

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO**  
**– modalidade à distância**

**Vanderson Botelho da Silva**

**INFLUÊNCIAS DO BALANCED SCORECARD NO SERPRO**

**Porto Alegre**

**2014**

Vanderson Botelho da Silva

## **INFLUÊNCIAS DO BALANCED SCORECARD NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de artigo, apresentado Especialização em ao Gestão Curso Pública de UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

**Porto Alegre**

**2014**

Vanderson Botelho da Silva

## **INFLUÊNCIAS DO BALANCED SCORECARD NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de artigo, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão modalidade Pública a distância UNISERPRO da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 16 de Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

---

Prof. Raquel Janissek-Muniz

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa que sempre me deu forças e ânimo frente aos diversos momentos difíceis deste desafio. Aos meus colegas do SERPRO que compartilharam comigo as dificuldades e também alegrias em cada etapa vencida. Ao SERPRO pelo incentivo ao meu crescimento profissional. Aos tutores e professores da UFRGS pelo profissionalismo e cordialidade que nos deram.

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
1 BALANCED SCORECARD.....	8
1.1 Estratégias para empresas governamentais .....	9
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SERPRO .....	11
2.1 Adaptação do BSC .....	11
2.2 Painel de Indicadores Corporativos.....	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
3.1 Definição da amostra.....	13
3.2 Análise dos Dados.....	14
3.3 Indicadores utilizados.....	16
4 RESULTADOS.....	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22

## **INFLUÊNCIAS DO BALANCED SCORECARD NO SERPRO**

**Vanderson Botêlho da Silva**

vanderson.silva@serpro.gov.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS / Brasil

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo apresentar os efeitos da metodologia Balanced Scorecard nos resultados do SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados. Durante o desdobramento deste trabalho, foi necessária uma revisão bibliográfica sobre o Balanced Scorecard e a forma como esta metodologia tem sido aplicada ao SERPRO. A revisão também requiriu o estudo dos indicadores corporativos da empresa que atualmente são gerenciados pela ferramenta Painel de Indicadores Corporativos. A análise dos indicadores levou em conta, 34 indicadores corporativos e seus resultados nos três últimos anos. Os resultados expressam que, após a implantação do BCS as perspectivas relacionadas a inovação, aprendizagem e aos clientes melhoraram. Devido as políticas de corte orçamentário do atual governo, não foi constatar a influência positiva do BSC nas perspectivas financeiras e internas que apresentaram resultados inferiores após implantação da metodologia.

**Palavras-Chave:** balanced scorecard, indicadores, medidas de desempenho.

## **INFLUENCES OF THE BALANCED SCORECARD IN SERPRO**

### **ABSTRACT**

This article aims to present the effects of the Balanced Scorecard methodology on the results of SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados. During the unfolding of this work, a review on the Balanced Scorecard and how this methodology has been applied to SERPRO was required. The review also demanded the study of corporate indicators of the company that are currently managed by the Corporate Indicator Panel tool. The analysis of indicators took into account 34 indicators and corporate results in the last three years. The results show that after the BCS deployment prospects related to innovation, learning and customers better. Because of the current government budget cutting policies, has not seen the positive influence of BSC in the financial and internal perspectives that results were lower after implementation of the methodology.

**Keywords:** Keywords; Keywords; Keywords; Keywords; Keywords; Keywords.

## INTRODUÇÃO

Medições fazem parte da nossa vida e estão presentes no dia a dia de cada pessoa. As temperaturas atmosféricas, por exemplo, podem influenciar em decisões elementares como qual roupa usar ou em questões mais complexas como o crescimento sustentável do planeta. O número de crimes em determinada região pode induzir alguém a voltar mais cedo de um evento ou pode influenciar a tomada de políticas públicas de segurança para aquela região. Portanto, os números podem ser analisados por pessoas diferentes e com finalidades distintas.

As organizações, sejam grandes ou pequenas, de forma geral, estão cercadas de números: despesas, faturamentos, investimentos, pessoas, equipamentos entre outros. Cada número pode ser observado de diferentes maneiras. Para certo setor de uma corporação, o tempo de capacitação dos funcionários pode ser crítico para outro setor não. Entretanto quando uma organização decide direcionar suas ações de forma estratégica é necessário selecionar um conjunto de medidas que possa ser percebido por toda a organização como algo representativo.

Kaplan e Norton, (1992) desenvolveram uma metodologia chamada de Balanced Scorecard (BSC) que permite agrupar um conjunto de indicadores em diferentes perspectivas visando prover uma visão balanceada entre eles. Apesar de criada há mais de 20 anos, o BSC continua sendo um método contemporâneo e discutido por diversos tipos de organizações em todo o mundo.

