



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS-CCSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOSÉ RICARDO RODRIGUES FREIRE

BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

**CAMPINA GRANDE
2018**

JOSÉ RICARDO RODRIGUES FREIRE

BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade gerencial.

Orientador: Prof. José Luís de Sousa.

**CAMPINA GRANDE
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F866b Freire, José Ricardo Rodrigues.
Balanced Scorecard Aplicado a uma empresa de contabilidade [manuscrito] / Jose Ricardo Rodrigues Freire. - 2018.
78 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Profa. Esp. José Luiz de Souza , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Planejamento estratégico. 2. Relações de causa e efeito. 3. Balanced scorecard. I. Título

21. ed. CDD 658.401

JOSÉ RICARDO RODRIGUES FREIRE

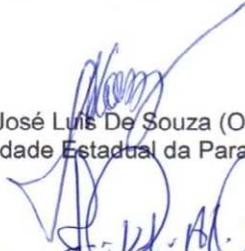
BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

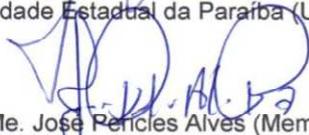
Área de concentração: Contabilidade gerencial.

Aprovada em: 29/11/2018.

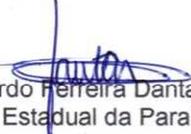
BANCA EXAMINADORA



Prof. José Luis De Souza (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. José Perciles Alves (Membro)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Ricardo Ferreira Dantas (Membro)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RESUMO

O sistema de medição de desempenho consegue controlar todos os milhares de aspectos que existem e que devem ser bem esclarecidos a fim de criar a mudança. toda mudança tem por fim atingir a qualidade e quem não o fizer estará fadado ao fracasso. as organizações nem sempre tem estratégias bem definidas e quando as tem não as controla adequadamente. dessa maneira este trabalho mostra um instrumento balanceado que mede, mas não escolhe o tipo de estratégia. controla e vira o carro chefe da mesma. Se trata do balanced scorecard. O objetivo geral trata de implantá-lo em um escritório de contabilidade e mostrar a sinergia e toda essa cadeia de relações e mostrar o sistema na prática de objetivos, medidas, metas e iniciativas. E no objetivo específico mostrar como deve ocorrer o controle da estratégia por parte do balanced scorecard. A metodologia de estudo quanto a finalidade foi básica que consiste em aprofundar o conhecimento na ferramenta. Descritiva sendo feito com ajuda de material teórico, qualitativa fazendo análise e conclusões sobre o tema estudado e o método dedutivo através de uma premissa geral entender um caso específico e finalmente foi uma pesquisa bibliográfica. Os resultados e conclusões são de que essa ferramenta. Verificou-se nos resultados e conclusões que a implantação do balanced scorecard no escritório mostra que de fato há as citadas relações entre perspectivas, objetivos, medidas e iniciativas e que tais relações são um dos responsáveis pelo sucesso da estratégia que utiliza o balanced scorecard.

Palavras-Chave: Alinhamento. Planejamento estratégico. Medidas de desempenho. Relações de causa e efeito. Balanced scorecard.

ABSTRACT

The performance measurement system is able to control all the thousands of aspects that exist and that they should without much clarity in order to create the change. every change is meant to achieve quality and whoever does not do so will be doomed to failure. organizations do not always have well-defined strategies and when they do, they do not adequately control them. in this way this work shows a balanced instrument that measures, but does not choose the type of strategy. controls and turns the boss's car. This is the balanced scorecard. The overall goal is to deploy it in an accounting office and showcase the whole chain of relationships and show the system in practice of goals, measures, goals and initiatives. And in the specific objective to show how the control of the strategy by the balanced scorecard should occur. The methodology of study regarding the purpose was basic that consists of deepening the knowledge in the tool. Descriptive being done with the help of theoretical and qualitative material making analysis and conclusions on the studied subject and the deductive method through a general premise to understand a specific case and finally was a bibliographical research. The results and conclusions are of that tool. It was found in the results and conclusions that the implementation of the balanced scorecard in the office shows that in fact there are the aforementioned relationships between perspectives, objectives, measures and initiatives and that such relationships are one of the responsible for the success of the strategy that uses the balanced scorecard.

Keywords: Alignment. Strategic planning. Performance measures. Cause and effect relationships. Balanced scorecard.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Planejamento estratégico	9
2.1.1 Visão e missão.....	10
2.1.2 cenários	11
2.1.3 empresas	12
2.2 Estratégia	14
2.3 Medidas de desempenho	15
2.3.1 Sistemas de medição de desempenho.....	15
2.3.2 Medição de ativos intangíveis e não financeiros.....	17
2.3.3 uso de indicadores financeiros e não financeiros	18
2.4 Balanced Scorecard	21
2.4.1 O BSC e as conexões entre os setores da empresa	22
2.4.2 Relação de causa e efeito	24
2.4.3 O BSC é formado por um conjunto balanceado de indicadores	25
2.4.4 Todo processo deve ter respaldo financeiro.....	27
2.4.5 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	30
2.4.6 O BSC auxilia os gestores na tomada de decisão	33
2.5 Perspectiva financeira	34
2.6 Perspectiva de clientes	38
2.7 Perspectiva de processos internos	41
2.8 Perspectiva de aprendizado e crescimento	44
3 PARTE PRÁTICA DO TRABALHO	46
3.1 metodologia de pesquisa	46
3.2 Campanha de implantação do balanced scorecard	48
3.2.1 Definir a lacuna de valor para os acionistas	48
3.2.2 Reconciliar a proposição de valor para os clientes.....	49
3.2.3 Estabelecer o horizonte de tempo da criação de valor	49
3.2.4 Identificar os temas estratégicos	49
3.2.5 Promover a prontidão estratégica dos ativos.....	49
3.2.6 Identificar e financiar os programas estratégicos.....	49
3.3 Características da empresa estudada	49
3.4 Resultados e discussão	51
3.4.1 sobre a visão e missão.....	52
3.4.2 Perspectiva financeira	52

3.4.3	Perspectiva dos clientes.....	54
3.4.4	Perspectiva dos processos internos	54
3.4.4.1	Gestão operacional	54
3.4.4.2	Processo de gestão de clientes.....	54
3.4.4.3	Processo de inovação	54
3.4.4.4	Processos regulatórios e sociais	54
3.4.5	Perspectiva de aprendizado e crescimento Erro! Indicador não definido.	
3.5	Explicando o mapa estratégico	55
3.5.1	Perspectiva financeira	55
3.5.2	Perspectiva dos clientes.....	55
3.5.3	Perspectiva dos processos internos	55
3.5.3.1	Gestão operacional	55
3.5.3.2	Gestão de clientes.....	55
3.5.3.3	Processo de inovação	55
3.5.3.4	Processo regulatório	55
3.5.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	56
3.6	Segunda Fase do mapa estratégico	56
3.6.1	Gestão operacional	56
3.6.1.1	Desenvolver e sustentar relacionamentos com os fornecedores	56
3.6.1.2	Produzir produtos e serviços	56
3.6.1.3	Distribuir produtos e serviços aos clientes.....	56
3.6.1.4	Gerenciar riscos	57
3.6.1.5	Conexão com os objetivos da perspectiva do cliente	57
3.6.1.6	conexão com os objetivos da perspectiva financeira	57
3.6.1.7	Conexão com os objetivos da perspectiva de aprendizado e cresc.....	58
3.6.2	Processo de gestão de clientes.....	58
3.6.2.1	Seleção de clientes	58
3.6.2.2	Conquista de clientes	58
3.6.2.3	Retenção de clientes.....	59
3.6.2.4	Crescimento nos clientes	59
3.6.2.5	Conexão com a perspectiva financeira.....	59
3.6.2.6	Conexão com a perspectiva de aprendizado e crescimento	60
3.6.3	Gestão da inovação	60
3.6.3.1	Identificar oportunidades de novos produtos e serviços	60
3.6.3.2	Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento	60
3.6.3.3	Projetar e desenvolver novos produtos e serviços	61

3.6.3.4 Lançar os novos produtos e serviços no mercado.....	61
3.6.3.5 Conexões com os objetivos da perspectiva do cliente.....	62
3.6.3.6 Conexões com a perspectiva financeira	62
3.6.3.7 Conexões com a perspectiva de aprendizado e crescimento	62
3.6.4 Processos regulatórios e sociais	63
3.6.4.1 Desempenho ambiental	63
3.6.4.2 Reduzir custos	63
3.6.4.3 Desempenho em segurança e saúde	63
3.6.4.4 Práticas trabalhistas	63
3.6.4.5 Investimentos comunitários	63
3.7 Alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa	71
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo de alta complexidade com o advento de informações que nos chegam a todo instante e com uma abertura de mercado ao mundo. De fato esse é um mundo de transformações e o seu acompanhamento se torna cada vez mais fator fundamental para a competitividade que agora passa a ser internacional. Mas como mudar constantemente acompanhando o que é mais moderno no mundo administrativo. Ou mesmo tecnológico? Como as organizações podem captar tal fenômeno? a busca pelo menor preço unido a boa qualidade faz com que organizações tenham que se transformar para poder possuir tais valores em tempo hábil.

Os clientes estão cada vez mais esclarecidos e buscam maior excelência nos serviços, e para as empresas a complexidade tem aumentado absurdamente e elas tem buscados formas dinâmicas de administrar. As empresas não podem sobreviver estagnadas no tempo. As mudanças devem ser frutos não de fatores puramente operacionais como processos, tecnologia, pessoas e os clientes. a transformação deve ter parâmetros mais consistentes e estarem amparadas em análises ambientais, objetivos, medidas e iniciativas que alavanquem as metas. Ou seja, em processos estratégicos.

uma empresa hoje deve ter a conjugação de diversos fatores criando sinergias e que estas se voltem para os objetivos estratégicos e voltados a criação de valor ao cliente que estabelecidos criam o valor financeiro esperado. Somente uma empresa que se volta a criar uma estratégia e buscar controla-la através de um instrumento poderá obter resposta as suas atividades complexas e ao ambiente que está inserida. O balanced scorecard é um ótimo instrumento que mede, mas também controla toda e qualquer estratégia. Tendo todos os elementos importantes registrados como análise do ambiente, criação de objetivos, medidas, metas e iniciativas e ainda por cima revisão estratégica programada.

Devemos usar o exemplo de Kaplan e Norton no livro a estratégia em ação em que comparam uma empresa a um painel de controle e falam que um piloto não poderia controlar um voo com base somente em um único instrumento. Mesmo que a experiência fosse a mais ampla possível, este só pode controlar o voo se tiver a sua disposição um conjunto de instrumentos que bem dominados e com pouca

complexidade será capaz de guiar o avião com todas as suas complexidades. Com esse exemplo se especifica o motivo pelo qual se apresenta esse trabalho sobre o instrumento de medição de desempenho e de controle da estratégia que é o BSC.

Justifico a adoção desse trabalho de balanced scorecard por ser um ótimo instrumento de controle e comando de estratégias onde além de deixa-las de forma mais criativa, dinâmica mostrando de forma lógica todas as possíveis relações existentes que aumentam as chances dessas estratégias não se perderem por falta de foco. E estimula a valorização de empenho da empresa nos ativos intangíveis que só criam valor se alinhados e integrados uns aos outros e aos próprios processos internos. Motivando acima de tudo o uso de estratégias que se não infalíveis se mostram muito melhores do que a adoção de práticas operacionais de curto prazo e com pouca visão.

O tema estudado foi o balanced scorecard instrumento de controle estratégico onde é composto de quatro perspectivas interligadas entre si. Onde as perspectivas são financeira, de clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento. essas perspectivas são divididas também em quatro processos que são: objetivos, medidas, metas e iniciativas. Entre as perspectivas e objetivos , metas e iniciativas há um alinhamento e relações de causa e efeito fazendo com que forme um sistema auto alimentado.

Será que empresas que não utilizam uma estratégia tendem a manter o sucesso atingido no período estudado? E as que tem estratégia e não as controla devem administrá-las o suficiente? E diante dos cenários com tantas oportunidades e ameaças devem essas empresas a não trocar suas estratégias por outras de fácil entendimento, porém sem a medição de suas reais consequências diante da falta de uma análise apurada de todas as complexas relações existentes?

Portanto temos como objetivo geral avaliar na implantação de um balanced scorecard em um escritório de contabilidade mostrar os efeitos positivos nas relações entre os fatores não relacionados diretamente mas que os possíveis investimentos em um deles criar cinergia no outro que atingirá até a última parte dessa cadeia. E mostrando como funciona o sistema de perspectivas, objetivos, medidas, metas e iniciativas, mostrando de fato as engrenagens das faladas relações de causa e efeito.

Portanto temos como objetivo geral avaliar na implantação de um balanced scorecard em um escritório de contabilidade as relações existentes entre os fatores

escritos no instrumento. E mostrar como se comporta como essa cadeia de relações diretas e indiretas e que as atenções e cuidados devem ser em todas as partes ou como classificadas em todas as perspectivas. E mostrar como essas relações serão tratadas em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

Temos que mostrar em um objetivo específico que além das empresas terem uma estratégia definida deve controlá-la para que essa estratégia não seja esquecida ou tratada secundariamente na empresa. E o controle cabe ao balanced scorecard.

Este trabalho parte da hipótese de que empresas devem ter estratégias para que possam acompanhar as evoluções do ambiente que estão inseridas e que as oportunidades e ameaças só serão aproveitadas e combatidas não como respostas rápidas e operacionais, mas sim de respostas advindas das relações complexas que deverão ser mais bem estudadas e tratadas. E também somente com um instrumento de controle da estratégia poderá se ver e melhorar tais relações que criam a competitividade. E que não façam a estratégia ser mudada e ficar de forma muito genérica.

A metodologia utilizada neste trabalho tem uma classificação de cinco itens, a saber: a finalidade do trabalho será classificada em básica estratégica que consiste em aprofundar o conhecimento na ferramenta balanced scorecard e sendo possível a continuidade dela por outra pessoa para que possa aprofundar os conhecimentos. Quanto ao objetivo será descritiva tendo referencial teórico, já existindo literatura sobre o assunto. Já sobre a abordagem será pesquisa qualitativa consistindo da análise e conclusões acerca do tema estudado. O método será dedutivo que será através de uma premissa geral entender um caso específico. E finalmente quanto a procedimento de pesquisa será bibliográfica consistindo de referencial teórico.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do presente trabalho servirá para orientar o desenvolvimento do tema abordado de forma a contribuir para uma melhor abordagem metodológica. Para facilitar a compreensão do trabalho, serão definidos os temas: *Planejamento Estratégico; Estratégia; Medidas de desempenho; Balanced Scorecard*.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é primordialmente, uma abordagem gerencial que tem a função de direcionar a organização - e seus recursos – na busca de um objetivo maior. E vale dizer que mesmo diante de metas específicas como: excelência em qualidade, inovação, flexibilidade, o objetivo maior sempre deverá existir e estará ligado à maximização da receita. Planejamento estratégico pode ser conceituado segundo uma linha de ação que busca sanar uma lacuna existente e contínua nas empresas. A busca da situação desejada é que faz perceber essa lacuna e quanto mais se entende sobre a situação real versus a desejada é que se faz sentir o quanto é importante a estratégia para sanar essa lacuna, logo é necessário incrementar esforços e recursos em busca de metas e objetivos que busquem criar situações melhores.

O planejamento estratégico acaba sendo o início da colocação da estratégia em prática. É a criação de metas e objetivos estratégicos e determinação da maneira de como atingiremos tais objetivos. Logo para se chegar a uma estratégia temos que começar por estabelecer esses limites que se quer buscar e criar metas e objetivos para poder alcançá-los.

Oliveira, (1999) define o planejamento como o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e eficaz com a melhor compreensão de esforços e recursos. Conceito que se destaca pelas palavras esforço e recursos que são ingredientes insubstituíveis dentro de todo processo de mudanças e planejamento estratégico. De acordo com Chandler (1962) A determinação de metas e objetivos de longo prazo da empresa, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos para o alcance necessários para essas metas. Se destacando nesse conceito a palavra linha de ação que delinea que toda ação deve ser voltada para o planejamento estratégico e não devem existir ações contrárias a essa. E

segundo Mistsberg (1987), “ uma ideia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu.”

2.1.1 Visão e Missão

O planejamento estratégico é uma ferramenta que fará com que a empresa crie em primeiro lugar uma visão e missão para poder com base nelas criar a sua própria estratégia. Que nada mais é que colocar em ação práticas que desencadeiem em última instância essa visão e missão. O esforço de cada um na organização deve estar condensado, e esse deve ser feito com a gestão estratégica.

A visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde ela pretende chegar dentro de alguns anos de forma factível. Logo cria uma finalidade clara, traz objetivos realistas, dá o fundamento para as prioridades e para as estratégias. Todos devem ter a visão da empresa toda estratégia começa por ela. A visão cria motivação e essa visão deve ser escrita para todos e trazer benefícios também para todos, deve ser encaminhadora do progresso.

