



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mensuração e Melhoria dos Resultados Financeiros através do *Balanced Scorecard*

JOSE AIRTON NERES DE SENA

Belo Horizonte,
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mensuração e Melhoria dos Resultados Financeiros através do *Balanced Scorecard*

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito à obtenção do título de Pós-Graduação em Gestão de Finanças Empresariais

Orientador: Prof. Ricardo Teixeira Veiga.

JOSE AIRTON NERES DE SENA

Belo Horizonte,

2021

Ficha catalográfica

S474g
2021

Sena, José Airton Neres de.
Gestão de desempenho organizacional [manuscrito]:
mensuração e melhoria dos resultados financeiros através do
Balanced Scorecard / José Airton Neres de Sena. – 2021.
53 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS067/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor JOSÉ AIRTON NERES DE SENA, matrícula nº 2018702526. No dia 14/04/2021 às 20:45 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Gestão de Desempenho Organizacional: Mensuração e Melhoraria dos Resultados Financeiros através do Balanced Scorecard", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

80 (oitenta pontos) Trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14/04/2021.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. João Batista Diniz Leite

À minha família por ser minha fonte de
inspiração e por estar sempre ao meu lado me
dando forças para superar todos os desafios.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

Peter Drucker

RESUMO

Medir o desempenho operacional da empresa é importante, pois o que não é medido não pode ser gerenciado. No entanto, a empresa precisa saber como medir e saber o que medir, não basta simplesmente definir e medir indicadores de desempenho que não estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização.

Não se deve medir o que não serve para ajudar a empresa a executar de maneira eficiente a estratégia da organização. É fundamental que a organização incentive o hábito do monitoramento e medição de indicadores que reflitam o desempenho do negócio.

O objetivo deste trabalho é demonstrar através da análise de um caso prático, a relação direta entre a aplicação de um modelo de gestão do desempenho organizacional e a melhoria da eficiência do negócio, especialmente no seu desempenho financeiro.

Este trabalho apresenta a sustentação de sua análise teórica descrevendo um caso prático vivenciado pelo autor.

O tema, Gestão do Desempenho Organizacional, é introduzido através de uma avaliação mais detalhada sobre a importância de se implantar com a equipe gestora da empresa uma cultura de mensuração de desempenho operacional e financeiro.

Foi dado um foco mais aprofundado no estudo e avaliação da ferramenta “*Balanced Scorecard*”, que foi implementada no caso prático descrito neste trabalho.

Palavras-chave: desempenho, estratégia, eficiência, gestão, melhoria.

ABSTRACT

Measuring the company's operational performance is important, as what is not measured cannot be managed. However, the company needs to know how to measure and what to measure, it is not enough to simply define and measure performance indicators that are not aligned with the organization's strategic planning.

Should not measure what does not serve to help the company to efficiently execute the organization's strategy. It is essential that the organization encourages the habit of monitoring and measuring indicators that reflect business performance.

The objective of this work is to demonstrate, through the analysis of a practical case, the direct relationship between the application of an organizational performance management model and the improvement of the business efficiency, especially in its financial performance.

This work presents the support of its theoretical analysis describing a practical case experienced by the author.

The theme, Organizational Performance Management, is introduced through a more detailed assessment of the importance of implementing a culture of measuring operational and financial performance with the company's management team.

A more in-depth focus was given to the study and evaluation of the “Balanced Scorecard” tool, which was implemented in the practical case described in this work.

Keywords: performance, strategy, efficiency, management, improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo relatório comparativo entre plano original e <i>forecast plan</i>	28
Figura 2 - Caminho da estratégia para o resultado	29
Figura 3 - Exemplo de aplicação do Tableau de Bord	32
Figura 4 - Perform Prism	33
Figura 5 - Modelo Balanced Scorecard	35
Figura 6 - Modelo de SWOT	39
Figura 7 - Exemplo de mapa estratégico	41
Figura 8 - Objetivos estratégicos da empresa.....	46
Figura 9 - Visão e Missão da empresa.....	46
Figura 10 - Evolução dos indicadores operacionais	47
Figura 11 - Indicadores operacionais/financeiro em 2020	48
Figura 12 - Indicador histórico do nível de satisfação do cliente.....	48
Figura 13 - Indicador do nível de satisfação dos empregados.....	49

