o orçamento em função geral do planejamento, na outra face destacamos o processo administrativo como um instrumento de controle. Este controle seria acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar os desempenhos efetivos e verificar se o resultado foi desejável satisfatório ou viável para a empresa. Este controle não envolve simplesmente o acompanhamento do processo, ele envolve a geração de informações para as decisões que serão tomadas.

Conforme SANVICENTE (1995), o orçamento é um planejamento de operações que serão responsáveis pelos resultados (receitas, despesas, volumes de atividades e serviços, quantidades de atuações dentro da empresa).

O sistema orçamentário apresenta as suas vantagens e desvantagens. As vantagens são que com um orçamento detêm todos os fatores necessários para as tomadas de decisões dentro da organização. Estes fatores são todos os índices que medem o grau de desempenho da empresa. Ele permite acompanhar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los nas atividades consideráveis prioritárias. As desvantagens são os altos custos que isto acarreta a organização tanto na questão de tempo como de recursos humanos para obter um controle adequado ao padrão da empresa.

6.2.3.9 Alavancagem Financeira

São as despesas financeiras decorrentes dos empréstimos e financiamentos obtidos pelas empresas e das respectivas taxas de encargos contratadas. (Melhorar este conceito) Estas despesas são deduzidas do lucro operacional para se apurar o montante dos lucros antes do provisionamento do imposto de renda

6.2.4 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

O propósito da perspectiva dos processos é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente. Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, (ex. centros de responsabilidade e departamentos), no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização (cadeia de valor), KAPLAN (1997).

A cadeia de valor é a seqüência de transformações pelas quais passam os insumos do processo - transformações dos produtos ou serviços - ganhando gradativamente mais valor para o cliente. A cadeia de valor pode ser dividida em três fases:

- a) Inovação: É a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções;
- b) Operações : É a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço; e
- c) Serviços de pós-venda: Esta fase abrange o período posterior à venda, no qual são realizados procedimentos relacionados com a garantia, consertos, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente.

Segundo STALK (1998), o tempo é uma vantagem chave, em produção, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição. Se uma empresa consegue produzir novos produtos três vezes mais rapidamente que seus concorrentes, tem uma enorme vantagem e é exatamente isso que os fabricantes japoneses estão fazendo com seus competidores ocidentais. A respeito do desenvolvimento de novos produtos, NONAKA (1997), afirmam que a criação de conhecimento deriva dos processos de inovação. Logo KAPLAN (1997, p. 133)

concluiu que “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”. A visão desse autor indica a conveniência da aplicação das técnicas da “Gestão do Conhecimento” nas atividades de melhoria dos processos internos.

SVEIBY (1998) dá especial importância ao conhecimento contido no relacionamento com clientes que aumentam a competência interna, que sustentam o incremento da estrutura interna (ex. via *feedback*), ou que constroem a imagem e proporcionam contatos com outros clientes. Nesta linha de pensamento, o autor preconiza a utilização de indicadores como: tempo dedicado à P&D (pesquisa e desenvolvimento), proporções de clientes que contribuem para a melhoria da organização, número de inovações propostas pelos funcionários e acessibilidade das informações da organização a esses funcionários.

Segundo KAPLAN (1997), o Balanced Scorecard tem por objetivo identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e assim desenvolver novas soluções para as suas necessidades. Este processo vai do início das operações passando pela entrega dos produtos ou serviços e terminando com os serviços de pós-vendas.

O BSC tem por objetivo reforçar a importância de medir o desempenho dos negócios, através do atendimento dos pedidos, compras, planejamento e controle de produção ou da prestação de serviços. Destacando os indicadores financeiros, qualidade, produtividade e tempo avaliado no processo.

Como já foi dito para que uma empresa produza aos resultados financeiros desejáveis, ela deve criar valor genérico ao processo e adaptar estes ao processo interno através de modelos dos processos internos (Inovação, operações e serviços pós-vendas), citados anteriormente.

Vamos explicar melhor o conceito dos processos internos através das descrições.

6.2.4.1 Processo de Inovação

A eficácia, eficiência e oportunidade são mais importantes que os próprios processos operacionais rotineiros. A inovação é considerada como onda longa de criação de valor, aqui a empresa deve identificar novos mercados, novos clientes e buscar atingir as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Somente desta forma a empresa pode criar valor e então projetar novos produtos e serviços que lhe permitam atingir novos mercados e clientes.

6.2.4.2 O Processo de Operações

Este processo representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ou seja, é o início do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou da prestação do serviço. Para não provocar insatisfação do cliente o processo deve ter uma entrega eficiente regular e pontual dos produtos e serviços existentes.

Para KAPLAN (1997), o valor aos clientes é a inclusão de rápidos tempos de respostas com o atributo crítico de desempenho. Para eles os clientes estão sempre valorizando o tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido até o momento em que o produto ou serviço desejado é recebido. Outro ponto importante a ser analisado é a confiabilidade quanto à medida de entrega dentro do prazo.

6.2.4.3 Serviço Pós-Venda

Fase final do valor interno, inclui garantia e o conserto do serviço ou produto vendido. A empresa quando presta este serviço tende a atender às expectativas dos seus clientes alvos no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior. Este serviço pode ser avaliado pelo seu desempenho aplicado ao tempo, qualidade, custos descritos para os processos operacionais.

Dois outros pontos que não fazem parte do processo interno mas que é de grande importância ao desempenho da perspectiva do processo interno. São eles

Medidas da Qualidade do Processo e Perspectiva de Inovação e Aprendizado, ambos serão apresentados a seguir.

6.2.4.4 Medidas da Qualidade do Processo

Para KAPLAN (1997), as empresas de serviços devem identificar os defeitos de seus processos internos que afetam negativamente os custos, a sua capacidade de respostas e o nível de satisfação dos clientes. A empresa deve evitar nas suas operações o desperdício ou perdas de tempo e matérias-primas, assim ela evita o retrabalho e as possíveis devoluções. Outros itens aos quais as organizações devem estar atentas seriam as informações imprecisas, as solicitações não atendidas ou transações não realizadas, prejuízos financeiros para os clientes e as comunicações ineficazes. O BSC deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro.

Ao selecionar indicadores financeiros a serem usados no BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC. A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. KAPLAN (1997), apontam três fases no ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. O ciclo de vida se inicia com a fase de crescimento, na qual são necessários elevados níveis de investimento para criar a infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado. A fase de sustentação caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno do capital investido, melhoria dos processos internos e é a fase na qual a maior parte das empresas e unidades de negócio se encontra. Quando a empresa atinge maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta principal é a maximização do fluxo de caixa

operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do Capital de Giro. Caberá aos gerentes identificar em que fase encontra-se a sua empresa ou unidade de negócios para estabelecer os objetivos e indicadores financeiros adequados, levando em conta os temas estratégicos da empresa (aumento de receita, redução de custos e utilização dos ativos).

Quando estamos nos referindo a processos internos devemos medir a o desempenho e refletir qual os pressupostos operacionais básicos da perspectiva organizacional. Se a organização muda e o sistema de mensuração permanece inalterado, este último será, na melhor das hipóteses, ineficaz ou, mais provavelmente, contraproducente. O termo mais ideal, ao sistema de mensuração destina a apoiar a organização baseada em equipes e ajudar as equipes a superar dois grandes entraves à eficácia. Segundo MEYER (2001), estes problemas seriam conseguir que as áreas funcionais forneçam conhecimentos especializados às equipes, quando necessários, e fazer com que os vários funcionários falem a mesma língua. Aqui existe uma distinção do BSC e o sistema tradicional, pois aqui ocorre um bloqueio, por parte dos funcionários, das informações e assim as boas informações não serão repassadas para os superiores.

Dentro dos processos internos podemos destacar a área de marketing pois esta acompanha a participação de mercado, a área operacional pois observa os estoques, a área financeira porque é ela que monitora os custos, e assim por diante.

Existem indicadores de resultados que revelam à organização sua situação efetiva no esforço de cumprir as metas, mas não mostram como chegar lá. Os poucos indicadores, de resultados interfuncionais da organização são tipicamente financeiros, como receita, margem bruta, custos das mercadorias/ serviços vendidos, ativo permanente e endividamento. Já os indicadores de processos monitoram as tarefas e atividades que produzem resultados, em todo o âmbito da organização. Tais indicadores são essenciais para as equipes multifuncionais responsáveis pelos processos que oferecem aos clientes algum produto ou serviços. Segundo

MONTGOMERY (2001), os indicadores estão voltados para obter uma expectativa dos clientes. Pois, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito das organizações.

Os indicadores internos do Balanced Scorecard devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente- fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. As empresas também devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais. Além disso, é preciso que definam os processos e competência em que serão excelentes e especifiquem os respectivo indicadores.

6.2.4.5 Perspectiva de Inovação e Aprendizado.

Os indicadores voltados para os clientes e para os processos organizacionais interno do Balanced Scorecard identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o sucesso competitivo. Mas as metas para o sucesso se encontram em constante mutação. A competição global intensa exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e sejam capazes de introduzir produtos complementemente novos por meio da ampliação de seus recursos. Para MONTGOMERY (2001) a capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens - em suma, crescer e aumentar seu valor agregado.

6.3 ESTRATÉGIA

Em estudo realizado no segundo semestre de 1999 pela consultoria *Symnetics Business Transformation* que analisou trinta empresas brasileiras de médio e grande porte, constatou-se que menos de 10% das estratégias são eficientemente formuladas e executadas. Alcançar sucesso estratégico é o grande desafio.