A visão cria direção, ponto fundamental de qualquer empresa que queira ser competitiva. É fundamental que a visão seja compartilhada e que gere entusiasmo em quem trabalha, e que crie reais e não fictícios benefícios para cada um e que seja progressivo com o tempo. Outro ponto fundamental é que ela norteia os investimentos que também são fruto do entusiasmo trazido pela mesma.

As empresas devem criar suas missões que darão sentido ao trabalho realizado por cada funcionário dentro dela. E do trabalho da empresa como um todo, além de mostrar para quem ela trabalha, ou seja, o público-alvo e que benefícios sociais se destina a fazer. Como exemplo pode-se mesmo afirmar que certas profissões são apreciadas por servir como meio social como no exemplo de medicina ou ser professor etc. e do mesmo jeito cada um dentro de uma organização deve se orgulhar do que faz entendendo o sentido daquilo que faz. Seria praticamente impossível se captar clientes ou mesmo retê-los sem ter uma missão clara, qual o seu objetivo social. A missão é o que a empresa pratica hoje, as suas atuais atividades. Com o tempo a missão será ampliada, mas enquanto isso não ocorre, a declaração da missão canaliza os escassos recursos da organização, impedindo que sejam buscadas direções novas e tentadoras sem uma profunda reflexão. De acordo com Drucker (1999), possuir uma missão e uma finalidade clara da empresa torna possí-

vel objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

Representa a razão de ser da empresa, o motivo pelo qual a empresa existe e pretende existir. Sem ela não há sentido social nos trabalhos feitos. Ou pelo menos não há a declaração desse sentido.

Fischmann e Almeida (1993, p.24) define a missão organizacional “ sendo o propósito, ou a razão de ser, da organização. ”

Stoner e Freeman (1985, p.70) a missão se resume na “finalidade peculiar que diferencia a organização de outras do seu tipo”.

O planejamento estratégico deve ocorrer depois que a empresa tiver uma visão e missão bem definidas e que através desse planejamento deve se criar uma estratégia. O planejamento estratégico em si é uma adaptação da empresa com os ambientes interno e externo que ela tem que se defrontar todos os dias. É um processo sistemático de análise das ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo. O monitoramento desses ambientes é um processo que irá criar condições para que se possa ter uma estratégia. Devem-se entender muito bem os ambientes a fim de se criar as melhores medidas e não qualquer medida de enfrentamento das adversidades e oportunidades.

2.1.2 Cenários

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1990, P. 25).

É necessário interpretar o ambiente, ter a capacidade de visão desse ambiente ou visualização do mercado. Este é um dos diferenciadores de bom desempenho frente às oportunidades e ameaças. O planejamento estratégico se dá moldado nas oportunidades e ameaças, no próprio cenário. Cenários é histórias que dão significados a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente (CAVALCANTI, 2001, p.19).

Estratégia não trata de cenários, trabalha em cima deles e a contabilidade financeira mostra muito bem os cenários em que a empresa se encontra, porém só

uma estratégia pode decidir em que caminho a empresa deve percorrer. Os cenários prevê o futuro a estratégia trabalha esse futuro já conhecido. A turbulência que tanto se fala não passa de mudanças rápidas nos cenários que devem ser antes de tudo compreendidos e ajustados. Toda estratégia deve captar os aspectos dos cenários como ameaças e oportunidades

2.1.3 Empresas

As empresas precisam ter a sua definição. E sem um planejamento estratégico elas podem querer como de costume aproveitar toda e qualquer oportunidade do mercado, e essa falta de definição pode criar vários problemas causados pela falta de foco. Como discutido é necessário ter um mercado selecionado onde nele a empresa busque ser especialista. Por isso ser competitivo é reconhecer o máximo de oportunidades do seu mercado, porém dentro do foco que é achar o que e para quem servir.

As empresas devem se adaptar ao mercado ou ambiente, e o planejamento estratégico será o instrumento que o canaliza filtrando todas as oportunidades definidas pela empresa. O mercado está em constante mutação e turbulência logo nesse caso toda e qualquer estratégia deve ter a melhor interpretação dessas mudanças e até se antecipar a tudo aquilo que possa ser riscos ou oportunidades. Só com o planejamento estratégico é capaz de fazer a empresa pode melhorar de fato o desempenho nos setores e voltá-los a esse mesmo mercado.

O planejamento estratégico faz as empresas pensarem sistematicamente no futuro é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1993, p. 168).

Pode-se dizer que pensar no futuro é pensar sistematicamente e com alto grau de interação com o ambiente. É na verdade buscar apurar cada vez mais a percepção do ambiente e mudar com ele. Lógico que isso deve ser feito continuamente e buscando melhorar e mudar. Percebe-se que a mudança não é uma situação por acaso e sim acaba que servir de premissa sempre se deve mudar o mais difícil e entender para onde e como mudar.

Administrar é lidar a todo instante com o desconhecido e justamente buscar conhecer melhor e mais aprofundada esse desconhecimento deve ser o objetivo do

planejamento estratégico. A mudança é o ajuste ideal, pois se entende que toda empresa em menor ou maior grau anda sempre no caminho errado. E mudar é a busca constante o caminho mais próximo possível do ideal.

Hronec (1994) afirma que como parte do planejamento estratégico a empresa observa a concorrência e outras organizações para entender e usar as melhores práticas. Bem, se deve entender essa afirmação como uma ótima opção, mas não a única, pois uma empresa pode entender o planejamento estratégico não só observando os pontos fortes e fracos de concorrência, mas acima de tudo os seus próprios pontos fortes e fracos.

Para Porter (1996), a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca com os meios pelos quais está buscando chegar lá. Logo é necessário um rearranjo dos recursos para chegar a resultados diferentes dos realizados anteriormente. É preciso mexer na estrutura de trabalho que foi moldada no início. Na verdade um planejamento estratégico deve considerar a mudança como uma nova possibilidade e deve se preparar para ela. É necessário definir novas prioridades e todos os setores terão novas prioridades.

A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das dos rivais. Se o mesmo conjunto de atividades foi melhor para produzir todas as variedades, satisfizer todas as necessidades, e acesso a todos os clientes. As empresas facilmente poderiam trocar entre eles e a efetividade operacional determinaria o desempenho.

A utilização dos meios patrimoniais de forma sábia significa identificar quais são as prioridades, aqui vai entender que os recursos são escassos e logo o uso racional deve ser voltado a dar resposta ao ambiente externo. Sendo feito com a observação de cenários por meios corretos como, por exemplo, a contabilidade, economia, etc. é que criará o correto desenvolvimento para a empresa. Só com o pensamento metódico e sistemático tendo como ponto de partida a estratégia conseguirá fazer a empresa utilizar da melhor forma possível seus recursos e voltá-los para a si.

Os objetivos devem ser traçados para alcançar a estratégia e filtrar as ações da empresa. Se entendendo que as ações tem o orçamento como limite. Então só as ações mais importantes devem ser selecionadas para atingir objetivos estratégicos. E segundo o próprio autor as ações ou estratégia deve sempre explorar as

oportunidades, reduzir as vulnerabilidades, eliminar ameaças e aproveitar as potencialidades caso contrário à estratégia deve ser descartada. Uma estratégia deve ser criada no intuito de compreender a natureza das coisas, ir o mais longe possível nessa compreensão.

Estão surgindo cada vez mais sistemas internos de controle administrativo. Buscando sempre suportar os novos arranjos organizacionais que têm surgido. É cada vez maior a busca por sistemas de controle, pois o ambiente turbulento instável fruto do aumento da competitividade que faz cada vez maior o número de clientes exigentes que buscam maior qualidade e inovação naquilo que compram. É iminente que empresas busquem dar resposta a essas turbulências buscando modernizar os sistemas de apoio à estratégia.

2.2 Estratégia

Uma estratégia tem como conceito básico ser a relação entre empresa e seu ambiente de atuação. Nesse contexto fica fácil entender diante de tantas mudanças ocorrendo no ambiente que as cercam como: globalização, novas formas de comprar e vender, novo tipo de consumidor buscando a inovação. Faz com que empresas para enfrentar tais mudanças devam modificar suas operações tradicionais, e de focarem somente o resultado financeiro. Deixa de estar atrelada às suas habilidades funcionais. É necessário melhorar o seu desempenho.

A gestão empresarial deve se ater ao desenvolvimento de uma estratégia e é necessário alcançar a Excelência em todas as fases que serão de concepção, implantação e desenvolvimento. Pois caso contrário dificilmente ela conseguirá criar competitividade no mercado de forma persistente e duradoura. E do mesmo modo não criará valor duradouro ao cliente alvo.

A finalidade da estratégia empresarial é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 1991, p. 26).

Nota-se aqui segundo Oliveira que uma empresa pode ter várias opções para alcançar seus objetivos e cabe a ela ter o posicionamento ideal. E é justamente o que se pode denominar estratégia.

2.3 Medidas de desempenho

Fazendo uma analogia se entende o que são as medidas de desempenho, compare a uma criança em idade estudantil, os pais e escola devem ter algum meio de medir os seus desempenhos. Essa medição já mostra que resultados podem ser diferentes dependendo do tipo de medição utilizada e que pode haver críticas quanto ao sistema pragmático utilizado atualmente através de provas e em um modelo quantitativo que com base nele podem aprovar ou reprovar o aluno. Mas o que fica de exemplo positivo para as empresas é que a avaliação mesmo que seguindo critérios muitas vezes criticados é necessário medir.

Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação (Davenport 1994, p. 7).

Essa claramente é a busca da mudança, é uma evolução sendo avaliada de tempos em tempos de forma contínua, tendo um acompanhamento dessas ações feitas de forma ordenada.

As medidas de desempenho são criadas com vários intuitos, porém o de gerar informações para os gestores tomarem as decisões mais acertadas parece ser o principal. E nesta visão criar indicadores é algo de fato decisivo nas empresas. Ser competitivo significa entre outras coisas ganhar visões e aperfeiçoar os métodos de avaliação de desempenho, pois tais métodos servirão de suporte à estratégia que será implantada. É necessário entender que os métodos de avaliação de desempenho mostrarão onde e como devem ser igualmente aperfeiçoados ou modificados os processos da empresa.

Depois do processo de avaliação a empresa deve criar um sistema de medição de desempenho, pois a mesma será quem canalizará os esforços para o cumprimento de sua estratégia. Logo o desempenho avaliado deve ser justamente aquilo colocado na estratégia. A conexão entre estratégia e execução será o processo de avaliação de desempenho

2.3.1 Sistema de medição de desempenho

Os sistemas de medição de desempenho devem servir entre tantas coisas para facilitar decisões. E acaba sendo compreensível que diante de cenários com tantas informações e de tantos setores se busque o equilíbrio. De onde deve haver o maior número de modificações e qual o tamanho dessas modificações. Este complexo de coisas deve ser facilitado e o bom uso dos indicadores de desempenho é um facilitador que pode bem simplificar, organizar as informações e principalmente enxugá-las. É bom lembrar que não só as partes ou setores da empresa devem ser revisados com base nos sistemas de informação, mas o próprio sistema de medição deve ser constantemente aprimorado.

Os indicadores de desempenho devem retratar a realidade sem mascará-la. E nesse ponto deve-se ter em mente que todo trabalho deve ser medido e se entender as falhas advindas do serviço, e também daquilo que pode mascarar resultados. Em um exemplo simplista poderia se medir quanto um vendedor vendeu e ganhou de comissão e medir esse resultado, porém o mesmo resultado só valerá a pena de verdade para a empresa se essa venda for sob os critérios escolhidos pela mesma. Então não serão tão excelentes assim essas boas vendas se houve algum ato de ludibriar o cliente, ou mesmo que ele se arrependa dessa compra. Logo só serão consideradas as boas vendas aquelas que estiverem dentro dos critérios selecionados pela empresa. Que terão no resultado de lucros sobe satisfação do seu cliente alvo.

De acordo com Ludícibus (2008), com o intuito de desenvolver métodos de avaliação de desempenho eles devem englobar:

- objetivos de curto e longo prazo;
- Medidas financeiras e não financeiras;
- Indicadores de desempenho que denotassem uma relação lógica com os resultados pretendidos;
- Indicadores que refletissem tanto as perspectivas internas, quanto as externas.

A medição deve ser feita em cada processo separado, mas que tenham sinergias entre si. Deve-se entender profundamente cada processo a fim de se buscar a mudanças e aperfeiçoamento dos mesmos. Nem sempre se pensou assim, muitas empresas ainda hoje só fazem medidas financeiras com base no uso da contabilidade que acabam não criando mudanças profundas e necessárias para se criar a competitividade. Outras medidas muito utilizadas pelas empresas são as de curto

prazo que visam às melhoras da situação presente não cabendo a essas medidas uma análise do cenário futuro. Nem toda ação que gera resultado presente será capaz de gerar o resultado futuro.

A medição de desempenho não é só de setores e sim de pessoas, onde se deve medir resultado de funcionários individualmente e de suas equipes. Fazendo com que todos possam desenvolver suas atividades da melhor maneira e gerem os melhores resultados. Nesse contexto é que se torna importante gratificar as equipes e funcionários com os melhores resultados, uma vez que essa medição já deva ser fruto de uma medição de desempenho voltada para a estratégia. Importante também falar no sistema de informação que passe a utilizar informações acima de tudo éticas para os funcionários, pois o resultado deve ser alcançado pelas equipes buscando sempre fazê-los de forma ética e criando motivação intrínseca, pois que a gratificação já criará a motivação extrínseca.

Medir através de indicadores é um grande avanço dentro de uma empresa, pois a medição de desempenho é a chave para o sucesso da estratégia. Quem não mede certamente não saberá administrar mudanças. E a medição acaba por se tornar fator chave para reuniões que busquem o alinhamento de todos à estratégia por se entender que todos devem ter visão para criar a motivação intrínseca para que pouca resistência seja criada. E os sistemas de medição de desempenho fará com que todos tenham visão da estratégia.

2.3.1 Medição de ativos intangíveis e não financeiros

Como administrar algo que não pode ser medido? Entende-se que certas partes são de difícil medição, Os ativos intangíveis, por exemplo, não são colocados em relatórios financeiros fazendo com que itens tão importantes de qualquer estratégia sejam esquecidos ou não trabalhados e medidos, e mesmo com a intenção de colocá-los nesses relatórios serão sempre valores colocados como fatos passados e nunca como projeção que se dever ter. Parece cabível colocar nos sistemas de medição de desempenho os ativos intangíveis que projetam a empresa para a criação de valor futuro. A medição de indicadores não financeiros parece outro grande avanço desse sistema de medição de desempenho. Aqui fica subentendido que não são

todos os sistemas de medição que fará isso, e o uso do balanced scorecard que será estudo do próximo tópico este sim os utiliza.

Em face das pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão buscando novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho”. Afirmam também: “a avaliação do desempenho configura-se uma atividade tão complexa que muitas vezes a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da empresa foi bom ou ruim (Miranda e Silva 2002, p.132)

Entende-se que a mudança organizacional, ou mesmo a evolução dos processos que farão a empresa se manter competitiva no mundo de hoje conta com sistemas que visam medir as melhoras ou mudanças. e que não é suficiente só medir, dever ter ótimos parâmetros de comparação. Deve-se saber o que medir com base em estratégias, além de ter como comparar o resultado das medições.

A visão dos empresários como já falado anteriormente pode ser separada por níveis, de acordo com essa visão quanto mais aguçada mais haverá uma relação melhor com o meio que o cerca, porém são necessários que indicadores sejam instrumentos que irão apoiar e aperfeiçoar ou mesmo corrigir as visões distorcidas da realidade, sem falar que irá mantê-la fazendo com que o empresário não a esqueça de trocar por outra e as torne temporárias.

2.3.2 Uso de indicadores financeiros e não financeiros

O uso dos indicadores é comprovadamente eficiente e eficaz, tendo as empresas por costume de usar indicadores principalmente financeiros por retratar de forma financeira os resultados, porém com o tempo foi se percebendo que o uso de indicadores não financeiros é tão eficiente quanto os anteriores. O uso de indicadores faz com que a empresa saiba qual caminho está trilhando, ou seja, não adianta que certa empresa esteja com ótimo resultado financeiro, pois a mesma pode estar disfarçando um resultado negativo. E que só com as medidas de desempenho pode-se perceber o real resultado. Ela deve medir todos os setores e atividades além de ativos intangíveis que serão capazes de gerar novos resultados.

Rebehy e Batalha (2001) reforçam esta ideia ao definirem desempenho como a capacidade que a empresa possui de alcançar seus objetivos estratégicos ao co-

locar em prática as estratégias constantes no seu planejamento. Ou seja, a justificativa de criar tal sistema é aumentar o desempenho da empresa.

O autor cita que utilizar indicadores financeiros tradicionais da contabilidade financeira para o processo de tomada de decisão de fatos já ocorridos, não retratam o fruto dos novos investimentos que poderão trazer valor futuro. O sistema de medição de desempenho é o grande desafio enfrentado pelas organizações. Ittner e Larcker (1998) reforçam esta ideia ao ressaltarem que um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações é a medição de seu desempenho, uma vez que esta pode ter um papel fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos, na avaliação da consecução dos seus objetivos, nos incentivos dos diretores, além de outros.

