

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Vandré Artur da Silva Moraes

**PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA
DE ENGENHARIA**

**Porto Alegre
2006**

Vandré Artur da Silva Moraes

**PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA
DE ENGENHARIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ângela Freitag Brodbeck

**Porto Alegre
2006**

VANDRÉ ARTUR DA SILVA MORAES

PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. – EA/UFRGS

Prof. – EA/UFRGS

Representante da Empresa

Orientador: Prof. Ângela Freitag Brodbeck – EA/UFRGS

AGRADECIMENTO

Agradeço às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para minha formação e na realização deste trabalho de conclusão de curso.

Aos meus familiares e em especial aos meus pais, cujo apoio, incentivo, carinho e compreensão foram muito importantes em todos os momentos dessa jornada acadêmica.

À ENGEMAT, que se mostrou receptiva a proposta de meu trabalho e não mediu esforços, para que este gerasse conhecimento e também, um modelo capaz de agregar valor ao pesquisador e à empresa. Ao principal Diretor da organização, José Roberto Peralta e ao Gerente Administrativo e Financeiro Antônio Carlos Valêncio Soares, que participaram ativamente da elaboração deste trabalho.

E também, agradeço a minha orientadora e Professora Doutora Ângela Freitag Brodbeck, pelo incentivo, e suporte, de fundamental importância, no decorrer deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa de engenharia que permita o monitoramento das estratégias definidas no Planejamento Estratégico.

O BSC tem sido na América Latina e especialmente no Brasil uma nova ferramenta de gestão com uma série de excepcionais resultados práticos nas organizações que o implementaram. Vários casos comprovados de êxito de implantação foram apresentados recentemente no primeiro Summit BSC – Conferência Latino-Americana das Organizações Orientadas à Estratégia realizado no Rio de Janeiro em agosto de 2003.

Para o atingimento do objetivo foi realizada uma análise na empresa pesquisada, ENGEMAT, dando um enfoque aos principais conceitos levantados na fase de estudo da literatura e estruturando-os de modo que se propicie um maior entendimento da empresa e de seu ramo de negócio.

O modelo final do *Balanced Scorecard* apresentado à empresa, gerou um maior conhecimento da empresa para o pesquisador, como também para os diretores da mesma e proporcionou a criação de medidas de desempenho, capazes de auxiliar os gestores no monitoramento de suas estratégias.

Este trabalho poderá ser útil para outras organizações e futuras pesquisas, pois o trabalho contém informações teóricas e práticas referentes à área da administração estratégica e da elaboração do *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas da Administração Estratégica e sua Implementação.....	18
Figura 2 – O <i>Balanced Scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a Tradução da estratégia em termos operacionais.	23
Figura 3 – Os ativos intangíveis têm de estar alinhados com a estratégia para se criar valor.	30
Figura 4 – Visão abrangente do processo de construção do BSC.	32
Figura 5 – Quantificação da estratégia na Hi-Tek Manufacturing.....	34
Figura 6 – Protocolo de Pesquisa.....	38
Figura 7 – Formalização do Planejamento Estratégico da ENGEMAT.....	46
Figura 8 – Estrutura de <i>Balanced Scorecard</i> proposta à ENGEMAT	48
Figura 9 – Exemplo de Medida de Desempenho Utilizada No Modelo Proposto	51
Figura 10 – Modelo de Mapa Estratégico para ENGEMAT	54
Figura 11 – Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> Proposto à Empresa.....	56
Figura 12 – Desdobramentos do Objetivo F3.....	57
Figura 13 – Desdobramentos do Objetivo F4.....	58
Figura 14 – Desdobramentos do Objetivo C2.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
3	OBJETIVOS	13
3.1	OBJETIVO GERAL	13
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4	REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
4.1.1	Componentes do Planejamento Estratégico.....	15
4.1.2	Etapas do Planejamento Estratégico	17
4.2	METODOLOGIA BALANCED SCORECARD	22
4.2.1	Perspectivas do BSC.....	23
4.2.1.1	Perspectiva Financeira	24
4.2.1.2	Perspectiva do Cliente.....	25
4.2.1.3	Perspectiva dos Processos Internos	26
4.2.1.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	27
4.2.2	Mapa Estratégico	28
4.2.3	Construindo um BSC.....	31
4.2.4	Medidas de Desempenho	33
5	METODOLOGIA.....	35
5.1	ETAPAS DA PESQUISA.....	35

5.2	A EMPRESA ESTUDADA.....	36
5.3	PROTOCOLO DE PESQUISA.....	37
5.4	COLETA DE DADOS.....	39
5.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	39
6	ESTUDO DE CASO.....	40
6.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	40
6.2	OBJETIVOS DE NEGÓCIO E METAS.....	42
6.3	MONITORAMENTO UTILIZADO NA ENGEMAT.....	44
7	MODELO PROPOSTO.....	45
7.1	CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	47
7.2	MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	50
7.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	51
7.4	O BALANCED SCORECARD.....	55
8	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FINAIS.....	60
8.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICA E PRÁTICA.....	60
8.2	LIMITAÇÕES.....	61
8.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	62
8.4	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
	ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR.....	65
	ANEXO B – CURRÍCULO.....	68

1 INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização necessita de planejamento e estratégias para buscar suas metas, mesmo que essas não sejam transcritas ou até mesmo elaboradas oficialmente.

Segundo Porter (2004) a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos, com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

O desempenho destas instituições pode variar muito, no que depender de sua capacidade de monitorar e controlar suas iniciativas de gestão. Por isto, as organizações estão buscando ferramentas para um melhor gerenciamento dos negócios. Sendo que os métodos visuais e dinâmicos, que descrevem e comunicam a estratégia, começam a ganhar espaço dentre as alternativas de controle e monitoramento (PORTER; KAPLAN e NORTON, 2004)

Em 1992, Roberto Kaplan e David Norton publicaram um artigo em que abordavam o monitoramento da performance em negócios empresariais o qual denominaram "*Balanced Scorecard*". Kaplan e Norton observaram que executivos não se detinham em somente um conjunto de indicadores financeiros e operacionais. Surgindo então, a idéia do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho. Por isso, pode ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não somente como um sistema de controle (KAPLAN e NORTON, 2004).

Através de estudos com empresas que começaram a utilizar o BSC, Kaplan e Norton evidenciaram a necessidade de criar indicadores a partir de algumas

perspectivas e assim, evolui-se a metodologia, para a utilização conjunta do BSC com Mapas Estratégicos.

Os Mapas Estratégicos mostram a relação de causa efeito das ações planejadas e executadas durante o processo do Planejamento Estratégico. Além disto, eles permitem comunicar a estratégia em níveis operacionais de empresas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004) em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resultam de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Da mesma maneira como não se pode gerenciar o que não se mede, também não se pode medir o que não se descreve.

O BSC e os Mapas Estratégicos possibilitam justamente a quantificação dos ativos intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura, agilizando o controle e informando dados que permite visualizar, com mais clareza o alinhamento estratégico.

Em relação ao mapa estratégico, Kaplan e Norton (2004, p. 14) afirmam:

Em resumo, o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que fornecem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

O trabalho apresentado a seguir constitui-se em um estudo de caso, em uma empresa de engenharia – ENGEMAT, que se mostrou interessada e receptiva para a criação de um modelo de *Balanced Scorecard* para auxílio do monitoramento das estratégias estabelecidas ao longo do horizonte de planejamento.

Tendo em vista que a empresa estudada é do setor de engenharia, foi efetuada uma pesquisa junto a Faculdade de Engenharia (UFRGS) especificamente no Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção (PPGEP), para identificar trabalhos sobre o *Balanced Scorecard* em gestão da qualidade, processos e outros. Todavia não foi encontrado nenhum trabalho referente ao monitoramento das estratégias em empresas de Engenharia. Sendo assim a base deste estudo encontra-se no conceito apresentado por Kaplan e Norton (2001; 2004).

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa ENGEMAT – Serviços Técnicos de Engenharia Ltda., possui como principais clientes construtoras industriais e prediais que necessitam da verificação da qualidade dos materiais empregados nas suas obras atuando assim no segmento da prestação de serviços da construção civil.

Apesar de não ser uma empresa de grande porte, esta possui tradição neste ramo de atividade e requer cuidados ao elaborar e monitorar seu planejamento estratégico.

A empresa possui algumas formas de controlar e monitorar seu planejamento estratégico, nas quais se pode citar o uso de planilhas no Excel, controle de receitas e despesas, constante avaliação do diretor sobre seus funcionários e reuniões com participantes de setores estratégicos da ENGEMAT.

Através de reuniões foi apresentado à empresa o conceito do *Balanced Scorecard* e situações de empresas, que atualmente, utilizam essa metodologia, mas que outrora não a conheciam. Essas organizações construíam seus objetivos somente em torno de alvos financeiros e propósitos que no longo prazo abriam caminhos para uma pequena relação com uma visão estratégica. Normalmente, isto deixava uma lacuna entre o desenvolvimento da Estratégia da empresa e sua implementação. O negócio *Scorecard* deu uma “visão mais balanceada”, não apenas sobre as responsabilidades financeiras, mas também, com relação aos consumidores, processos internos de negócios e aprendizagem, e crescimento. Também, enfocaram um futuro sucesso em potencial, que pode ser usado como um sistema dinâmico de gerenciamento, que reforça, implementa e dirige um futuro conjunto de estratégias.

Após a apresentação da metodologia do *Balanced Scorecard* aos proprietários da empresa, estes perceberam que algumas de suas práticas atuais de controle e monitoramento se parecem com as empresas que não utilizavam esta prática.

A idéia de controlar o Planejamento Estratégico, com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, foi muito bem recebida pela a empresa, pois conciliaria uma necessidade existente, de monitoramento formal do seu planejamento estratégico.

Os proprietários entenderam que a aplicação desse novo conceito de monitoramento e acompanhamento do Planejamento Estratégico poderia ser de grande utilidade, pois possivelmente traria benefícios para a organização, agregaria maiores informações e indicadores capazes de capacitar a empresa no sentido de melhorar o controle e propiciar um quadro completo e conciso do negócio.

A falta de maiores referências bibliográficas do assunto para empresas de engenharia, adicionados com as atuais formas de controle e avaliação da organização, referente aos seus objetivos estratégicos, cria-se uma oportunidade de pesquisa, na qual, se propôs a criação de um modelo do *Balanced Scorecard*, específico para a empresa ENGEMAT, favorecendo as decisões e ações, de modo que esta adquira um maior dinamismo e agregará conhecimento teórico e prático tanto para o pesquisador como para a organização em foco e outras, que pelo assunto se interessarem.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de *Balanced Scorecard* para uma empresa de engenharia que permita o monitoramento das estratégias definidas no Planejamento Estratégico.

3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Revisar a literatura sobre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, buscando modelos específicos para empresas de Engenharia ou similares;
- Averiguar o processo da formulação do planejamento estratégico da empresa estudada, mapeando os principais objetivos e metas estabelecidas;
- Averiguar como tais objetivos formulados na etapa anterior estavam sendo monitorados durante a etapa de implementação, buscando listar os indicadores para tanto;
- Introduzir a metodologia BSC de maneira formal no processo de Planejamento Estratégico da empresa, classificando objetivos em perspectivas e criando os respectivos indicadores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As referências apresentadas neste capítulo são a base para o desenvolvimento do trabalho proposto. Esta revisão bibliográfica tem por objetivo apresentar o planejamento estratégico e elucidar os conceitos da metodologia do *Balanced Scorecard*.

4.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que se estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (CERTO e PETER, 1993).

Para Oliveira (1991), Planejamento Estratégico trata-se de um processo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de integração com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Fishmann e Almeida (1991), o Planejamento Estratégico é uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das 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.

4.1.1 Componentes do Planejamento Estratégico

A estrutura de um planejamento estratégico pode variar de acordo com a empresa, ou com o método utilizado, mas a criação de uma posição valiosa e única no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico, depende de análises de negócio, visão, missão, princípios e valores, objetivos e estratégias competitivas (PORTER, 1996).

A seguir serão apresentados os componentes, que de uma forma geral, formam o Planejamento Estratégico.

- **Visão**

Pode se definir como visão de uma empresa, a concepção de onde a empresa quer chegar, ou como ela pretende ser vista no futuro de suas atividades.