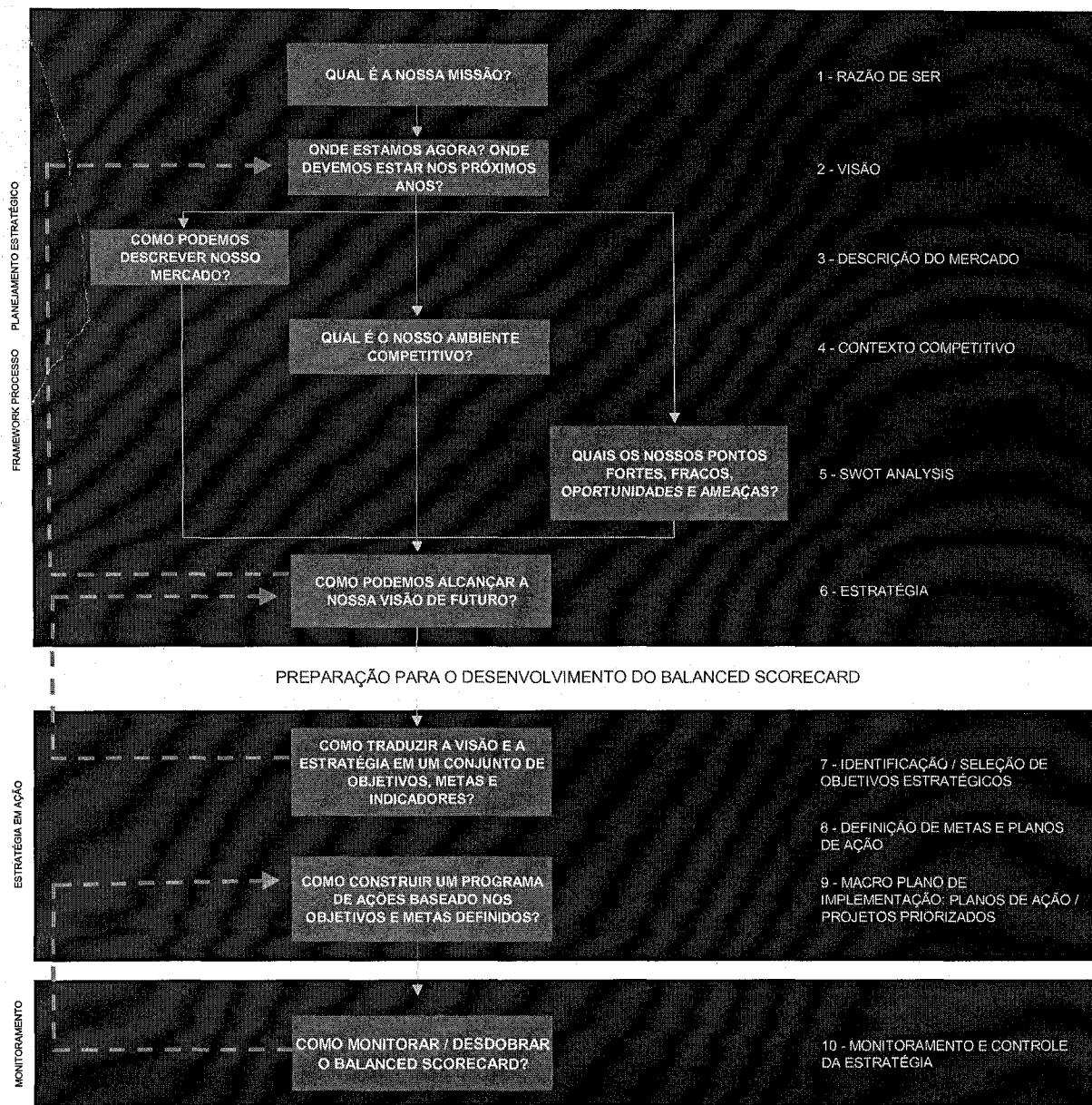
Tal desempenho se deve a inúmeros fatores, entre eles a má compreensão da relação de interdependência entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Um *Framework* tradicional de planejamento estratégico incorporando o Balanced Scorecard como mecanismo de implementação e monitoramento contempla três fases distintas:

- Planejamento Estratégico: envolve a identificação da missão da empresa, ou seja, sua razão de ser. Conforme COLLINS (1998), a missão é a contribuição mais duradoura e expressiva e reflete o caráter permanente de uma organização. Nesta segunda fase também se define para onde a empresa quer ir, sua visão de futuro que pode mudar no longo prazo. É também nesta fase onde são analisadas as grandes tendências de mercado que podem ou não impactar no negócio, no contexto competitivo no qual se insere a empresa (análise de concorrentes, clientes, complementares etc), além de seus pontos fortes e fracos. Todos esses subsídios permitem a definição da estratégia da organização: excelência operacional, inovação de produtos, crescimento mercadológico etc.
- Estratégia em Ação: implica na tradução da estratégia em objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, culminando com a priorização destes projetos ao longo do tempo com os respectivos responsáveis. Para tanto, utiliza-se o Balanced Scorecard.

- Monitoramento: requer o desenho e implementação de um processo de análise e revisão contínua da estratégia com o uso do Balanced Scorecard.

Como pode-se observar na (Figura 2), o Balanced Scorecard não é uma ferramenta para realização do planejamento estratégico, mas sim um mecanismo que viabiliza sua tradução e mapeamento.

FIGURA 2 – FRAMEWORK BALANCED SCORECARD



FONTE: Symnetics Business Transformation

O Balanced Scorecard traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento. Em outras palavras, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite a materialização da Visão de Futuro e Estratégia da Organização. Desta forma, o Balanced Scorecard efetivo é consequência de uma Visão de Futuro e Estratégia previamente estabelecida por uma organização. Existe, portanto, um primeiro passo para a gestão da estratégia que deriva do Planejamento Estratégico. O levantamento apresentado em seguida busca compreender em um primeiro momento a existência de uma estratégia e em um segundo momento, a efetividade na sua tradução, implementação e gerenciamento analisando todas as cinco barreiras a saber:

6.3.1 Barreira da Visão

Muitas podem ser as deficiências relacionadas a esta barreira desde a não existência de uma visão de futuro claramente definida até à falhas em sua tradução e comunicação entre os diversos níveis organizacionais.

6.3.2 Barreira da Estratégia

A estratégia tem por finalidade traduzir a visão de futuro em objetivos estratégicos claros, geralmente acompanhados de metas (distribuídas ao longo do tempo), indicadores de desempenho, planos de ação e projetos organizacionais de escopo variado. A estratégia deverá ser expressa em um mapa estratégico onde o correlacionamento intencional entre objetivos estratégicos (relação de causa e efeito) é apontado.

6.3.3 Barreira de Gestão da Estratégia

A definição da visão de futuro de uma organização e os objetivos para atingí-los ao longo do tempo, por si só, não garante o sucesso de implementação. Uma organização deverá sempre estruturar um processo de gerenciamento estratégico, envolvendo o monitoramento do desempenho das ações e projetos estratégicos a partir da análise de Indicadores Chave de Desempenho o que pode continuamente alavancar revisões em ações estratégicas ou dos objetivos estratégicos propriamente ditos.

6.3.4 Barreira de Recursos Operacionais

A execução da estratégia somente se viabiliza se a organização tiver capacidade para operacionalizar as ações e projetos delineados no momento de formalização da estratégia. Entende-se por recursos operacionais competências humanas, recursos financeiros, recursos tecnológicos e infra-estrutura adequada para operacionalização dos projetos e do processo de Gestão Estratégica.

6.3.5 Barreira de Pessoas

A existência de competências e de infra-estrutura, por si só, não garante efetividade no monitoramento, gerenciamento e implementação da estratégia. As forças motrizes de qualquer iniciativa são as pessoas atuando como agentes incentivadoras da mudança ou alvo da mesma. Desta forma, iniciativas de gerenciamento da mudança, programas de incentivos, comunicação e disponibilização de informação são de fundamental importância.

6.4 UMA ABORDAGEM DE GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA

Uma gestão estratégica efetiva deverá assegurar uma série de fatores, a saber:

- Existência de objetivos estratégicos: Implica na tradução da visão de futuro de forma clara viabilizando sua comunicação;
- Desdobramento de objetivos e metas estratégicas: Implica na definição de metas táticas e operacionais vinculadas a metas de longo prazo;
- Existência de indicadores chave de desempenho: Implica na definição de indicadores de causa e efeito associados a objetivos estratégicos;
- Estabelecimento de metas ao longo do tempo: As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico;
- Planos de ação e projetos estratégicos: Associados às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance;
- Comunicação: Implica no desenvolvimento e implementação de mecanismos que assegurem a compreensão da estratégia entre diversos níveis organizacionais;
- Monitoramento e controle: Implica no estabelecimento de um processo de análise e revisão contínua dos projetos estratégicos baseados nos desempenhos dos indicadores estabelecidos.

Sob a ótica do Balanced Scorecard, o crescimento do valor da empresa é analisado sob as perspectivas financeiras, clientes, processos e aprendizagem e crescimento, desta forma, qualquer resultado financeiro é contrapartida de resultados nas outras três perspectivas. Isto garante uma real compreensão da sustentação do negócio no curto prazo além de viabilizar a compreensão das reais perspectivas de vantagem competitiva no futuro. A abordagem objetiva suprime as principais barreiras e deficiências de uma gestão estratégica efetiva. Esta

abordagem fundamenta-se no alinhamento entre estratégia e indicadores chave de desempenho e dá-se em quatro partes.

6.4.1 Análise e Compreensão da Estratégia da Organização

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos Direcionadores de Negócio da organização e de sua Visão de Futuro. Um segundo objetivo desta fase é resgatar as diretrizes estratégicas analisando sua coerência com os *Drivers* de Negócio e Visão de Futuro. Trata-se de um diagnóstico de fundamental importância, pois, todo o trabalho de definição de objetivos e indicadores requer insumos do planejamento estratégico, caso a mesma apresente incoerências ou gaps uma iniciativa de revalidação deverá ser alavancada.

Finalmente, o último objetivo associado a esta etapa de trabalho é capacitar a equipe interna disponibilizada pela organização para um processo contínuo de análise da Estratégia Organizacional. Indicadores apresentam uma alta dinamicidade ao longo do tempo, pois, objetivos e metas estratégicas podem ser revistas e redefinidas freqüentemente. A organização deverá, desta forma, estar plenamente capacitada para promover melhorias e revisões contínuas em seus indicadores.