Há cerca de 10 anos o estudo do BSC foi iniciado no SERPRO com objetivo de assegurar os resultados financeiros da organização. Posteriormente evoluiu-se ajustes para adequar o BSC sob o ponto de vista de uma organização pública, onde os resultados devem ser, segundo Niven (2008, p. 155), voltados a perspectiva do cliente. Em 2013 o SERPRO lançou a ferramenta *Painel de Indicadores Corporativo* que prover um conjunto de recursos para gestão de indicadores com o intuito de subsidiar as ações dos gestores das *Unidades de Relacionamento com Clientes (URC)* para o alcance das metas estabelecidas.

Este trabalho pretende tratar a seguinte questão: a implantação do modelo Balanced Scorecard têm melhorado os resultados do SERPRO? Este trabalho examina os impactos do modelo Balanced Scorecard sob os resultados dos indicadores corporativos nos últimos três anos de implantação da metodologia.

## 1 BALANCED SCORECARD

Durante um estudo realizado com várias organizações sobre mensuração de desempenho, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram uma nova metodologia que revolucionou os tradicionais sistemas de mensuração de desempenho que antes se baseavam na constante substituição de indicadores que pudessem analisar melhor a empresa, mas que deixava os executivos com a responsabilidade de escolher um ou outro conjunto de indicadores. Kaplan e Norton propuseram medir o desempenho das suas equipes avaliadas a partir de um “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” Kaplan e Norton (1997, p. 8).

O balanced scorecard foi definido como um sistema de mensuração de desempenho que prover para a alta gestão organizacional uma ampla visão de seus resultados fornecendo respostas a quatro perguntas fundamentais (Kaplan e Norton, 1997, p. 9):

- Como os clientes nos veem? (perspectiva do cliente)
- Em que devemos ser excelente? (perspectiva interna)
- Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado)
- Como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira)

A **perspectiva dos clientes** requer dos gerentes transformar a missão da organização, no que alcança os serviços oferecidos aos clientes, em indicadores que representem fatores relevantes para os clientes. De modo geral, os clientes visam custo, prazo e qualidade, portanto a construção de um Balanced Scorecard deve considerar metas que atendam as expectativas do cliente.

A **perspectiva interna** identifica, a partir dos indicadores voltados aos clientes, quais atividades e indicadores devem ser investidos para atender as expectativas dos clientes. Os indicadores internos devem incidir nos processos organizacionais que vão de encontro a satisfação do cliente. Atividades que, por exemplo, afetam a qualidade de serviços, a produtividade dos funcionários ou os custos dos clientes, devem ser acompanhadas por indicadores da perspectiva interna.

A **perspectiva de inovação e aprendizado** abrange o potencial de inovação da organização, que pode ser traduzido em indicadores sobre a capacidade de aprender, melhorar e inovar. A competição de mercado, no contexto da globalização, impõe melhorias contínuas para as empresas, além de exigir a capacidade de construir novos produtos em ciclos cada vez menores.

A **perspectiva financeira** utiliza um conjunto de indicadores financeiros para verificar se as estratégias estão colaborando para a melhoria dos resultados. Estes indicadores, geralmente relacionam-se com a rentabilidade e o valor que a organização para os acionistas.

### 1.1 Estratégias para empresas governamentais

O Balanced Scorecard possui um forte direcionamento para a perspectiva financeira, no qual o lucro e o crescimento da receita tornam-se um dos principais alvos da metodologia. Os *mapas estratégicos* são meios de relacionar os indicadores entre diferentes perspectivas. A Figura 1, apresenta um exemplo de mapa estratégico no qual os indicadores convergem da perspectiva de aprendizado e crescimento para a perspectiva financeira.

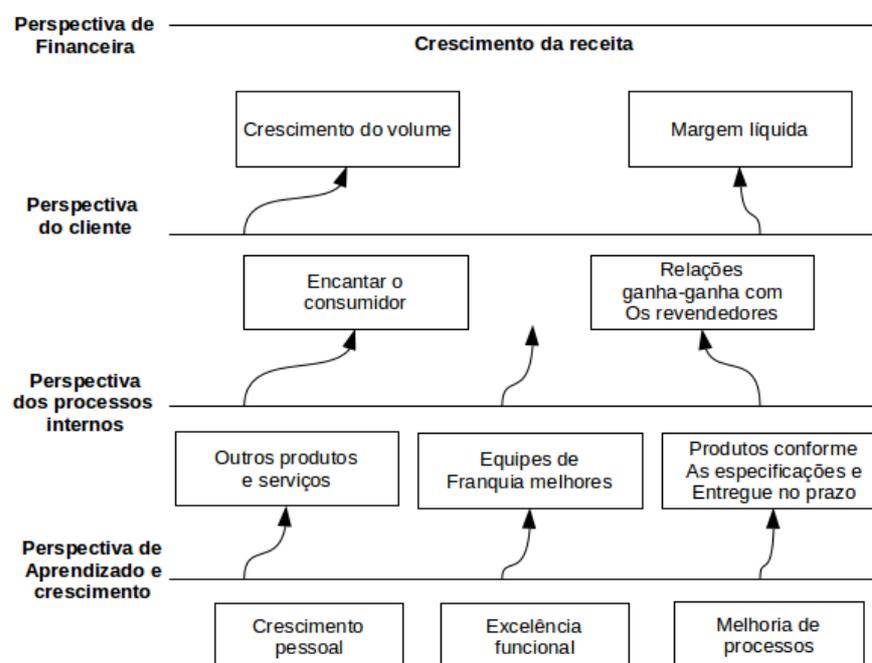


Figura 1: Mapa estratégico (Kaplan e Norton, 1997, p. 120)