Elaborar uma visão organizacional significa assumir uma posição diante de um futuro preferido. A Visão canaliza nossos valores mais profundos para o ambiente de trabalho e se torna um quadro falado de como queremos que nossos valores sejam vivenciados. Ela precisa ser estratégica e grandiosa (HARTMANN, 1999).

Olve, Roy e Wetter (2001), definem a visão como um quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização que, significativamente, ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual.

- **Missão**

A missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. É a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios.

Kaplan e Norton (2004, p. 36), conceituam missão como:

Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Segundo Kotler (1992), a missão da empresa deve ser uma orientação a longo prazo, pois não é conveniente revê-la com certa frequência, só é viável redefinir a missão se a empresa não tem mais credibilidade ou não dispõe de uma orientação a seguir.

Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar (OLIVEIRA, 1997).

- **Princípios e Valores**

A estratégia reflete os princípios, os valores e as perspectivas compartilhados pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A ética e a cultura da empresa são fatores determinantes para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Mattar (2004), indica que o valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas são adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis.

- **Objetivos**

Uma vez definida a missão e analisando o ambiente, é necessário fixar os objetivos específicos e as metas, ou seja, é a fase de fixação dos objetivos, para a realização no período desejado.

Os objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida (FISHMANN e ALMEIDA, 1991).

Para Oliveira (1997), o objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Kotler (1992), afirma que é a empresa que estabelece seus objetivos e administra-os, pois para que este sistema funcione, é necessário que os objetivos funcionem, é necessário que sejam hierarquizados, quantificados e conscientes.

- **Estratégias**

A Estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa.

Para Oliveira (1997), a postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico define a postura estratégica da organização.

A Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização (FISHMANN e ALMEIDA, 1991).

Para Certo e Peter (1993), a Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

4.1.2 Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico de uma empresa não necessita seguir um cronograma ou uma ordem fixa, mas para uma elaboração mais adequada de suas

estratégias é importante que a organização siga um modelo geral, que apresente as etapas de formulação e implementação do Planejamento Estratégico.

Para melhor visualização do Planejamento Estratégico e suas etapas, Fischmann e Almeida (1991) apresentam, na figura a seguir, um modelo geral para as fases de formulação e implementação do Planejamento Estratégico.

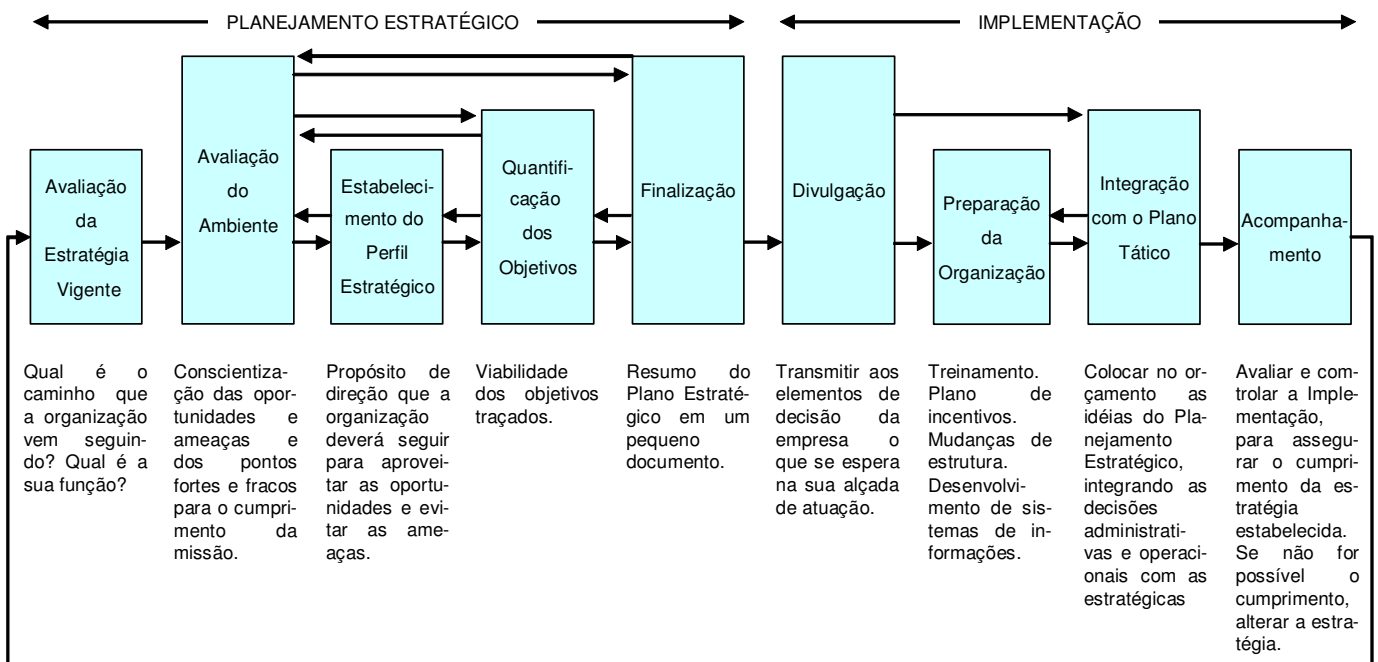


Figura 1 – Etapas da Administração Estratégica e sua Implementação

Fonte: FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

A figura 1 está dividindo o Planejamento Estratégico em dois momentos distintos, formulação (planejamento) e implementação. Para Fischmann e Almeida (1991) as empresas de uma forma geral devem em um primeiro momento fazer uma avaliação de suas estratégias vigentes, para após, através de uma avaliação de ambiente, estabelecer um perfil estratégico. Conforme a Figura apresentada no segmento destas etapas deve haver uma quantificação dos objetivos para assegurar a viabilidade dos mesmos, criando então, uma formalização de um Planejamento Estratégico, que será divulgado e através de ações, por parte da empresa, que viabilizem sua implementação que deve ser avaliada e controlada para o atingimento das estratégias estabelecidas.

A seguir serão apresentadas etapas gerais para a elaboração e estruturação do Planejamento Estratégico das organizações.

- **Diagnóstico**

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico.

Nesta fase, também denominada de auditoria de posição, deve-se determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”. Na fase do diagnóstico estratégico são levantadas as expectativas das pessoas representativas, revisa-se o ambiente, identifica-se os pontos fortes, fracos e neutros da organização e analisam-se os concorrentes (OLIVEIRA, 1997).

Nesta etapa é realizada uma Análise de Ambiente, que se apresenta como um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa, isto é, a análise de ameaças e oportunidades no contexto organizacional.

A Análise do Ambiente é o processo de administração estratégica que serve para monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e as ameaças presentes e futuras (CERTO e PETER, 1993).

Oliveira (1997), afirma que a análise de ambiente consiste no conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como alguma influência sobre a operação de sistema considerado.

O ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condição para alterá-lo (FISHMANN e ALMEIDA, 1991).

Para Hartmann (1999), algumas projeções de variáveis ou mais conhecidos como cenários, devem ser considerados ainda no diagnóstico estratégico, para assim instruir a formulação do Planejamento Estratégico.

Os cenários são estudos que apresentam seqüências hipotéticas da realidade em relação ao futuro, apresentando as diversas situações possíveis que a empresa irá enfrentar (BETHLEM, 1999).

Com relação aos cenários, Oliveira (1991), afirma que os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa e estes geralmente são subdivididos em cenários pessimistas, moderados e otimistas.

É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

- **Formulação**

A formulação do planejamento estratégico empresarial é complexo, pois depende de inúmeros fatores e condições que se modificam incessantemente (OLIVEIRA, 1991).

Para Oliveira (1991), verifica-se que os planejamentos estratégicos são formulados com base nos objetivos e desafios estabelecidos, que são na realidade identificados no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Ao se formular um planejamento, é importante que se tenha em mente que este não é somente aplicável nas estratégias da empresa como um todo, mas também em setores isolados ou departamentos da organização (HARTMANN, 1999)

A formulação de um planejamento deve necessariamente ser baseado num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente (OLIVEIRA, 1991).

Segundo Koontz e O'Donnell (1976), o planejamento estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização com objetividade, exequibilidade, precisão, unidade, flexibilidade, síntese e especificidade.

- **Implementação**

Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento consiste na implementação da estratégia, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar (CERTO e PETER, 1993).

Normalmente, a implementação de um planejamento estratégico exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistemas de informação e recursos (OLIVEIRA, 1991).

Durante a implementação do planejamento é útil ter uma idéia do quanto a organização terá de “mudar” para que a estratégia seja implementada com sucesso. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas na forma como uma empresa conduz o negócio; outras exigem mudanças marcantes (CERTO e PETER, 1993).

De acordo com Certo e Peter (1993), uma abordagem de implementação é bem selecionada quando capitaliza os pontos fortes da empresa e contorna, evita ou minimiza os problemas dentro de uma organização.

Com relação a implementação Certo e Peter (1993, p. 190), afirmam que:

Ao se implementar um planejamento estratégico, é muito importante que os administradores interajam e tenham empatia com outras pessoas, em alocar recursos, em monitorar progressos em direção às metas e em organizar novas redes informais na medida das necessidades para facilitar a implementação da estratégia.

- **Controle e Avaliação**

O controle e a avaliação empresarial correspondem à fase na qual a organização deve verificar se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos da empresa aos quais ela estava relacionada (OLIVEIRA, 1991).

Segundo Oliveira (1991) o controle e a avaliação são funções do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de

realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

O produto final do processo de controle e avaliação é a informação. Portanto, a empresa deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos e das estratégias empresariais relacionadas (OLIVEIRA, 1991).

O processo de controle pode ser dividido em três etapas: Medir o desempenho organizacional; comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões e tomar a atitude corretiva necessária (CERTO e PETER, 1993).

É possível controlar o processo do Planejamento Estratégico de maneiras diferentes. O trabalho propõe o monitoramento das estratégias através da metodologia do BSC, descrita a seguir.

4.2 Metodologia Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O BSC inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Uma das grandes vantagens da utilização da metodologia está no fato do BSC monitorar estratégias de curto e longo prazo. Assim, as empresas que possuem esta metodologia poderão elaborar o Planejamento Estratégico visando um período longo, tendo a garantia de que suas estratégias serão monitoradas constantemente facilitando suas tomadas de decisões.

O BSC é composto por quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Internas e aprendizagem e Crescimento), sendo que cada perspectiva é disposta em um mapa estratégico, que permite visualizar a relação de causa e efeito (impacto) entre os

objetivos de cada perspectiva. Cada objetivo é composto por metas, indicadores e iniciativas (plano de ação).

4.2.1 Perspectivas do BSC

A escolha das perspectivas deve ser governada, basicamente, pela lógica do negócio, com uma inter-relação clara entre as diferentes perspectivas (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC equilibram, nas empresas, os objetivos de curto e longo prazo. Formando um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos que torna mais fácil para a organização detectar quais são os pontos mais fracos e os mais fortes. Além disso, as perspectivas devem estar diretamente relacionadas à visão e estratégia definidas pela a empresa, conforme a figura a seguir.

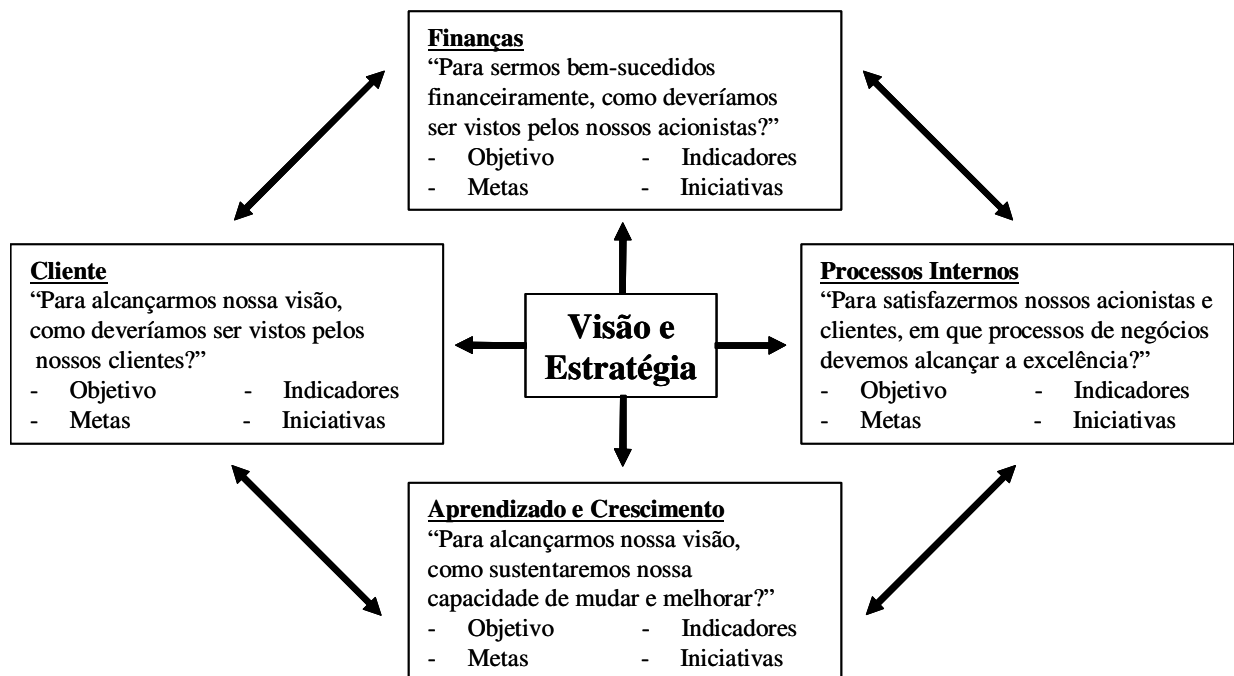


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a Tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 10.