6.4.2 Inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos

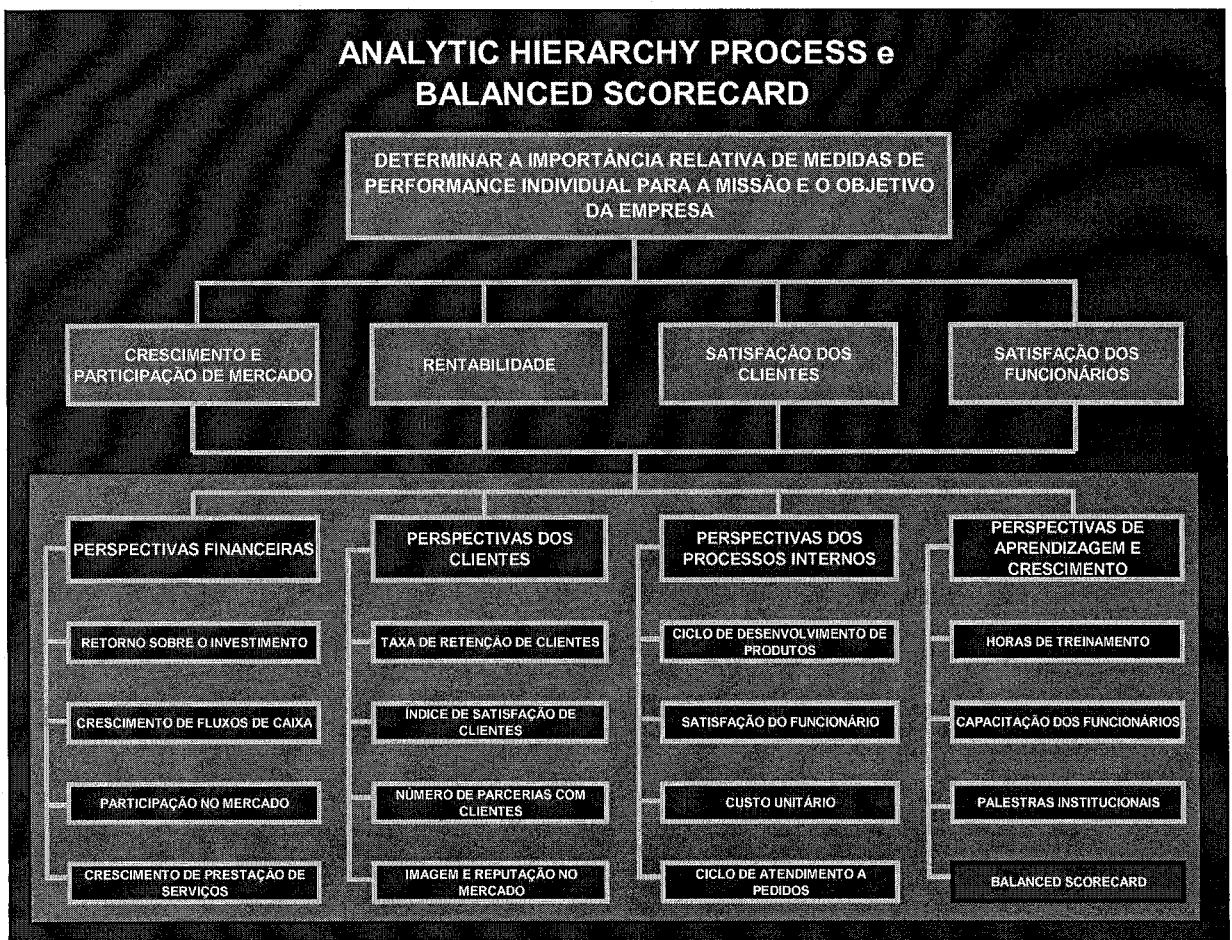
As atividades desta etapa implicam em alocar os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard correlacionado-as entre si. Neste processo poderão ou não surgir lacunas (*gaps*) no inter-relacionamento que deverão ser eliminados ou preenchidos a partir de novas discussões e análises do Planejamento Estratégico da organização.

6.4.3 Definição de Indicadores Chave de Desempenho

O *Balanced Scorecard* fundamenta-se em indicadores que medem o desempenho empresarial sob várias perspectivas. Porém, é necessário ainda agregar em uma estrutura coerente todos os indicadores. Tendo em vista naturezas distintas entre os índices, uma comparação entre eles torna-se extremamente complexa. A subjetividade é componente que se faz presente nesta comparação e que, portanto, dificulta uma avaliação quantitativa da relevância de cada índice. Algumas questões que surgem são:

- Quais índices são mais importantes?
- Como valorizar ou hierarquizar os diferentes índices?
- Como avaliar relações de compromisso entre os diferentes índices?

FIGURA 1 – ANALYTIC HIERARCHY PROCESS E BALANCED SCORECARD



FONTE: SAATY (1996) – Adaptado.

Estas questões envolvem a tomada de decisão sob múltiplos critérios. Por exemplo, deve-se valorizar a geração de fluxo de caixa, porém, a maximização deste índice pode impactar negativamente nos índices de pesquisa, como o ciclo de desenvolvimento de processos inovadores. O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) surge como um método estruturado para análise de problemas onde existem diversas variáveis a serem avaliadas simultaneamente em um contexto que envolve vários níveis e vários critérios. Em especial, propicia a investigação de critérios subjetivos de modo quantitativo. O AHP é um método amplamente discutido e as recentes inovações teóricas na área de modelos de tomada de decisão vêm reforçando a utilidade deste método em diversas áreas do conhecimento. O AHP é um processo pois disponibiliza um mecanismo de avaliação da inter-relação de diversos aspectos conjuntamente. É analítico pois desagrega um problema em diversos componentes e é hierárquico pois organiza os componentes em níveis sucessivos de importância, LIBERATORE (1998).

SAATY (1996) identifica basicamente três níveis em uma estrutura hierárquica de decisão; o objetivo, os critérios e as alternativas. Através de comparações entre variáveis duas a duas, avalia-se a importância relativa dos critérios e das alternativas para atingir o objetivo. Uma das formas de realização das comparações é submetê-las a uma escala de medida padronizada de 1 a 9. A tabela, abaixo, representa o critério de mensuração das comparações.

TABELA 2 – ESCALA DE HIERARQUIZAÇÃO

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	importância igual	Duas atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	importância moderada	Experiência e julgamento fortemente favoráveis a uma atividade
5	importância forte	Experiência e julgamento fortemente favoráveis a uma atividade
7	importância muito forte	Uma atividade é muito favorável sobre a

9	importância extrema	outra A dominância é demonstrada na prática A evidência favorecendo uma atividade sobre a outra é da maior ordem de afirmação
2,4,6,8	compromisso entre valores acima	Comumente pode-se interpolar o julgamento, pois nenhuma palavra descreve adequadamente a comparação.

FONTE: SAATY (1996) – Adaptado.

A utilização da escala acima é simples: Se forem comparados dois indicadores de desempenho quaisquer, uma importância igual a 5, por exemplo, representa que um indicador é fortemente mais importante do que o outro. Obviamente, portanto, este último indicador é fortemente menos importante que o primeiro. Através de um processo de comparação de todos os indicadores, pode-se obter uma matriz que representa a importância relativa de cada indicador frente um outro. Esta matriz é transformada para incorporar aspectos de normalização, isto é, transformação em uma base comum. A normalização fundamenta o estabelecimento de grau de importância relativa através da obtenção de valores médios.

Através do método do *Analytic Hierarchy Process*, comparações subjetivas entre indicadores puderam ser transformadas em análises quantitativas, graças ao uso de uma escala apropriada, propiciando a tradução de múltiplas variáveis em termos de um parâmetro único de desempenho que considera as diversas perspectivas nas quais a empresa está inserida.

6.5 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

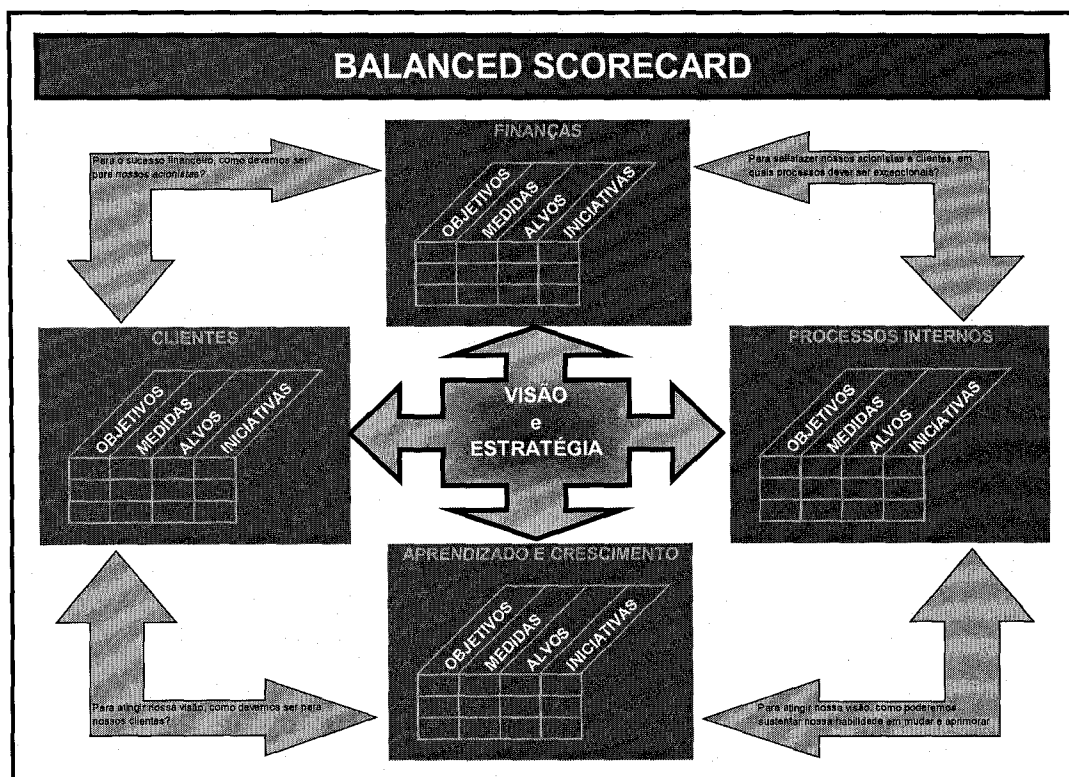
Dado a gama de trabalhos realizados sobre a Implantação do Balanced Scorecard viu-se que a estrutura que segue abaixo é a que melhor se adapta ao perfil da Esso Brasileira de Petróleo Ltda. Sendo assim, toda a elaboração da

proposta de implantação do BSC tem como linha mestra. Pois a mesma nada mais é do que uma síntese altamente elaborada do livro “A Estratégia em Ação” do Dr. Kaplan e Norton.

6.5.1 A Elaboração

A elaboração do *Balanced Scorecard* compreende a eleição, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, de uma relação de objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance (figura 2).