SUMÁRIO

1	Introdução.....	21
2	JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS	24
2.1.1	Objetivo principal.....	24
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
3.1	O que é desempenho organizacional.....	25
3.2	Desempenho organizacional e planejamento estratégico	26
3.3	Porque o planejamento estratégico é fundamental?.....	26
3.4	Etapas de um planejamento Estratégico	29
3.5	Modelos de Mensuração do desempenho organizacional.....	30
3.5.1	Modelos para avaliação de performance	31
3.6	A estrutura e aplicação no mapa estratégico BSC	34
3.6.1	A perspectiva Financeira	35
3.6.2	A Perspectiva dos Clientes	35
3.6.3	A Perspectiva dos processos Internos.....	36
3.6.4	A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	36
4	Como implantar o BSC	37
4.1	Como implantar o planejamento estratégico com BSC	37
4.2	Análise SWOT	38
4.3	Missão, Visão e Valores	39
4.4	Mapa Estratégico	41
4.5	Indicadores de Desempenho	42
4.6	Metas.....	43
4.7	Projetos e Processos.....	43
4.8	Definição do organograma.....	44
4.9	Orçamento Estratégico.....	44
4.10	Reconhecimento	44
5	O Balanced Scorecard na prática.....	45
5.1	Perspectiva financeira	47
5.2	Perspectiva do cliente	48
5.3	Perspectiva do aprendizado e crescimento	49
5.4	Perspectiva de Melhoria dos Processos Internos	49

6	Conclusão	51
	REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho organizacional é algo fundamental dentro do ambiente corporativo, atualmente há uma verdadeira revolução na área de avaliação da performance organizacional.

Uma primeira razão para esta revolução pode estar associada à difusão da filosofia da qualidade, em particular do princípio “só se pode gerenciar aquilo que se pode medir. Segundo este princípio, o objetivo primário de se medir a performance é permitir aos gestores entender onde sua organização está e o que pode ser feito para aperfeiçoar o desempenho (FERNANDES 2006).

Historicamente, o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Tais indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro.

No atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e pelo investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, não parece recomendável mensurar o desempenho organizacional apenas no curto prazo, utilizando só medidas financeiras (Carbone, Brandão e Leite, 2005). Medir é um processo constante de desenvolvimento e melhorias de processos, pessoas e equipes, para que tudo esteja alinhado às definições e metas do planejamento estratégico da empresa.

Assim, gerir é medir e melhorar, ou medir para melhorar. Vicente Falconi, no seu livro, TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia – 1994, define gestão como solução de problemas. Logo, sintetizando esses dois pontos de vista, podemos dizer que a gestão de desempenho pode ser ainda definida como mensuração e melhoria do desempenho, ou solução dos problemas de desempenho, com base em sua avaliação.

O resultado de uma organização pode ser medido de diversas maneiras diferentes. No começo do século 20 talvez o único aspecto de desempenho que interessava a um empresário era o desempenho financeiro. Com o passar dos anos, foram sendo adicionados outros aspectos ao conceito de desempenho de uma empresa.

A segunda metade do século 20 mostrou que lucro por si pode ser uma medida bastante míope por ignorar o quão preparada a empresa pode estar ou não para crescer e gerar lucros no longo

prazo. Drucker (1995, p.58) sugere que os gestores deveriam utilizar informações de fundamentos, produtividade, competência e alocação de recursos.

Sob essa discussão, nasceu o *Balanced Scorecard*, que define outras dimensões do desempenho de uma empresa a serem avaliadas conjuntamente, de maneira balanceada, entre quatro perspectivas:

- Financeira: crescimento, saúde, geração de caixa, lucratividade;
- Clientes: satisfação dos clientes, *marketshare*;
- Processos internos: inovação, aspectos operacionais, serviços;
- Aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários, capacidades, treinamento, etc.

Estabelecer métricas de desempenho não alinhados com a estratégia corporativa é um erro que comumente é cometido pelas empresas. É muito comum a empresa definir estratégias baseadas em relacionamento com clientes mas medir o desempenho apenas com medidas financeiras.