Kaplan e Norton (1997) explicam os objetivos, indicadores, metas e iniciativas de cada perspectiva:

- **Objetivos** – São fins desejados e mensuráveis. A determinação de objetivos estratégicos e sua articulação mediante relações de causa-efeito permitem-nos explicar a história da estratégia e compreendê-la.;
- **Indicadores** – Mostram o progresso de fatores-chaves que poderão afetar a implementação da estratégia, servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos;
- **Metas** – As metas por perspectivas são os valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo. Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis.
- **Iniciativas** – Deve-se identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócio, que ofereçam benefícios (sinergias) para as metas estratégicas de outras unidades de negócio ou da empresa controladora.

4.2.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*.

O BSC retém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas. Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução, está contribuindo para melhoria da última linha da demonstração de resultado (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), em geral, os objetivos financeiros têm a ver com rentabilidade medida, por exemplo, pelo lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento.

Na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento da produtividade. As ações para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as ações voltadas para o aumento da produtividade (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004), o objetivo maior é, e deve ser, sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas forças estabelece estrutura do restante do mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) apresentam os principais indicadores para as perspectivas financeiras:

- Reduzir saídas de caixa;
- Eliminar defeitos, melhorar rendimentos;
- Gerenciar a capacidade dos ativos existentes;
- Efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais;
- Novas fontes de receita (novos produtos, mercados, parceiros);
- Melhorar rentabilidade dos clientes existentes.

4.2.1.2 Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, a estratégia é baseada na proposição de valor diferenciado e sustentável. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e

indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização.

Kaplan e Norton afirmam que a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento da estratégia bem formulada e bem implementada:

- Satisfação dos clientes;
- Retenção dos clientes conquista dos clientes;
- Conquista de clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação de mercado;
- Participação nas compras dos clientes.

Esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos, como relações de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 2004).

4.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira (KAPLAN e NORTON, 2004).

Nesta perspectiva Kaplan e Norton (1997) afirmam que devem ser identificados aqueles processos em que a empresa deve buscar a excelência, pois são eles que permitirão oferecer as propostas de valor adequadas aos clientes bem como satisfazer os acionistas quanto ao retorno financeiro.

Kaplan e Norton (1997), recomendam que para esta perspectiva se defina uma cadeia completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação –

identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Kaplan e Norton (2004) apresentam em quatro agrupamentos os principais processos dos quais devem derivar os indicadores:

- Processos de gestão operacional;
- Processos de gestão de clientes;
- Processos de inovação;
- Processos regulatórios e sociais.

4.2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (2004), a quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Esses ativos intangíveis estão divididos em três categorias:

- Capital humano: A disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia;
- Capital da informação: A disponibilidades de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia;
- Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Kaplan e Norton (2004) apresentam os principais objetivos das perspectivas de aprendizagem e crescimento dos quais devem resultar os indicadores:

- Habilidades;
- Treinamento;
- Conhecimentos;
- Sistemas;
- Banco de dados Redes;
- Cultura;
- Liderança;
- Alinhamento;
- Trabalho em equipe.

4.2.2 Mapa Estratégico

Kaplan e Norton (2004), afirmam que o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O mapa estratégico ilustra as relações de causa efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004), esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os

objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital da informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Esta ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento (KAPLAN e NORTON, 2004).

Através do mapa estratégico é que será feita a conexão entre as quatro perspectivas do *scorecard* e, mais que a conexão entre as perspectivas, a ligação entre os objetivos estratégicos individualmente. Através da criação do *scorecard* a empresa deixa de se limitar à mensuração exclusivamente financeira, através da explicitação do efeito dos ativos intangíveis no processo de criação de valor para a empresa.

A seguir é apresentado um modelo genérico de mapa estratégico, mostrando que os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para se criar valor.

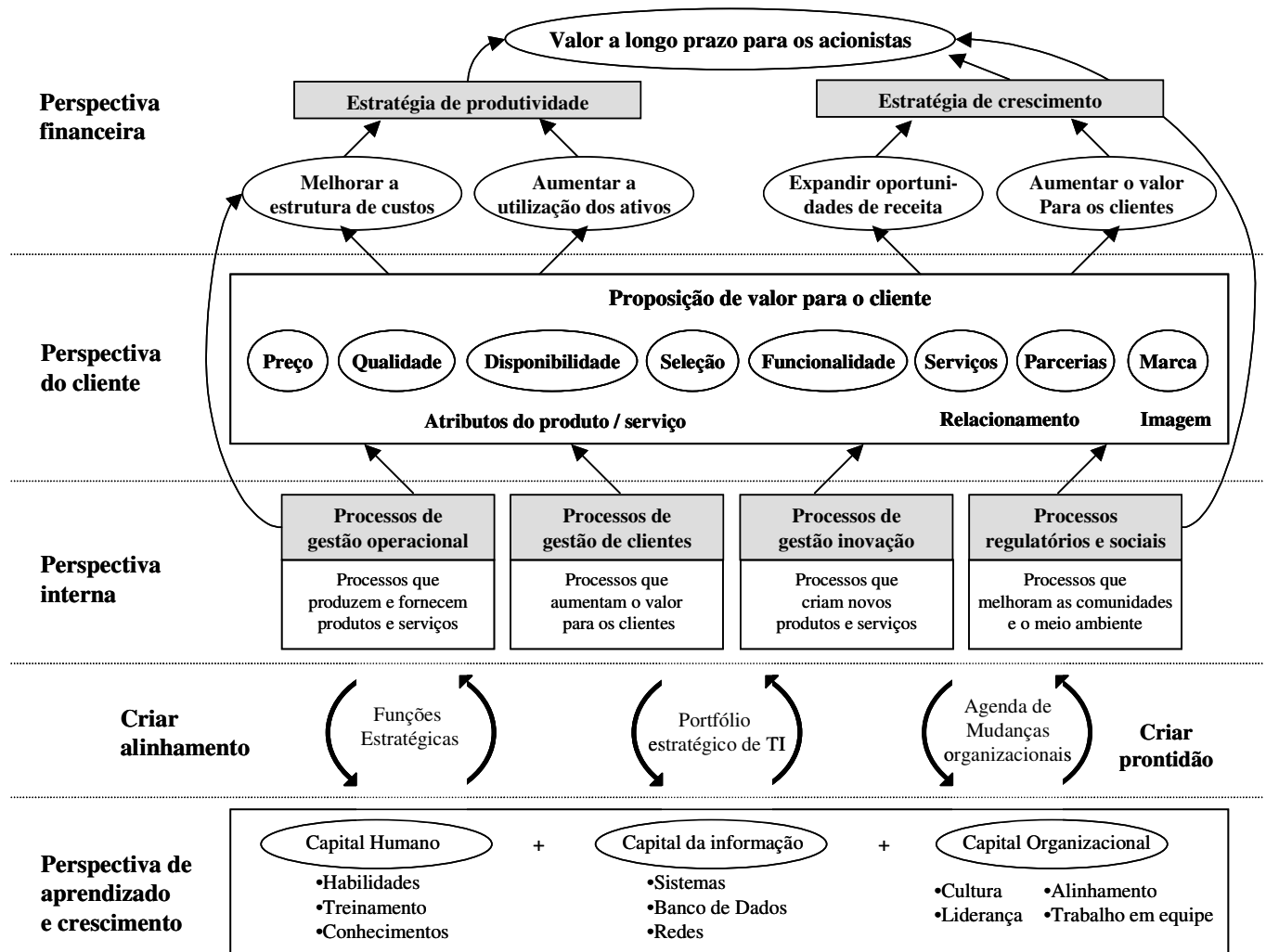


Figura 3 – Os ativos intangíveis têm de estar alinhados com a estratégia para se criar valor.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos 2004, pg. 54.

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas (KAPLAN e NORTON, 2004).

4.2.3 Construindo um BSC

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócio em objetivos e medidas operacionais. O *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. Se esta equipe não estiver totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem-sucedido (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*;
- Obter consenso entre os participantes do projeto;
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), a visão, por ser o desejo do futuro da companhia, deve orientar, controlar e desafiar uma organização no sentido de conceber um conceito comum a todos da empresa no futuro. Assim a visão geral é decomposta e descrita em termos de algumas perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e conhecimento), o que não impede que novas perspectivas sejam desenvolvidas.

Na seqüência da elaboração do BSC, Olve, Roy e Wetter (2001), afirmam que a visão é expressa como alguns dos objetivos estratégicos mais específicos, servindo para orientar a companhia no sentido de alcançar essa visão. Neste nível, são descritos aqueles fatores críticos para o sucesso da companhia com sua visão.

Após estes passos iniciais são adotados as medidas estratégicas e os objetivos que foram desenvolvidos, o que permitirá que a direção acompanhe os esforços sistemáticos da companhia para a conquista dos objetivos. E finalmente, para

completar o *scorecard*, deve haver uma parte descrevendo as ações específicas e as etapas que serão necessárias no futuro.

A seguir é apresentado um quadro que resume o processo de construção do BSC.

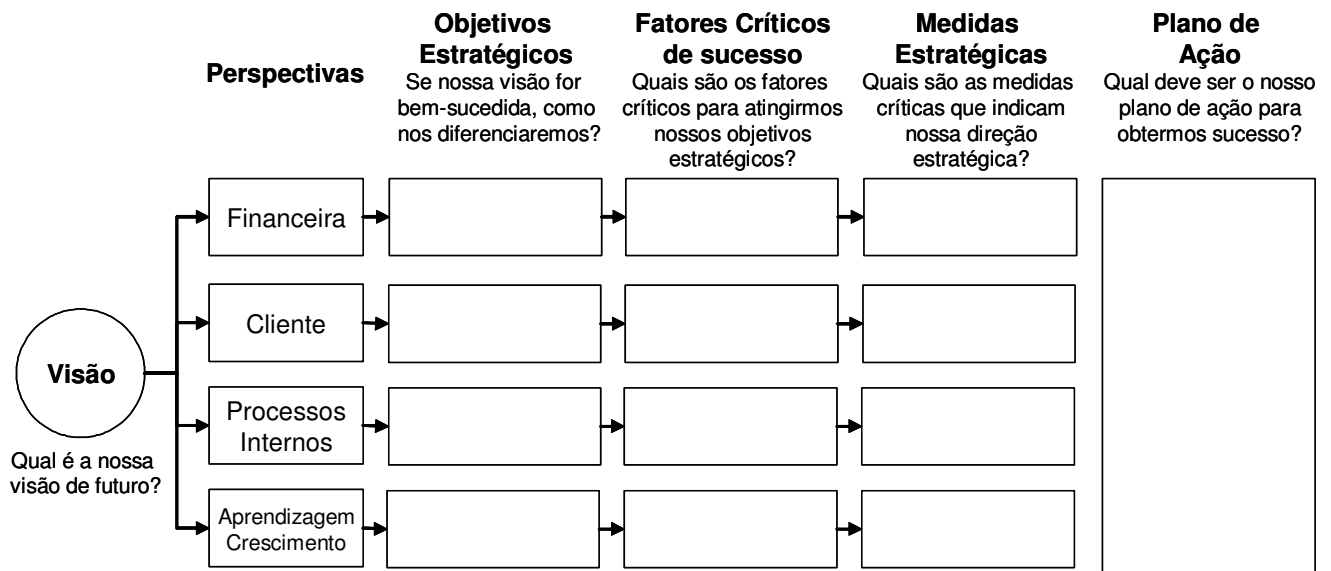


Figura 4 – Visão abrangente do processo de construção do BSC.