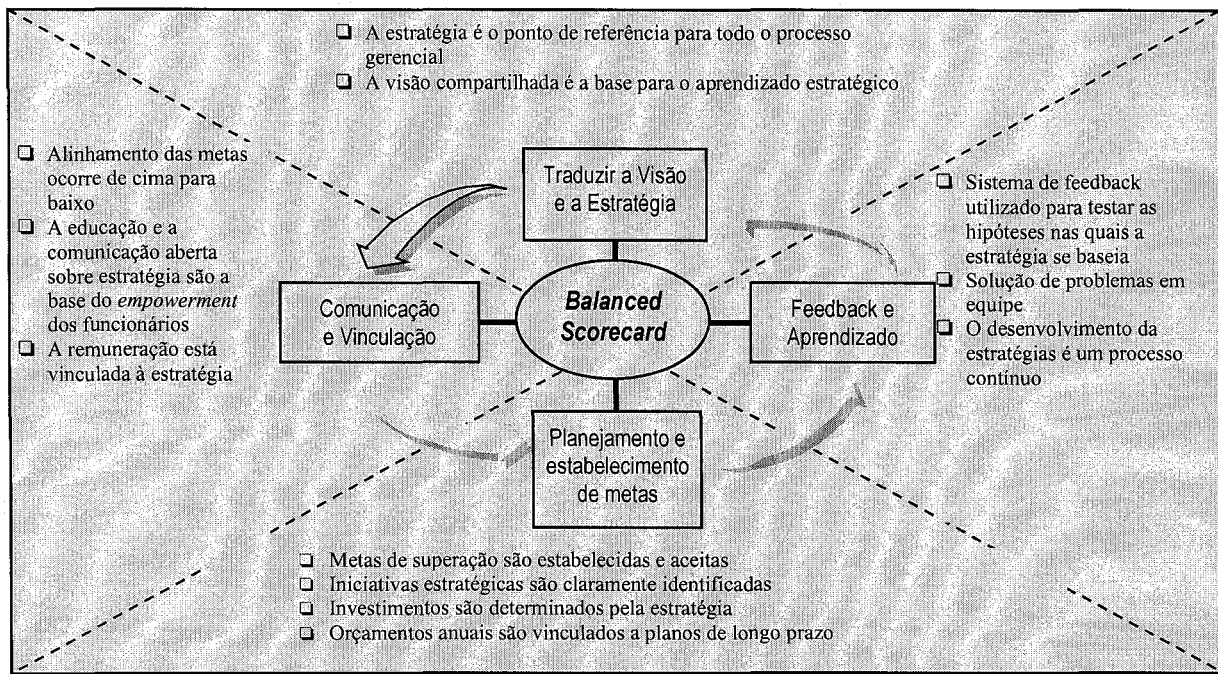
FIGURA 2 – BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO



FONTE: KAPLAN (1997) – Adaptado

A partir de sua implantação, o programa passa por reavaliações periódicas que culminam com os processos de revisão estratégica, o alinhamento de programas em andamento e a adequação das atividades de comunicação, recompensas e orçamento da empresa (figura 3).

FIGURA 3 - O PROCESSO DE REVISÃO ESTRATÉGICA DO BSC

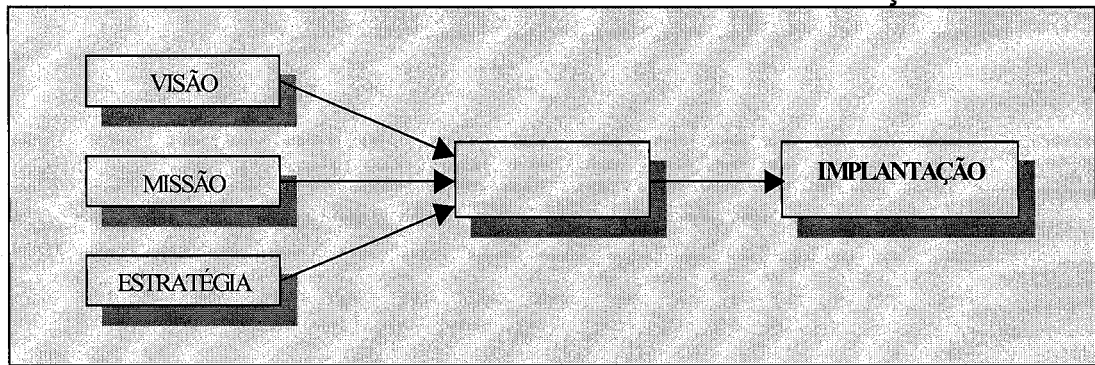


FONTE: KAPLAN (1997)

O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

Considera-se que a etapa de *Elaboração* requer como *inputs* as definições de Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia e serve de antecessora ao processo de *Implantação*, realizado em seqüência (figura 4).

FIGURA 4 – SEQÜÊNCIA DE ETAPAS PARA INCORPORAÇÃO DO BSC



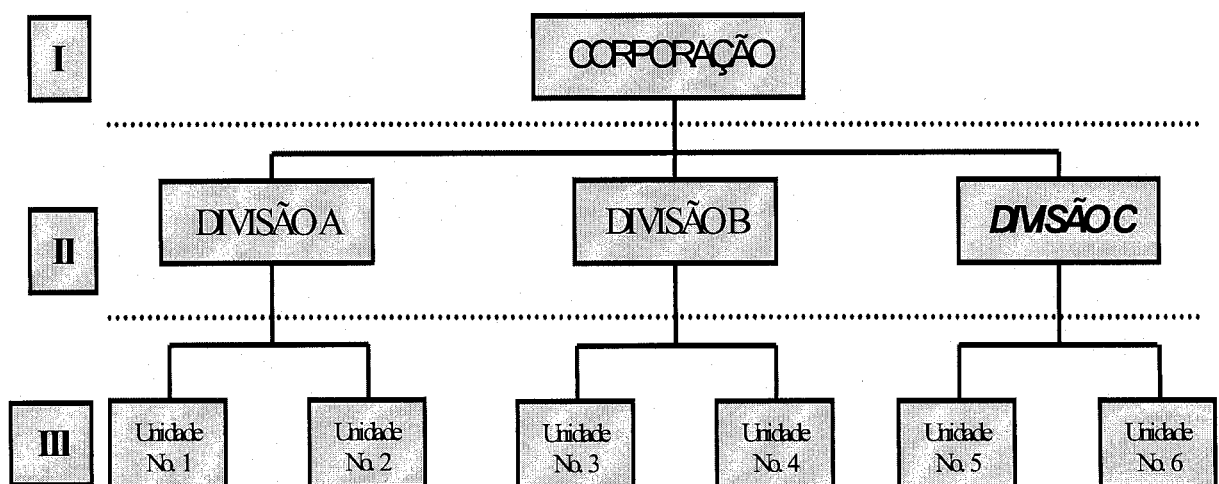
Compreende-se como *Elaboração* aqui todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem o *Balanced Scorecard*: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. O planejamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do *Balanced Scorecard* também faz parte das atividades incluídas nesta etapa.

A *Implantação* corresponde ao planejamento e execução de todo o processo *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, programando as etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínua.

6.5.2 O Ambiente de Aplicação

O *Balanced Scorecard*, conforme a definição de Kaplan (1997, p.314) é aplicado principalmente a unidades organizacionais como a do nível III da figura 5.

FIGURA 5 – SIMULAÇÃO DE ORGANOGRAMA DE UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: KAPLAN (1997) - Adaptado

Uma unidade organizacional, seja ela uma Unidade de Negócios, Divisão ou a própria Corporação elabora seu *Balanced Scorecard* a partir da estratégia.

Segundo KAPLAN (1997, p.314), uma Unidade de Negócios adequada para se implantar o *Balanced Scorecard* deve possuir uma “cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro”.

6.5.3 A Metodologia Proposta

Basicamente todas as referências sobre a elaboração de *Balanced Scorecard* caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações.

O *input* do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão. Dentro do processo de elaboração, estas definições são naturalmente reavaliadas.

Em seguida definem-se as perspectivas, sendo que geralmente correspondem aos quatro focos propostos por Kaplan e Norton: Perspectivas Financeiras, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios. Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.

A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o *Balanced Scorecard* é um processo contínuo.

A figura 6 ilustra essa seqüência de definições durante o processo de elaboração.

FIGURA 6 – SEQÜÊNCIA DE DEFINIÇÕES NA ELABORAÇÃO DO BSC



A partir dessas observações propõe-se um processo de elaboração dividido em três estágios:

- Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão ;
- Elaboração ;
- Preparação da implantação.

A Tabela 4 resume os passos a serem tomados em cada estágio da elaboração:

TABELA 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO

CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE DISCUSSÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir a UN e identificar suas características 2) Estabelecer o consenso entre a alta administração
ELABORAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 3) Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos 4) Estabelecer indicadores 5) Obter consenso sobre o BSC preliminar e formular metas de superação 6) Formular planos de ação
PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 7) Aprovação final 8) Implantação progressiva

O processo exige a participação de um “facilitador”, que é uma pessoa encarregada de coordenar e programar os eventos necessários à elaboração e implantação posterior do sistema. O facilitador preferencialmente deve ser um profissional existente no quadro da organização, mas pode também ser um profissional externo à organização.

Descrevem-se a seguir os passos necessários aos processos de elaboração:

6.5.3.1 Identificar as características das unidades de negócios

O facilitador deverá preparar material básico sobre o *Balanced Scorecard*, incluindo documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da unidade. Devem ser divulgadas informações sobre tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Este material deve ser fornecido a cada alto executivo da unidade de negócios, a fim de preparar uma entrevista que se seguirá, onde o facilitador deverá atingir os seguintes objetivos:

a) quanto à formulação do *Balanced Scorecard*:

- Comunicar o conceito do BSC, responder às dúvidas sobre o sistema ;
- Induzir o pensamento quanto à tradução de diretrizes corporativas em objetivos estratégicos e indicadores do Balanced Scorecard para a unidade ;
- Conhecer melhor as preocupações dos envolvidos em relação ao desenvolvimento e à implantação do Balanced Scorecard ;
- Identificar conflitos potenciais entre os participantes.

b) quanto ao reconhecimento das características da unidade:

- Conhecer as metas locais estabelecidas ;
- Identificar os temas primordiais da unidade ;
- Identificar as relações com outras unidades da corporação, de forma a orientar o processo de construção do Balanced Scorecard, sob pena de a UN desenvolver objetivos e indicadores que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou da corporação ;
- Perceber de que forma as pessoas interpretam as características e a situação da unidade naquele instante.

Os resultados devem propiciar bases para o estabelecimento de um amplo consenso sobre as características e necessidades da unidade de negócios.

Concorda-se aqui com a opinião de KAPLAN (1997, p.316), de que “a identificação de relações unidade/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente”.