Entretanto organizações do setor público, de forma geral, não possuem seu valor tangível em controles financeiros, mas sim na percepção dos seus “clientes” sobre a utilização de serviços ofertados para os diversos segmentos da sociedade.

Niven (2008) descreve algumas estratégias para adaptação do BSC para empresas governamentais e demais instituições sem fins lucrativos. Uma delas é a inversão dos mapas estratégicos, na qual considera que os indicadores da perspectiva financeira, sejam o alicerce para alcançar os indicadores da perspectiva do cliente. A Figura 2, ilustra um mapa estratégico, proposto por Niven, para organizações do setor público ou sem objetivos no lucro.

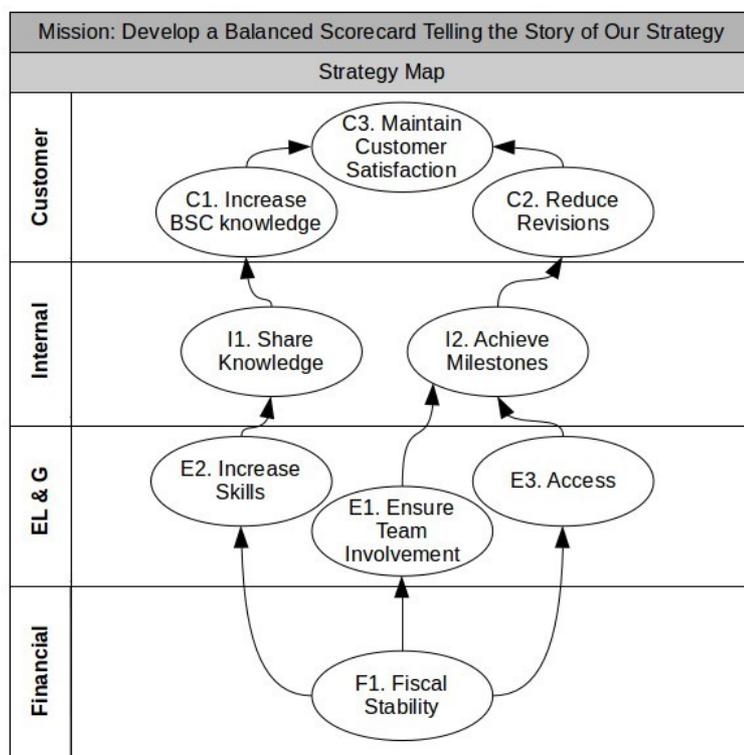


Figura 2: Mapa estratégico adaptado a empresas governamentais (Niven, 2008, p. 155)

Cada organização pode usar este modelo para construir seus próprios mapas estratégicos. No canto esquerdo, da base para o topo, a empresa precisa garantir certa estabilidade fiscal (perspectiva financeira), para que seus empregados consigam desenvolver habilidades e conhecimentos (perspectiva de aprendizado e crescimento), e possam inovar (perspectivas dos processos internos), a fim de serem capazes de fornecer serviços de qualidade e serem reconhecidos pelos cidadãos (perspectiva do cliente).

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SERPRO

A partir dos conceitos básicos do BSC, expostos na seção anterior, esta seção apresenta uma visão geral das principais adaptações feitas pelo SERPRO, em seu planejamento estratégico, para utilização do Balanced Scorecard adequado-o aos objetivos gerais de uma empresa pública.

### 2.1 Adaptação do BSC

O SERPRO, ao longo dos seus 50 anos de existência, tem experimentado diversos modelos de planejamento e gestão, que podem ser contextualizados sob aspectos políticos e econômicos distintos. Mas recentemente, a partir do amadurecimento do BSC, principalmente quanto as suas adaptações ao setor público, o SERPRO tem trabalhado na implantação de um conjunto de indicadores que possibilite ao corpo funcional e executivo avaliar quão próximos estão da Visão, Missão, Valores e Estratégias da empresa. A Figura 4 apresenta uma ilustração do papel do BSC no planejamento estratégico de 2006.