Fonte: Adaptado de OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, pg. 46.

O *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras empresas adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia de informação e recursos financeiros na estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), as organizações focalizadas na estratégia e na criação do BSC, devem se preocupar em traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O programa de *Balanced Scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim, de um programa de mudanças (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.2.4 Medidas de Desempenho

As medidas enfatizam certos atributos do que é medido e levam-nos a percebê-las como importantes. A linguagem das medidas parece objetiva. As medidas são dados, naturalmente, e freqüentemente são equiparadas as observações reais (OLVE, ROY e WETTER, 2001)

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), “quando definimos as medidas, criamos uma linguagem para ser usada quando descrevemos coisas uns para os outros. Como usuários, devemos, mais ou menos, concordar sobre o significado do que está expresso na linguagem”

No BSC as medidas de resultado e os condutores de performance aparecem combinados. As medidas de resultado estão principalmente envolvidas à estratégia financeira, e os condutores de performance mais relacionados ao desempenho dos processos internos ou do aprendizado e crescimento da organização. As medidas de resultado são retrospectivas (indicadores de ocorrências), enquanto que os condutores da performance servem para prever resultados (indicadores de tendências), (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com relação as medidas de desempenho Olve, Roy e Wetter (2001) afirmam:

- As medidas não devem ser ambíguas e devem ser definidas uniformemente em toda a companhia;
- Tomadas juntamente, as medidas usadas devem cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídos nas estratégias e nos fatores críticos de sucesso;
- As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar conectadas de maneira clara;
- As medidas devem ser úteis na fixação dos objetivos considerados realistas por aqueles responsáveis por alcançá-los;

- A medição deve ser um processo fácil, sem complicações, devendo possibilitar o emprego das medições em sistemas diferentes.

A seguir é apresentado um modelo de BSC, no desenvolvimento interno de produtos, no qual é possível visualizar as medidas de desempenho.

	Balanced Scorecard			Plano de Ação	
	Objetivos	Indicadores	Metas	Programas	Verbas
Perspectiva financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a receita oriunda de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento anual da receita • Porcentagem da receita oriunda de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> + 25% 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • XX • XX 	
Perspectiva do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atender as necessidades dos clientes por recursos no estado da arte 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de clientes • Participação nas compras 	<ul style="list-style-type: none"> 80% 40% 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de relacionamentos • Programa de participação nos ganhos 	<ul style="list-style-type: none"> \$AAA \$BBB
Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar o desenvolvimento de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro a entrar no mercado • Time-to-market 	<ul style="list-style-type: none"> 75% 9 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de feira anual do setor • Reengenharia da duração do ciclo de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> \$CCC \$DDD
Perspectiva de aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir, desenvolver e reter habilidades estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de competências especializadas • Retenção do pessoal-chave 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de competências • Programa de novas contratações • Retenção do pessoal-chave 	<ul style="list-style-type: none"> \$EEE \$FFF
				Verba total	\$HHH

Figura 5 – Quantificação da estratégia na Hi-Tek Manufacturing

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos 2004, p. 377.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi de um estudo exploratório, através do estudo de caso. Este tipo de pesquisa possibilita lidar com várias evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001).

O estudo de caso busca examinar fenômenos sociais complexos dentro da realidade em que ocorre sem o separar de seu contexto, descrevendo eventos contemporâneos (YIN, 2001).

Esta pesquisa examinou o processo e a metodologia de Planejamento Estratégico de uma empresa de engenharia.

5.1 Etapas da Pesquisa

As primeiras ações para o desenvolvimento do trabalho, foram concentradas em revisar a literatura que abordassem a bibliografia sobre Planejamento Estratégico e a metodologia do *Balanced Scorecard*. Após essa primeira exploração, foram realizadas visitas à empresa pesquisada, ENGEMAT, para propor a idéia central do trabalho. Com a devida aceitação e do principal Diretor e do Gerente Administrativo e Financeiro, foram levantados os dados necessários para o conhecimento da empresa e seu ramo de atuação, como também as informações oriundas do processo de Planejamento Estratégico. Neste momento também foram analisados documentos buscando por evidências (YIN, 2001).

Compreendendo o ramo de negócio da empresa e seu funcionamento, foram agendadas reuniões, para o desenvolvimento e unificação de objetivos, metas e indicadores para as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Ao longo das reuniões, surgiram modelos iniciais do *Balanced Scorecard* que foram ajustados a realidade da empresa. Para maior credibilidade do modelo sugerido, é importante destacar que em todas as reuniões estavam presentes o Diretor e o Gerente que levantam hipóteses e questionamentos.

Juntamente as visitas à empresa, foram realizadas reuniões com um especialista na área de BSC (externa a empresa), para viabilizar uma maior compreensão e encaminhamento dos trabalhos em desenvolvimento na empresa.

Por fim, foi apresentado um modelo preliminar final do BSC ao Diretor da ENGEMAT, que após revisão do mesmo, se mostrou confiante em sua utilização, inclusive como forma de finalizar seu processo de certificação da ISO 9001.

5.2 A Empresa Estudada

A empresa ENGEMAT – SERVIÇOS TÉCNICOS DE ENGENHARIA LTDA., com sede a Rua Monsenhor Veras, nº. 558, em Porto Alegre – RS, presta serviços na área de controle de qualidade, atuando com laboratório de concreto e solos, onde realiza testes e ensaios especiais de controle tecnológico.

Estruturada com vinte e cinco funcionários (em média) e dois estagiários, a empresa possui um faturamento anual em torno de um milhão de reais.

Seus principais clientes são: construtoras industriais e prediais que necessitam da verificação da qualidade dos materiais empregados nas suas obras.

Fundada em outubro de 1992, a empresa apesar de não ser de grande porte, já possui tradição neste ramo de atividade.

Seu processo de certificação da ISO 9001 está em fase final de conclusão e seu Planejamento Estratégico é baseado na experiência cognitiva do seu diretor e principal executivo, José Roberto Peralta, que possui mais de 35 anos de experiência neste ramo de atividade.

Para selecionar esta empresa, foi considerado de vital importância, o fato de o pesquisador possuir um bom relacionamento com o principal executivo da empresa e saber que a empresa possui grande destaque no seu ramo de negócio. Além disso, a empresa se mostrou muito interessada em conhecer novas metodologias para monitorar seu Planejamento Estratégico.

Participaram das reuniões e entrevistas o Diretor José Roberto Peralta (Engenheiro Civil, formado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS) e o Gerente Financeiro e Administrativo Antônio Carlos Valêncio Soares (Superior incompleto em Administração).

5.3 Protocolo de Pesquisa

Segundo Yin (2001), o protocolo de pesquisa destina-se a orientar o pesquisador para o estudo de caso sendo não apenas um instrumento, uma vez que “o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento”.

Para orientar tal protocolo, elaborou-se um modelo de ata de reunião. Devido à intenção de manter-se o assunto discutido o mais aberto possível, possibilitando a cada participante que falasse claramente sobre sua opinião sobre os tópicos abordados, procurou-se deixar o modelo o mais aberto e simples possível. Dessa forma as reuniões seriam tratadas de forma pouco direcionada, dando maior liberdade a cada participante de expressar suas opiniões, e devido à necessidade de manter-se o foco nos objetivos deste trabalho de pesquisa, sugeriu-se um tópico a ser tratado, dentro dos objetivos deste trabalho, procurando manter-se uma linha de raciocínio que permeasse tal tópico.

Procurou-se fixar os tópicos abordados nas reuniões, tratados como pautas das mesmas, nos seguintes assuntos:

- Atuais necessidades no monitoramento Planejamento Estratégico da empresa;
- Atuais metas e indicadores da empresa;

- Satisfações e insatisfações com a atual forma de controle das estratégias da empresa;
- Possibilidade de agregar uma ferramenta no auxílio do monitoramento do Planejamento Estratégico;
- Unificação dos conhecimentos da empresa e do pesquisador;
- A construção do *Balanced Scorecard*, de acordo com as possibilidades e necessidades da ENGEMAT.

Abaixo, descreve-se o modelo a utilizado como ata das reuniões:

Ata de Reunião - Data / /	
<p style="text-align: center;">Pauta:</p> <hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">Participantes:</p> <hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">Assuntos Abordados:</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p style="text-align: center;">Definições:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Figura 6 – Protocolo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

Utilizou-se, também, para a elaboração da pesquisa, os métodos de entrevistas, observações diretas e observações Participantes. O método da entrevista aberta e livre foi utilizado durante as reuniões, como já foi mencionado.

5.4 Coleta de Dados

A principal forma de coleta de dados foi através de entrevistas não estruturadas e observações em reuniões, sempre guiado pelo protocolo de pesquisa.

Foram realizadas sete visitas à empresa, sempre com a participação do Diretor José Roberto Peralta e o Gerente Financeiro e Administrativo Antônio Carlos Valêncio Soares, sendo que em algumas delas, as reuniões tiveram a duração acima de duas horas.

A busca de dados não se restringiu aos ativos tangíveis, mas também aos ativos intangíveis como, pessoas, informação e cultura da empresa, que segundo Kaplan e Norton (2004), tendo estes dados repassados ao *Balanced Scorecard* e ao mapa estratégico de forma concisa agiliza o controle e permite visualizar com maior clareza o alinhamento estratégico da organização em estudo.

5.5 Análise dos Dados

As análises foram baseadas no conhecimento adquirido pelo pesquisador em sua vida acadêmica, como bolsista de iniciação científica, e no conteúdo registrado na revisão de literatura deste trabalho.

Para maior credibilidade dos resultados, os dados também foram analisados por um especialista, no caso, a orientadora deste trabalho. Por fim, o modelo final foi revisado pelo Diretor da empresa.

As análises dos dados representaram um fator importante na condução do trabalho proposto, uma vez que, sempre após uma prévia análise dos dados, esses eram apresentados aos participantes das reuniões na empresa, que por sua vez se posicionavam e questionavam as interpretações e proposições.

6 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o processo e a metodologia de Planejamento Estratégico da empresa, ENGEMAT, bem como os componentes formadores das estratégias, como os objetivos de negócio, atuais metas e indicadores.

6.1 Planejamento Estratégico da Empresa

Planejamento Estratégico é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia a organização (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Segundo Porter (1996), para se elaborar uma posição valiosa deve-se dar atenção aos componentes do Planejamento Estratégico, que envolvem visão, missão princípios e valores, objetivos e estratégias.

Ainda, com relação ao planejamento Estratégico, muitos autores afirmam que se deve elaborar o mesmo através de etapas pré-definidas, as quais segundo Oliveira (1997), podem ser separadas em diagnóstico, formulação, implementação e controle e avaliação.

Através das visitas e reuniões na empresa estudada, foi averiguado que a empresa não possui um Planejamento Estratégico formal (escrito), mas, ele existe através de uma concepção de estratégia, na qual, o Diretor posiciona a **visão** da organização como “ser referência como empresa privada no ramo da prestação de serviços para a construção civil”. Ao se perguntar sobre uma **missão** correspondente a empresa, o Diretor afirmou não ter nenhuma definida.

Com relação aos **princípios e valores**, a ENGEMAT diz buscar a excelência em ética profissional. Para seus **objetivos** o Diretor afirmou que estes são definidos em reuniões, mas não estão definidos formalmente. Apesar de não estarem formalizados o Diretor fez questão de comunicar quais são os objetivos que baseiam a **estratégia** da empresa, estes serão apresentados no seguimento deste capítulo.

No que se refere a **formulação** do Planejamento Estratégico, foi explicitado que mesmo este não sendo formal, sua concepção inicia através de reuniões com membros do setor estratégico, que visam encaminhar a organização rumo a suas estratégias de negócio.

A empresa já atua no mercado de construção civil a quase quatorze anos, conquistando um espaço significativo na prestação de serviços para a construção civil, valorizando sua marca e consolidando sua posição no setor. Desta forma, a formulação de sua estratégia não visa como foco principal aumentar sua participação no mercado.