O facilitador também deverá documentar as entrevistas e relatar as opiniões que emergem, propondo reflexões a respeito da discussão que se seguirá.

6.5.3.2 Estabelecer consenso entre a alta administração

Após o facilitador ter publicado as diferentes interpretações quanto aos aspectos referentes à unidade, ele promove um seminário com a alta administração visando unificar o pensamento do comando da empresa.

Através de debates entre os participantes, procura-se estabelecer um consenso em relação a um fator primordial para a elaboração de um Balanced Scorecard: A interpretação comum em relação às características da empresa, incluindo a Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia. Essa unificação do pensamento gerencial é fundamental para que todos os esforços no processo de elaboração estejam convergindo numa única direção.

O facilitador deverá documentar e divulgar as conclusões alcançadas, e estimular os participantes a se prepararem para a próxima etapa, que é a de construção propriamente dita do Balanced Scorecard.

Ao final deste passo, conclui-se o estágio de “*Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão*”.

6.5.3.3 Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos

O grupo composto pela alta administração reúne-se agora com a finalidade de definir as perspectivas e os objetivos estratégicos, e iniciar a discussão dos indicadores preliminares por perspectiva. As atividades a seguir devem ser realizadas através de debates com todo o grupo.

Inicialmente deve-se, a partir da estratégia estabelecida, definir as *perspectivas* para o Balanced Scorecard. Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outra. Segundo OLVE (1999, p.58) “a escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas”. Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, KAPLAN (1999, p.36) diz que “os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um Balanced Scorecard desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios”. Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas serão consideradas dependerá do contexto em que o sistema organizacional está incluído.

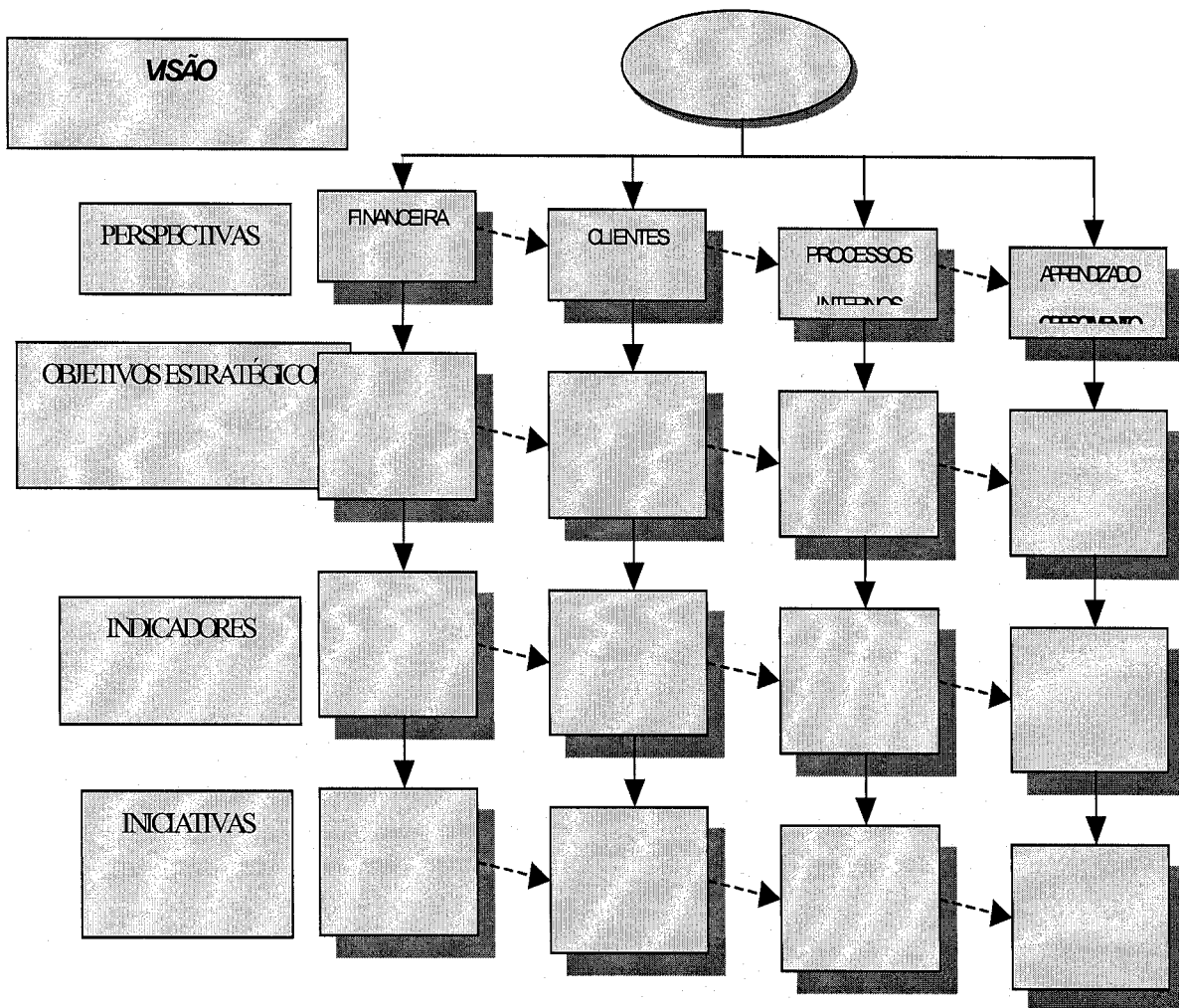
Estabelecidas às perspectivas, o grupo deve indicar os objetivos estratégicos relacionados com cada uma destas, definidos a partir da estratégia formulada. Nesse instante da discussão, não se deve limitar o número de objetivos eleitos, e sim deixar que a criatividade tome conta do processo. Deve-se verificar o relacionamento dos objetivos com a estratégia e analisar relações causa-efeito entre elas.

Após debaterem-se todos os objetivos potenciais, devem-se eleger os mais representativos para o sucesso da estratégia.

O processo de desenvolvimento de objetivos e indicadores deve ser realizado de forma seqüencial, partindo-se sempre da perspectiva financeira, até se atingir a perspectiva de aprendizado e crescimento. A importância desta seqüência deriva da necessidade da relação causa-efeito entre os objetivos relacionados (figura 7).

Pode-se ainda neste seminário, iniciar o desenvolvimento de indicadores por perspectiva, que serão debatidos a fundo na próxima etapa do processo.

FIGURA 7- O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC



6.5.3.4 Estabelecer indicadores para as perspectivas

O facilitador promoverá reuniões com subgrupos eleitos no último seminário, compostos pelos membros da alta administração, por representantes de níveis gerenciais inferiores e por líderes de opinião representativos dentro da unidade.

Cada subgrupo será responsável pelo desenvolvimento de indicadores relacionados com uma das perspectivas.

Os subgrupos devem trabalhar em seqüência, fazendo com que os indicadores da 2ª perspectiva analisada sejam relacionados com os objetivos e indicadores da 1ª, e assim por diante (figura 7).

Considerando-se que sejam utilizadas as quatro perspectivas de Kaplan e Norton, as atividades devem se desenvolver primeiramente na perspectiva Financeira, posteriormente na de Clientes, em seguida na de Processos Internos e por último na de Aprendizagem e Crescimento.

Como regra geral, a seqüência escolhida deve obedecer à hierarquia presente no diagrama causa-efeito a ser construído posteriormente.

Através de técnicas como o *Brainstorming*, todas as idéias são utilizadas no processo de escolha de indicadores. No final dos debates, elegem-se indicadores prioritários e ordenam-se os mesmos por ordem de relevância e possibilidade de monitoramento. Deve-se considerar, conforme KAPLAN (1997) que um *Balanced Scorecard* necessita de indicadores de tendência e de ocorrência.

Segundo OLVE (1999, p. 70), *“o grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo”*.

Os indicadores devem ser refinadamente descritos, e também deve-se identificar as fontes de informação necessárias para sua obtenção.

6.5.3.5 Obter consenso sobre o BSC preliminar, formular metas de superação

Todos os membros dos subgrupos reúnem-se em um outro seminário conjunto, a fim de analisar todas as definições até o momento tomadas: perspectivas, objetivos e indicadores.

A partir deste momento, é recomendável que o facilitador não conduza diretamente os trabalhos, de forma a que os envolvidos apropriem-se do processo e naturalmente se comprometam com o *Balanced Scorecard* em elaboração.

Deve-se debater os indicadores entre todo o grupo, verificando as relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas, e buscar o consenso em relação ao Balanced Scorecard preliminar desenvolvido.

O grupo deverá agora estipular metas de superação para cada indicador eleito. Essas metas devem ser definidas através de um mútuo comprometimento entre os participantes, visando unificar os esforços gerenciais vindouros.

Ainda nesta etapa deve-se eleger um grupo de projeto, que irá supervisionar a elaboração de planos de ação e atuar de forma permanente a partir da implantação do programa.

Os membros do grupo de projeto devem representar as diversas áreas da empresa (informação, financeira, técnica,...), de forma a poderem contribuir na resolução de qualquer definição relacionada a seu domínio.

Devem ser definidos nessa etapa também, os Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's), que desenvolverão os planos de ação para o alcance das metas de superação, para o planejamento da integração das iniciativas com os bancos de dados, e no projeto dos meios de divulgação do programa.

6.5.3.6 Formular planos de ação, projetar sistemas de informação e de divulgação

Utilizamos o conceito de Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's) apresentado por Campos (1998).

Os TTA's são responsáveis por desenvolver as iniciativas para se atingir as metas de superação, através da criação de Planos de Ação específicos.

Cada TTA possui um "patrocinador" (normalmente um gerente ou supervisor) indicado pelo executivo principal, que responde pelo progresso do trabalho. O patrocinador, por sua vez, indica um especialista-líder para coordenar os trabalhos e indicar outros especialistas para o grupo.

Os membros dos TTA's definem suas atividades, suas funções, seus planos e seus cronogramas de trabalho, ou seja, têm poder de decisão sobre como executar as atribuições que lhes cabem.

Um modelo proposto de plano de ação poderia indicar respostas às sete perguntas 5W2H¹. Campos (1998, p.114) apresentaram da seguinte forma:

O QUÊ ?	Iniciativas e descrição da tarefa
QUEM ?	Responsável pelo plano (patrocinador do TTA)
QUANDO ?	Datas planejadas
PORQUÊ ?	Dados históricos e observações
ONDE ?	Área ou processo impactados
COMO ?	Itens do plano de ação
QUANTO ?	Custo planejado e real até a data analisada.