A tomada de decisão deve ser feita com base em algo palpável e inicialmente as empresas passaram muito tempo usando sempre números que retratassem o passado para com base neles se prever o futuro e poder agir de acordo com tais dados. É importante dizer que a contabilidade foi a grande fornecedora desses números e que essa é uma forma cartesiana de gerir negócios. Dessa forma observa-se que se tem tornado necessário novas formas de mensurar resultados, e que tais formas tenham pontos de vista diferentes que se abram discussões e que possam ser aprofundadas. Medir resultados de estratégias deve ser feitas por uma medição que possa criar aprendizado empresarial, um exemplo seria medir o capital intelectual, inovação, motivação, clima organizacional entre tantos outros.

Os indicadores mostram a real situação da empresa, porém o objetivo destes não é só medir resultado para avaliar as situações passadas, o intuito maior é justamente com base nesses resultados poder pedir a cada setor que auto se avalie e que tenham nos resultados de outros setores, equipes e pessoas um espelho para buscar a melhora contínua. Sendo necessária que essa melhora não seja buscada somente por parte de funcionários e equipes, ela deve ser buscada pelos diretores em forma de ações e programas de melhoramento. Entende-se que para buscar a mudança são necessários projetos e programas bem feitos que busquem dar verdadeira resposta àquilo que é considerado desajuste.

Os sistemas de medição devem respaldar decisões, porém devem ser flexíveis para se adaptarem as mudanças que sempre surgem, pois caso contrário, ficarão sujeitas ao fracasso diante da inoperância. Imaginemos um sistema que de fato deva retratar a realidade do ambiente e que tal ambiente ou cenário tem como pre-

missa a mudança constante, logo os sistemas de medição para serem úteis devem ter a mudança como paradigma para que se tornem úteis.

É necessário saber o que os sistemas de controle estão medindo. E de fato é necessário medir, mas será que será necessário medir tudo não seria melhor medir só os fatores estratégicos ou somente alguns poucos fatores ligados ao sucesso da empresa? E as modificações no cenário atual mostram que algumas coisas na empresa que eram medidas não têm mais o mesmo valor que antes podendo ter perdido o valor neste caso cabendo à indagação se ainda vale a pena medi-los. E os sistemas de medição devem considerar esses aspectos e modificarem o que medem e o que estão medindo.

A avaliação de desempenho deve ser estabelecida com base em um parâmetro. E esse que segundo os principais critérios utilizados deve ser a própria estratégia. Mas que pode ser de maneira mais clara a criação de valor ao cliente alvo, o retorno aos acionistas ou qualidade do produto etc. segundo Hacker e Brotherton (1998), se deve ter avaliação de desempenho para identificar se “as coisas vão bem” na organização. Ir bem como diz o autor: implica na necessidade de existir um padrão de comparação. Outros dois autores também afirmam a mesma coisa: Rummler e Brache (1994) afirmam que: “medir é comparar com um desempenho padrão”. Podemos comparar desempenho com outras empresas do mesmo segmento e a partir da apuração de diversos informes destas empresas, podendo estabelecer um padrão. Além disso, se deve correlacionar o resultado com outras empresas ou outros índices disponíveis no mercado. A empresa deve terminar por descobrir o seu padrão de comparação.

De acordo com Gonçalves (2002), a característica principal para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. Complementando, a gestão organizacional deve ter seu embasamento na indicação apontada por suas medidas de desempenho. Como diz Gonçalves o importante acima de tudo é ter um sistema que faça conhecer os processos e entender a relação destes com a estratégia traçada, é conhecer quais os pontos críticos que devem ser ainda melhorados e quais os pontos com menor influência sobre a estratégia. Dependendo do grau de gastos nesses

processos não críticos devem ser repensados se ainda vale a pena tanto gasto em setores que não terão impacto no resultado final.

2.4 *Balanced Scorecard*

O balanced scorecard foi criado inicialmente como um conjunto de medidas de desempenho voltado para avaliar o desempenho organizacional. Sendo um modelo que contradizia o modelo contábil de resultados somente financeiros para que gestores pudessem tomar decisões. Este novo modelo seria um modelo voltado não para traz, mas para o futuro. Era um conjunto de medidas de desempenho que comunicavam e traduziam a estratégia. Com o passar dos anos um conjunto de empresários arrojados decidiram utilizar esse sistema de medição de desempenho não somente para refletir a estratégia, mas acima de tudo gerenciá-la. Assim o BSC passa a ser mais um sistema gerencial do que sistema de medição de desempenho.

O BSC vem do nome scorecard em inglês que significa cartão utilizado para marcar pontos em um jogo (WEBSTER, 1993. p.913). E Balanced com a noção de análise equilibrada. Logo como coloca o autor imagine uma partida de basquete, o jogador não pode ser apenas cestinha, Mas tem também que fazer assistências, bloqueios, rebotes etc. dessa mesma forma o BSC reflete a empresa onde é necessário ter um cartão de ponto, porém balanceado medindo e contrabalanceando todos os setores ou processos e os analisando e fazendo-os criar valor e principalmente se opondo a ideia de que o valor a ser demonstrado não deva ser somente o financeiro.

A implantação do BSC deve seguir a lógica de que tudo deve começar pelos propósitos do projeto, ou motivos que levarão a empresa desenvolver seus quadros de indicadores. E a partir deles pode-se criar uma arquitetura de indicadores que serão a tradução desse projeto. Segundo Olve, Roy e Wetter afirmam que: O BSC inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um BSC. A essência do scorecard é como falado anteriormente é que tais medidas devam traduzir a estratégia sendo o espelho dela. Além de ter como o item mais importante falado por todos os autores que se interessam por seu estudo é de que deva existir o pro-

cesso de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois. (OLVE et al, 2001, p.169).

2.4.1 O BSC e as conexões entre os setores da empresa

O mapa estratégico é similar de cada empresa, ou seja, é peculiar, particular de cada empresa. Ele é adaptado da estratégia que é específica em cada caso. Tendo, portanto um conjunto de medidas e objetivos também específico. O mapa mostra que uma estratégia só estará tendo resultados positivos se um resultado positivo significar puxar outro resultado e também torná-lo positivo, melhor explicando essa situação, imagine uma empresa onde o mapa mostra ótimos resultados financeiro, porém para um mapa esses resultados só significarão serem positivos em termos estratégicos se for conseguido com a satisfação dos clientes, processos internos que criam o aumento desses valores aos clientes e assim por diante. O BSC pode ser traduzido como medidas balanceadas entre quatro perspectivas e que foquem o gerenciamento estratégico. Neste trabalho irei citar minuciosamente cada perspectiva, mas indo a um pequeno resumo de cada um temos quatro que aqui as cito:

A primeira perspectiva é a financeira ou como o autor considera econômico-financeira. Que deve ser considerada ainda a fase em que a empresa se encontra, seja de: crescimento, sustentação ou colheita. Provando que indicadores são medidos não como números absolutos a serem atingidos e sim com a relativa posição encontrada pela empresa.

A segunda perspectiva a dos clientes existirá a partir do momento que se faça uma pesquisa de mercado para se conhecer melhor os vários nichos possíveis de serem explorados e criar valor ao nicho escolhido para que se possam captar clientes para em seguida satisfazê-los, retê-los e por fim aumentar a lucratividade em cima desse segmento. E aumentar progressivamente o nicho de clientes e quem sabe passar para outro nicho.

A terceira perspectiva é a dos processos internos que segundo o autor pode ser chamada de perspectiva de aprendizagem dos negócios. Esta deve estar voltada a criação de valor aos clientes-alvo, onde as medidas devem ser de processos críticos para se atingir a estratégia planejada e não todo e qualquer melhoramento, não quer dizer que a empresa só deva investir em processos que criem valor ao cliente-

alvo, mas que ela deve ter sempre ideia de que a maior parte dos poucos recursos que ela possua deve sim se voltar à criação de valor ao cliente e de resultado estratégico. Nessa perspectiva pode se dividir em três partes: inovação, operação e serviço pós-venda. E que as três devem se completar como ocorre entre as medidas de um BSC.

A quarta perspectiva é a de aprendizado e crescimento que segundo o autor pode muito bem ser chamada de evolução organizacional. Ela é formada por pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Onde ocorre uma grande defasagem desses segmentos para se alcançar uma estratégia.

As quatro perspectivas do BSC que são aspectos ou dimensões da empresa refletem em última instância a visão e missão que devem ser colocadas em ação pela estratégia e que esta deve ser traduzida nos indicadores organizados nas quatro perspectivas, de modo que juntos esses indicadores criem as sinergias que levarão a empresa para o alcance estabelecido na própria estratégia.

Um dos itens mais lembrados do equilíbrio trazido pelo BSC vem justamente de existir quatro perspectivas, e que cada setor ou processo vem sendo medido por medições operacionais, quanto financeiras. Lembrando que tudo deve ter respaldo financeiro, mas não só financeiro. Funciona da seguinte forma: um setor pode ser dividido pelas suas dimensões financeiras, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ou seja, os setores devem ter objetivos e medidas para serem medidas em todas as dimensões. Logo todo setor deve ter metas financeiras e não financeiras.

Estratégia no BSC é definida por Kaplan e Norton (1997) como a seleção dos segmentos de mercado e dos clientes que a empresa pretende atuar, através da constatação dos processos internos críticos que contribuam para concretizar as propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo com excelência e ainda por meio da seleção das capacidades individuais e organizacionais que promovam a consecução dos objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Segundo Crepaldi (2008), as quatro perspectivas podem proporcionar uma noção ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, gerando equilíbrio entre:

- objetivo de curto prazo x objetivo de longo prazo;
- indicadores financeiros x indicadores não financeiros;

- medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócios, (inovação, aprendizado);
- medições de resultados de esforços passados x impulsionadores de desempenho futuro.

2.4.2 Relação de causa e efeito

As medidas do BSC são baseadas em relações hipotéticas, mencionadas pelos autores de relações de causa e efeito, e que todas as medidas são criadas com base nessas hipóteses e que devem confirmar essas hipóteses e só depois de confirmadas é que os objetivos estarão sendo cumpridos. Essas hipóteses criam as sinergias, alinhamentos e integração.

O BSC deixa uma lição simples a se considerar para toda e qualquer organização de que resultados devem ser alcançados em conjunto e não isoladamente. Para melhor entender, basta ver que grande parte das empresas mesmo com resultados financeiros de alto nível pode passar por turbulências tão significativas que podem acabar por levá-las a falência. Logo o resultado em uma empresa deve ser fruto do planejamento em outros setores interligados exemplo é que um melhoramento em produção deve ser analisado se esse melhoramento é fruto dele isoladamente ou se há contribuições entre outros setores como almoxarifado, compras, vendas, etc.

As medidas do BSC não são escolhidas ao acaso, mas sim fruto de relações existentes entre as mesmas. São essas relações que criam as tão importantes sinergias entre medidas e entre diferentes setores na empresa. As mesmas são responsáveis pela boa revisão estratégica que deve ocorrer ao final de cada ano, pois as verificações se tais relações estão corretas é fator fundamental para o sucesso do BSC. Além disso, cada medida deve ser medida na perspectiva se é alcançável ou se deve ser modificada. As relações entre as medidas são do tipo “se-então”. Segue um exemplo: Se aumentarmos o treinamento dos funcionários, então eles serão mais capacitados para vender melhor e em maior quantidade. É de se indagar se tal relação irá surtir o efeito desejado, mas o BSC está preparado para que isso ocorra de fato só basta olhar para cada perspectiva e a mesma pode ser dividida em

medidas, objetivos, metas e iniciativas. Onde as últimas tem justamente o propósito de treinar e fazer com que hipótese aconteça.

2.4.3 O BSC é formado por um conjunto balanceado de indicadores

Os autores do BSC não foram os primeiros a criar um conjunto de indicadores de desempenho. E também não foram os primeiros a criar indicadores não financeiros, mas provavelmente evoluíram esses modelos fazendo com que esse conjunto de indicadores passem a ser indicadores voltados à estratégia. É um conjunto balanceado de indicadores. Eles já tinham percebidos os processos de mudança na produção e deveriam evoluir os processos de que medissem essas mudanças. O BSC faz com que todos entendam a visão e missão da empresa, isso sendo possível por estar colocada nesse sistema qual a função estratégica que cada um deve desenvolver, também porque ocorre que o BSC é um tradutor da estratégia. Nada pior para uma estratégia do que a complexidade. O ideal é a simplificação que sempre acabam deixando trabalhos complexos ganharem a praticidade, ou seja, todos tendem a simplificar as tarefas para desenvolvê-las na prática, e assim deve ser a estratégia uma simplificação para facilitar o entendimento e execução. Devemos entender a palavra simplificação que significa resumir, tornar simples e fácil para quem executa tarefas, mas o resultado deve espelhar todo o complexo estratégico, logo o simples deve ter resultados complexos e planejados, será simples para quem executa e complexo no conjunto do processo.

A vantagem competitiva nasce no íntimo ou âmago das operações e não por disputas do tipo: quem tem o melhor programa de marketing, ou o melhor preço ofertado por um período limitado de tempo. Ou seja, a vantagem competitiva nasce de conexões mais profundas e bem trabalhadas. Segundo Michael Porter: "o encaixe estratégico entre muitas atividades é fundamental não só para gerar, mas também para sustentar a vantagem competitiva. É mais difícil para os concorrentes enfrentar um conjunto de atividades entrelaçadas do que simplesmente imitar determinada abordagem da força de vendas, emular uma tecnologia de processo ou replicar algumas características dos produtos. As posições baseadas em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que aquelas construídas sobre atividades individuais."

O BSC têm basicamente dois tipos de medidas as tradicionais ou de continuidade e as de descontinuidade de processos, e as segundas são importantes para mudança de comportamento de setores ou processos a fim de mostrar um novo caminho dos processos a fim de fazer com que tais processos atinjam às mudanças. Logo são medidas que buscam o atingimento de novas capacidades, capacidades futuras ou competitivas.

As medidas do BSC derivam da própria estratégia. A sua escolha é fruto de uma boa percepção do ambiente em que a empresa está inserida, lembrando que todo ambiente é fruto das percepções das pessoas, logo quanto mais apurado é a percepção maior é a aproximação da realidade. E se criando medidas estas ajudam na boa percepção assim como o alcance de objetivos e até as iniciativas, logo as medições e buscas pelo melhoramento se ajustam às percepções do ambiente e porque não falar estratégia. Não adianta só investir em mudanças ou tecnologias, ou até criar programas de melhoramento É necessário que tais investimentos inclusive o de treinamento sejam fruto desses ajustem.

Padoveze (2007) conceitua o BSC como um sistema de informação responsável por colocar em prática a estratégia e a missão da empresa por meio da sua tradução em medidas de desempenho financeiras e não financeiras, formando um alicerce para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC é uma ferramenta de controle muito importante e através dela pode-se considerar as possibilidades de comparação de dados, detectar desvios e empreender as ações corretivas, dessa forma a organização terá uma gestão proativa. Não se trata somente de medir para a busca das melhoras voltadas à estratégia, mas essa estratégia já é fruto de dados dos cenários em que a empresa está inserida e a melhor maneira de agir diante dos cenários é a proativa.

O BSC deve gerenciar a estratégia, logo este não é simplesmente um sistema de medição de desempenho, mas algo a mais que é o sistema de gerenciamento estratégico. Pois toda estratégia em sua implementação acaba que fugindo um pouco do que foi planejado e dessa forma a falta de um instrumento de acompanhamento, controle e gerenciamento faz com que essa estratégia seja esquecida. Por que as estratégias são esquecidas? Tal pergunta cabe à análise de que novas opções estão surgindo constantemente e também estão surgindo novas oportunidades e ameaças que fazem a direção mudarem constantemente. Isso sem se falar que ge-

rentes e funcionários criam os seus próprios sistemas de trabalho que às vezes foge daquilo que foi planejado.

Os gestores precisam de informações do tipo: satisfação dos clientes, captação de clientes, avaliação dos funcionários quanto ao seu trabalho, quanto ao trabalho desenvolvido pela empresa, quanto ao próprio processo de avaliação do seu desempenho, onde a empresa pode melhorar, quanto ao resultado do trabalho em equipe. Porém todas estas informações já eram colhidas por várias empresas o que deve ser feito com o BSC é organizar essas informações para que elas não se percam como sós. Sendo informações sem utilidades elas devem antes de tudo servir como conexão com outras informações para que possam ser alinhadas aos objetivos da estratégia.

Segundo Crepaldi (2008), a real contribuição do BSC ocorre quando o método de medida de desempenho supera os sistemas de mensuração existentes, dando feedbacks. Como resultado, a organização torna-se mais ágil e proativa, gerenciando com mais eficácia as transformações ocorridas no ambiente interno e externo altamente competitivo, em busca de maior e melhor criação de valores agregados.