No momento de **implementação** de suas ações estratégicas e funcionais, a organização busca **controlar e monitorar** essas etapas através de mecanismos eletrônicos, como o Excel e o Access, possibilitando um controle de despesas, fluxo de caixa, número de serviços prestados, quantidade e caracterização de clientes. A empresa utiliza também reuniões, circulares para a correção de rumos, treinamento para seus funcionários, busca de novos produtos, capacitação de equipamentos e recursos humanos para buscar o maior controle e monitoramento de suas estratégias e objetivos.

Na elaboração, mesmo que informal, de seu planejamento estratégico, a empresa não estipula metas quantificáveis e sente dificuldades no momento de unificar todas as informações referentes ao controle e monitoramento de suas estratégias.

Para melhor entendimento do Planejamento Estratégico da empresa estudada é possível comparar o processo de elaboração das estratégias da ENGEMAT com o modelo genérico apresentado na figura 1 deste trabalho. Pois apesar da empresa não apresentar documentos formais é compreensível que o estabelecimento de suas estratégias são realizadas após avaliações do ambiente, através de reuniões com os membros estratégicos, assim como o modelo de Fishmann e Almeida (1991). Também

se percebe que os objetivos da organização são apresentados aos membros da empresa de forma informal, através da participação da empresa no mercado, e como no modelo da figura 1 são disponibilizados treinamentos internos, para que seus funcionários se adaptem as exigências de comportamento e capacidades necessárias. Ainda fazendo uma comparação ao modelo apresentado na figura 1, a empresa busca monitorar de diversas formas suas práticas operacionais e também parte de seus objetivos. As formas de monitoramento que a ENGEMAT utiliza, estão descritas no seguimento deste capítulo.

Esta comparação com o modelo de Fishmann e Almeida (1991), representado na figura 1 deste trabalho, foi revisada e autorizada pelo Diretor da ENGEMAT, garantindo uma maior credibilidade da averiguação de seu processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

6.2 Objetivos de Negócio e Metas

Para Olve, Roy e Wetter (2001), os objetivos ou metas afirmam mais precisamente do que uma declaração da missão, o que deve ser alcançado e quando os resultados serão atingidos.

A empresa não possui objetivos definidos formalmente, mas possui algumas idéias internalizadas pelo seu principal executivo que guiam a concepção do Planejamento Estratégico da empresa. Os objetivos de negócio descritos a seguir, foram explicados pelo Diretor da empresa, em reuniões agendadas que seguiram o protocolo de pesquisa, afirmando que estes, apesar de não estarem formalizados, guiam as estratégias da empresa.

- Manutenção de principais clientes – Este objetivo se apresenta com grande importância, pois neste tipo de negócio, os principais clientes atuam como parceiros da empresa e geram o maior lucro. É por este motivo que o Diretor considera este objetivo muito importante.

- Capacitação de recursos humanos e equipamentos – Devido ao fato da empresa possuir grande preocupação na manutenção de seus principais clientes, este objetivo se faz necessário devido ao fato de sua proposição de capacitar a empresa a atender as necessidades de seus clientes.
- Busca de novos produtos – A busca de produtos novos, permite que a empresa esteja mais atualizada em seu ramo de negócios, e assim evita que concorrentes conquistem seus clientes.
- Redução de despesas não operacionais – Devido ao fato do ramo de negócios da empresa ser baseado na prestação de serviços, isto possibilita uma grande variação de seus custos operacionais, desta forma estes custos seriam difíceis de mensurar, mas os custos não operacionais, mantém um padrão de custos fixos, e segundo o principal executivo da empresa, a redução destes custos ajudariam a aumentar a rentabilidade da empresa.
- Manutenção de estrutura – Conforme a concepção da empresa, este objetivo estende-se tanto a estrutura física da empresa, como sua posição no mercado e afetaria as estratégias no sentido de valorizar o patrimônio adquirido.
- Aprimorar a agilidade dos processos internos e externos da organização – Este Objetivo tem por finalidade gerar valor tanto para o cliente como também para a própria organização, o que ajudaria na perseguição da concepção de visão da ENGEMAT.

Todos estes objetivos foram revisados e autorizados pelo Diretor da empresa a serem expostos no trabalho.

Com relação aos objetivos descritos anteriormente, é importante frisar que estes não estão formalizados, mas que segundo o Diretor da empresa estudada, estes encaminham as estratégias da empresa.

A organização não possui metas quantificadas, e o Diretor afirmou que não trabalha neste sentido, mas através dos objetivos internalizados, a ENGEMAT guia-se no contexto de seu ramo de negócios.

6.3 Monitoramento Utilizado na ENGEMAT

A empresa possui muitos elementos capazes de auxiliar no monitoramento e avaliação de seu desempenho. Apesar da organização não tratar esses elementos de monitoramento e avaliação diretamente como indicadores, esses cumprem um papel muito semelhante.

Através de computadores ligados em rede, a empresa busca maior agilidade e concentra muitas informações referentes a sua atuação e também sobre clientes.

Existe na empresa, uma base de dados muito estruturada em planilhas do Excel, que apresentam receitas, despesas, clientes ativos e inativos, serviços prestados em andamento e finalizados, relação de funcionários e sua área de atuação.

Também é importante destacar que a cada serviço prestado, é entregue ao cliente uma pesquisa de satisfação, que após devolução, é efetuada sua tabulação no Excel, gerando gráficos capazes de demonstrar a satisfação do cliente em inúmeros aspectos.

A empresa possui um canal de interatividade direta, através de uma página na internet, que possibilita contato do cliente com informações geradas pela ENGEMAT e proporciona também a organização agilidade no contato com o cliente e fornecedores.

Desta forma, a organização gera informações que possibilitam diagnosticar muitas de suas estratégias e tarefas operacionais.

A seguir será apresentado o modelo proposto do BSC, elaborado para auxiliar o monitoramento do Planejamento Estratégico da ENGEMAT.

7 MODELO PROPOSTO

No segmento deste capítulo, será apresentado o modelo final proposto à empresa estudada e também os desenvolvimentos que permitiram a elaboração desta proposta.

Como um primeiro passo, anterior ao desenvolvimento do BSC, foi necessário formalizar o processo de planejamento estratégico da empresa. Após uma reunião na ENGEMAT e conforme a orientação dada a este trabalho, optou-se pela utilização da Figura 2 deste trabalho, na qual, segundo Kaplan e Norton (1997), através das respostas das perguntas de cada perspectiva é possível fornecer a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais e assim pode-se elaborar os objetivos, metas, indicadores e iniciativas do BSC.

Aproveitando os encontros na empresa e a escolha para formalizar o processo de Planejamento Estratégico, perguntou-se ao Diretor da organização, como seriam as respostas para cada uma das perspectivas e também, qual visão e estratégia central guiam as ações da ENGEMAT.

Conforme a posição do Diretor da empresa se estabeleceu uma formalização do planejamento estratégico conforme mostra a figura a seguir, baseada nos conceitos de Kaplan e Norton (1997).

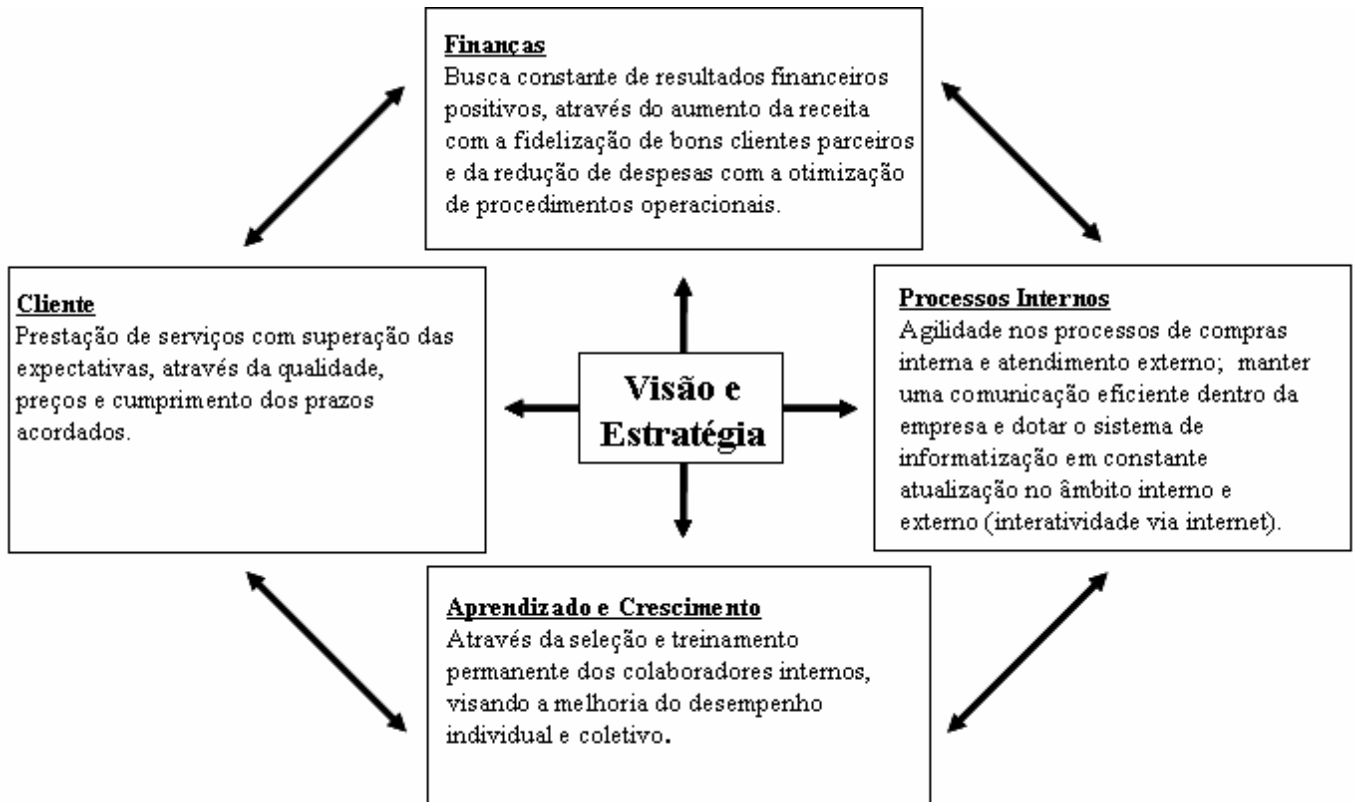


Figura 7 – Formalização do Planejamento Estratégico da ENGEMAT

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT, baseados nos conceitos de Kaplan e Norton (1997).

Ainda de acordo com a formalização do Planejamento Estratégico da empresa, destaca-se a visão e a estratégia estipulada pelo Diretor da empresa.

Visão: ser referência como empresa privada no ramo da prestação de serviços para a construção civil.

Estratégia: Através do acompanhamento do mercado, buscar constante evolução dos objetivos da empresa, de forma que a organização mantenha um padrão de excelência satisfatório aos envolvidos.

A seguir será apresentado como foi construído o modelo de BSC apresentado na empresa estudada.

7.1 Construção do *Balanced Scorecard*

Através de reuniões, e troca de informações, foram levantados os dados necessários para o conhecimento da atividade da empresa e também da exposição da metodologia que fundamenta o trabalho, a fim de garantir uma proposta adequada e proveitosa para ambas as partes envolvidas.

As metas e os indicadores foram desenvolvidos pelo Diretor da ENGEMAT, José Roberto Peralta, pelo Gerente Administrativo e Financeiro, Antônio Carlos Valêncio Soares e pelo pesquisador deste presente trabalho de graduação, seguindo a literatura já apresentada.

A seguir, foram criados pela empresa e pelo pesquisador, objetivos que atendiam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, e após análise do pesquisador e da especialista, houve uma adequação da proposta da empresa com a literatura, de forma que se adequaram os objetivos à realidade da ENGEMAT.

Após uma reunião com o Gerente Administrativo e Financeiro, o pesquisador sugeriu novos objetivos, que foram aceitos pela empresa e considerados adequados pela especialista.

Juntamente com os objetivos, foram criadas as metas e os indicadores, sempre registrando de onde se retiraria os dados que alimentariam tais necessidades.

Estabelecido um modelo inicial de *Balanced Scorecard*, a empresa e o pesquisador tiveram o cuidado de construir o mapa estratégico, conferindo se os objetivos estavam sendo adequados as proposições da empresa.