Segundo CAMPOS (1998, p.114), "as respostas às sete indagações (.....) devem ser a forma de construir um raciocínio básico e lógico para transformar a Visão e a Missão da empresa em ações estratégicas devidamente orientadas e, ainda, para avaliar e aprimorar constantemente se o processo de implantação dessas ações está de fato atendendo às necessidades, aos planos e aos orçamentos previamente estabelecidos".

Cada plano de ação deve indicar a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações.

Deve-se também constituir TTA's voltados a planejar os meios de comunicação para a divulgação do processo dentro da unidade, e outro voltado à adaptação dos sistemas de informação às necessidades do sistema.

Conclui-se aqui o estágio de "Elaboração".

¹ O termo 5W2H refere-se às palavras do idioma inglês referentes a *Por Que (Why)*, *Quem (Who)*, *Quando (When)*, *Onde (Where)*, *O Que (What)*, *Como (How)* e *Quanto (How Much)*.

6.5.3.7 Aprovação final

A alta administração e o grupo de projeto reúnem-se para o consenso e aprovação final do Balanced Scorecard desenvolvido, incluindo os planos de ação propostos pelos Times de Trabalho Autodirigido.

O seminário também deverá programar a implantação progressiva dos planos de ação propostos, confirmando responsabilidades e cronogramas, e o alinhamento dos programas em andamento às características do Balanced Scorecard, fazendo com que os sistemas gerenciais se adaptem gradativamente à nova sistemática adotada.

Pode-se também programar o desdobramento do Balanced Scorecard agora em escala departamental e individual. No entanto, sugere-se que seja realizado apenas após a sedimentação da nova filosofia no pensamento gerencial.

6.5.3.8 Implantação progressiva

Este modelo de implantação foi resumido do texto de Campos (1998), e deve ser adaptado conforme a estrutura da unidade de negócios em que for implantada.

Os TTA's utilizam o modelo de Ciclo de Deming (PDCA) – ilustrado na Figura 8 – para primeiro implementar as tarefas dos planos de ação, e posteriormente para efetuar revisões periódicas de acompanhamento e desdobramento das ações corretivas.

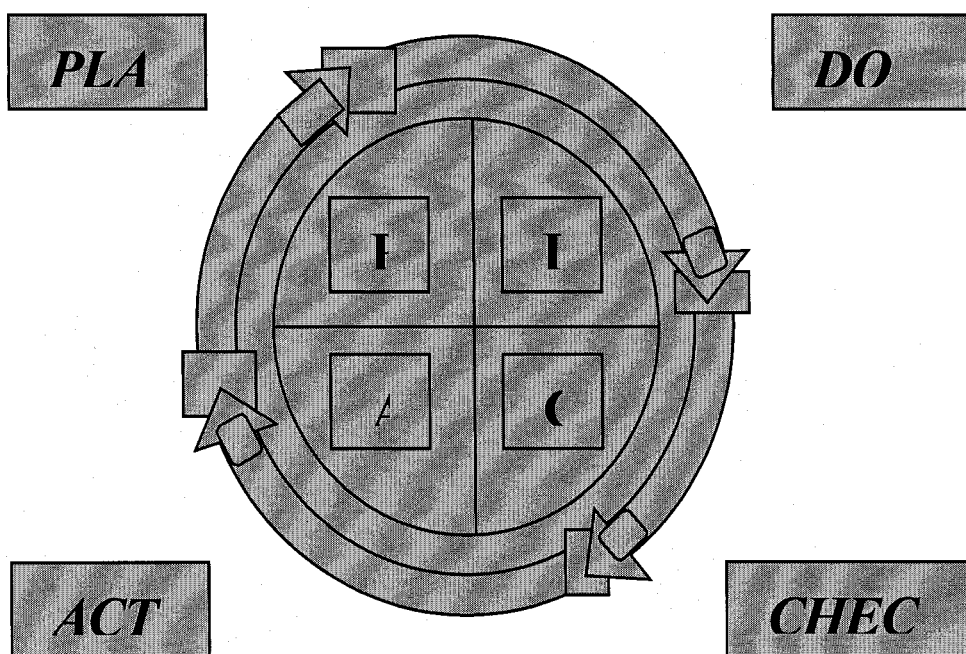
Planejar (*Plan*):Desenvolvimento dos planos de ação, utilizando a técnica 5W2H. Ao se encerrar esta etapa, o patrocinador e o líder do TTA podem apresentar um Plano de Ação para aprovação pela equipe de projeto.

Desenvolver (*Do*):Corresponde à implantação das iniciativas previstas no Plano de Ação. Deve-se preparar os membros do TTA que irão implementar as ações planejadas. Estes membros e outros selecionados deverão atuar como multiplicadores do processo do *Balanced Scorecard*.

Crítica (*Check*): Consiste em reuniões periódicas de acompanhamento dos trabalhos. Estas reuniões caracterizam-se pela análise crítica do processo e pela comparação dos resultados obtidos com os desejados e planejados.

Ação (*Act*): Utilizar as ações decorrentes da análise crítica a fim de planejar ações visando à melhoria dos resultados apresentados no período e providenciar dados para revisões a nível tático e estratégico.

FIGURA 8 – O CICLO PDCA



FONTE: CAMPOS (1998) - Adaptado

Como pode-se verificar, este ciclo é naturalmente aplicado em nível operacional. Este processo de circuito fechado cumpre uma etapa muito importante na continuidade do programa, pois ele supre os níveis gerenciais de informações para alimentar discussões a níveis tático e organizacional (*feedback estratégico*).

Sobre este modelo, CAMPOS (1998, p.122) diz que “num processo contínuo de desdobramento e acompanhamento, a metodologia permite que se faça o gerenciamento das atividades e se fechem os giros do PDCA de modo integrado e coerente nos vários níveis da organização”.

A Tabela 5 mostra os passos tomados nesta metodologia, indicando o meio utilizado e os participantes de cada um.

TABELA 5 – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

ATIVIDADE	FORMA	QUEM
1) Definir a UN e identificar suas características	Entrevista	F, AA
2) Estabelecer o consenso entre a alta administração	Seminário	F, AA
3) Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos	Seminário	F, AA
4) Estabelecer indicadores	Subgrupos	A, AA, NGI/LO
5) Obter consenso sobre o BSC preliminar e traçar metas	Seminário	A, AA, NGI/LO
6) Formular planos de ação	Reuniões	GP, TTA's
7) Aprovação final	Seminário	A, AA
8) Implantação progressiva		
Legenda: F = facilitador AA = alta administração (inclui GP) GP = grupo de projeto NGI/LO = supervisores de área e líderes de opinião TTA's = times de trabalho autogerido		

O Balanced Scorecard deverá ser implantado imediatamente após a Elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa. KAPLAN (1997, p.322) recomenda que esteja implantado em 60 dias. OLVE (1999, p.44) diz que em pequenas companhias o projeto pode ser completado em 6 meses, enquanto que em uma corporação vários anos podem ser necessários.

O processo de elaboração do Balanced Scorecard deve ser moldado ao perfil de cada organização, sendo impossível sugerir uma metodologia universal para tal finalidade. KAPLAN (1997) e OLVE (1999) relatam alguns exemplos de aplicação

em grandes empresas, de onde se pode observar a singularidade do processo para cada situação.

Os passos apresentados procuram permitir uma progressão lógica dentro da necessidade de permitir a avaliação do desempenho organizacional a partir de indicadores financeiros e não-financeiros vinculados à estratégia organizacional.

Esse trabalho apresenta uma metodologia que procura levar os níveis operacionais a participarem de forma ativa na elaboração do Balanced Scorecard, buscando permitir a presença de todos na elaboração do sistema, e assim usufruir os benefícios que os meios de gestão participativa proporcionam.

7. METODOLOGIA

Este trabalho tem por objetivo propor a implantação do Balanced Scorecard na empresa Esso Brasileira de Petróleo.

Não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal. Talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita. A investigação é um produto humano, e seus produtores são seres falíveis. Isto é algo importante que o principiante deve ter em mente que fazer pesquisa não é privilégio de alguns gênios. Segundo RICHARDSON (1985), precisa-se ter conhecimento da realidade, algumas noções básicas da metodologia e técnicas de pesquisa, seriedade e, sobretudo, trabalho em equipe e consciência social.

Em se tratando de metodologia, MINAYO (1998, p. 17) afirma "entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade". Dessa maneira, a metodologia deve centrar-se nas teorias sempre referindo-se a elas. De acordo com LÊNIN (1965), citado por MINAYO (1998), o método é a alma da teoria, distinguindo a forma exterior com que muitas vezes é abordado tal tema do sentido generoso de pensar a metodologia como a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência.

Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática. No entanto, nada substitui a criatividade do pesquisador. Para FEYRABEND, citado por MINAYO, o progresso da ciência está associado mais à violação das regras do que à sua obediência. Ainda segundo FEYRANBEND (1989), dada uma regra qualquer, por fundamental e necessária que se afigure para a ciência, sempre haverá circunstâncias em que se torna conveniente não apenas ignorá-la como adotar a regra oposta.

Seguindo o raciocínio de RUIZ (1986, p.49), "os estudantes universitários treinam passos no caminho da ciência. Isto é verdade. Mas, para treinar passos no caminho da ciência, devem imbuir-se não só de espírito científico e de mentalidade

científica, mas também instrumentar-se e habilitar-se a trabalhar em critérios de ciência. Devem, ainda, estar em condições de realizar os trabalhos de pesquisa que lhes forem sendo gradativamente solicitados, de acordo com as normas da metodologia científica”.

Neste sentido, o trabalho em questão é uma atividade de pesquisa acadêmica caracterizada, segundo os objetivos, como pesquisa exploratória, uma vez que segundo SANTOS (1999, p.26), “a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *web sites* etc”. Além disso, o trabalho pode ser caracterizado, segundo as fontes de informações, como sendo de campo e de bibliografia. Ainda de acordo com SANTOS (1999), a pesquisa caracteriza-se, segundo os procedimentos de coleta como sendo um estudo de caso, pois, selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato ou fenômeno individual ou um de seus aspectos. Por lidar com fatos normalmente isolados, o estudo de caso exige, de acordo com SANTOS (1999, p.29), “grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia quanto à generalização de resultados”.

Para que isso acontecesse foram necessárias pesquisas bibliográficas sobre o tema proposto, pesquisa de campo, por meio de entrevistas.