2.4.4 Todo processo deve ter respaldo financeiro

Muitos acreditam que antes de se ter uma estratégia traçada deve-se ter um sistema de medição de desempenho e buscar aprimorá-lo em medidas financeira e não financeiras, a fim de se retratar todos os processos. Parece que o uso do BSC seja conveniente para isso. Ele é um sistema de medição de desempenho, mas voltado à estratégia. E através das revisões das medições pode-se descobrir uma melhor estratégia. Nesse sistema tudo que é medido deve ser comparado com um resultado colocado como ideal fazendo com que haja metas para serem atingidas e buscando a melhoria contínua. Está aí algo que deve existir que é uma comparação com resultado visto como ideal e o real. E principalmente o confronto entre ambos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras não são adequadas na orientação e validação da trajetória que as empresas na era da informação devem traçar na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Atualmente, o processo decisório não está respaldado apenas ao enfoque financeiro, nem o sucesso de uma empresa

pode ser determinado em investimentos em novas tecnologias. E o BSC é um sistema que busca justamente criar a integração de todos os setores, não querendo tirar a importância das medidas financeiras, mas mostrando que sozinha ela não reflete bem a situação da empresa e muito menos serve para a tomada de decisão por parte de gestores.

O BSC considera que medir apenas o financeiro seria medir somente os resultados finais e não o desempenho de cada setor. Esse é um dos grandes méritos alcançados com sistemas desse tipo, pois considera que mudanças e melhoramentos devem ter sempre reflexo financeiro, mas que devem ser sentidos em todas as partes. Fica claro aqui que o todo é a soma das partes. Todas as partes devem ter reflexos financeiros. E isso é diferente de achar que o financeiro como resultado final positivo mostrará que o todo está positivo. Um sistema de medição de desempenho deve buscar ter sempre medidas financeiras que justifique a todo instante os resultados dos esforços de todos os outros setores e pessoas da empresa. Logo todo resultado em cada setor da empresa deve ter um respaldo financeiro. Um bom exemplo seria um projeto de reengenharia onde os esforços e gastos feitos durante o período de projeto de criação de novos produtos mesmo que não possa ser medido período a período ele deve gerar resultado financeiro no menor tempo possível e mesmo no período que não gere resultado deve ser de fácil visualização os benefícios que trarão à empresa

Kallás (2008), diz: indicadores financeiros quando utilizados isoladamente não conseguem garantir que a empresa está seguindo o rumo correto, eles precisam estar associados com os desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia.

A relação com os fatores financeiros organiza todas as medidas incorporadas para no fim da cadeia de relações de causa e efeito concluírem um objetivo financeiro. Deixar de ligar melhoria da satisfação dos clientes e funcionários, preocupações com qualidade e até programas de reengenharia e qualidade total, com resultados financeiros, leva a uma interpretação incorreta nas empresas, que não associam esse programa de melhorias com metas específicas para a melhoria do desempenho financeiro (CREPALDI, 2008).

Uma das frases mais emblemáticas do BSC é de que ele deve ser voltado para a mudança organizacional. Antes as iniciativas ou programas eram criados ao

acaso ou de maneira intuitiva. E nesse sentido se percebe que programas são importantes e muitas vezes são criados para um melhoramento em uma área específica, mas com um sistema de medição de desempenho sendo voltado à estratégia fica mais fácil de ter programas que possam equilibrar justamente as medidas pouco alcançadas. E além do mais, tais iniciativas ficarão voltadas ao alcance de metas estratégicas e não de melhoramento de certos setores específicos que muitas vezes morriam em si mesmas. É fazer com que todos tenham a obrigação de se voltar para um triple do BSC que são medidas de desempenho, objetivos e metas. Logo a estratégia é elaborada pela alta administração mais a mesma deve sair desse setor e ir para o chamado chão de fábrica para que quem elabore os serviços da produção possa também a executar.

Outro benefício já citado por López Gordo (2006) é que ele requer a definição de objetivos, ações e medidas de desempenho para todos os níveis. E que dessa forma teremos uma empresa com definições estabelecidas e com medição para reflexão em todos os níveis esperando com isso haver um crescimento controlado no sentido de saber para onde crescer e para quem atender. E ainda segundo López Gordo haverá a coordenação e integração entre as distintas áreas funcionais.

o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro Kaplan e Norton (1997, p.8)

O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, em que em uma única página mostrará todas as relações existentes entre os setores da empresa e entre os objetivos, metas e iniciativas. E mostra como as medidas se combinam para formar através das sinergias os resultados alcançados. É como se fosse uma foto ou um quadro de toda a estratégia.

KAPLAN e NORTON (2000) dizem que em geral um BSC tem de 20 a 25 indicadores assim distribuídos: 5 perspectiva financeira, 5 perspectiva dos clientes, 8 perspectiva dos processos internos, 5 perspectiva de aprendizado e crescimento. Logo 80% dos indicadores sejam não financeiros. Ainda de acordo com os mesmos KAPLAN e NORTON (1997), toda medida escolhida para um BSC deve ser um elemento de uma cadeia de relações, que comunique o significado da estratégia da

empresa a todos os seus níveis. O BSC reconhece a empresa como um sistema e se entende que a sinergia entre as partes é o que pode formar o resultado esperado e é necessário entender o relacionamento entre os indicadores, e que eles reflitam a estratégia traçada. A estratégia deve ser transformada em objetivos, indicadores e metas. Os indicadores serão de dois tipos: indicadores de tendência ou vetores de desempenho e os indicadores de ocorrência ou medidas de resultado. Onde os primeiros são específicos de cada estratégia e a levam a ela. E os segundo refletem os resultados alcançados. Logo o BSC leva consenso e clareza a todos, esse sistema mede o desempenho dos processos, procurando melhorá-los e volta-los à estratégia.

Conforme Crepaldi (2008) é importante à identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. A arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. Os indicadores devem ser quantificados e mostrar as relações como os outros indicadores para o sucesso do BSC. Existem os indicadores de tendência e ocorrência.

Como diz a frase: antes de melhorar um problema é necessário reconhecê-lo. Diante do exposto vem à teoria da melhoria contínua de Imai (1992), que é defendido o reconhecimento da existência de um problema para que os envolvidos efetivamente se preocupem em melhorar o processo em uma busca contínua por melhorias incrementais e soluções mais interessantes para uma determinada atividade. É fazer com que todos tenham a obrigação de se voltar para um triple do BSC.

As faces de desenvolvimento das empresas são: crescimento, sustentação e colheita. Essas fases servem de parâmetros com relação ao destino que deve ser dado aos lucros líquidos, porém deve-se entender, por exemplo, que mesmo uma empresa na fase de colheita ela pode ter um alto grau de investimento, pois se assim fosse imaginaríamos que só a face de crescimento que geralmente é a fase inicial do negócio a empresa investiria sendo as outras sempre de lucro para os acionistas. Os usos de estratégia empresarial, e até o do BSC mostra que a competição deve ser sempre um objetivo inerente, seja qual for à fase que a empresa se encontra. E esse objetivo nunca é alcançado, logo um objetivo para o BSC é buscar a melhora e mudança constantemente e nunca parar dessa busca.

2.4.5 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

Não basta uma empresa ter sistemas de medição de desempenho, a mesma deve acima de tudo comunicar a todos na organização o que deve ser feito e como ser feito, a fim de buscar criar motivação. Nesse item há toda uma ligação entre um sistema de medição com o sistema de informação. Esse sistema de informação deve ser capaz de mostrar como todos farão os trabalhos e orientá-los no sentido de criar informações que sejam úteis e ao mesmo tempo se volte para o alcance das medidas de desempenho criadas.

Entender o BSC é preciso entender a sua finalidade que seria criar a implementação da estratégia, ou seja, de transformar a estratégia que está no papel em ações concretas. E dividir essa estratégia de acordo com os diversos aspectos que naturalmente fazem parte de qualquer negócio e que o autores os chama de perspectivas. Logo a estratégia é implementada e dividida nos seus aspectos e em setores ou processos da empresa.

Segundo Norton e Kaplan (1997), para que o BSC seja adequado à estratégia organizacional ele deve:

- primeiro deve descrever a visão de futuro de toda a organização;
- segundo ele deve criar um modelo compartilhado, holístico da estratégia;
- terceiro deve ter foco nos esforços de mudança.

Aqui se entende que não adianta só ser um sistema compartilhado que descreva o futuro, ele deve antes de tudo ser o sistema que apoie os esforços de mudança, pois progredir é muito mais que somente controlar e sim mudar constantemente.

Sobre objetivos, Quintella (2015, p36) considera.

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais – aquilo que a organização acredita -, passa pela visão – o que se quer ser no futuro -, passa pela definição e implementação do sistema de medição – o BSC – passa pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas – o que é preciso ser feito – e se chegando ao nível pessoal - a contribuição de cada um aos objetivos estratégicos.

Para muitos o BSC é um instrumento que pode ser detectado falhas como diz Attadia et al. (2003) segundo os mesmos o BSC puderam constatar falhas nesse instrumento em três eixos: conceito, estrutura e gestão. As falhas conceituais a maior crítica é que o modelo é rígido diante da existência de estratégias emergentes. A crítica estrutural está na dificuldade de definir medidas de desempenho não financeiri-

ras, de integrar as perspectivas por meio de relações de causa e efeito. E quanto às críticas de gestão, ressalta-se a necessidade de apoio efetivo da alta administração e do processo a ser implementada por equipe multifuncional.

O BSC deve esclarecer e criar consenso em todos os funcionários da empresa das teorias traçadas pela alta administração. Cada setor deve entender quais são as ações mais cruciais para criar o valor pretendido pela empresa. Agora cada setor não fica trabalhando sem entender o seu resultado, eles farão parte de um todo estará assim criando alinhamento e consenso. Dessa forma a alta administração verá melhor o resultado daquilo que faz e perceberá que nem tudo vai sair como planejado e como já falado talvez aqui more o melhor de todos os itens do BSC que será a revisão estratégica.

Toda estratégia deve começar pela equipe executiva. Esta deve criar e ser a primeira a acreditar no sucesso de uma estratégia. Porém cabe salientar que de acordo com o modelo de estratégia seguido nesse estudo onde ela vai ser medida e cuidada pelo BSC, deverá ser compartilhado com toda a equipe de trabalho. Mas acredita-se que o modo de compartilhar será de decisão de cada empresa e mesmo maneiras diferentes podem ser vitoriosas. Exemplo disso são empresas que ao invés de deixar clara a estratégia global vai deixar claro para o funcionário da linha de frente somente o que ele deve fazer como fazer e os resultados do que a empresa pretende dele. Colocar no sistema de informação uma pasta exclusiva para cada funcionário mostrando o que a empresa espera dele e quais são e como são as melhores formas de executá-la.

Conforme Garrosin et al (2007), o BSC é uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos gerenciais, como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico. É um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura.

Para que as empresas possam usar o BSC com todo o potencial que ele apresenta, elas precisam mudar de premissa ou modelo mental, e ao invés de interpretar o BSC como mais um sistema de controle gerencial ou um conjunto aperfeiçoado de indicadores de desempenho, ele deve ser aplicado como um sistema de gestão estratégica, uma forma de assegurar não só o desenvolvimento, como também a implantação da estratégia empresarial (CREPALDI, 2008). SEGUNDO o au-

tor. “ o que se vê em um grande número de empresas é a falta de integração entre visão, a estratégia e o orçamento. Isso ocorre, em muitos casos, porque há um envolvimento maior no orçamento, sendo desconsiderados outros cenários, tão importantes quanto o próprio cenário do orçamento.

2.4.6 O BSC auxilia os gestores na tomada de decisão

Os gestores das empresas se deparam com uma realidade cada vez mais difícil, que é a tomada de decisões. Esta está se tornando uma atividade cada vez mais complexa tendo informações de todos os setores e ainda informações externas. É um verdadeiro bombardeamento de informações. É preciso enxugar cada vez mais as informações e selecionar somente as mais relevantes, neste sentido deve-se ter em mente que não só as informações financeiras são de fato as mais importantes, mas também toda e qualquer informação que seja construída para que se atinjam os objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan (1997) “ deve-se então criar um sistema de feedback estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da unidade de negócios.” De acordo com os próprios autores esse é sem dúvida alguma, um dos itens mais importantes do BSC, pois é a avaliação estratégica que criará as modificações no próprio modelo para que se possam corrigir os principais erros que devem ser percebidos de tempos em tempos para que o BSC cumpra de fato seu papel. Sem sombra de dúvidas um dos aspectos mais importantes do BSC é o feedback estratégico, pois a partir dele podemos verificar de período em período o que não está saindo conforme o planejado. Se a execução da estratégia contém erros ou se os maiores erros estão mesmo nas próprias medidas estratégicas. As mudanças são fundamentais em toda estratégia. Nenhuma estratégia funcionará sem que se possam corrigir erros. E isso sem se falar que mesmo que em tese a estratégia esteja correta ela deve ser ajustada aos fatores que determinam o mercado. Nenhuma estratégia pode ser linear em um mundo tão conturbado.

Kaplan e Norton (1997) consideram esse último processo o mais inovador e importante do todo o scorecard. Os mesmos referem-se a esse duplo aprendizado como o que ocorre quando os executivos questionam as suposições pré-definidas e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam viáveis ao serem comparadas com os indícios, as observações e as experiências atuais. Enfatizando a

necessidade dos executivos receberem um feedback sobre sua estratégia por meio desse circuito duplo.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (OLVE et al, 2001), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização;
- criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

2.5 Perspectiva financeira

Resultados concretos devem ser repensados pelos empresários. Pois o uso do BSC não só é fruto de uma boa visão administrativa, mas acima de tudo é uma grande ferramenta para expandir infinitamente essa visão e corrigir, trocar, melhorar ou até mesmo abandonar processos que não geram o valor esperado, e que estes processos devem gerar resultados que serão sentidos ao longo da existência da organização. Serão ativamente fruto de investigação científica. E porque todo processo deve ser um desencadeador de novos processos que possam fazer parte das novas práticas administrativas.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implantadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa. Para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders (HERRERO, 2005, p.74)

As fases de desenvolvimento de uma empresa dita o ritmo como deve ser esse desenvolvimento financeiro. As fases são de crescimento, sustentação e maturidade. Na fase de crescimento como são muitos os projetos de instalação, tecnologia e desenvolvimento o importante entre outras coisas poderíamos destacar o aumento de vendas e da receita tendo em vista que projetos de investimentos consumirão muitos recursos. Já na fase de sustentação, busca-se um excelente retorno e ótimo lucro, e crescimento do mercado já que a empresa já está mantida nele. Já a fase de

maturidade é um período de colher o que se plantou e um objetivo financeiro seria maximização do fluxo de caixa. Vale salientar que essas fases de vida de uma empresa é um importante referencial, porém em qualquer fase a empresa pode optar o investir e reinvestir maciçamente de forma a diminuir o lucro para os acionistas e dessa forma os objetivos financeiros obedece à estratégia e não as fases de vida que servirão somente como referenciais.

Toda estratégia deve se apegar ao que seja concreto, ou seja, ela não deve buscar melhorar todo e qualquer processo buscando a perfeição. Nesse caso estaríamos diante de um programa de melhoramento de processo e não de uma estratégia. Na verdade muitas empresas nem sequer busca essa melhora. Elas apenas se interessam no simples negócio que é comprar ou produzir e ter uma boa margem de lucro. O grande trunfo do BSC é que criando as quatro perspectivas ele não esquece os processos que devem ser cada vez mais aperfeiçoados, mas lembra de que processos devem se ligar a estratégia a que estão propostos a criar. Processos devem ser avaliados pela capacidade de criar valor futuro.

Soares (2010) ressalva que as metas como qualidade, clientes satisfeitos, funcionários motivados podem trazer crescimento para a empresa, todavia caso elas não visem o desempenho financeiro futuro os resultados podem ser frustrantes devido à falta de recompensas concretas.

Todas as medidas devem se interagir e criar melhoria do desempenho financeiro. Kaplan e Norton (1997) abordam que os objetivos e medidas financeiros devem realizar uma dupla função: apresentar o resultado financeiro esperado da estratégia e ser a meta referencial para os objetivos e medidas das demais perspectivas que formam o scorecard. Portanto não adiantaria segundo os critérios do BSC melhorar todos os resultados de todos os setores se eles não formarem um resultado financeiro como resposta a esses investimentos e controles.

Toda e qualquer empresa não pode causar prejuízos financeiros mesmo que ela não seja voltada ao lucro. Isso faz com que as empresas devam se sair bem financeiramente e para isso o BSC deixa claro que as operações devem gerar resultados financeiros positivos.

Os objetivos financeiros serão os focos das demais perspectivas, pois os temas financeiros podem ser derivados de outras perspectivas do BSC. Logo toda atividade da empresa deve ter um fim no resultado financeiro. (Kaplan e Norton, 1997, p.70)

A perspectiva financeira, como falada anteriormente deve ser uma espécie de resultado final colhido por todas as outras partes ou perspectivas. Logo um resultado financeiro desconexo das outras perspectivas pode mostrar um resultado temporário que não irá refletir em progresso da empresa frente ao mercado e concorrência.