Tendo em vista que alguns objetivos pareciam não representar as principais necessidades da empresa, e se confundiam no mapa estratégico, esses foram remodelados, junto com seus indicadores e metas, assim um novo modelo de *Balanced Scorecard*, foi elaborado, juntamente com o mapa estratégico, que desta vez demonstrou-se mais coerente com a literatura e a realidade da empresa estudada.

Para construção do modelo de BSC, foi utilizada uma estrutura semelhante a figura 4 deste trabalho, pois devido ao fato de não se ter encontrado na literatura,

nenhum BSC para empresas de engenharia, considerou-se que a estrutura de Olve, Roy e Wetter (2001), é de fácil entendimento e aplicação prática também foram considerados os aspectos de fácil visualização de objetivos, metas e indicadores, fatores considerados ideais pelos autores. Não foi utilizado exatamente o mesmo modelo da figura 4 porque se entendeu que o modelo gerado é mais acessível a realidade da empresa.

Conforme orientações para este trabalho, análises da literatura e também os conhecimentos expostos na UFRGS através da Escola de Administração no qual o pesquisador participou como aluno da disciplina ADM01003 - Estágio: Visão Sistêmica das Organizações, estabeleceu-se a seguinte estrutura de montagem do BSC.

Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Origem dos Dados
<u>Perspectiva Financeira</u>				
<u>Perspectiva dos Clientes</u>				
<u>Perspectiva Interna e de Processos</u>				
<u>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</u>				

Figura 8 – Estrutura de *Balanced Scorecard* proposta à ENGEMAT

Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador, utilizando como referência a disciplina ADM01003, da Escola de Administração – UFRGS.

Ainda com relação a construção específica do modelo proposto, é importante destacar que, aproveitando a elaboração da estrutura apresentada, foi perguntado aos participantes das reuniões os locais ou as fontes das informações, necessárias para alimentar as medidas de desempenho. Assim o modelo apresenta o local da origem das informações.

Como proposição inicial, sugere-se sugerido a empresa, a construção do Balanced Scorecard em planilhas do Excel, pois seria uma forma de iniciar o uso da metodologia, sem envolver custos elevados.

Para melhor visualização do processo de construção do BSC, a seguir, serão descritos os procedimentos ocorridos em cada reunião, evidenciando o processo construtivo:

- Reunião 1 (23/03/2006): Neste primeiro encontro foi feita a apresentação da empresa ao pesquisador, incluindo informações do ramo de negócio da organização e seu funcionamento operacional, também foram discutidas questões referentes ao planejamento estratégico (processo de elaboração, citando os componentes – visão, missão, princípios e valores, objetivos e estratégias, também foram abordadas as etapas do Planejamento Estratégico – diagnóstico, formulação, implementação e monitoramento das estratégias). Ainda nesta primeira reunião sugeriu-se a utilização de uma metodologia que auxiliasse o monitoramento e a avaliação das estratégias.
- Reunião 2 (05/04/06): Apresentação formal da metodologia do BSC aos responsáveis pela empresa e as possíveis vantagens de utilização da metodologia por parte da ENGEMAT, que por sua vez, se mostrou muito interessada.
- Reunião 3 (19/04/06): Devido a definição do trabalho de propor um modelo de BSC para o monitoramento das estratégias da empresa, se fez necessário formalizar o Planejamento Estratégico, representado na figura 7, para a partir deste passo desenvolver os objetivos, metas e indicadores que alimentam o BSC.

- Reunião 4 (26/04/06): Elaboração preliminar dos objetivos metas e indicadores pela empresa e pelo pesquisador. Ficando acordado que, tanto a empresa como o pesquisador, levariam novas propostas ao encontro que se daria em sete dias.
- Reunião 5 (03/05/06): Unificação das propostas de objetivos, metas e indicadores, gerando o primeiro mapa estratégico e estrutura de BSC.
- Reunião 6 (24/05/06): Revisão da concepção do modelo, tanto teórica como prática e remodelação de objetivos e indicadores, tornando o modelo mais próximo a realidade da empresa.
- Reunião 7 (07/06/06): Revisão do trabalho de conclusão pelo Diretor da ENGEMAT e avaliações finais referentes a proposta elaborada a empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), é de extrema relevância a participação dos principais gestores da empresa na elaboração do *Balanced Scorecard*, pois desta forma os mesmos que elaboram as estratégias da empresa, contribuiriam na elaboração do seu controle.

A alta direção deve estar comprometida em elaborar a visão e deve enviar essa mensagem ao resto da organização (formalização). Os gestores devem estar totalmente comprometidos com o processo inteiro de elaboração do BSC e também, devem assegurar que a tarefa vai receber alta prioridade e ser apoiada pela organização inteira (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Assim como sugerem os autores citados, o processo de elaboração do modelo de BSC da empresa ENGEMAT, contou com seus principais gestores, garantindo uma maior credibilidade no processo e no resultado final.

7.2 Medidas de Desempenho

Conforme Olve, Roy e Wetter (2001), os vetores de desempenho são os condutores da performance, os quais têm por objetivo medir os fatores que determinarão ou influenciarão os resultados futuros.

Para elaborar as medidas de desempenho, foram utilizadas algumas mensurações já existentes na empresa, já citadas e também houve a preocupação para que estas representassem a fórmula de mensuração condizente ao objetivo.

Após a determinação de cada objetivo, foram elaboradas as medidas de desempenho correspondente, estas foram testadas com dados reais, disponíveis na empresa, de forma que suas performances atingissem os resultados esperados.

Foram utilizados métodos quantificáveis que permitem uma visão clara e objetiva, conforme é aconselhável pela revisão de literatura.

A seguir será apresentado um exemplo utilizado no BSC proposto de um objetivo e sua medida de desempenho correspondente, demonstrando a facilidade e clareza de interpretação das medidas de desempenho utilizadas no BSC proposto.

Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Origem Dados
<u>Perspectiva Financeira</u> F1: Melhorar a Rentabilidade dos Serviços de Perfuração	30%	Percentual da rentabilidade de perfuração	Rentabilidade atual / Rentabilidade do período anterior	Excel: Demonstrativo

Figura 9 – Exemplo de Medida de Desempenho Utilizada No Modelo Proposto

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT

7.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A Perspectiva Financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, a Perspectiva do Cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo, a Perspectiva dos Processos Internos identifica os processos críticos que se espera que exerçam maior impacto sobre a estratégia e a Perspectiva de aprendizagem e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Conforme os autores da literatura pesquisada, no momento da elaboração do mapa estratégico da empresa buscou-se compreender se os objetivos eram os mais adequados para o encaminhamento das estratégias.

Após a primeira formação dos objetivos, pela empresa e o pesquisador deste trabalho, elaborou-se o primeiro mapa estratégico, que apresentou problemas na visualização de causa e efeito, desta forma foi necessário a reformulação dos objetivos, para adequação do modelo proposto, entendendo que os objetivos devem traduzir a estratégia e sua articulação, mediante de relações de causa e efeito que permitam compreender a estratégia (KAPLAN e NORTON 1997).

Os objetivos foram definidos da seguinte forma:

- **Perspectiva Financeira**

Melhorar a Rentabilidade dos Serviços de Perfuração – objetivo de grande importância para a empresa, pois o seu atingimento implica em um melhor resultado.

Aumentar Receitas Oriundas de Novos Parceiros – os clientes parceiros apresentam a maior parte do lucro da empresa, então, o aumento da receita de parceiros se mostra muito interessante aos negócios da organização.

Quitação do Passivo de Longo Prazo – A quitação do passivo de longo prazo indica que a empresa estará sendo lucrativa e viável.

Quitação do Passivo de Curto Prazo – Este objetivo permite a empresa monitorar mais constantemente seu andamento no mercado e posição lucrativa.

Redução de Despesas Não Operacionais – Este objetivo atingido representará aumento de rentabilidade.

- **Perspectiva do Cliente**

Manter a Qualidade dos Serviços Prestados – Este objetivo tem por finalidade garantir clientes satisfeitos.

Atender as Necessidades dos Clientes – Atendendo este objetivo a empresa reforça sua força frente a concorrência.

Retenção de Clientes Parceiros – Este objetivo possui relação tanto com satisfação de clientes, como também posição no mercado.

Captação de novos Clientes – Busca garantir posição de destaque no mercado como também aumento de receita.

- **Perspectiva Interna e de Processos**

Agilizar Processo de Compras – Este objetivo demonstra a eficiência exigida pelas estratégias.

Garantir Suporte e Manutenção do Sistema de Informação da Empresa – Para maior confiabilidade dos sistemas de informação, é necessário um suporte qualificado.

Transferência de Arquivos Novos para Meio Virtual – Além de busca agilidade, este objetivo ajuda a empresa a diminuir custos.

- **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Capacitação dos Funcionários – Para que a empresa cresça e seja referência, é necessário que seus funcionários sejam capacitados para enfrentar as situações diárias de trabalho.

Computadores para Funcionários Não Operacionais – Este objetivo torna a empresa mais ágil e permite aumentar o nível captação das informações necessárias para seu ramo de negócios.

Backup Mensal de Arquivos – O backup mensal permite que a empresa possua maior segurança de suas ações e informações.

O conjunto desses objetivos explica a estratégia da empresa e é importante destacar que as explicações de cada objetivo foram revisadas e autorizadas pelo diretor da empresa estudada.

A seguir, é apresentado o modelo de Mapa Estratégico, interligando os objetivos da empresa através de suas perspectivas, evidenciando as relações de causa e efeito.

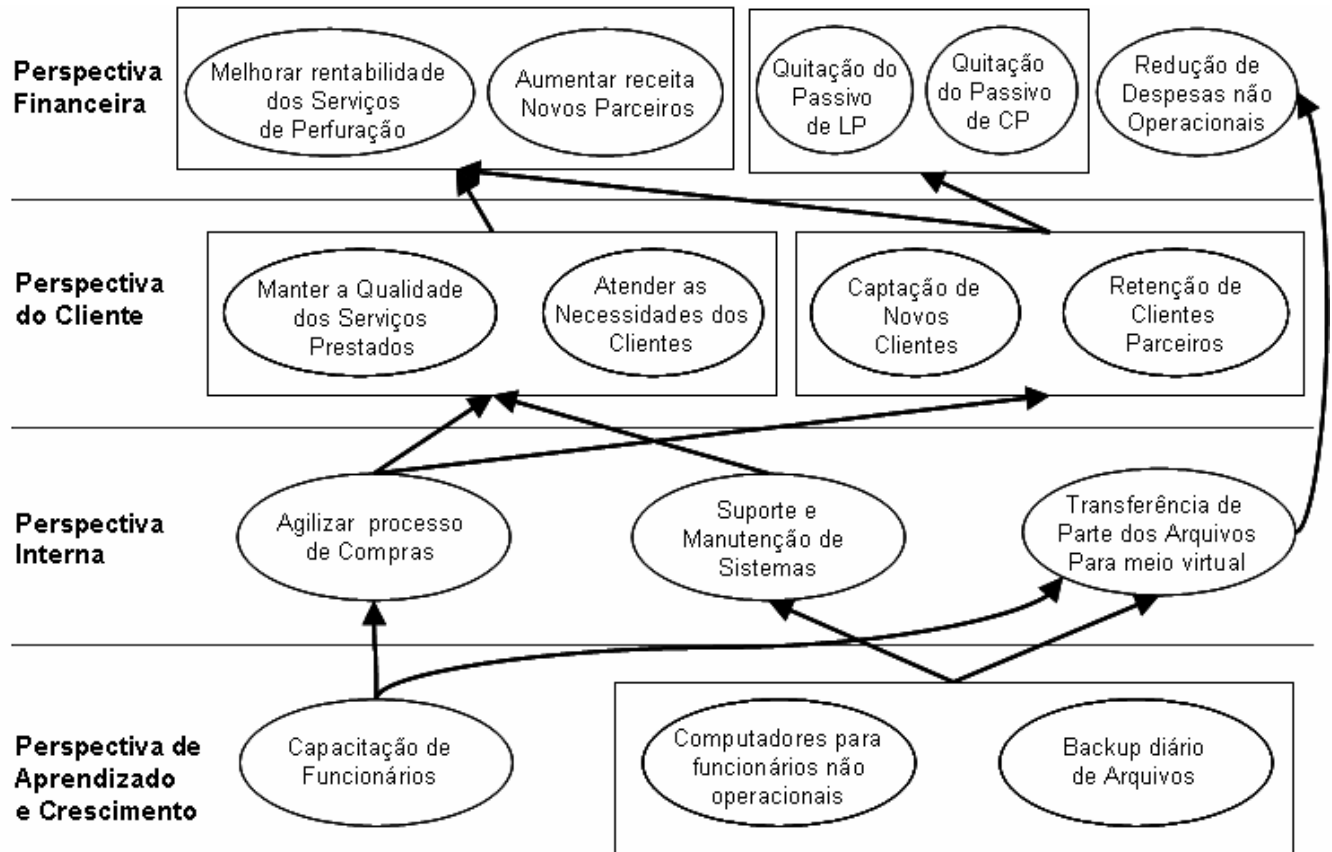


Figura 10 – Modelo de Mapa Estratégico para ENGEMAT

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT

Para um entendimento de causa-efeito, do mapa estratégico, pode-se visualizar o objetivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento capacitação de funcionários, que influencia a agilidade do processo de compra, objetivo da perspectiva interna, desta forma, cria-se condições que possibilitam a captação e retenção de clientes, encontrados na perspectiva do cliente, o que é de fundamental importância para a empresa. Atingindo as metas destes objetivos, o efeito será imediato em alguns objetivos da perspectiva financeira e assim o mapa traduz a relação causa efeito dos objetivos através das perspectivas.