Figura 3: Planejamento Estratégico 2006

O BSC apresenta-se como um elo entre elementos intangíveis como a Visão, a Missão, Visão e os elementos mais tangíveis como os projetos e ações estratégicas. Os resultados estratégicos são categorizados em: *sustentabilidade financeira; clientes satisfeitos, processos efetivos; e colaboradores motivados.*

A principal adaptação feita do BSC para o SERPRO está na definição de suas perspectivas. A Figura 4 apresenta um mapeamento entre o modelo de referência das quatro perspectivas do BSC para as cinco dimensões do SERPRO:

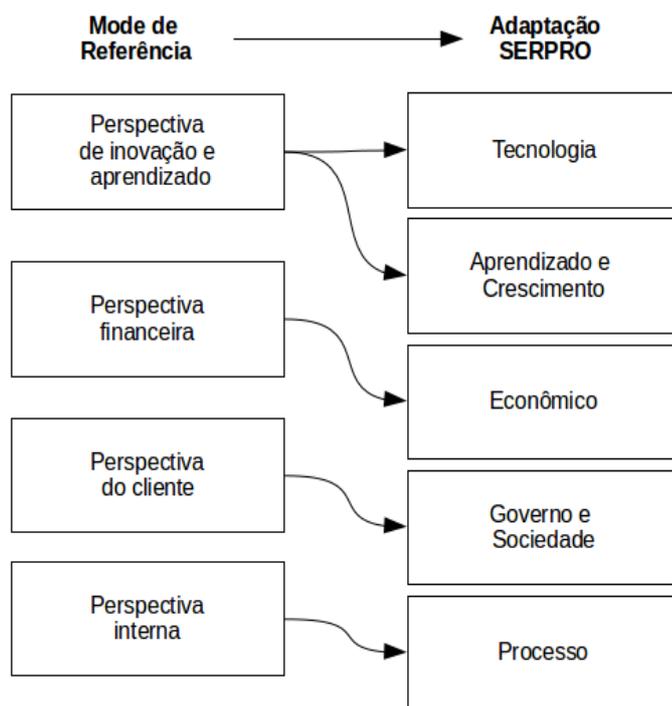


Figura 4: BSC Adaptado ao SERPRO

Dentre as adaptações do BSC, destacam-se: a perspectiva do cliente que passa a se chamar governo e a sociedade, pois são considerados pelo SERPRO como seus legítimos “acionistas”; e a criação da perceptiva tecnologia que trata a inovação sob aspectos mais técnicos e a perspectiva de *aprendizado e crescimento* que trata a inovação sob o ponto de vista da capacitação de pessoas.

## 2.2 Painel de Indicadores Corporativos

No intuito de unificar os diversos painéis de indicadores existentes no SERPRO, a coordenação de relacionamento com clientes (Corcl) em 25 de junho de 2013 disponibilizou, para todos os funcionários, a ferramenta Painel de Indicadores Corporativo (PRIMEIRA LEITURA, 2013). Apesar do lançado em 2013, outras ferramentas corporativas como o e-Car (ECAR, 2014), registravam indicadores corporativos do SERPRO, entretanto não havia uma centralização para gestão e divulgação dos resultados. A ferramenta Painel de Indicadores Corporativos tem a finalidade de unificar as diversas soluções e centralizar o gerenciamento dos indicadores. Atualmente todas as migrações foram realizadas e a ferramenta apresenta 34 indicadores corporativos, com dados históricos desde 2011, disponíveis nas cinco dimensões do SERPRO. O painel, ilustrado pela Figura 5, dispõe de funcionalidades que permitem aos funcionários visualizar gráficos comparativos e os históricos dos resultados. Além disso, são exibidas as análises dos resultados de cada indicador, feitas pelas respectivas áreas responsáveis.



Figura 5: Painel de Indicadores Corporativos

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada a partir de dois critérios básicos propostos por Vergara (2005, p. 44), que podem ser quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois teve como propósito examinar os efeitos do BSC nos indicadores corporativos do SERPRO. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental, pois foi baseada na investigação de documentos internos de uma organização, como os relatórios e as bases históricas dos indicadores disponibilizados na ferramenta (PAINEL, 2014).

#### 3.1 Definição da amostra

As amostras desta pesquisa foram obtidas a partir da ferramenta Painel de Indicadores Corporativos (PAINEL, 2014). A partir da base de dados desta ferramenta foram selecionados indicadores que satisfizessem dois critérios: tempo de coleta e metas definidas. Como a pesquisa visa mensurar os impactos do BSC na organização é necessário que os indicadores tenham um tempo de coleta suficiente que representem o *antes* e o *depois* do momento de implantação da metodologia. Kaplan e Norton (1997) considera que os resultados do BSC podem ser observados a partir do terceiro ano de implantação e cada vez mais notório ao passar dos anos. Portanto esta pesquisa considerou que indicadores com menos de dois anos

não agregariam valor quanto ao objetivo da pesquisa. Kaplan e Norton (1997) também considera a *meta* como um elemento imprescindível para um indicador do BSC, portanto a definição da amostra não considerou indicadores sem suas metas.