Não é indispensável que a estratégia financeira seja obrigatoriamente determinada para o longo prazo. Necessário é que os indicadores traduzam de uma maneira relevante os aspectos convenientes à identificação do atendimento da estratégia em execução (Kaplan e Norton 1997, p.60)

Fica claro que os elaboradores do bsc kalplan e norton pretenderam que os resultados de toda e qualquer perspectiva gere resultados não somente em longo prazo, mas continuamente. isso ocorre, pois as empresas em sua maioria vivem de lucro e que não pode existir estratégia que se volte ao futuro sem deixar o resultado no presente. Para Kassi et al. (2000) citam que o lucro empresarial é necessário para que a empresa possa garantir a sua continuidade e seu período deve ser, a princípio, muito maior que a de seu dono.

Para Kaplan e Norton (1992, p.129), o BSC coloca no centro a estratégia, e não os controles. Logo os indicadores financeiros seguindo a mesma noção deve ser um instrumento não de controle financeiro, mas que dê respaldo aos indicadores das outras perspectivas e que logicamente sustente e seja o final dos indicadores de todas as perspectivas. Simons (2000, p.187) aponta que o primeiro Passo para a implementação do BSC é o estabelecimento de variáveis de objetivos financeiros críticos. Esse primeiro passo vai mostrar que todos os outros indicadores do scorecard terão como foco final o resultado financeiro nesta perspectiva. E Simons complementa dizendo: “essa perspectiva é essencial para resumir as consequências econômicas da implementação da estratégia”. É notado pela tradição e respaldado pela contabilidade que sempre deve haver indicadores financeiros e nunca será diferente. Pois tudo feito na empresa deve ter consequências financeiras e econômicas.

Toda estratégia deve ser mensurada por valores financeiros, logo o custeio baseado em atividades é o indicado pelos autores para custear não o produto em si, mas os setores ou atividades que possam gerar custo. E que ao final deve gerar o custo ao produto final, e este deve ser reajustado de acordo com a estratégia traçada.

Na perspectiva financeira além do custo é muito importante se entender o mix de receita, pois além de se ter um cliente alvo é necessário se entender qual o principal produto da empresa para atingir esse cliente, ou até para chamar novos clientes alvo. Toda empresa deve ter seu produto que vire o carro chefe das vendas. Está aqui uma função da contabilidade financeira no uso do BSC que é o de mensurar que um produto mesmo com baixa margem de lucro pode influenciar a entrada de um novo cliente que pode comprar o produto com alta margem. Tudo isso deve estar de acordo com a noção de criação de valor a um cliente alvo.

Para a perspectiva financeira deve se considerar o conceito de gerenciamento e controle do risco. A verdade é que mesmo com ótimo resultado financeiro sendo gerado pelas sinergias criadas pelos outros setores ainda assim a empresa tem que ter uma estratégia que diminua o risco e parece que a diversificação de fontes de receita criando assim produtos diferenciados para gerar clientes diferentes criando a diversificação de clientes parece ser uma ótima saída para situações de emergência, nesse contexto se entende que o mix de produtos versus receita irá diminuir o risco de crise financeira futuro.

Os três temas financeiros são: crescimento e mix de receita; redução de custo/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento. No primeiro caso aumentar a receita deve ser seguido do aumento do mix dessa receita, aumentar o mix de produtos para se atingir novos mercados e clientes. Criar novos produtos ou fazer novas aplicações desses produtos criará uma nova diversidade de clientes mercados que diminuirão o risco.

Já a redução de custo/melhoria de produtividade será para a perspectiva financeira a redução de custos em si, isso poderia ser conseguido através de processos padronizados e automatizados, além de ter eficiência no processo produtivo. Porém esses processos podem tirar a capacidade de flexibilidade da produção. Ou seja, pode fazer com que a empresa crie sempre produtos que obedeçam a certa automação e limitará a capacidade de criar algo novo e diferenciado para um novo mercado. Logo baixar custos para a perspectiva financeira poderia ser obtida com um sistema de fornecimento mais barato que pode ter como exemplo o modelo Just in time, e também entrega mais barata como utilizando sistemas eletrônicos e de menor custo.

Já a utilização dos ativos/estratégia de investimento é a melhoria da utilização dos ativos com a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, de maneira que os retornos financeiros gerados sejam realizados mais cedo.

2.6 Perspectiva de clientes

Operacionalizar a perspectiva dos clientes é criar o alinhamento perfeito entre todas as perspectivas e medi-las para reajustá-las de modo que se possa criar valor específico ao cliente-alvo. Aqui a criação de valor vai fazer a captação e retenção dos clientes. A criação de valor deve ser norteada segundo critérios de baixo custo ou especialização, mas existem características bem específicas que cada empresa pode colocar para criar valor ao seu cliente-alvo. Não importando qual o seu critério de criação de valor, porém o conceito de qualidade deve ser sempre enaltecido.

Operacionalizar todos os esforços para conquistar, reter e lucrar com os clientes é uma das maneiras de diferenciar a competitividade das empresas. Entender o que realmente importa ao consumidor e criar medidas dentro dessa perspectiva é entender que o lucro ou resultados dos setores financeiros devem ser repensados se são fruto de medidas que estão satisfazendo de fato os clientes.

Segundo Lewy e Du Mee (1998) organizaram alguns fatores importantes para os consumidores:

- atributos do serviço/produto – diz respeito a sua funcionalidade, sua qualidade, seu preço;
- relacionamento com o cliente – diz respeito à entrega do produto ou serviço;
- Imagem e reputação - diz respeito ao modo como a empresa se apresenta aos seus clientes.

Em uma empresa tratar o cliente significa muito mais do que ter um processo operacional eficiente, significa ter conhecimentos a respeito do segmento de cliente que se quer ter. Nesse sentido é importante fazer um estudo um pouco mais apurado se voltando aos gostos, às exigências, as tolerâncias entre outros atributos que devem ser tratados com seriedade para poder através de esse conhecimento criar medidas que atendam justamente a essas características desse segmento. Não é a

toa que se prega que a primeira coisa é ter um segmento específico de cliente alvo. Ou clientes alvo.

Como os clientes nos veem? A essa simples indagação de Kaplan e Norton se compreende a importância de se conhecer as características do segmento alvo. E só com um trabalho de forma contínua sendo feito através de medição de desempenho voltada justamente para atender aos requisitos mais exigidos pelo segmento é que se pode criar valor a esse segmento. Parece difícil estabelecer quem vem primeiro e nesse sentido as empresas não são laboratórios científicos e não tratam com perfeição o tema, mas geralmente se conhece primeiro o cliente alvo e depois é que se busca criar valor ao mesmo. Ou se inverte a sequência e acaba primeiro criando o valor para atingir um segmento alvo. As duas formas parecem estar corretas.

Sempre se coloca que a empresa deva ter ouvidoria para se ouvir a voz dos clientes, mas isso não significa conhecer e ser modificada constantemente por ela, muitas empresas acaba se impondo e buscam de forma criativa oferecer produtos ou serviços que não fazem parte das principais necessidades dos clientes, mas acabam colocando valor que possa servir como uma necessidade. Os indicadores de desempenho nessa perspectiva devem se voltar para identificação de determinado mercado, retenção de cliente, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Poderia se dizer que indicadores não são feitos para agradar os clientes e sim para criar valor voltado para eles e para ser a tradução da própria estratégia e visão da empresa.

Atender ao público alvo é a tarefa do BSC e de suas medidas de desempenho, porém cabe salientar que tais medidas nem sempre são as que irão satisfazer as necessidades desse público, mas acima de tudo as que irão criar novas necessidades. Pois é o que acontece com empresas de tecnologia que inventam novas necessidades que antes não faziam parte da pauta do cliente. Exemplo disso são as novas tecnologias de TV em 3d que hoje são ofertadas por industrias de TVs e que antes de existir ninguém as via como necessidade. É necessário o poder de interpretar o mercado de melhor enxergá-lo e através do uso da informação isso tudo é possível. Buscar resumir participação de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes, rentabilidade de clientes.

Existem itens que de forma geral são colocados que se satisfeitos a empresa mostrará eficiência e que gerarão a satisfação dos clientes e que parecem primordiais, são eles: tempo, qualidade, desempenho, preço e segurança. Além de outros.

Segundo os autores Kaplan e Norton podem ser medidas do BSC, mas que devem ter outras medidas. Logicamente como colocado que uma estratégia deve ser de criação de valor ao cliente ela não pode ser um conjunto de virtudes a se oferecer. Ela deve sim ter prioridade no que vai oferecer, chamado aqui de criação de valor ao cliente. Exemplo se coloca que uma estratégia pode ser de certa forma de baixo custo ou diferenciação e não dá para ser ambas ao mesmo tempo, tem que ter prioridade e nesse sentido é importante frisar que as medidas escolhidas devam ser as que estejam de acordo com a própria estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997:72) citam as medidas essenciais para clientes. Entre elas estão: a participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Alguns autores tentam explicar melhor a questão da criação de valor ao cliente. Um deles é Porter (1989:121-122), que segundo suas ideias a empresa pode ter um diferencial de baixo custo ou diferenciação. Não os dois ao mesmo tempo, pois quem quer agradar a todos corre o risco de não agradar a ninguém. Já para Ghemawat (2000:66) “a posição competitiva precisa levar em conta custo relativa e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos”. Ou seja, diferente da visão de Porter ele acredita que existe as duas ao mesmo tempo e não uma ou outra. Já Kotler(1999:78) se posiciona defendendo a ideia de desenvolver uma proposta de valor para o produto, classificando a diferenciação em posicionamentos, que devem ser escolhidos como um “único benefício principal”. E dizem quais são: qualidade, melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, a maior velocidade, o melhor valor pelo preço pago, o maior prestígio, o melhor estilo ou projeto, a maior facilidade etc.

Kaplan e Norton (1997:77) se posicionam frente ao assunto de criação de valor ao cliente e classificam a proposição de valor como sendo atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e, por último, imagem e reputação. Conforme equação:

Valor = atributos dos produtos/serviços + imagem + relacionamento

Atributos do produto/serviço = funcionalidade + qualidade + preço + tempo.

Segundo o autor normalmente, todas as empresas costumam monitorar e melhorar seus processos, porém, para Costa (2008, p.33), “ O BSC rompe esta lógica. Os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização”. Não é estimular melhorias nos setores ou processos em si. Que é chamada de me-

lhorias locais, mais como citados a melhoria deve ser planejado. Logo a melhora nos setores deve ser voltada acima de tudo a criar valor ao cliente-alvo.

Para Costa (2006), é comum as empresas vislumbrarem a melhoria dos processos existentes sem considerar se eles são estratégicos ou não, por exemplo, o ganho de produtividade é considerado um fim em si mesmo. Todavia, no BSC as mudanças de processos que gerem aumento de produtividade só serão efetuadas se alavancarem a estratégia da organização.

Essa perspectiva deve ter como ponto de partida a escolha de qual mercado a empresa deve competir. Dessa forma ela deve antes de tudo saber que mercado atuar e qual o seu cliente alvo. E só depois deve entender que valor deve ser ofertado a esse cliente alvo. Dessa forma se entende que qualquer cliente deva ter valor à empresa, porém ela mira só um para ser o principal comprador. Aqui cabe a indagação de Kaplan e Norton (1992:121) "como os clientes nos veem?" responder a essa pergunta pode ser um ponto de partida.

As quatro perspectivas formam um fluxo interdependente de relações e que com objetivos, medidas, metas e iniciativas formam esse fluxo que criam as sinergias necessárias que serão transportadas por todas as perspectivas sem barreiras para o crescimento. Nas perspectivas dos clientes cabe ressaltar quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. E que por mais que o tipo padrão de cliente escolhido pela empresa como segmento alvo deseje mais um tipo de categoria que outro, os quatro devem existir em uma combinação onde cada um deve ser no mínimo suficiente com os níveis encontrados para ter competitividade.

2.7 Perspectiva de processos internos

Segundo Herrero (2005), os processos internos devem desempenhar três importantes papéis.

- concentrar o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor ao cliente;
- contribuir para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;
- indicar os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar.

A perspectiva dos clientes do BSC identificará os segmentos alvo de clientes que a empresa almeja alcançar, e este segmento tem haver com o mercado que a empresa está inserida e também quanto ao tipo de produto que ela se destinou a oferecer, além de também se ligar desde o momento da criação da empresa com a criação da missão e visão. Porém muitas vezes este conceito de segmento de cliente só é intuitivo e não declarado nem tampouco a proposta de valor a esse segmento de cliente que também é intuitiva. Com o uso do BSC passa a se tornar real tal conceito e ser medido para poder ser administrado.

O BSC nessa perspectiva vai buscar os processos que serão críticos para atingir os resultados dos processos de clientes e financeiros. É imprescindível se ter uma cadeia de valor que nada mais é que uma cadeia que vai gerar valor aos clientes. Essa cadeia apresenta três processos que são os de: inovação, operações e pós-venda. No processo de inovação é onde vai ter a pesquisa e desenvolvimento. E onde vai ter a pesquisa de mercado para identificar o tamanho, natureza, preferências dos clientes e preços adequados, além de idealizar as novas oportunidades de mercado. Já o processo de operações também deve ser medido e deve-se por em prática as técnicas da administração científica. Serviços pós-venda vai ser o de conserto, correção de defeitos e devoluções. Esse processo acaba mostrando a qualidade dos processos de inovação e operacional. Nesse conjunto todas as medidas devem estar alinhadas de modo a se formar a sinergia ideal que crie valor adequado aos clientes-alvo.

Kaplan e Norton estabelecem uma cadeia de valor para essa perspectiva e essa cadeia se divide em inovação, operações e pós-venda. É importante dizer que os processos mais críticos que vão gerar valor ao cliente e deixar resultados financeiros se estabelecem nessa perspectiva. Kaplan e Norton (1997:101) dizem "cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Os processos de inovação citados primeiramente na cadeia de valor devem ser processos que se tenha todo o cuidado para que gerem o valor prometido. Dentro do BSC esse processo terá medidas de desempenho voltadas à estratégia fazendo diminuir o risco de se investir de forma maciça em um processo que tenha tantos riscos. Nem sempre a inovação vem do processo planejado, mas pode surgir de percepções do ambiente fruto da própria estratégia. O importante desse processo é entender a tendência que tem tal processo de criar diferencial competitivo se acei-

to pelo mercado. Importante lembrar que esse processo gera muito custo e os resultados é rateado para os outros processos.

Enquanto as inovações são a onda longa de criação de valor as operações são a onda curta de criação de valor. Nesse caso são processos respaldados por várias técnicas administrativas e amparados por sistemas já estudados como o sistema de qualidade. Isso ocorre por serem processos repetidos e que muitas vezes se repetem em diferentes empresas. Desse modo para poder criar medidas de desempenho requer cuidado extra, pois tais medidas não devem ser somente com intuito de criar melhoras nesses processos e sim criar desafios de mudança para o alcance da estratégia. Criar medidas de desempenho utilizando o BSC como diz Simons (2000:197) devem "identificar o novo processo que a organização tem que obter".

A terceira onda de criação de valor é o serviço pós-venda, entendo que deve ter no mínimo o mesmo nível dos anteriores Por se entender que clientes ao receberem o produto ou serviço estão deixando a loja ou indústria etc. e a impressão que se tem nesse último estágio é fundamental para a sua volta posterior.

Não adianta querer agradar a clientes só pensando nos indicadores voltados para eles. Tudo no BSC obedece a um sistema que só com o entendimento das sinergias passadas entre os setores é que torna possível entender que os processos internos serão o que de fato criarão valor aos clientes. É o desempenho excelente no âmbito de toda a organização é que pode de fato criar o valor pretendido e através dos indicadores nesses processos farão a empresa criar valor ao cliente.

Para muitos autores é necessário buscar a melhora da empresa não olhando para o processo global, mas olhando de forma específica através dos processos. E segundo Harrington (1993, p.10), pode-se definir um processo, de forma genérica, como "qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para o cliente interno ou externo". Para o autor (1993, p.17), "o que precisamos fazer é parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que estamos querendo aperfeiçoar". Para aperfeiçoarmos os processos devemos medir processos que servirão para volta-los à estratégia, além de criar toda a motivação de mudança ou aperfeiçoamento do processo em questão.

A perspectiva dos processos internos do BSC identificará os processos críticos para a criação de valor ao cliente. Mas deve corrigir processos ou que criam

pouco valor ao cliente ou que tem erros ou desperdícios. Não é se focar só nos processos que criem valor, mas deixar os excessos de prestar atenção naquilo que importa pouco. Aqui cabe uma ressalva que existem em toda e qualquer empresa processos que apesar de não criarem valor são de extrema importância para a empresa, sendo o BSC somente uma síntese do que a empresa deve se ater sem de maneira alguma deixar de reconhecer as particularidades de cada empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas precisam identificar características como: custo, qualidade, tempo e desempenho dos processos que vão oferecer aos seus clientes.