O resultado financeiro é a síntese final do desempenho gerencial. Os indicadores financeiros se concentram em resultados e em consequências de ações passadas e são baseados em ativos tangíveis.

Porém, atualmente as chances que normalmente proporcionam criação de valor de mercado das empresas não estão mais relacionadas somente a ativos tangíveis e sua gestão. Atualmente os conceitos de geração de valor estão sim relacionados à capacidade e o domínio como as organizações utilizam os seus ativos intangíveis, bem como seu relacionamentos com o cliente, produtos e serviços inovadores. Tecnologias, análise de dados, capacidade, habilidade e motivação dos funcionários também se enquadram neste novo conceito.

Para se alcançar bons resultados é preciso implantar uma gestão que meça a execução da estratégia, é preciso combinar tanto as métricas relacionadas com as finanças corporativas como as métricas dos resultados que impulsionam a performance futura. Os ativos intangíveis atualmente passaram a representar a diferença quando nos referimos às vantagens competitivas. Medir a estratégia é fundamental. Deve-se portanto usar um sistema de mensuração e gestão da performance que esteja associado à estratégia da organização.

A gestão empresarial tornou-se bastante complexa, não só pela frequente alteração da estrutura proprietária das organizações, mas também devido às constantes inovações tecnológicas e à

competitividade no mercado global. A soma de todos esses fatores fez com que aumentasse substancialmente o nível de risco nas decisões de gestão corrente ou estratégica, tomadas no âmbito da atividade das organizações.

Nesta conjuntura, tanto a avaliação de desempenho financeiro, quanto a avaliação do valor criado assumem importância decisiva na gestão das empresas em relação ao seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Outro aspecto importante de um programa de gestão de desempenho é garantir que os funcionários da empresa estejam agindo no dia a dia de acordo com a cultura e os valores importantes para a empresa. Isso pode acontecer tanto na mensuração da maneira de agir dos funcionários quanto no aprimoramento de seus comportamentos em alinhamento com os comportamentos culturais da empresa.

O sistema de indicadores afeta de forma impactante o comportamento dos funcionários, seja comportamentos praticados na empresa, seja comportamentos praticados também no ambiente externo à empresa. É muito importante que todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos da empresa entendam a estratégia da empresa e entendam as métricas e os indicadores que a empresa utilizará para medir a estratégia e principalmente entendam o papel de cada um, como cada um na execução de suas tarefas do dia a dia podem ajudar na execução da estratégia da empresa.

Para se alcançar este engajamento de todos é necessário desenvolver uma cultura na empresa e nos funcionários para que a mensuração do desempenho se torne naturalmente um hábito presente no dia-a-dia de todos. Isto muitas vezes não é simples de se conseguir e com muita frequência é a causa de muitos fracassos de empresas que não conseguem alcançar seus resultados.

2 JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS

Ao assumir a função de gestor na empresa, o principal desafio era melhorar os resultados financeiros e organizacionais como um todo da unidade de negócio. Para alcançar este objetivo o grande desafio foi iniciar na empresa um trabalho de incentivar e promover uma cultura de mensuração e controle de indicadores operacionais. Aos poucos essa cultura foi sendo desenvolvida e os resultados começaram a melhorar, no entanto a cultura ainda não estava incorporada de forma eficiente e ainda funcionava com uma certa imposição de cima para baixo.

Para consolidar de fato essa cultura e atingir resultados ainda melhores foi necessário pesquisar a fundo os aspectos da cultura organizacional para entender e implantar medidas que elevassem a empresa a um patamar mais robusto na consolidação da cultura de mensuração do desempenho. Após várias pesquisas e análises de diversos modelos de gerenciamento do desempenho, decidiu-se implantar o BSC (*Balanced Scorecard*) por avaliar que esta ferramenta seria a mais adequada especialmente pela simplicidade e facilidade de implantar.

A situação da empresa na época era muito ruim em termo de performance e resultados, o uso desta ferramenta e de outras iniciativas de gestão conseguiram reverter a situação e pouco tempo após a implantação os resultados operacionais e a performance financeira da empresa passaram a apresentar bons resultados.