A elaboração deste modelo permite a utilização dos antigos métodos de controle por parte da organização e também é possível realizar alterações que a empresa considere necessárias ao longo do tempo de uso desta metodologia. O que tranqüiliza a organização, pois não engessa o monitoramento de suas estratégias.

7.4 O Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um elemento de um sistema bem-desenvolvido do controle estratégico e uma resposta às críticas dirigidas ao controle do gerenciamento tradicional (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Conforme a revisão de literatura, procurou-se construir um BSC que conta adequadamente a história da estratégia da unidade do negócio, deixando explícito a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton propõem (1997; 2004), na elaboração deste modelo, buscou-se que cada medida selecionada para o BSC, seja um elemento em corrente relação de causa e efeito, que comunique o significado da estratégia da unidade do negócio para a organização.

A seguir será apresentado o modelo de *Balanced Scorecard* proposto à empresa ENGEMAT, seguindo os padrões apresentados na revisão de literatura.

Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Origem Dados
<u>Perspectiva Financeira</u>				
F1: Melhorar a Rentabilidade dos Serviços de Perfuração	30%	Percentual da rentabilidade da perfuração	Rentabilidade atual / Rentabilidade período anterior	Excel: Demonstrativo
F2: Aumentar Receitas Oriundas de Novos Parceiros	30%	Percentual da receita de novos parceiros	Receita de novos parceiros / Receita de parceiros atuais	Excel: Demonstrativo
F3: Quitação do Passivo Longo Prazo	100%	Pagamento das parcelas anuais	Total pago no ano / Total anual	Excel: Fluxo de Caixa
F4: Quitação do Passivo Curto Prazo	100%	Pagamento das parcelas mensais	Total pago no mês / Total mensal	Excel: Fluxo de Caixa
F5: Redução de Despesas não Operacionais	30%	Redução de despesas	Despesas atuais / Despesas do período anterior	Excel: Fluxo de Caixa
<u>Perspectiva dos Clientes</u>				
C1: Manter a Qualidade dos Serviços Prestados	100%	Satisfação dos Clientes	Atingimento de C2	Excel: Pesquisa
C2: Atender as Necessidades dos Clientes	100%	Satisfação dos Clientes	Pesquisa junto ao cliente	Excel: Pesquisa
C3: Retenção de Clientes Parceiros	100%	Serviços prestados com parceiros	Clientes parceiros atuais / Clientes parceiros do Período anterior	Excel: Clientes
C4: Captação de Novos Clientes	20%	Quantidade de Novos Clientes	Clientes atuais / Clientes período anterior	Excel: Clientes
<u>Perspectiva Interna e de Processos</u>				
I1: Agilizar Processo de Compras	100%	Atingimento de Prazos	Compras efetuadas até a data limite	Excel: Compras
I2: Garantir Suporte e Manutenção do Sistema de Informação da Empresa	100%	Manutenção Preventiva	Manutenção sempre que provedor chegar a 80% do limite	Provedor
I3: Transferência de Arquivos Novos para Meio Virtual	20%	Nº. de arquivos transferidos para meio virtual	Arquivos novos transferidos para meio virtual / Arquivos novos	Arquivos virtuais
<u>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</u>				
A1: Capacitação dos Funcionários	100%	Treinamentos Funcionários Administrativos	Nº. de funcionários treinados / Treinamentos oferecidos	Excel: Quadro Funcionários
	100%	Treinamento Funcionários Operacionais	Nº. de funcionários treinados / Treinamentos oferecidos	Excel: Quadro Funcionários
A2: Computadores para Funcionários Não Operacionais	100%	Máquinas disponíveis por funcionário não operacional	Nº. de computadores / Nº. de funcionários não operacionais	Excel: TI
A3: Backup Mensal de Arquivos	100%	Backup dos Arquivos	Backup de Arquivos / Total de Arquivos	Local de Backup

Figura 11 – Modelo de Balanced Scorecard Proposto à Empresa

Fonte: Criado pelo pesquisador e ENGEMAT

Ainda, com relação ao modelo apresentado, se propõe alguns desdobramentos da Perspectiva Financeira e do Cliente.

Com relação à Perspectiva Financeira, sempre que os Objetivos F3 e F4 acusarem o não atingimento da meta proposta, deve se clicar com o mouse sobre o

objetivo e assim será aberta uma janela, que, apresentará mais especificadamente a origem do problema ou a dificuldade de atingimento da meta, desta forma, será possível monitorar e controlar com maior eficácia as estratégias, como mostra a figura a seguir.

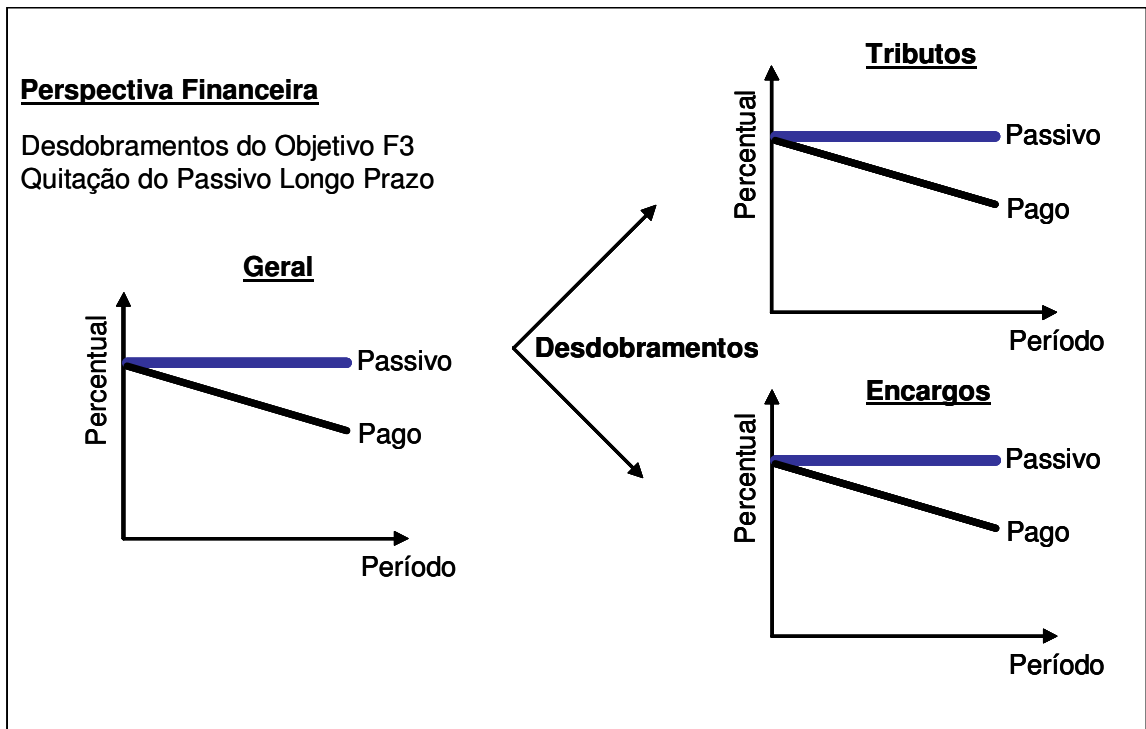


Figura 12 – Desdobramentos do Objetivo F3

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT

Os gráficos da figura 8 mostram ao gestor um desdobramento do Objetivo F3 da Perspectiva Financeira, apresentando um percentual geral, e uma subdivisão, capaz de esmiuçar o indicador, separando em tributos e encargos de longo prazo, facilitando a visualização da dificuldade em atingir a meta estipulada. Assim, quem estiver administrando e monitorando as estratégias saberá se o maior problema tem relação com os tributos, encargos ou ambos e agilizará uma possível tomada de decisão.

O motivo desta sugestão está baseado na prerrogativa que o *Balanced Scorecard* deve facilitar o monitoramento e o acompanhamento das metas estipuladas no Planejamento estratégico.

A mesma sugestão se refere ao Objetivo F4, no qual, ao apresentar um não atingimento da meta estipulada, será possível clicar com o mouse no objetivo e conseqüentemente se abrirá uma janela, esmiuçando com maiores detalhes as questões referentes ao indicador em questão, como mostra a figura abaixo.

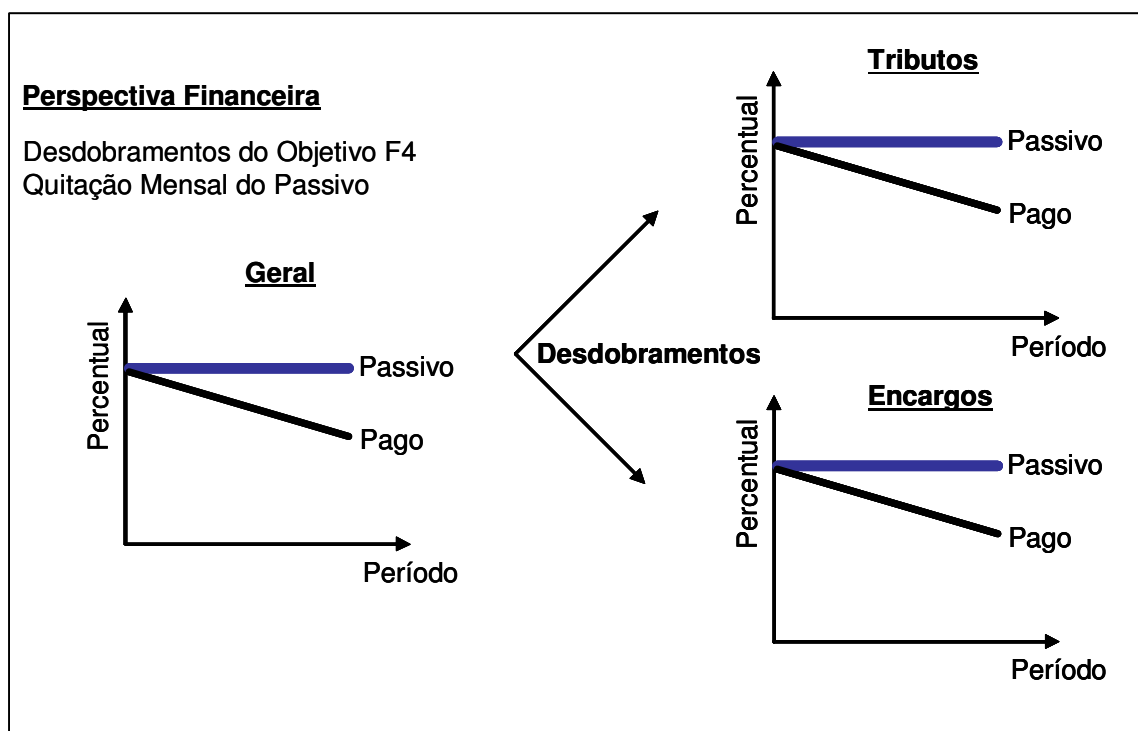


Figura 13 – Desdobramentos do Objetivo F4

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT

Conforme as propostas envolvendo a Perspectiva Financeira, também se considera viável a utilização do mesmo tipo de desdobramentos com o Objetivo C2, da Perspectiva do Cliente, na qual se busca atender as necessidades dos clientes.