É inerente a todo planejamento estratégico ter iniciativas ou projetos de melhoria que apoiem a mudança. Certo é que o sistema de medição de desempenho com objetivos associados gera benefícios e resultados, mas é necessário apoiar o processo, caso contrário só estaria cobrando sem apoiar. Planejar, medir e cobrar é três processos que naturalmente existem, mas que deve existir um quarto processo que é o de apoiar baseado em iniciativas como treinamentos, projetos de aperfeiçoamento de sistemas de informação e revisão dos fatores motivacionais. Medidas e objetivos serão instrumentos de cobrança já o treinamento de funcionários, aperfeiçoamento dos sistemas, mudança de clima organizacional serão de fundamental importância para o processo. Tudo isso significa alinhamento.

A perspectiva dos processos internos pode ser dividida no mapa estratégico em capital humano, capital da informação e organizacional. Essas divisões serão a base para esse estudo e essa divisão é proposta pelos autores Kaplan e Norton que citam as três e fazem novas divisões.

2.8 Perspectiva de aprendizado e crescimento

O capital humano pode ser dividido em habilidades, conhecimento e valores. Para o capital humano os autores citam que deve haver processos e o primeiro citado é identificar as funções estratégicas, já que em grande parte das empresas poucas são as funções responsáveis pela estratégia e vitais para sua sobrevivência. Imagine uma empresa distribuidora, as funções de motorista, os vendedores, as pessoas do marketing entre outros exercerão funções vitais, agora o segurança, a

secretária o funcionário da limpeza certamente não terão cargos fundamentais na empresa.

O segundo passo será definir os profissionais dotados com experiência, habilidades e conhecimentos para que ocupem os principais cargos. Essa é a fase dita pelos autores sobre o perfil de competências. Logo em seguida será necessário avaliar a prontidão do capital humano, ou seja, a capacidade, e habilidade que esse capital tem de agir e melhorar o processo estratégico que ele está realizando. É a sua competência no cargo. Depois desse processo só resta a empresa instituir programas ou iniciativas para moldar esses funcionários em capacidade, habilidade, conhecimentos etc. essa ajuda requer tempo e dinheiro da empresa logo deve ser voltada ao processo estratégico.

Capital da informação este é dividido pelos autores em descrever esse capital, alinhar a estratégia e medi-lo. O capital da informação segundo Kaplan e Norton pode ser descrito em infraestrutura e aplicações, onde a primeira trata de toda a infraestrutura como computadores, sistemas operacionais etc, e as aplicações podem ser divididas em três tipos aplicações analíticas de sistemas de análise como, por exemplo, informações sobre clientes, aplicações transacionais aquelas que tratam das transações corriqueiras e as aplicações transformacionais que mudam o modelo do negócio. Mas essa divisão não tem grande valor estratégico, e só terá o seu valor se integrado ao capital humano dando assistência adequada e alinhado aos processos internos.

Capital organizacional que segundo os autores pode ser dividido em cultura, liderança, alinhamento, trabalha em equipe.

A cultura segundo Kaplan e Norton "reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização". Logo se percebe que a cultura pode ser manipulada pela empresa que deve buscar criar a cultura da produtividade com vistas aos resultados. O BSC é um instrumento que ajudará a empresa nessa missão.

Liderança segundo Kaplan e Norton a liderança pode ser tratada pelas empresas por um processo de desenvolvimento de lideranças, onde pode ocorrer por novas contratações ou mesmo recrutamento. E o segundo processo é o modelo de competências que define as características dos líderes. O importante é que sem ela que tem força mobilizadora não seria possível mobilizar as pessoas com motivação e empenho aos processos que criam valor. Ainda sobre liderança que segundo os autores

eles colocam três competências almeçadas ou principais para os líderes que são: criação de valor, execução da estratégia e desenvolvimento do capital humano.

Alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos só ocorrerá se houver motivação que pode ser dos próprios serviços ou externa através de incentivos financeiros e de progresso na carreira. Os sistemas de remuneração devem existir para que o esforço não pareça em vão para quem o realiza. A compreensão organizacional criada no mapa estratégico também cria o alinhamento uma vez que fazer parte de um todo estimula as pessoas através da participação. Já o último item é o trabalho em equipe que parece ter como principal função a distribuição do conhecimento.

Segundo Crepaldi (2008) diz que a aplicação do BSC incide sobre uma melhor mensuração dos ativos intangíveis, que são: o capital intelectual, a taxa de inovação da empresa, a marca, o conhecimento dos colaboradores, a cultura organizacional, a motivação dos empregados, dentre outros. Estes ativos mesmo sem substância física, ou seja, incorpóreos tem capacidade de gerar vantagem competitiva e assim são, por exemplo, as marcas e daí a importância de se tratar de tal assunto esquecido pela contabilidade financeira. Na era da informação estes ativos são mais criadores de valor que o ativo físico.

Comparar, medir, corrigir ou monitorar é muitas palavras que mostram a importância desse instrumento de medição. Deve medir cada setor ou atividade e principalmente as pessoas que contribuem com a organização. Dessa forma muitas questões são discutidas e que tais discussões devem acontecer mesmo para que se evolua nos conceitos estabelecidos e uma das discussões se refere a uma questão difícil ao mesmo tempo individual para cada empresa que é qual indicador será o ideal para cada situação. E quais são os de avaliação do desempenho dos funcionários se serão capazes de fazer justiça, compromisso, entusiasmo e motivação. Logo se percebe que talvez seja o item de maior dificuldade em um sistema como esse é a percepção da realidade e criar medidas que reflitam de forma ideal essa realidade.

3 PARTE PRÁTICA DO TRABALHO

3.1 Metodologia de pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho tem uma classificação de cinco itens, a saber: a finalidade do trabalho será classificada em básica estratégica que consiste em aprofundar o conhecimento na ferramenta balanced scorecard e sendo possível

a continuidade dela por outra pessoa para que possa aprofundar os conhecimentos. Quanto ao objetivo será descritiva tendo referencial teórico, já existindo literatura sobre o assunto. Já sobre a abordagem será pesquisa qualitativa consistindo da análise e conclusões acerca do tema estudado. O método será dedutivo que será através de uma premissa geral entender um caso específico. E finalmente quanto a procedimento de pesquisa será bibliográfica consistindo de referencial teórico.

As etapas do desenvolvimento foram: literatura do assunto, aplicação de medidas, metas e objetivos ao escritório com suas possíveis causas e efeitos. E adequação dos trabalhos lá realizada com uma possível adaptação de novos serviços ao escritório, criando assim uma nova fonte de renda e aumentando a perspectiva de novas receitas.

Este trabalho foi feito com a empresa gestão contábil em estudo. Foi adotado o estudo de caso. O método de estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

O estudo de caso desenvolvido apresenta uma proposta de apresentar um mapa estratégico simplificado com a devida explicação sobre o tema geral *Balance Scorecard*.

Vamos mostrar nessa parte prática do trabalho a introdução de um BSC em um escritório de contabilidade para que possamos mostrar como poderá ser usado tal instrumento.

Os escritórios de contabilidade são empresas do setor de serviços que realizam trabalhos para as empresas que de fato necessitam de tal serviço que podem ser divididos simplificada em setores que são: contábil, fiscal e pessoal. Onde estes podem ser desmembrados em outros serviços que agreguem valor ao seu cliente alvo. Todos os serviços são de caráter de regularização da empresa, medição de desempenho etc.

Objetivo geral: analisar a implantação de um BSC em um escritório de contabilidade para que se verifique em de uma maneira prática como poderia ser introduzido essa ferramenta na prática. E para mostrar como funciona o sistema de perspectivas, objetivos, medidas, metas, iniciativas e como funciona na prática a engrenagem de causa e efeito tão citado no trabalho.

Objetivo específico:

Mostrar que de forma específica e as empresa além de ter estratégia deve controla-la através de instrumentos de medição e que o BSC pode ser utilizado com tal propósito.

3.2 Campanha de implantação do balanced scorecard

Para iniciar um mapa estratégico a empresa deve em primeiro lugar promover a campanha que criará algumas premissas que serão aqui discutidas para que se possa entender de forma geral como se dará a introdução das medidas do mapa estratégico.

A campanha para iniciar o mapa estratégico e começar o uso do BSC nesse escritório seguirá as seis etapas, a saber:

- 1 definir a lacuna de valor para os acionistas;
- 2 reconciliar a proposição de valor para os clientes;
- 3 estabelecer o horizonte de tempo para obter resultados sustentáveis;
- 4 identificar os temas estratégicos, distribuir a lacuna de valor entre os temas;
- 5 identificar e alinhar os ativos intangíveis;
- 6 identificar e financiar os programas estratégicos necessários para executar a estratégia, financiando a estratégia.

3.2.1 Definir a lacuna de valor para os acionistas;

Primeiro vou definir uma possível lacuna de valor. O faturamento do escritório seria de 50.000,00 estimados e o pretendido em um prazo de cinco anos será de 80.000,00 logo há uma lacuna de 30.000,00 que será conseguida na perspectiva financeira em aumentos bruscos de receitas. As receitas serão definidas assim: receita de serviços básicos e clientes que utilizam toda a gama de serviços aqui incluída os serviços complementares. Ou seja, duas receitas. E a melhora da produtividade sendo melhorada nas atividades internas de operacional e inovação gerará produtividade e baixará o custo.

Aqui já está definida a lacuna de valor e como cobrir essa lacuna. Logo já podemos iniciar a perspectiva financeira.

3.2.2 Reconciliar a proposição de valor para os clientes

Para aumentar a receita essa é diretamente ligada ao aumento do número de clientes ou da receita por cliente. No caso do escritório serão as duas coisas, ele aumentará os clientes base e criará novos clientes com um produto de entrada que sendo auxiliar e de graça fará a entrada de novos clientes. Essa entrada se justifica pelo processo de vendas cruzadas de serviços com a especialização dos funcionários que passarão de auxiliares contábeis para vendedores de serviços contábeis e auxiliares dos clientes. Com essa estratégia no prazo final de cinco anos já se conseguirá o número de clientes suficientes para cobrir a lacuna de valor. Foram definidas a proposição de valor e o cliente alvo. O valor que aumenta é também devido à venda de uma espécie de combo.

Na criação do mapa na perspectiva do cliente deverá ter os clientes completos, que utilizam todos os serviços e os clientes básicos que só utilizam os serviços básicos de contabilidade e ainda não terá no mapa, mas na prática deve haver aqueles futuros clientes que utilizam os serviços complementares. Os objetivos serão criados nas perspectivas dos processos de gestão operacional e da inovação. Já na perspectiva interna já haverá a perspectiva dos clientes com seus objetivos próprios.

3.2.3 Estabelecer o horizonte de tempo da criação de valor

A distribuição da lacuna de 30.000,00 entre os diferentes temas estratégicos fará detalhar se é possível atingir tal cifra. Quando se distribuir a meta entre os processos internos que aumentam a receita e diminuem os custos indiretamente será possível atingir. É comentado que a meta não pode ser muito alta para que não seja atingível, nem muito baixa para que desestimule. Essa criação da meta deve ser otimista. Só para poder ter uma ideia à inovação esse processo interno gera resultado em longo prazo e com ele no início da estratégia não terá bons resultados, mas como o resultado esperado é de cinco anos será possível atingir. Já os processos internos de melhoramento dos custos na gestão operacional são de curto prazo, estimando o resultado em menor tempo.

3.2.4 Identificar os temas estratégicos

No escritório os temas estratégicos na perspectiva financeira tem haver com as vendas cruzadas de serviços básicos e completos, esse item é o principal tema estratégico financeiro, já na perspectiva dos clientes a chegada de clientes que utilizam os serviços completos que são os antigos clientes que passaram a utilizar esses novos serviços aumentará a receita por cliente. Nos processos internos o processo de inovação é o mais importante para a criação dos novos serviços, mas os processos operacionais diminuirão os custos com o uso de maior eficiência. E a própria gestão dos clientes trarão o foco nos clientes que terão maior importância até pela nova estratégia que é solução completa para os clientes. E para finalizar os temas na perspectiva de aprendizado e crescimento todos os itens que são por tipo no capital humano: as habilidades que devem ser suficientes para os novos serviços e o novo foco, o treinamento para que possa ajustar os conhecimentos, sistemas e redes que fornecerão as informações detalhadas sobre clientes e treinamento. No capital organizacional a liderança servirá para moldar e estimular o trabalho.

3.2.5 Promover a prontidão estratégica dos ativos

A prontidão estratégica do escritório passa por todos os funcionários e pelo sistema de forma integral. Os funcionários irão ter papel ativo nas vendas de serviços e com isso terão papel fundamental, e durante o serviço serão os primeiros a tentar criar novos serviços que passarão por inspeção de setor competente e pelo gerente. Tendo os três papéis importantíssimos. Já na prestação dos serviços contábeis cada funcionário será o responsável pelo atendimento, tendo ajuda do trabalho em equipe.

3.2.6 Identificar e financiar os programas estratégicos

Cada objetivo do BSC deve ter programas estratégicos para buscar melhorar os níveis, e cada programa deve ter uma função estratégica que abranja um tema estratégico auxiliando os serviços dos funcionários nas suas prontidões estratégicas. Desse modo o próprio programa deve ser medido por tempo de treinamento, custo e eficácia ao tema estratégico.

3.3 Características da empresa estudada

Escritório de contabilidade localizado na cidade de Campina Grande no bairro do catolé e que este serviu de parâmetro para uma possível introdução do BSC neste escritório. Foram consideradas todas as características físicas e estruturais no mesmo para que com base nele pudesse se realizar uma possível implantação do BSC neste estabelecimento.

Para realizar este trabalho foi contado com a ajuda do contador e proprietário e de seus funcionários. Foi feita uma introdução do trabalho que pudessem tomar conhecimento do assunto.

3.4 Resultados e discussão

A estruturação do trabalho ocorreu com o escritório já montado e com os clientes definidos. Dessa forma deve-se realizar a implantação do BSC (balanced scorecard). Com os clientes do escritório e entendendo que estes já são formados por clientes de pequenas e médias empresas, sendo estes como o perfil de cliente desejado. E a proposição de valor será de ótima qualidade nos serviços a preço competitivo. A chamada estratégia de soluções completas para os clientes. Dessa forma os serviços serão os básicos e os completos. Nos básicos há a adoção dos três setores fiscal, pessoal e contábil. e nos serviços completos será ofertada a auditoria com possíveis adaptações de novos serviços descobertos caso a caso.

A estratégia de soluções completas para os clientes pode ser considerada algumas características que estarão presentes no escritório como: soluções sob medida para o cliente, sendo portando modificada de acordo com o tipo de cliente e será na monitoria decidido que serviços prestar. E outra característica será a de dar assistência, manutenção e melhor uso do serviço. O custo para o cliente não será o melhor, mas terá a melhor compra. Ou o melhor serviço possível.

A captação de novos clientes também será responsável pelo aumento da receita e o escritório terá que buscar um serviço de entrada que gratuito e ofertado em palestras marcadas com empresários para que o mesmo mostre a sua competência nos serviços e atraia novos clientes. Deve-se nesse tipo de estratégia aumentar o escopo das transações buscando aumentar a gama de serviços por cliente. E pretendendo ter relações duradouras e completas com os clientes.

Na perspectiva dos processos internos terá PeD (pesquisa e desenvolvimento), E reengenharia de processos e desenvolvimento de novos serviços internos,

mas evitando parcerias que costumam ocorrer nesse tipo de estratégia e nas pesquisas de novos produtos. As parcerias serão somente de serviços auxiliares e não os prestados aos clientes.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento o funcionário contratado será estagiário de um ano. Que possam ser moldados pela empresa. Já o capital da informação será dotado de sistemas de informação que devem conter os serviços básicos e completos. No capital organizacional será motivada a cultura de participação, e aprendizagem, nesse último o trabalho em equipe, liderança e clima serão propícios para essa abordagem.

3.4.1 Sobre a visão e missão

A visão será de ser o futuro líder em serviços contábeis e de auditoria para as empresas. O foco será clientes satisfeitos com serviços que alavanquem o crescimento financeiro de seus clientes e o controle deste evitando falências indesejadas.

Sobre missão e visão deve-se entender que são declarações um tanto vagas que servirão somente como rumo geral a se tomar, mas o uso do BSC e do mapa estratégico poderá tornar mais viável essas visões e missões. Com o uso controlado de medidas e objetivos e iniciativas e ajustamento é que se pode acreditar que tais declarações podem vir a trazer resultados.

3.4.2 Perspectiva financeira

Os clientes antigos não passarão a pagar mais pelos novos serviços prestados. Cito a auditoria e qualquer outro que advenha das suas necessidades, mas em tempo determinado terão valores acrescentados em monitoria e em outros serviços. Logo para o escritório terão duas receitas uma dos clientes que utilizam os serviços bases de qualquer escritório e os que utilizam ainda a monitoria. E ainda há a classificação de pequenas e médias empresas que pagarão diferenças. Como existem os serviços básicos e completos os atendentes ou assistentes de contabilidade venderão a novos clientes vendas cruzadas, ofertando vários serviços de assistência. Será o ingresso de novas receitas.