Finalmente dos 34 indicadores ativos presentes na ferramenta, 11 indicadores não atenderam os critérios estabelecidos. A Tabela 1 apresenta os indicadores removidos da amostra com seus respectivos critérios de eliminação.

<b>Indicador</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Menos de 2 anos de coleta</b>	<b>Sem meta</b>
E2. Contas a receber	Econômica		●
E3. Dias de esforço Não Remunerado	Econômica	●	●
E4. Impacto Financeiro do Descumprimento dos Níveis de Serviços	Econômica	●	●
E5. Investimento anual versus receita operacional líquido	Econômica	●	●
E7. Realização do recebimento	Econômica		●
E8. Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	Econômica		●
E9. Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	Econômica		●
G5. Nível de serviço de disponibilidade (Expresso V3)	Governo e Sociedade	●	
G6. Quantidade de caixas geral por cliente (Expresso V3)	Governo e Sociedade	●	
G9. Sistemas estruturantes e estruturadores atendidos com tecnologias inovadores	Governo e Sociedade	●	
T8. Desenvolvimento de novos sistemas em código aberto	Tecnologia		

Tabela 1: Indicadores não utilizados por não atender os critérios da amostra

### 3.2 Análise dos Dados

Este trabalho é fundamentado na análise de dados quantitativos, dado que visa quantificar dados numéricos utilizando técnicas estatísticas como: percentagem, média, moda, mediana, entre outros (VERGARA, 2005). Alguns dos métodos citados foram utilizados para transformar os dados originais do Painel de Indicadores em números passíveis de análise comparativa entre indicadores com unidades distintas.

A hipótese deste trabalho presume que, após introdução do Balanced Scorecard, o SERPRO possui melhores resultados nos seus indicadores. Para atestar ou refutar a hipótese, foi utilizado o seguinte critério para análise: para cada indicador foram calculadas as diferenças em relação a sua respectiva meta e gerada uma média das variações. A média inicial compreende o período de janeiro a setembro de 2012 e a média final compreende

janeiro a setembro de 2014. Por exemplo, um indicador  $A$  possui meta de 80% e seus resultados de Janeiro a Agosto foram os seguintes:

Jan/2012	86%
Fev/2012	83%
Mar/2012	80%
Abril/2012	78%
Mai/2012	80%
Jun/2012	80%
Jul/2012	80%
Ago/2012	81%

Jan/2014	84%
Fev/2014	86%
Mar/2014	78%
Abril/2014	77%
Mai/2014	75%
Jun/2014	79%
Jul/2014	73%
Ago/2014	80%

A média inicial será:

$$[(86-80)+(83-80)+(80-80)+(78-80)+(80-80)+(80-80)+(80-80)+(82-80)]/8=1,25$$

A média final será:

$$[(84-80)+(86-80)+(78-80)+(77-80)+(75-80)+(79-80)+(73-80)+(81-80)]/8=-0,87$$

Como a média final (-0,87%) foi inferior a média inicial (1,25%), pode-se concluir que o indicador piorou.

### **3.3 Indicadores utilizados**

Esta seção apresenta os indicadores corporativos do SERPRO utilizados para análise desta pesquisa, ou seja, indicadores com mais de dois anos de coleta e que possuam metas estabelecidas.

A Tabela 2 agrupa os indicadores de duas dimensões: *Aprendizado e Crescimento*; e *Tecnologia*. Ambas dimensões representam a perspectiva *Inovação e Aprendizado* do BSC:

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
A1. Horas de Treinamento	Mede o número de horas de treinamento dos funcionários para cada diretoria, tendo como objetivo avaliar a homogeneidade do programa de capacitação
T1. Capacidade de Processamento – Mainframe	Demonstra a média dos picos de processamento dos mainframes de Brasília e São Paulo.
T2. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – Brasília	Apresenta a área, a energia e a capacidade frigorígena para instalação de equipamentos de TIC no Centros de Dados de São Paulo
T3. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – Rio de Janeiro	Apresenta a área, a energia e a capacidade frigorígena para instalação de equipamentos de TIC no Centros de Dados do Rio de Janeiro
T4. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – São Paulo	Apresenta a área, a energia e a capacidade frigorígena para instalação de equipamentos de TIC no Centros de Dados de São Paulo
T5. Disponibilidade dos Servidores	Apresentar o percentual de disponibilidade dos servidores da plataforma baixa que hospedam os serviços de missão crítica (SMC).
T6. Disponibilidade rede WAN	Afere a disponibilidade da concentração dos circuitos de Redes de longa distância nas Regionais e Escritórios do Serpro.
T7. Servidores do Centro de Dados com Software Livre	Afere a quantidade de servidores e expressa em percentual a relação entre a quantidade total dos servidores com os que hospedam softwares livres nos Centros de Dados do Serpro.