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. MINAYO (1998, p. 21).

Há autores que não fazem distinção clara entre métodos quantitativos e qualitativos, por entender que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa. Segundo GOODE (1997, p.19), “a pesquisa moderna deve rejeitar como

falsa dicotomia à separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

Para RICHARDSON (1985), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

7.1 Dados e Fontes

Entre as diversas formas de abordagem técnicas do trabalho de campo, destacam-se a entrevista. Por se tratar de importantes componentes da realização da pesquisa qualitativa, a entrevista pode ser entendida, segundo MINAYO (1998), como o procedimento mais usual no trabalho de campo. Por meio dela, o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos entrevistados.

A entrevista, um termo bastante genérico, pode ser entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. Através desse procedimento, podem-se obter dados objetivos e subjetivos. Aqueles podem ser obtidos através de fontes secundárias, tais como estatísticas da própria clínica e outras formas de registros. Estes, em contrapartida, se relacionam aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

Dessa maneira, os dados da pesquisa de campo desse trabalho, foram obtidos de uma entrevista não estruturada, também chamada de entrevista em profundidade, em vez responder à pergunta através de diversas alternativas pré-formuladas que, de acordo com RICHARDSON (1985, p.161), “visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado

problema; as suas descrições de uma situação em estudo. Através de uma conversa guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa”.

7.2 Limitação dos Dados

As limitações dos dados ficarão à mercê da bibliografia existente e das informações que a empresa dispuser.

7.3 Tratamento dos Dados

Os dados serão descritivos e tabulados em quadros, tabelas e figuras com as respectivas análises.

7.4 Métodos de Análise

Na medida em que se está tratando de análise em pesquisa qualitativa, não se deve esquecer de que, apesar de se mencionar uma fase distinta denominada análise, durante a coleta de dados, a análise já estará ocorrendo. De acordo com MINAYO (1998), as finalidades da análise são estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

Em se tratando de análise de dados, a palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Neste sentido, de acordo com MINAYO (1998, p. 71), “trabalhar com categorias significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa”.

8 DESENVOLVENDO A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO

8.1 Análise da Gestão Aplicada na Esso Brasileira de

Com o aumento da concorrência e da competitividade acirrada que se tem visto nos últimos tempos, a Esso, por não ter se preocupado até então, haja vista o que fora analisado no diagnóstico da empresa, necessita de uma política de gestão específica e para as respectivas áreas existentes na empresa.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de desenvolver uma estratégia exclusiva de marketing para conquistar a lealdade dos consumidores e com isso estabelecer indicadores de desempenho no que se refira à captação de novos clientes e, conseqüentemente, a fidelização desses.

Além disso, em termos de Finanças, a empresa necessita ter um maior controle sobre o fluxo financeiro existente, entender sua sazonalidade, aperfeiçoar centros de custos para cada tipo de serviço prestado, uma vez que com isso ela saberá as receitas e despesas de cada serviço, podendo assim tomar decisões efetivas e com menor grau de erro, estabelecendo indicadores de desempenho financeiros para balizar essas tomadas de decisões.

A empresa também não possui uma política de recursos humanos efetiva, fato esse que faz com que a gerência não consiga saber o grau de satisfação e motivação dos funcionários em relação ao trabalho. Vê-se também que a mesma não possui um programa de treinamento para os colaboradores internos fazendo com que esses não contribuam como poderiam contribuir caso houvesse um indicador de desempenho que apresentasse melhorias contínuas e imediatas no processo.

Em relação aos Processos Internos da organização observa-se que a Esso deveria saber melhor sobre a qualidade dos serviços prestados, pois os mesmos se dividem em vários segmentos: Vê-se, então, a necessidade de indicadores de desempenho no que se refere aos processos internos.

Fazendo uma analogia entre a gestão que a Esso deveria possuir para tornar-se ainda melhor e a sua gestão empregada atualmente sugerimos os Indicadores de Desempenho os quais estarão demonstrados a seguir.

8.2 Indicadores de Desempenho da Esso Brasileira de Petróleo.

Tendo estudado os indicadores de desempenho que compõem o embasamento teórico e aliando-os ao diagnóstico detalhado realizado na companhia, apresentam-se abaixo os indicadores que devem ser propostos para a melhoria da gestão dessa organização.

Para haver uma melhora na área de marketing a Esso pode adotar os seguintes indicadores:

- Desenvolver um índice que demonstre o número de novos clientes mensais. Este seria um excelente indicador, pois apesar da empresa possuir uma estimativa de quantos clientes possui, ela não conhece quem são seus novos clientes, ou melhor, não sabem se eles realmente existem. A essência desse indicador é avaliar e analisar as causas dos aumentos ou diminuições do número de novos clientes mensais nos seus postos de Combustíveis. Portanto sugere-se, também que ao identificar um novo cliente que o posto realize uma pesquisa com o mesmo no intuito de compreender o que o levou a comprar o serviço prestado na Bandeira Esso.
- Conhecer melhor seus clientes atuais através de pesquisas próprias. A idéia de se realizar essas pesquisas tem um objetivo muito claro: identificar o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados postos de combustíveis, identificando quais são os melhores e piores serviços prestados e também quais seriam os novos serviços que a empresa poderia oferecer para satisfazer os clientes atuais e conquistar novos

clientes, ou seja, assim a bandeira Esso desenvolve ações para manter seus clientes atuais e conquistar novos clientes.

- Estabelecer um melhor relacionamento com os antigos e novos clientes. O intuito desse indicador é desenvolver ações de fidelização desses clientes, pois com os dois indicadores acima a empresa terá um conhecimento melhor dos clientes facilitando o relacionamento e, conseqüentemente, a fidelização dos mesmos.

Para haver uma melhora na área de finanças da Esso Brasileira de Petróleo podem ser adotados os seguintes indicadores

1. Indicador de desempenho do planejamento orçamentário. Estabelecer um planejamento orçamentário mensal-anual. Tendo a Esso um histórico das receitas e despesas, ainda que seja “de forma organizada”, pode-se realizar um planejamento orçamentário visando uma projeção de resultados baseada no histórico que a empresa possui. Sendo assim, a Esso não terá maiores dificuldades frente às intempéries de mercado caso tenha um indicador de desempenho sob o planejamento orçamentário.

- 2. Indicador de resultado (O EVA ou o EBTIDA, por exemplo). Apurar o lucro mensal sobre cada serviço prestado, algo que já vem sendo feito. Como conseqüência do planejamento orçamentário, a empresa poderá realizar ações efetivas na correção de possíveis desvios daquilo que não venha estar no planejamento. A apuração do lucro é um dos indicadores mais importantes para a empresa, já que é desse a continuidade do seu negócio.
- 3. Indicador de efetividade dos centros de custos. Diminuir os centros de custos para cada dos produtos e serviço, desta forma se obterá uma visão mais customizada dos custos.

Para haver uma melhora na área de aprendizado e crescimento da Esso Brasileira de Petróleo podem ser adotados os seguintes indicadores:

- Indicador de satisfação dos funcionários;
- Melhorar indicadores de desempenho para melhor avaliação de ranque para o plano de cargos e salários;

Para haver uma melhora na área de processos internos Esso Brasileira de Petróleo podem ser adotados os seguintes indicadores:

- Verificar o grau de qualidade de cada produto e serviço prestado (através de índice de desempenho e satisfação dos consumidores).
- Grau de tecnologia empregada em seus produtos e serviços;

Giancarlo – Este é um dos pontos cruciais e (fraco) do trabalho. Você precisa discutir amplamente na empresa quais seriam os 20 ou mais indicadores mensurados, nas 4 perspectivas. É preciso estudar, conhecer como as empresas que usam BSC fazem.

8.3 Proposta de Implementação do Balanced Scorecard na Esso Brasileira de Petróleo.

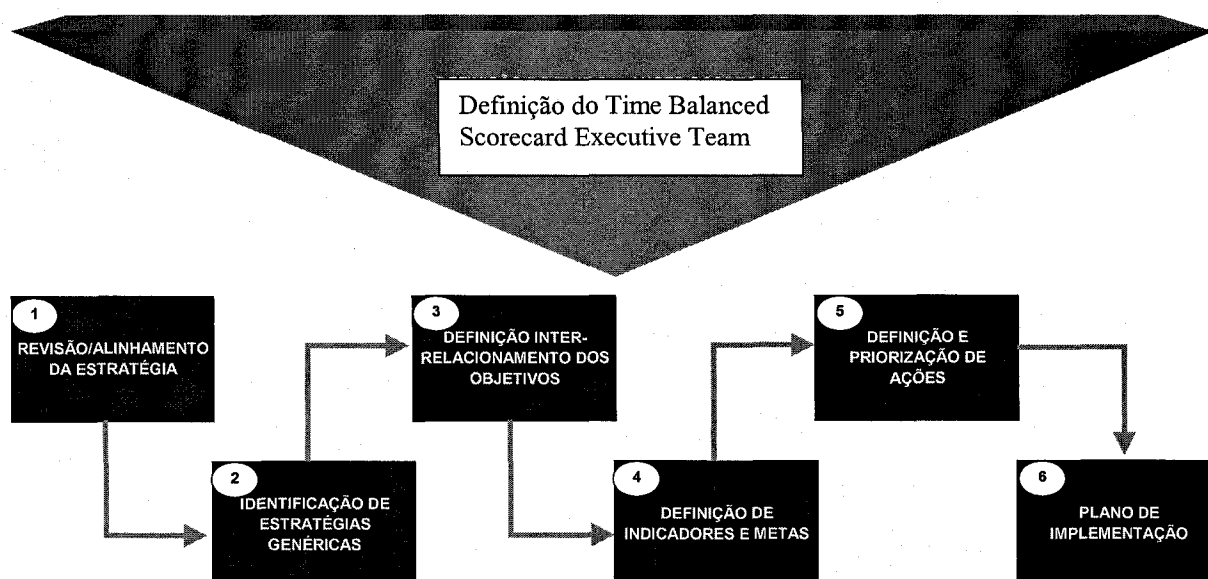
Dado o diagnóstico da gestão da Esso Brasileira de Petróleo nota-se a necessidade de estabelecer uma Visão para a empresa para que de o *start* para o processo de implantação do Balanced Scorecard.