Esquemmatizando a receita

Pequenas empresas x médias empresas

Serviços básicos x serviços completos

Receitas de serviços básicos + receitas de serviços completos (conseguidos nas vendas cruzadas)

Diminuição de custos (adoção do custeio baseado em atividades) e aumento de produtividade.

3.4.3 Perspectiva dos clientes.

A proposição de valor ao cliente será de acordo com a estratégia traçada. Ênfase a serviços de ótima qualidade entrega pontual e para alguns os serviços de auditoria. Com ótimos contatos, comunicação, palestras e reuniões. Cada cliente como falado anteriormente terá seus serviços sob medida. Com custos planejados. Logo terão o preço competitivo, qualidade consistente, velocidade no tempo hábil, funcionalidade, variedade suficiente e disponibilidade de mão de obra em tempo e qualidade ideais.

3.4.4 Perspectiva dos processos internos.

3.4.4.1 Gestão operacional

Na gestão operacional este pode ser dividido em quatro processos que são:

- Desenvolver e sustentar relacionamentos com os fornecedores;
- Produzir produtos e serviços;
- Distribuir e entregar produtos e serviços aos clientes;
- Gerenciar riscos.

No escritório o processo não pode obedecer a essa lógica, mas pode ter um bem parecido que será:

- Produzir serviço;
- Distribuir;
- Gerenciar riscos.

3.4.4.2 Processo de gestão de clientes

A perspectiva dos clientes deve conter medidas que busquem a seleção, conquista retenção e crescimento nos clientes. No escritório a seleção será por meio de palestras e outros meios de divulgação. A conquista será para clientes que busca-

rem os serviços de qualidade superior com a estratégia requerida de soluções completas. E o crescimento será como já mencionado por uso de auditoria.

Esquematizando os clientes

Seleção, Conquista, Retenção, Crescimento nos clientes

3.4.4.3 Processo de inovação

Para desenvolver novos serviços no escritório, é necessário o estudo teórico e a prática contábil, mas que em teoria esse processo pode ser dividido assim:

- Identificar oportunidades para novo serviço;
- Gerenciar o portfólio da pesquisa e desenvolvimento;
- Desenhar o novo serviço e lança-lo no mercado.

O desenhista deve ter contato nesse caso com órgãos públicos, clientes, deve assistir a palestras, se informar por livros e revistas, ou seja, ter todo o trabalho de forma geral e em todos os setores para que possa usufruindo de tantas informações e controles verificar oportunidades de abranger novos serviços.

Deve-se ter em mente que esse período de inovação terá custos que demoram mais tempo para poderem ser rateados aos serviços realizados.

3.4.4.4 Processos regulatórios e sociais

No escritório a boa regulamentação se dará e como esses processos que se dividem em meio ambiente, segurança, saúde, práticas trabalhistas e investimentos em comunidade. Não haverá um investimento propriamente, mas sim a continuidade das boas práticas. Não haverá, portanto medidas para esse processo.

3.4.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

No escritório deverá ter medidas nessa perspectiva separadas da seguinte maneira:

Quadro 1

CAPITAL HUMANO	CAPITAL DA INFORMAÇÃO	CAPITAL ORGANIZACIONAL
Habilidades	Sistemas	Cultura
Conhecimentos	Banco de dados	Liderança
Valores	Redes	Alinhamento
		Trabalho em equipe

Fonte: própria

As iniciativas do escritório estarão ligadas aos temas estratégicos, mas elas são feitas para criar a prontidão dos capitais humano, da informação e organizacional. Essas prontidões são as capacidades desses capitais modificarem os processos operacionais e melhorando as suas eficiências ou eficácias.

Quadro 2 organização das perspectivas

Perspectiva financeira	Estratégia	Perspectiva dos processos internos
Perspectiva do cliente		Perspectiva de aprendizado e crescimento

Fonte: própria

3.5 Explicando o mapa estratégico

3.5.1 Perspectiva financeira

LUCRO X CUSTOS

Receita: advinda das vendas cruzadas e aquisição de novos clientes

Produtividade: menores custos por setor (utilização do custeio baseado em atividades) e maior produtividade com medidas voltadas a estratégia.

3.5.2 Perspectiva dos cliente

Essa perspectiva está mostrando as proposições de valor oferecidas aos clientes alvo. Logo terão o preço competitivo, qualidade consistente, velocidade no tempo hábil, funcionalidade, variedade suficiente e disponibilidade de mão de obra em tempo.

3.5.3 Perspectiva dos processos internos

3.5.3.1 Gestão operacional:

No escritório será dividido assim:

- Produzir
- Distribuir

- Gerenciar riscos

3.5.3.2 Gestão de clientes

Seleção, Conquista Retenção e Crescimento nos clientes e identificar oportunidades

3.5.3.3 Processo de inovação

Identificar oportunidades para novo serviço, gerenciar o portfólio da pesquisa e desenvolvimento, desenhar o novo serviço e lança-lo no mercado.

3.5.3.4 Processo regulatório

Constará dessa maneira

- Identificar oportunidades
- Portfólio de PeD (pesquisa e desenvolvimento)
- Lançamento.

3.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Capital humano: habilidades, conhecimentos e valores.

Capital da informação: sistemas, banco de dados e redes.

Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe.

3.6 Segunda fase do mapa estratégico: Aprofundando para o nível em objetivos, medidas e iniciativas.

Aprofundando a tabela ao nível das medidas para explicarmos a próxima tabela. Deve ficar claro nesse novo nível que os objetivos e medidas só estarão colocadas nas perspectivas dos processos internos dividida por quatro gestões, logo os objetivos e medidas da perspectiva financeira, perspectiva dos clientes e de aprendizado e crescimento serão explicadas como conexões entre elas e a perspectiva do processo interno.

3.6.1 Gestão operacional

3.6.1.1 Desenvolver e sustentar relacionamentos com os fornecedores

Não há medidas nessa parte, logo não existe na tabela.

3.6.1.2 Produzir produtos e serviços

Na tabela está colocado produzir serviços

Objetivo: melhorar a excelência nos serviços

Indicador: evitar desperdício e serviços retrabalhos, uso racional do papel (cada setor terá o custeio baseado em atividades).

Objetivo: realizar todos os serviços no prazo correto.

Indicadores: tempo dos processos (baseados em qual é mais demorado e ocupa maior numero de pessoas) tempo desperdiçado com o fornecedor do sistema para diminuir o tempo gasto, estudo e preenchimento do sistema de informação ensinando a melhor e mais rápida maneira de realiza-lo. E todo o custo para melhorá-lo. Número de processos que tenham melhoras substanciais.

Objetivo: melhorar a eficácia dos processos

Indicadores: duração do ciclo do processo, quantidade de ciclos semestrais. Importância dos processos para o cliente (como fundamentais, ou de uso de análises pelo cliente).

3.6.1.3 Distribuir produtos e serviços aos clientes

Aqui está a entrega do serviço ao cliente

Objetivos: entregar no prazo ao cliente

Indicador: prazo entre a entrega dos materiais pelo cliente até a entrega do serviço realizado. Porcentagem de entregas pontuais,

Objetivo: aumentar a qualidade até que a mesma atinja alto nível. (menor número de defeitos possíveis)

Indicadores: número de frequência de reclamações pelos clientes, numero de elogios pelos clientes, nota do gerente geral sobre o nível de pontualidade e qualidade do serviço (aqui se inclui o reprocesso para serviços fora da qualidade recomendada) e numero de vezes que o funcionário teve que repetir o processo.

3.6.1.4 Gerenciar riscos

Objetivo: evitar riscos financeiros

Medidas: criar fundos de investimento para evitar despreparo financeiro (desequilíbrio) deve ter dinheiro para pagar um ano de salários.

Objetivo: evitar riscos de crise em clientes

Medidas: fundo para investimento em imóveis em outras localidades (cidades)

Objetivos: evitar riscos no uso do imobilizado

Medidas: fundo para compra de ativo imobilizado

Objetivo: porcentagem de crédito de liquidação duvidosa

Medida: avaliação do fluxo de caixa. E verificação dos lucros x despesas.

3.6.1.5 Conexão da perspectiva de gestão operacional com os objetivos da perspectiva do cliente

Objetivos: reduzir custos do cliente

Medidas: custo de propriedade do cliente, comparação do custo de propriedade do cliente com os seus outros possíveis fornecedores.

Objetivo: entrega de serviços com o menor numero de defeitos possíveis

Medidas: número de defeitos encontrados pelos clientes, sendo separado por clientes e no geral, número de queixas, número de retrabalhos realizados por conta de defeitos nos serviços.

Objetivos: menor número de atraso nos serviços.

Medidas: número de atrasos nas entregas.

3.6.1.6 Conexão com os objetivos da perspectiva financeira

Objetivo: aumento do lucro por clientes e aumento de clientes que utilizam serviços completos.

Medidas: numero de clientes que adotaram os serviços completos, numero de novos clientes com serviços completos.

Objetivo: aumento do número de clientes (os que utilizam o serviço básico)

Indicador: número de novos clientes que utilizam os serviços padrões.

3.6.1.7 Conexão com os objetivos de aprendizado e crescimento

Objetivos: ligar as funções estratégicas ao cargo exercido pelo funcionário o treinando em habilidades, conhecimento e tudo o mais que estiver ligado ao cargo.

Medidas: qualidade nos treinos focados no cargo

Objetivo: reciclagem dos funcionários através de sistemas de informação ligada aos processos de gestão operacional

Medida: reuniões sobre a reciclagem de funcionários, e sobre as tecnologias, liderança e trabalho em equipe que os auxilie.

Objetivo: infundir cultura de aprendizado

Medida: passagem de relatório e pesquisa com funcionários sobre críticas ou sugestões sobre as liberdades e tempo de aprendizado e crescimento, seja no serviço geral ou específico além dos conhecimentos contábeis gerais.

3.6.2 Processo de gestão de clientes

3.6.2.1 Seleção de clientes

Objetivo: entender as proposições preferíveis nas palestras

Indicador: se a proposição será: preço, serviço, desempenho, relacionamento etc.

Objetivos: segmentar cliente

Medidas: lucro por segmento, participação do mercado nessa segmentação.

Objetivos: diminuir os serviços para clientes não lucrativos e torná-los lucrativos

Medidas: número de clientes não lucrativos

3.6.2.2 Conquista de clientes

Objetivos: Criar palestras e verificar a qualidade e número por semestre.

Indicador: número de palestras por semestres, avaliação da qualidade do assunto, oradores e material utilizado nas palestras.

Objetivos: divulgar a proposição de valor

Indicador: pesquisar entre as empresas o nível de conhecimento da marca utilizada pelo escritório sobre a qualidade

Objetivos: conquista de novos clientes para uso dos serviços acessórios ou de entrada

Indicador: quantidade de clientes conquistados por semestre

3.6.2.3 Retenção de clientes

Objetivos: garantir excelência nos serviços

Indicador: medição de satisfação do cliente quanto ao nível de qualidade e o quanto o serviço o ajuda, vistoria e discursão quanto ao nível prestado pelos serviços.

Objetivo: oferecer serviços especiais

Indicador: número de ligações para tirar dúvidas, quantidade dessas ligações que houve retorno por parte de outro atendente e saber se o problema foi sanado em sua plenitude. Numero de cliente que aderiram aos serviços especiais e se estão satisfeitos.

3.6.2.4 Crescimento nos clientes

Objetivos: transferir utilitários do serviço de entrada pelos serviços básicos ou completos

Indicador: número de clientes que entram no serviço de entrada x número de clientes que o trocam pelos serviços básicos ou completos

Objetivos: transferir clientes básicos em completos

Indicador: número de clientes básicos x número de clientes completos

3.6.2.5 Conexão com a perspectiva financeira

Objetivos: nova fonte de receita através de futuros clientes

Indicador: lucros auferidos pelos serviços de entrada

Objetivo: nova fonte de receita através de clientes de serviços completos

Indicador: saldo da conta de serviços de entrada x serviços básicos x completos e verificar quais os mais lucrativos (incentivando o lucro pelos serviços completos)

Objetivo: aumentar a receita dos clientes de serviços básicos

Indicador: número de serviços básicos prestados x os que decidiram trocá-los pelos serviços completos

Objetivo: elevação da renda do cliente

Indicador: evolução da renda do cliente com análise e incentivo pelo sistema de custeio ABC

Objetivo: melhorar a produtividade

Indicador: receita x despesa por cliente x tempo de serviço executado para o cliente

3.6.2.6 Conexões com a perspectiva de aprendizado e crescimento

Capital humano

Objetivo: contratar talentos e desenvolver treinamento voltado aos serviços específicos e conhecimentos em serviços gerais do escritório.

Indicador: tempo médio de duração de funcionários na empresa.

Capital da informação

Objetivo: gerar sistemas de informação sobre clientes e seus principais serviços

Indicador: sistemas analíticos sobre rendimento, satisfação e outros requisitos sobre clientes

Capital organizacional

Objetivo: desenvolver cultura voltada as proposições de valor dadas ao cliente e desenvolver trabalho em equipe para soluções aos clientes.

Indicador: número de casos resolvidos pelos atendentes ou pelo pessoal de campo ou mesmo pelos trabalhos em equipe.

3.6.3 Gestão da inovação

3.6.3.1 Identificar oportunidades de novos produtos e serviços

Objetivos: achar novos serviços que se caracterize como serviços auxiliares

Indicadores: número de novos projetos, baseados nos próprios serviços internos e advindo de áreas externas como: clientes, concorrentes etc.

Objetivo: desenvolver os novos serviços e lança-los de graça como projeto piloto.

Indicadores: número de reuniões com clientes, ou funcionários sobre supostos novos serviços.

Objetivo: número de projetos de desenvolvimento de novos serviços

Indicadores: busca de novo projeto para cada funcionário

3.6.3.2 Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento

Objetivo: criar projeto de pesquisa básica e de desenvolvimento avançado

Indicador: avaliação constante do desempenho desse projeto

Objetivos: concentrar-se nos projetos inovadores que busquem desempenho, renda, custo, funcionamento ao cliente alvo.

Indicadores: Mix de projetos inovadores versus novos serviços dentro do prazo de um ano

Objetivo: criar projeto de desenvolvimento de plataforma

Indicador: número dentro de um ano de sofisticação dos novos serviços. E medição das melhoras dos novos serviços em um ano em custos, finalidades, funcionalidade e outras características.

Objetivo: custos dos projetos

Indicadores: gastos realizados versus planejados

Indicadores: valor presente líquido de tais projetos

Indicadores: feedback junto aos clientes com testes práticos de realização das ações do projeto

3.6.3.3 Projetar e desenvolver novos produtos e serviços

Indicador: número de projetos inovadores

Objetivo: reduzir o ciclo de desenvolvimento

Indicadores: tempo de vida dos projetos versus custo durante esse tempo e número de projetos concluídos no prazo

Objetivo: custo e tempo de desenvolvimento do projeto no funil de desenvolvimento de produtos

3.6.3.4 Lançar os novos produtos e serviços no mercado

Objetivos: lançamentos de serviços conforme o padrão especificado e confirmar os resultados ao cliente

Indicadores: número de vezes de redesenho do serviço, número de serviços falhos na fase piloto,

Objetivo: tempo de lançamento de novos serviços

Indicadores: tempo entre o início da inovação até o serviço está pronto para uso.

Objetivo: distribuição venda e marketing dos novos serviços

Indicadores: receita dos novos serviços.

3.6.3.5 Conexões dos processos de inovação com os objetivos da perspectiva do cliente.

Objetivos: oferecer serviços auxiliares de grande importância. E que tenham grande funcionalidade

Indicadores: número de serviços auxiliares ofertados com atributos bem definidos e esclarecidos aos clientes.

Objetivos: ser o primeiro no mercado com os novos serviços

Indicadores: número de novos serviços que primeiro chegaram ao mercado

Objetivo: estender produtos e serviços a novos segmentos

Indicadores: número de serviços auxiliares utilizados por clientes alvo e por clientes potenciais e receita de ambos.

3.6.3.6 Conexões com a perspectiva financeira

Objetivos: retorno sobre investimento em P E D

Indicador: aumento de receita de clientes alvo

Objetivo: aumento de receita de clientes potenciais

Indicadores: receita sobre clientes principais versus receita sobre clientes potenciais, receita sobre serviços principais versus receita sobre serviços auxiliares e número de clientes que passaram de potenciais para principais e o lucro dado por eles.

3.6.3.7 Conexões com a perspectiva de aprendizado e crescimento

Objetivos: desenvolver a criatividade junto aos trabalhos padrões e busca de novos serviços

Indicadores: número de serviços inovadores criados por cada funcionário

Objetivos: desenvolver trabalhos em equipe e de estudo, com reuniões semanais para estudo e pesquisa.