Tabela 2: Indicadores da Perspectiva de inovação e aprendizagem Crescimento

A dimensão *Econômica* do SERPRO representada pela perspectiva *Financeira* do BSC, possui 13 indicadores, dos quais 6 atendem os critérios desta pesquisa e estão listados na Tabela 3:

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
E1. Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	Afere se os custos dos contratos estão cobertos pela receita operacional líquida obtida na execução dos contratos de receita.
E6. Perspectiva de caixa	Demonstra a capacidade de pagamento da empresa.
E10. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA	Representa o dinheiro gerado pela empresa e disponível para: Financiar os investimentos em bens de capital; efetuar o pagamento de impostos e Remunerar os acionistas através de dividendos.
E11. Imobilização do Capital Próprio	Representa quanto (%) do Patrimônio Líquido está alocado em Ativo Permanente, ou seja, em bens não líquidos como investimentos em edificações, terrenos, máquinas pesadas, softwares, etc.
E12. Liquidez Corrente	Razão entre o disponível da empresa e as dívidas a curto prazo.
E13. Margem Líquida	Mede a fração de cada real de vendas que resultou em lucro líquido.

Tabela 3: Indicadores de Perspectiva financeira

A perspectiva do *Cliente*, representada na Tabela 4, possui 6 indicadores selecionados dos 8 indicadores possíveis da dimensão *Governo e Sociedade*.

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
G1. Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade	Apresenta a evolução da disponibilidade dos serviços contratados pelos clientes e disponibilizados pelo Serpro considerando todos os serviços monitorados.
G2. Demandas atendidas no prazo	Avalia se as demandas abertas pelos clientes do Serpro estão sendo entregues nos prazos previamente pactuados.
G3. Faturamento sobre linhas de serviços vinculados ao centro de informação	Aferir o faturamento mensal dos serviços (exceto consultoria) relacionados ao centro de informação, verificando se há aumento de receita oriunda deste serviço.
G4. Faturamento total com consultoria de apoio à decisão	Aferir o faturamento mensal dos serviços de consultoria relacionados ao centro de informação, verificando se há aumento de receita oriunda deste serviço.
G7. Realização de contratos de receita	Acompanha a capacidade de realização dos contratos de receita, por meio da entrega de serviços pelo Serpro.
G8. Satisfação do Usuário Externo	Mede o percentual de satisfação do usuário em relação ao atendimento prestado pelo Serpro.

Tabela 4: Indicadores do Cliente

Finalmente a perspectiva *Interna*, representada pela dimensão *Processo*, foi a única dimensão do SERPRO onde todos os indicadores foram aproveitados nesta pesquisa. A Tabela 5 apresenta os 3 indicadores da dimensão.

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
P1. Cumprimento do Plano Estratégico	Mensura o desempenho da execução do plano estratégico do Serpro por meio do atendimento de suas metas.
P2. Produtividade Demoiselle em HH/PF	Mede a evolução da hora homem por ponto de função (HH/PF) da produtividade média do desenvolvimento em linguagem Java Demoiselle.
P3. Produtividade na Linguagem Natural	Analisar o uso da tecnologia NATURAL no desenvolvimento de SW do SERPRO, através da medição da produtividade nesta linguagem.

Tabela 5: Indicadores da Perspectiva Interna da Empresa

## 4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos e respectivas análises sobre a evolução dos indicadores corporativos do SERPRO. Os resultados consideram o período inicial da implantação do BCS até o período atual, seguindo os critérios estabelecidos na seção 3.2 Análise dos Dados deste trabalho. Os resultados foram agrupados nas quatro perspectivas do BSC conforme as tabelas a seguir.

Os indicadores financeiros, apresentados pela Tabela 6, com exceção do E1, pioram notadamente de 2012 à 2014 a média de variação em relação a meta foi de -19,7%. Segundo algumas análises mensais dos indicadores, a principal causa do baixo desempenho, deve-se aos cortes de gastos em TI realizados pelos principais clientes de SERPRO que resultam em dificuldades de caixa.

<b>Indicador (Perspectiva Financeira)</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
E1. Cobertura de custos na execução dos contratos de receita (2012/2014)	-4,61%	-0,04%
E6. Perspectiva de caixa	-8,7%	-34,10%
E10. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA	1,4%	-0,6%
E11. Imobilização do Capital Próprio	-45,22%	-40,89%
E12. Liquidez Corrente	100,22%	-2,44%
E13. Margem Líquida	-3,89%	-1,22%
<b>Média</b>	<b>6,5%</b>	<b>-13,2%</b>

Tabela 6: indicadores financeiros

A Tabela 7, apresenta uma boa evolução dos indicadores de tecnologia, aprendizagem e crescimento, que inicialmente estavam 8,74 pontos percentuais abaixo da meta e atualmente encontra-se acima da meta em 3,8%. O indicador que mais contribuiu para a evolução foram as horas de treinamento.