Dessa forma, propomos que a **VISÃO** da Esso seja **POSICIONAR-SE NO BRASIL COMO EMPRESA DO RAMO PETROLÍFERA NUMERO 1 NO QUE SE REFERE A OFERECER PRODUTOS E SERVIÇOS DE ALTA QUALIDADE E CONFIABILIDADE A SEU CLIENTE.**

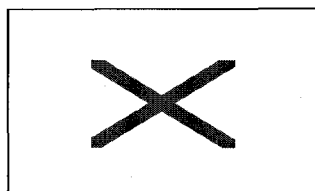
Através dessa visão todos os indicadores citados anteriormente tornam-se como que a estratégia definida pela empresa nas suas quatro perspectivas, ou seja, cada conjunto de indicadores de cada perspectiva tem como objetivo fundamental atingir a Visão* estabelecida pela empresa.

É somente assim, havendo um inter-relacionamento entre a visão da organização e seus indicadores de desempenho, que a Esso Brasileira de Petróleo conseguirá implantar a sua estratégia “leia-se: aplicar todos os indicadores propostos”.

8.4 CRONOGRAMA SUGERIDO PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC

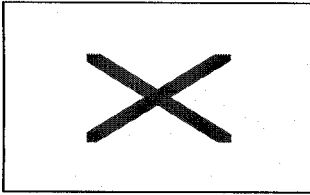


A definição do Time do Balanced Scorecard ou *Executive Team* para a Esso Brasileira de Petróleo ficou assim composto: Pela alta Administração ou corpo executivo da Empresa . A seguir, logo abaixo, esta a descrição das etapas do cronograma sugerido.

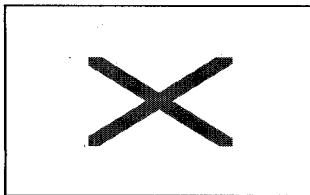


O primeiro passo para a construção do BSC requer a discussão e análise de grandes tendências que podem

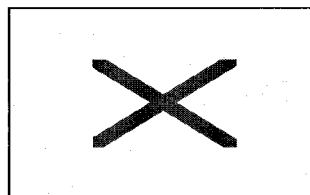
impactar no desempenho do negócio no curto, médio e longo prazos. A partir desse entendimento a Esso Brasileira de Petróleo identificará seus grandes direcionadores de futuro culminando com o alinhamento em torno da Visão de Futuro e Missão.



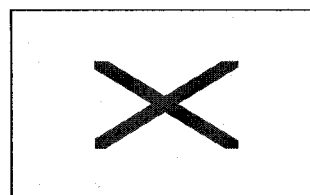
A identificação de Estratégicas Genéricas requer da Esso Brasileira de Petróleo a análise e alinhamento em torno da estratégia da organização que foi sugerido no capítulo oitavo deste trabalho. Esta estratégia é o conjunto de indicadores de desempenho que foi proposto a empresa.



Para cada tema estratégico identificado deverão ser estabelecidos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Tais objetivos deverão retratar o que a organização quer fazer para alcançar sua visão de futuro. Objetivos deverão ser interrelacionados entre si e entre as quatro perspectivas do Balanced Scorecard viabilizando o entendimento e comunicação do caminho estratégico da organização. Cada correlação assinalada deverá traduzir uma decisão estratégica.

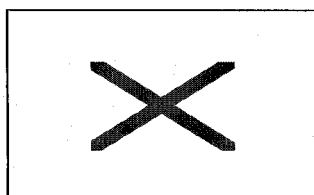


Associado a cada objetivo estratégico a Esso Brasileira de Petróleo deverá estabelecer metas, ou seja, qual deverá ser a evolução deste objetivo ao longo do tempo. O estabelecimento de metas quantitativas requer a definição de indicadores- chaves de desempenho que deverão ser monitorados e controlados ao longo do tempo. Os indicadores também já foram definidos como sugestão para que sejam implantados na Esso Brasileira de Petróleo.



Para viabilizar o atingimento das metas estabelecidas ao longo do tempo, a Esso Brasileira de Petróleo deverá estabelecer e detalhar ações ou iniciativas estratégicas.

Como insumo fundamental para esse processo têm-se o inventário de todas as ações (projetos) atualmente vigentes na empresa e sua aderência com a estratégia. Como produto final desta etapa têm-se ações estratégicas detalhadas e priorizadas. O detalhamento envolve prazos, recursos, investimentos, benefícios e etapas de trabalho. A priorização permite que a Esso Brasileira de Petróleo concentre seus esforços no que efetivamente é crítico, além de permitir a disposição das ações estratégicas ao longo do tempo.



A implementação do Balanced Scorecard requer além da implementação das ações detalhadas e priorizadas na etapa anterior o desdobramento do BSC em nível de unidades de negócios, comunicação do BSC, comprometimento e envolvimento de todos os níveis de um processo de monitoramento e controle das ações, objetivos e indicadores. Desta forma, esta última etapa tem por finalidade desenvolver todo o plano de implementação do Balanced Scorecard, assegurando sua perpetuação e consolidação ao longo do tempo.

Em resumo:

	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA	5ª SEMANA	6ª SEMANA	7ª SEMANA	8ª SEMANA
REVISÃO / ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA								
IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS								
DEFINIÇÃO E INTERRELACIONAMENTO ENTRE OBJETIVOS								
DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS								
DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES								
PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO								

CONCLUSÃO

Atualmente as empresas estão seguindo estratégias diferentes quanto ao prazo de vinculação dos sistemas de recompensa aos indicadores de desempenho.

Com esta nova estratégia de atuação a empresa consegue lidar com quatro setores em torno da obtenção dos seus objetivos. Financeiramente, utilizando os índices que avaliam o passado, mas que os une a busca de estratégia e objetivos; Cliente cria-se valor para este, tendo mais a relação de resposta; Melhoria dos processos internos auxilia no ajustamento e diminuição dos gargalos de produção e de entrega dos produtos e Melhoria e aperfeiçoamento do Capital intelectual da empresa, com o auxílio aos funcionários.

O *Balanced Scorecard* oferece uma técnica diferente para determinar quando a remuneração por incentivo é paga. Os executivos podem estabelecer limites mínimos aplicáveis a todas as medidas estratégicas para os próximos períodos, ou a um subconjunto crítico desses indicadores.

É interessante observar que o uso ativo do BSC oferece uma visão muito maior das capacidades, iniciativas e qualidade das decisões executivas do que as medidas financeiras agregadas tradicionais.

O diálogo leva à formulação das metas e das ações que conduzem a elas quase sempre revela muito sobre a capacidade e a iniciativa gerenciais, permitindo que julgamentos subjetivos sejam combinados a medidas quantitativas de resultado quando do cálculo da remuneração variável. É a experiência que vai fornecer indicações mais seguras sobre o equilíbrio adequado das fórmulas explícitas e objetivas e a avaliação subjetiva para a vinculação da remuneração variável à realização dos objetivos do *scorecard*.

Sem dúvida alguma o BSC adiciona valor às organizações ao providenciar informações relevantes e balanceadas de maneira concisa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento das organizações baseado no aprendizado contínuo, e eliminando a necessidade de se escolher um tipo de sistema de controle para cada situação.

É importante lembrar também que após definido um indicador de desempenho adequado à empresa deve-se acompanhá-lo para verificar a veracidade dos resultados, comprovar se está sendo bem aplicado e se os resultados são sólidos e válidos para sua aplicabilidade.

Porém, a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico do desempenho exige que a empresa tenha uma clara definição de sua estratégia e tenha uma equipe disposta a investir esforços em uma iniciativa que, em muitos casos, é dificilmente quantificável.

Por outro lado, diante da quantidade e da diversidade de modelos propostos na literatura, pode-se perceber a falta de consenso quanto à elaboração do projeto e implementação do modelo proposto por Kaplan e Norton. Conclui-se que este framework, como é conhecido, ainda carece de compreensão e de simplificação para ser corretamente aplicado nas empresas.

Apesar de suas limitações, nota-se que o modelo proposto por Kaplan é o mais recomendado para aplicação nas empresas e acredita-se que o BSC seja realmente uma valiosa metodologia para o gerenciamento estratégico do desempenho mas que necessita ainda ser estudada, depurada e simplificada para que os gerentes se sintam mais seguros no momento de decidir ou não implementá-lo.

Enfim, a metodologia do Balance Scorecard, traz mais vantagens do que desvantagens, que se transformada esta visão estratégica em ação, juntamente com o levantamento da estratégia e a missão para com toda a empresa poder-se-á uma grande ferramenta para a empresa, na busca de seus objetivos.

Passando rapidamente por todas as fases desse trabalho viu-se que o diagnóstico feito na empresa Esso Brasileira de Petróleo habilitou-nos a entender os pontos fortes e fracos da organização. Desta feita, foi investigado todo o material teórico existente sobre a problemática do trabalho. A partir dessa etapa toda a estrutura metodológica deu suporte para que fosse desenvolvida uma proposta de implantação de um Balanced Scorecard. .

Sendo assim, a Esso Brasileira de Petróleo está apta a utilizar a proposta que se viu no último capítulo, uma vez que será pela aplicabilidade desta que a empresa tornar-se-á ainda mais competitiva no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARVESON, Paul. *The Balanced Scorecard and Knowledge Management*. www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html, consultado em 13 de junho de 1999.
- BRASIL, Haroldo V e BRASIL, Haroldo Guimarães. *Gestão Financeira das Empresas: Um Modelo Dinâmico*. 3 ed, São Paulo: Qualitymark, 1997.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. 1 ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVENPORT, Thomas, e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, v. 274, n. 5, p. 53-80, nov.1994.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: Descobrimdo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EHRBAR, Al: *EVA: Valor Econômico Agregado*. 1 ed, São Paulo: Qualitymark, 2000.
- FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, *Anais*, set. 1999.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7 ed, São Paulo: Harbra, 1997.
- GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7 ed, Rio de Janeiro: Phb, 1998.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: Planejamento, Implantação e Controle*. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDINDO O DESEMPENHO EMPRESARIAL. *Measuring Coporate Performance*. Rio de Janeiro: Campus, 1 ed, janeiro 2000. 97p.

- MILKOVICH, George T e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. 1 ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. 1 ed, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREZ, José Hernandez Júnior e PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de Gestão: Teoria e Prática*. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1997.
- PRALAHAD, C. K., e HAMMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.), PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração Financeira da Pequena e Média Empresa*. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, Antonio Raimundo. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa: *Orçamento na Administração da Empresas: Planejamento e Controle*. 8 ed, São Paulo: Atlas, 1997.
- STALK, George. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WALTER, Fábio. *Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard*. Florianópolis, 1999.

Internet

www.esso.com.br

www.anp.gov.br