Indicadores: número de serviços desenvolvidos ou de assuntos debatidos por equipe

Objetivo: desenvolver reuniões para discutir o capital da informação com críticas e sugestões para registro, além de conhecimento dessa ferramenta.

Indicadores: número de vezes dessas reuniões.

Objetivo: fomentar cultura da inovação

Indicadores: número de sugestões para novos serviços, ou mesmo sobre os serviços já em uso.

3.6.4 Processos regulatórios e sociais

3.6.4.1 Desempenho ambiental

No escritório em questão as instalações serão o fundamento de tudo isso, onde tendo rede de esgoto, uso racional de água com o uso de banheiros limpos e mostrando não haver vazamentos, o uso racional do papel, serão itens observados pelos clientes que entrarem no escritório.

3.6.4.2 Reduzir custos.

O uso do sistema de custeio baseado em atividades pode atribuir o custo de descarte e de resíduos ao produto e dessa forma fazer projetos que diminua o custo total. Dessa forma a empresa já pode divulgar aos clientes e fornecedores e comunidade geral que é uma empresa ambientalmente correta.

No escritório reduzir custos será a única utilizada já que se incluirá o uso de papel no custo do serviço. E se tentará utilizá-lo de maneira mais racional possível

para que o custeio seja o menor possível e que o cliente tome consciência que o menor uso do papel acarretará menor custo.

3.6.4.3 Desempenho em segurança e saúde

O desempenho em segurança e saúde deve ser feita por profissionais que verificarão o uso correto nos equipamentos ou computadores e qualquer risco à saúde e segurança, essas normas já são bem esclarecedoras e bem divulgadas só precisa cumpri-las à risca.

No escritório terá a vinda regular junto a um profissional da área para que evite qualquer dano à saúde.

3.6.4.4 Práticas trabalhistas

No escritório não haverá nada relativo à diversidade a não ser o respeito a ela. E não será registrado sobre o assunto. Já o tipo de trabalho só será tratado à jornada compatível com uma vida saudável e com condições de lazer.

3.6.4.5 Investimentos comunitários

Nada constará no escritório

3.7 Alinhamentos dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa

Assim pode-se dividir em três partes:

- 1° Descrever os ativos intangíveis;
- 2° Alinhar e integrar os ativos intangíveis com a estratégia;
- 3° avaliar os ativos intangíveis e seu alinhamento.

Quadro 3

	Objetivos	Indicador	Iniciativa
Perspectiva financeira	Aumento do lucro por clientes e aumento de clientes que utilizam serviços completos	Número de clientes que adotaram os serviços completos, número de novos clientes com serviços completos.	Treinamento de auditoria e de vendas cruzadas
	Aumento do número de	Número de no-	Programas de

	clientes (os que utilizam o serviço básico)	vos clientes que utilizam os serviços padrões.	controle do tempo e qualidade dos serviços básicos
	Nova fonte de receita através de futuros clientes.	Lucros auferidos pelos serviços de entrada.	
	Nova fonte de receita através de clientes de serviços completos.	Saldo da conta de serviços de entrada x serviços básicos x completos e verificar quais os mais lucrativos.	
	Aumentar a receita dos clientes de serviços básicos.	Número de serviços básicos prestados x os que decidiram trocá-los pelos serviços completos.	
	Elevação da renda no cliente	Evolução da renda do cliente com análise e incentivo pelo sistema de custeio ABC.	
	Retorno sobre PeD (pesquisa e desenvolvimento).	Aumento de receita de clientes alvo.	
	Aumento de receita de clientes potenciais.	Receita sobre clientes principais versus receita sobre clientes potenciais.	
Perspectiva dos clientes	Reduzir custos do cliente	Custo de propriedade do cliente, comparação do custo de propriedade do cliente com os seus outros possíveis fornecedores.	Criar programas de melhoria da auditoria para ter qualidade superior e menos despesas ao cliente com os impostos e fazer ter o melhor uso.
	Entrega de serviços com o menor número de defeitos possíveis	Número de defeitos encontrados, sendo separado por clientes e no geral, número de queixas, número de retrabalhos.	

	Menor número de atrasos nos serviços	Número de atrasos nas entregas	Treinar funcionários que estão atrasando e sobre o motivo do atraso
	Oferecer serviços auxiliares de grande importância. E que tenham grande funcionalidade.	Número de serviços auxiliares ofertados com atributos bem definidos e esclarecidos aos clientes	
	Ser o primeiro no mercado com os novos serviços.	Número de novos serviços que primeiro chegaram ao mercado.	
	Estender serviços a novos segmentos	Número de serviços auxiliares utilizados por clientes alvo e por clientes potenciais e calcular a receita de ambos.	
Perspectiva dos processos internos			
Processo de gestão operacional	Processo de gestão de clientes	Processo de inovação	Processos regulatórios e sociais
Produzir serviços Distribuição Gerenciamento de riscos	Seleção Conquista Retenção Crescimento	Identificação de oportunidades Portfólio de PeD (pesquisa e desenvolvimento) Lançamento	Não há
	Objetivo	Indicador	Iniciativa
Produzir serviços	Melhorar a excelência nos serviços	Evitar desperdício e serviços retrabalhos, uso racional do papel (cada setor terá o custeio baseado em atividades).	Buscar treinar e criar sistemas para o custeio baseado em atividades
	Realizar todos os serviços no prazo correto	Tempo dos processos (baseados em qual é o mais demorado e ocupa maior número de pessoas).	
	Melhorar a eficácia dos processos.	Duração do ciclo do processo, quantidade de ciclos semestrais.	
Distribuição	Entregar pronto no prazo correto	Prazo entre a entrega dos mate-	Treinamento rotineiro de ser-

		riaís pelo cliente até a entrega do serviço realizado. Porcentagem de entregas pontuais	viços básicos do escritório e trabalho em equipe para ramificar o conhecimento
	Aumentar a qualidade até que a mesma atinja alto nível. (menor número de defeitos possíveis).	Número de frequência de reclamações pelos clientes, número de elogios, nota do gerente geral sobre o nível de pontualidade no serviço.	
Gerenciamento de riscos	Evitar riscos financeiros	Criar fundos de investimento para evitar desprepara financeiro (desequilíbrio) deve ter dinheiro para pagar um ano de salários.	
	Evitar riscos de crise em clientes	Fundo para investimento em imóveis em outras localidades (cidades).	
	Evitar riscos no uso do imobilizado	Fundo para compra de ativo imobilizado	
	Porcentagem de crédito de liquidação duvidosa	Avaliação do fluxo de caixa. E verificação dos lucros x despesas.	
	Porcentagem de crédito de liquidação duvidosa	Avaliação do fluxo de caixa. E verificação dos lucros x despesas.	Treinamento em técnicas para convencer a clientes a pagarem contas no prazo estabelecido
Seleção	Entender as proposições preferíveis nas palestras	Se a proposição será: preço, serviço, desempenho, relacionamento.	Criar muitas palestras para Todos os desenvolvimentos possíveis
	Segmentar cliente	Lucro por segmento, participação do mercado nessa segmentação.	Determinar a proposição de valor para cada segmento de cliente
	Diminuir os serviços para clientes não lucrativos e torná-los lucrativos	Número de clientes não lucrativos	Campanha de vendas cruzadas de serviços
Conquista	Aumentar a qualidade	Número de pales-	Treinamento e

	e o número de palestras e seminários	tras por semestres, avaliação da qualidade do assunto e oradores e material utilizado nas palestras.	motivação de palestrantes
	Divulgar a proposição de valor	Pesquisa entre empresas sobre o nível de conhecimento da marca utilizada pelo escritório sobre qualidade.	
	Conquista de novos clientes para uso dos serviços acessórios ou de entrada	Quantidade de clientes conquistados por semestres	
Retenção	Garantir excelência nos serviços	Medição de satisfação do cliente quanto ao nível de qualidade e o quanto o serviço o ajuda, vistoria e discursão quanto ao nível prestado pelos serviços.	Quando necessário deve haver a reciclagem de sistemas e pessoas para reciclar
	Oferecer serviços especiais	Número de ligações para tirar dúvidas, quantidade dessas ligações que houve retorno por parte de outro atendente, e saber se o problema foi sanado em sua plenitude.	
Crescimento	Transferir utilitários do serviço de entrada pelos serviços básicos ou completos	Número de clientes que entram no serviço de entrada x número de clientes que o trocam pelos serviços básicos ou completos	Incentivar a troca do uso desses serviços
	Transferir clientes básicos em completos	Número de clientes básicos x número de clientes completos.	
Identificação de oportunidades	Desenvolver novos serviços que se caracterize como serviços auxiliares	Número de novos projetos, baseados nos próprios serviços internos e advindo de áreas externas como: clientes, concorrentes etc.	Incentivar o treinamento na busca de novos serviços que possam alavancar os clientes
	Número de projetos de desenvolvimento	Busca de novos projetos por parte	

	de novos serviços	de cada funcionário.	
Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento	Criar projeto de pesquisa básica e de desenvolvimento avançado	Avaliação constante do desempenho desse projeto.	
Lançar novos serviços no mercado	Lançamento de serviços conforme o padrão especificado e confirmar os resultados aos clientes.	Número de vezes de redesenho do serviço, número de serviços falhos na fase piloto.	
	Tempo de lançamento de novos serviços	Tempo entre o início da inovação até o serviço está pronto para uso.	
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
CAPITAL HUMANO	CAPITAL DA INFORMAÇÃO		CAPITAL ORGANIZACIONAL
HABILIDADES	SISTEMAS		CULTURA
CONHECIMENTO	BANCO DE DADOS		ALINHAMENTO
VALORES	REDES		TRABALHO EM EQUIPE
	OBJETIVOS	INDICADOR	INICIATIVA
HABILIDADES	Ligar as funções estratégicas ao cargo exercido pelo funcionário, treinando em habilidades, conhecimento e tudo o que fizer parte do cargo.	Qualidade nos treinos focados ao cargo	
	Reciclagem dos funcionários através de sistemas de informação relacionada aos processos de gestão operacional.	Reuniões sobre reciclagem de funcionários, e sobre tecnologias, liderança e trabalho em equipe que os auxilie.	
TREINAMENTO	Contratar talentos e desenvolver treinamento voltado aos serviços específicos e conhecimentos em serviços gerais do escritório.	Tempo médio de duração de funcionários na empresa.	
	Desenvolver trabalhos em equipe e de estudo, com reuniões semanais para estudo e pesquisa.	Número de serviços desenvolvidos ou de assuntos debatidos por equipe	Busca de equipes para desenvolver aprendizagem
	Desenvolver a criatividade junto aos trabalhos padrões e busca de novos serviços.	Número de serviços inovadores criados por cada funcionário.	
SISTEMAS	Desenvolver reuniões para discutir o capital da informação com críticas e sugestões para registro, além de	Número de vezes dessas reuniões.	Constante revisão do capital da informação

	conhecimento dessa ferramenta.		
BANCO DE DADOS	Gerar sistemas de informação sobre clientes e seus principais serviços	Sistemas analíticos sobre rendimento, satisfação e outros requisitos sobre clientes.	BUSCA CONSTANTE DE NOVOS SISTEMAS ANALÍTICOS SOBRE CLIENTES
TRABALHO E EQUIPE	Desenvolver trabalhos em equipe e de estudo.	Número de reuniões desenvolvidas ou de assuntos debatidos pela equipe	
CULTURA	Fomentar cultura da inovação	Número de sugestões para novos serviços, ou mesmo sobre os serviços já em uso.	TREINAMENTO QUE AUXILIE NOVAS IDEIAS PARA A INOVAÇÃO
	Infundir cultura de aprendizado	Passagem de relatório e pesquisa com funcionários sobre críticas ou sugestões sobre as liberdades e tempo de aprendizado e crescimento, seja no serviço geral ou específico, além dos conhecimentos contábeis gerais.	
	Desenvolver cultura voltada às proposições de valor dadas ao cliente e desenvolver trabalho em equipe para soluções aos clientes.	Número de casos resolvidos pelos atendentes ou pelo pessoal de campo ou mesmo pelos trabalhos em equipe.	

Fonte: própria

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciou-se o trabalho constatou-se que as empresas não costumam utilizar estratégia perdendo com isso uma adoção muito mais completa do que podemos verificar nas premissas operacionais. Onde o domínio de fatores como compras, produção, distribuição e pós vendas mesmo que importantes não são suficientes para o sucesso e competitividade a longo prazo. Sendo muito mais importante a longo prazo uma definição e conhecimento muito mais detalhado dos processos internos e como estes podem dar respostas a processos ligados ao conhecimento do meio no qual a empresa está inserida. Logico que não é só conhecer as oportunidades e ameaças ou mesmo saber aproveitá-las. O mais importante é que a resposta não pode ser fruto de improviso e sim ter respostas consistentes e duradouras.

A escolha e justificativa desse trabalho se voltou ao estudo do balanced scorecard para que esse instrumento unido à estratégia possa dar respostas consistentes e duradouras. Dando visão a todos os processos operacionais e deixando-os

cada vez mais dinâmicos e frutos de pensamentos racionais. Por isso o tema estudado foi o estudo e pesquisa dessa ferramenta.

Verificou-se que no objetivo geral a implantação do balanced scorecard no escritório mostra que de fato há relações entre as perspectivas e objetivos, medidas e iniciativas e que as tais relações de causa e efeito cumprem o papel informados pelos seus criadores. Essa ferramenta mostra que o investimento em iniciativas dão ao ativo intangível capacidade chamada de prontidão estratégica ou seja prontidão para alavancar a estratégia. Voltando os valores ao crescimento dos processo internos.

Observou-se no objetivo específico que toda estratégia deve ter um instrumento que a controle para que a mesma não seja esquecida ou trocada e isso se verifica por existirem novas oportunidades a todo instante e que a capacidade de aproveitá-las deve ser fruto das conexões já trabalhadas que dão a organização a capacidade de verificar essas oportunidades e captar outras.

No texto a hipótese é confirmada já que sem a possível interpretação do ambiente não seria possível competir, já que as relações testadas provam que todo objetivo tende a ser medido e iniciativas tendem a corrigir o rumo errado no processo, mas que o mesmo tende a atingir as oportunidades que já estão á vista como por exemplo ter privilégios na compras dos fornecedores, dessa forma toda relação busca novas oportunidades e cria a capacidade de se atingir.

O problema registrado na introdução se referia a empresas que não utilizam a estratégia e as controla será que deverão manter o sucesso por longos períodos de forma segura e consistente. Se chegou a seguinte resposta. Empresas sem estratégia talvez se moldem de maneira a continuar tendo sucesso, mas terão maior chances de fracassos pelo motivo da falta de foco constante.

Na metodologia a pesquisa realizada foi a básica busquei aprofundar um pouco o estudo da prática do mapa estratégico e sendo descritiva utilizando de referencial teórico, e sobre a abordagem foi qualitativa analisei e tirei conclusões a cerca do tema. E o método foi dedutivo que através de premissa das relações no mapa cheguei a um caso específico. Quanto as limitações percebi que a criação de medidas e objetivos associados a iniciativas tendem a faltar critérios da própria teoria do assunto, passando a ser da própria criatividade de quem as faz. Portanto tendendo a haver erros maiores nessas criações e logo, criando uma condição para que todo o sistema desmorone. Já as recomendações ou sugestões é que uma vez tentando

reproduzir um mapa estratégico deva fazê-lo muito antecipadamente já que o fator tempo deve atrapalhar na busca de medidas e objetivos ideais que possam traduzir todas as relações existentes.

5. REFERÊNCIAS

ATTADIA, Lesley Carina do L.; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para a evolução da melhoria contínua. Revista Produção, v. 13, n. 2, p. 33-41. 2003.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: M.I.T.Press, 463p., 1962.
CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: atlas, 1991.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, C. **Marketing de relacionamento**: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. RJ: Ascel Books do Brasil, 2002.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, p. 74.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IMAI, M. **Kaizen – A Estratégia Para O Sucesso Competitivo**. 6. ed. São Paulo: Imam, 1992. 236 p.

ITTNER, C. D., and D. F. Larcker. 1995. Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal of Accounting Research* 33 (Supplement): 1–34

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KALLÁS D.; RIBEIRO F. **Balanced Scorecard Conceitos Gerais**. Kallás Consultoria e Desenvolvimento Ltda, São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.kcd.com.br/arquivos_site/artigos/bsc_conceitos_gerais_2008.pdf> Acesso em: 25/10/2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LEWY; DU MEE. **The ten commandments of balanced scorecard implementation**. *MANAGING CONTROL AND ACCOUNTING*, Abr. 1998.

MIRANDA, Luiz C. & SILVA, Dionísio G. **Medição de desempenho**. In: Schmidt, Paulo (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial**: Uma abordagem empreendedora. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil: texto e exercícios.** 5 ed São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBEHY, P. C. P. W.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador, BA. **Anais...** XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Boston, Mass: Harvard Business School, 1995. 217 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R.E **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005

MINTZBERG, Henry. **O conceito de estratégia: cinco fases para estratégia.** Califórnia: Gerenciamento, Outono de 1987.