A organização já possui uma pesquisa estruturada que é entregue aos clientes, sempre após a realização de um serviço prestado. E este é dividido em alguns pontos chave que indicam para a empresa a satisfação do cliente.

O não atingimento da meta do Objetivo C2, poderá ser melhor analisado ao se clicar com o mouse no objetivo e conseqüentemente após uma janela ser aberta, poderá ser feita um estudo mais detalhado do indicador estipulado, como mostra a figura a seguir.

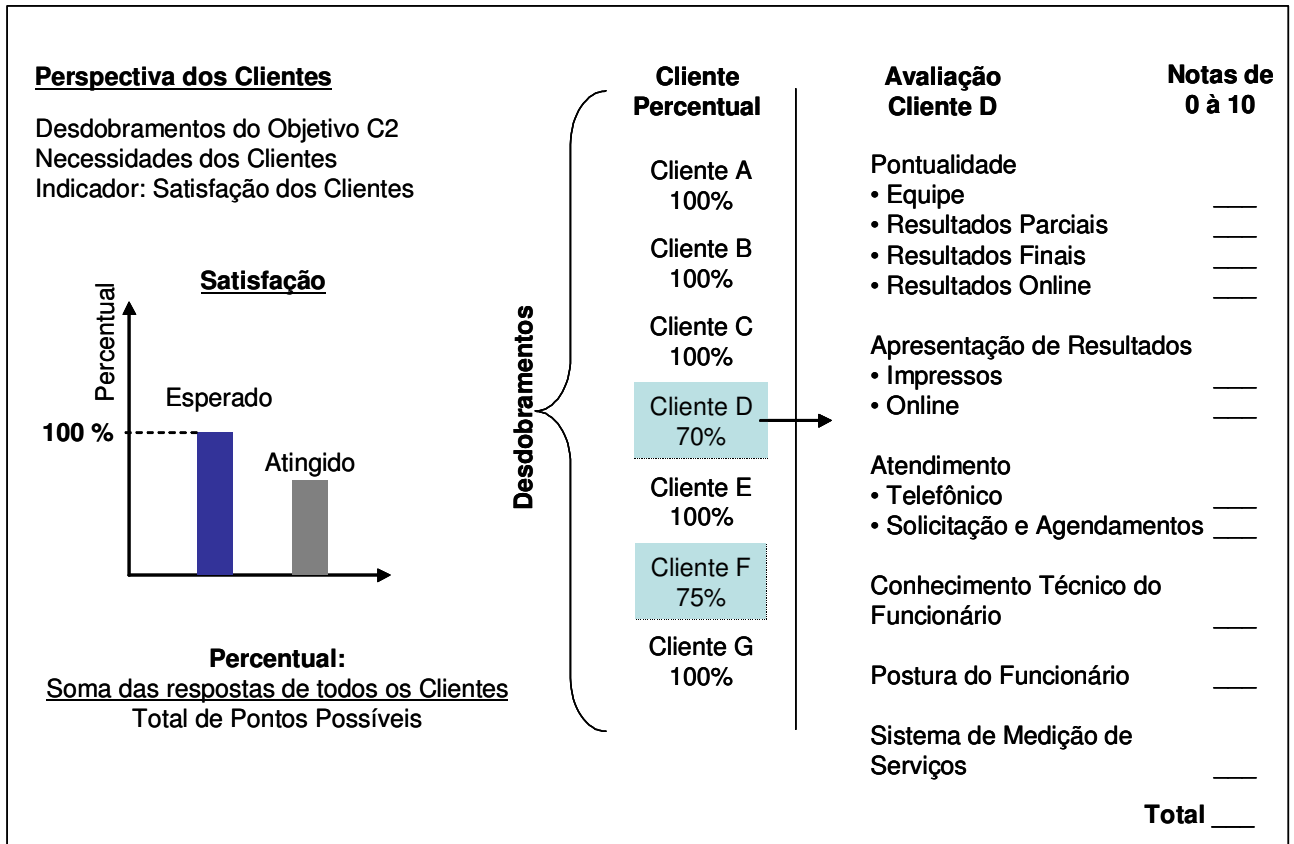


Figura 14 – Desdobramentos do Objetivo C2

Fonte: Elaborado pelo pesquisador e ENGEMAT

A janela apresentada na figura 10 disponibilizará ao gestor uma visão geral da satisfação de seus clientes e também uma amostra particular de cada um de seus clientes. O cliente que não apresentar 100% de satisfação será ressaltado, como mostra a figura acima, e por conseqüência será possível visualizar a pesquisa respondida por este. Conforme a análise dos indicadores apresentados o responsável poderá tomar decisões baseadas nos resultados obtidos do *Balanced Scorecard*.

Com o modelo proposto espera-se que a empresa ganhe agilidade em sua tomada de decisão e que possa monitorar e avaliar suas estratégias com maior eficácia e devido ao fato deste modelo de *Balanced Scorecard* ter sido elaborado pelo pesquisador em conjunto com a empresa, baseados na revisão de literatura previamente descrita e ainda ter o aval de uma especialista, se pressupõe que este modelo cumpra com seu objetivo.

8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão atingiu seu principal objetivo, propondo um modelo de *Balanced Scorecard* para uma empresa de engenharia, permitindo o monitoramento das estratégias definidas no Planejamento Estratégico.

O trabalho apresenta uma revisão de literatura sobre o Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, buscando modelos específicos para empresas de Engenharia, que, ao não serem encontrados durante a pesquisa, identificou-se modelos capazes de encaminhar o processo de elaboração do BSC, desta forma, foi atingido mais um objetivo específico.

Ao averiguar o processo da formulação do planejamento estratégico da empresa estudada, mapeando os principais objetivos e metas estabelecidas e averiguando como tais objetivos formulados na etapa anterior estavam sendo monitorados durante a etapa de implementação, buscando ainda, listar os indicadores para tanto, teve-se como retorno a certeza de que os objetivos específicos relacionados foram atingidos.

Por fim, a trabalho introduziu a metodologia BSC de maneira formal no processo de Planejamento Estratégico da empresa, classificando objetivos em perspectivas e criando os respectivos indicadores, o que proporcionou o atingimento de todos os objetivos específicos, que conjuntamente encaminharam o objetivo geral deste trabalho.

8.1 Contribuições Teórica e Prática

O presente trabalho possibilitou ao pesquisador e a empresa ampliar o conhecimento teórico e prático referente ao planejamento estratégico e a metodologia do *Balanced Scorecard*.

As análises feitas sobre ao planejamento estratégico, geraram um maior conhecimento da empresa, tanto por parte do pesquisador como também dos executivos envolvidos. Proporcionando uma maior capacidade de formulação conjunta de objetivos e indicadores, que, ao serem introduzidos nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, se tornaram realmente capazes de guiar os responsáveis no controle e no monitoramento das metas do planejamento estratégico.

A metodologia que guiou a pesquisa deste trabalho proporcionou, através da criação de objetivos, indicadores e metas, uma unificação dos métodos de controle e monitoramento, pois o uso da metodologia *Balanced Scorecard* possibilita a visualização do andamento das estratégias definidas pela ENGEMAT mais claramente.

O principal Diretor da empresa, José Roberto Peralta, considera que empresa possuía formas de controle eficazes, anteriormente a metodologia pesquisada que foi adaptada para a ENGEMAT, mas que a integração da idéia do *Balanced Scorecard* tornou-se muito importante, uma vez que adicionou conhecimentos teóricos e práticos para a organização e também agrega ferramentas que criam melhores condições de controlar e monitorar o planejamento estratégico.

Para o pesquisador deste trabalho, a metodologia do *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma importante forma de controle e monitoramento do Planejamento Estratégico, capaz de criar um diferencial competitivo, pois através das perspectivas, objetivos, metas e indicadores bem definidos, as empresas terão maior capacidade de gerenciar suas estratégias.

8.2 Limitações

Devido ao fato deste trabalho se basear num estudo de caso único, não é possível generalizar o modelo e o processo de construção, pois a realidade da ENGEMAT não é necessariamente a realidade de outras empresas.

Outras limitações deste trabalho envolvem a implementação do modelo construído e a escolha de uma ferramenta. Porém, isto não era o objetivo principal

deste trabalho, podendo ser realizado como continuidade do mesmo pela própria empresa.

8.3 Sugestões para Futuras Pesquisas

Futuras pesquisas podem utilizar este trabalho de conclusão como referencial, pois traz teoria e prática do desenvolvimento de um modelo de BSC para uma empresa de Engenharia.

Sugere-se que a empresa implemente o modelo no Excel, para que o mesmo seja ajustado e melhorado. Na implementação, vários elementos novos podem surgir.

8.4 Conclusão

O presente trabalho influenciou o pesquisador a dar continuidade no estudo do BSC, de forma que, novas pesquisas poderão ser realizadas mantendo o foco *Balanced Scorecard* e o monitoramento e avaliação das estratégias.

Ao término deste trabalho, o pesquisador sentiu-se muito grato a Universidade e em Especial a Escola de Administração, por proporcionar ao aluno a oportunidade de ida a campo e vivenciar na prática os conteúdos teóricos aprendidos na vida acadêmica.

Com a ampliação de conhecimentos, gerados a partir desta pesquisa, juntamente com a experiência acadêmica, o pesquisador sente-se com maior confiança e tranquilidade, frente as exigências do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica – Planejamento e implantação da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HARTMANN, Luiz Fernando Hartmann. **Planejamento Estratégico – para o gerenciamento total**. 5. ed. Lajeado: Grafocem, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos 2004.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: análise das funções administrativas**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATTAR, João. **Filosofia e Ética na Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na Administração Estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

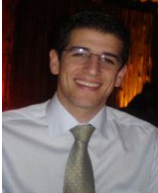
OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústrias e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR

Aluno



VANDRE ARTUR DA SILVA MORAES 116361

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**
 Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA PROD E SISTEMAS - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2006/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	-	Matriculado	4
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM PRODUÇÃO E SISTEMAS (ADM01196)	U	-	Matriculado	12
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	-	Matriculado	2
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2005/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	B	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2005/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	B	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2004/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4

2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	A	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	B	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4
2003/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	B	B	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	B	Aprovado	6
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4

ATIVIDADES LIBERADAS			
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	Sim	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4
2001/2	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01186)	Sim	4

ANEXO B – CURRÍCULO

Vandré Artur da Silva Moraes

Brasileiro, 23 anos, solteiro



Rua Cel. André belo, 613 ap. 601
Menino Deus – CEP 90110-020 – Porto Alegre
Rio Grande do Sul – RS

Fone: (0 XX 51) 32276259
Fone: (0 XX 51) 84531000
E-mail: vandreasm@terra.com.br

- Idiomas Estrangeiros: **Inglês (avançado)**
- Tempo de Experiência: **4 anos**

PERFIL PROFISSIONAL

Possuo experiência na área educativa, equipes de trabalho, pesquisas, digitação de dados, contato com clientes, arquivamentos e elaboração de apresentações.
Possuo facilidade no aprendizado de novas técnicas de trabalho e procuro manter-me atualizado com as novas tecnologias disponíveis. Tenho bom relacionamento em todos os níveis hierárquicos.
Pontualidade, dedicação, criatividade, e bom nível de liderança.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Ensino Médio – Colégio La Salle – Dores
2º Grau Completo – conclusão 1998
- **Ensino Superior – UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Curso: Administração de Empresas
Completo – conclusão 2006

Cursos de Atualização:

- MS Word, PowerPoint, MS Excel – SENAC
- Inglês (curso completo, 717 horas) – CCAA
- Brasil Empreendedor – SEBRAE

Outras Realizações:

- Coordenador de sessão no XVI Salão de Iniciação Científica, promovido pela Pró-Reitoria de Pesquisa/PROPESQ, UFRGS (out/04) e autor e apresentador do trabalho "Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação; Uma análise comparativa entre empresas de pequeno, médio e grande porte".

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Empresa: **Empresas Petróleo Ipiranga – Unidade de Novos Negócios**
Período: **2005 / 2006**
Cargo: **Estagiário**

Empresa: **Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração**
Período: **2004**
Cargo: **Bolsista**

Empresa: **Kumon – Unidade Menino Deus**
Período: **2002 / 2003**
Cargo: **Professor Auxiliar**