<b>Indicador (Perspectiva Inovação e Aprendizado)</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
C1. Horas de Treinamento	-31,66%	4,93%
T1. Capacidade de Processamento – Mainframe	-8,29%	-5,56%
T2. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – Brasília	-18,29%	2,48%
T3. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – Rio de Janeiro	-4,76%	27,22%
T4. Capacidade Disponível das Instalações dos Centros de Dados – São Paulo	-10,92%	-3,45%
T5. Disponibilidade dos Servidores	1,14%	1,49%
T6. Disponibilidade rede WAN	0,47%	0,61%
T7. Servidores do Centro de Dados com Software Livre	2,39%	2,70%
<b>Média</b>	<b>-8,74%</b>	<b>3,80%</b>

Tabela 7: indicadores de tecnologia, aprendizagem e crescimento

Observa-se na Tabela 8, a perspectiva interna com queda em sua média de 5,48 pontos percentuais em relação a meta. O indicador P1. *Cumprimento do Plano Estratégico* foi o principal responsável pela redução da média. Segundo as análises mensais deste indicador o principal motivo do não cumprimento das metas esta diretamente relacionado a fatores financeiros que a empresa tem enfrentado em 2014.

<b>Indicador (Perspectiva Interna)</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
P1. Cumprimento do Plano Estratégico	-49,22%	-84,17%
P2. Produtividade Demoiselle em HH/PF	3,06%	6,24%
P3. Produtividade na Linguagem Natural	9,14%	17,98%
<b>Média</b>	<b>-12,5%</b>	<b>-19,98%</b>

Tabela 8: Indicadores de Governo e Sociedade

Finalmente observa-se, na Tabela 9, os resultados da perspectiva do cliente. Com exceção do indicador G1, os demais indicadores apresentaram melhoras em suas médias de 2012 para 2014. As médias em relação a meta subiram em 6,86%, o que faz refletir que mesmo com as dificuldades financeiras a empresa continuou mantendo sua perspectiva principal, o cliente, sob controle.

<b>Indicador (Perspectiva Cliente)</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
G1. Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade	0,78%	-1,48%
G2. Demandas atendidas no prazo	1,40%	8,69%
G3. Faturamento sobre linhas de serviços vinculados ao centro de informação	-1,18%	4,07%
G4. Faturamento total com consultoria de apoio à decisão	-44,47%	-25,54%
G7. Realização de contratos de receita	-13,35%	-4,7%
G8. Satisfação do Usuário Externo	-3,53%	-0,20%
<b>Média</b>	<b>-10,06%</b>	<b>-3,20%</b>

Tabela 9: Processo

A Figura 6 apresenta um gráfico comparativo entre as quatro perspectivas do BSC e suas respectivas evoluções em relação as metas entre o período inicial de implantação e o momento atualmente:

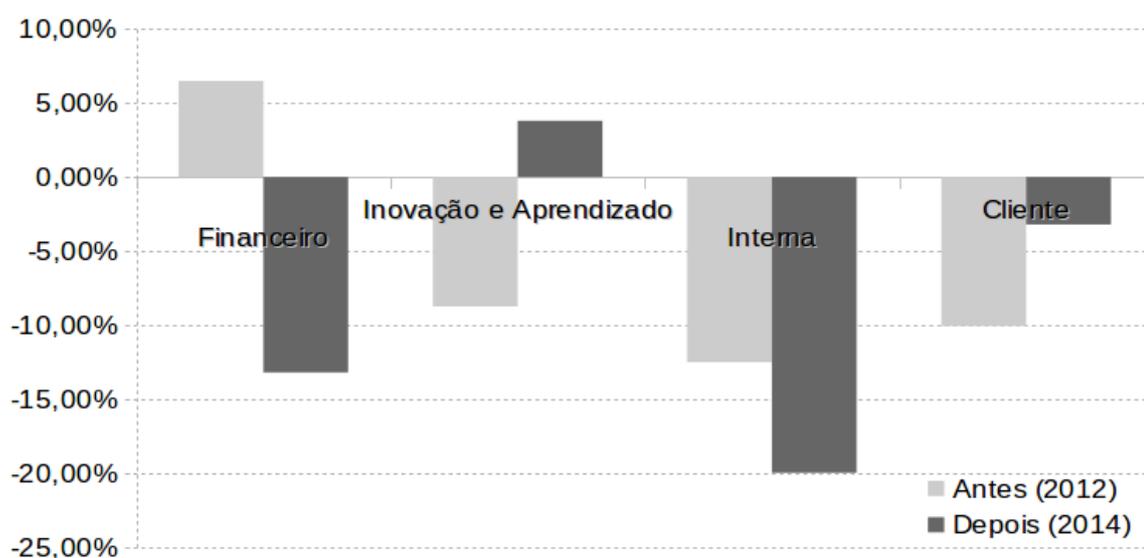


Figura 6: Comparativo das Perspectivas do SERPRO

A partir do gráfico comparativo é possível perceber uma mudança, ao longo do tempo, nos resultados entre as quatro perspectivas. Em 2012 o melhor resultado dentre as perspectivas havia sido a financeira, a única que se manteve acima da meta, contudo a perspectiva do cliente obteve o segundo pior resultado. Opostamente em 2014, a perspectiva financeira encontrou-se na segunda pior posição, entretanto a perspectiva do cliente evoluiu positivamente em relação a 2012 e obteve o segundo melhor resultado dentre as quatro perspectivas.

O baixo rendimento financeiro, conforme análises registradas no Painel de Indicadores Corporativos, deve-se as políticas de corte orçamentário estabelecidas pelo atual governo, que impactaram diretamente o caixa da empresa. A perspectiva Interna, obteve em 2014 o pior

resultado de todas as análises. O baixo cumprimento do planejamento estratégico deste ano foi o principal indicador que reduziu a média da perspectiva interna, também explicado pelas dificuldades financeiras provenientes das atuais políticas de cortes.

Outra consideração importante está na evolução positiva nas perspectivas do cliente e da inovação e aprendizagem que, mesmo diante das dificuldades financeiras, conseguiram obter resultados superiores a 2012. Alguns indicadores relacionados como a capacitação de funcionários e evolução dos Centro de Dados (T2, T3 e T4) não foram significativamente impactados pelas dificuldades financeiras, pois foram mantidos como projetos prioritários resultando na elevação destas duas perspectivas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo endereçou a utilização da metodologia Balanced Scorecard no SERPRO e teve como objetivo verificar seus possíveis efeitos refletidos nos resultados apresentados pelos indicadores corporativos desta organização.

Visando a fundamentação teórica do trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos do BSC e suas estratégias de uso em organizações governamentais. A partir desta fundamentação, foi analisado o planejamento estratégico do SERPRO, quanto as adaptações feitas no BSC para atender as necessidades específicas do setor público. Consequentemente, foram avaliados 34 indicadores corporativos mantidos pela ferramenta *Painel de Indicadores Corporativos*, dos quais 23 foram selecionados para as análises comparativas.

E, por fim, foram apresentados os cálculos que apresentaram as variações dos indicadores entre o período inicial de suas coletas e o atual momento. A partir dos resultados obtidos pode-se considerar que, apesar da redução de desempenho das perspectivas financeiras e internas, houve uma melhoria nas perspectivas de inovação e aprendizado. Visando a sustentabilidade financeira, a empresa necessitou priorizar certos assuntos em detrimento de outros. A melhoria na gestão de demandas (indicador G2), a evolução dos Centro de Dados (indicador T2, T3 e T4) e o investimento em capacitações a distância (indicador C1) são exemplos de ações que foram priorizadas pela alta gestão e mesmo diante das dificuldades financeiras foram tratadas de forma prioritárias.

A priorização da perspectiva do cliente é uma situação em conformidade com o mapa estratégico das organizações públicas (Niven, 2008, p. 155). Os resultados deste trabalho

revelam que o SERPRO evoluiu a perspectiva do cliente, mesmo frente aos resultados negativos da perspectiva financeira. Entretanto, devido ao atual cenário político, no qual os cortes financeiros impactaram significativamente os resultados do SERPRO, principalmente nas perspectivas financeira e interna, a hipótese deste trabalho, de que o BSC melhoraria os resultados do SERPRO, não pode ser confirmada.

É importante destacar que esta pesquisa possui algumas limitações que poderão ser complementadas em trabalho futuros. Primeiramente não foi possível identificar a causa raiz dos resultados de alguns indicadores. Mesmo compreendendo que há aspectos subjetivos da organização que influenciam nos resultados, eles não foram tratados. Como o BSC pode ser implantado em momentos distintos de cada departamento, não foi possível mapear o nível de aderência do BSC em toda a organização. Todos os aspectos levantados podem influenciarnos resultados apresentados, provocando distorções positivas ou negativas.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, David (1997). **Managerial megatrends: the opportunity. Management Accounting, London**, v. 75, p.48, Apr 1997.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, **A Estratégia em Ação**, Editora Campus, Rio de Janeiro – 1997.

NIVEN, Paul R. 2008, **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies** – segunda edição ISBN 978-0-470-18002-0

PAINEL. **Painel de Indicadores Corporativos**. Disponível em <https://painelexecutivo.serpro.gov.br/>, Acessado em 04 de novembro de 2014.

PRIMEIRA LEITURA, **Painel de Indicadores de Negócio é disponibilizado na empresa**, 2013. Acesso em:  
[http://primeiraleitura.serpro.gov.br/clientes/primeiraleitura/primeiraleitura/pasta\\_noticias/noticia062013/painel-de-indicadores-de-negocio-e-disponibilizado-na-empresa/busca\\_view](http://primeiraleitura.serpro.gov.br/clientes/primeiraleitura/primeiraleitura/pasta_noticias/noticia062013/painel-de-indicadores-de-negocio-e-disponibilizado-na-empresa/busca_view). Disponível em 25/06/2013, Acessado em 10/11/2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.