2.1.1 Objetivo principal

Demonstrar através de estudo de caso real, a melhoria da performance organizacional, em especial o desempenho financeiro, a partir da escolha e da aplicação correta de um sistema de gestão do desempenho organizacional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo inicia-se com uma análise da importância do desempenho organizacional e do planejamento estratégico como requisitos básicos para se conseguir implementar sistemas eficientes de gestão organizacional. Evolui com a avaliação de como se implementar eficientemente um método de mensuração do desempenho. Descreve alguns modelos de gestão de performance organizacional e escolhe o modelo de gestão conhecido como *Balanced Scorecard* para uma análise mais detalhada. Avalia as características, a estrutura, o processo de

implantação nas empresas e por fim os resultados práticos obtidos a partir de uma aplicação real deste modelo.

3.1 O que é desempenho organizacional

A temática que envolve os conceitos de mensuração do desempenho bem como a mensuração da performance operacional ou organizacional tem estado em foco nos últimos anos. Em um ambiente empresarial cada dia mais competitivo as empresas têm sofrido enormes pressões para entregar um bom resultado organizacional para atender principalmente aos interesses de seus acionistas.

Porém é correto afirmar que as empresas também têm tido a consciência que para que o desempenho operacional seja sustentável é necessário que os resultados alcançados pela organização estejam alinhados não apenas com os interesses dos acionistas, mas também com todos os outros *stakeholders*. Os resultados já não podem mais ser pautados apenas por desempenho financeiros.

Para mensurar e alcançar os desempenhos organizacionais esperados, se faz necessário entender o conceito de desempenho organizacional, FERNANDES (2006) conceitua desempenho organizacional como: “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”, essa definição à princípio soa muito simplista, porém o autor pontua que os resultados são múltiplos e precisam atender a vários grupos de interesses:

“São vários os grupos interessados na atuação de uma organização: os proprietários, os empregados, os clientes, a comunidade, o governo, os fornecedores. Os interesses de cada um não são necessariamente coincidentes. Os proprietários querem retornos sobre investimentos, os empregados buscam remuneração pelo seu esforço que lhes garantam um padrão de vida razoável, além de sentido no seu trabalho, os clientes desejam bons produtos e serviços a um preço justo e assim por diante”. (FERNANDES, 2006, p. 5)

Ainda conforme FERNANDES (2006), as empresas não querem apenas maximizar seus resultados financeiros, mas também ser reconhecida e aceita no seu ambiente. Desta forma, é consenso entre autores que para uma organização alcançar bons desempenhos organizacionais de forma consistente e duradora é fundamental que a empresa busque um equilíbrio e um

balanceamento entre as demandas de todos os *stakeholders* que de alguma forma fazem parte da organização.

3.2 Desempenho organizacional e planejamento estratégico

Desempenho pressupõe objetivos que por sua vez pressupõe estratégia. As empresas para obterem sucesso e se manter firmes no negócio e no mercado precisam se planejar e definir seus objetivos estratégicos que irão nortear os caminhos a serem seguidos pela organização. Os objetivos estratégicos servem como uma declaração que irá indicar para os funcionários e para o mercado onde a empresa quer chegar no médio e no longo prazo. Estes objetivos é o resultado de um processo mais complexo que denominamos de planejamento estratégico e que é fundamental para o crescimento sustentável da empresa.

Com o planejamento estratégico a empresa define seus principais objetivos e utilizará seus recursos materiais, financeiros e humanos para elaborar e executar as ações necessárias para atingir tais objetivos. Para saber se as ações estão sendo executadas de forma eficientes, se fazer necessário um sistema de gestão do desempenho organizacional que será responsável pode avaliar e monitorar o resultados das ações e a aderência ao plano para a direção da empresa decidir se precisar reavaliar ou manter a estratégia de execução.

“Para se ter um bom desempenho, é natural que uma empresa antes defina alguns objetivos e organize suas ações. Algumas vezes isso ocorrerá mediante um processo formal e estruturado de planejamento; outras vezes, mediante um processo intuitivo, experimentando alguns cursos de ação, acertando em alguns casos e errando em outro, e ajustando suas iniciativas futuras em função desse aprendizado”.

(FERNANDES, 2006, p.7)

3.3 Por que o planejamento estratégico é fundamental?

A base do sucesso está no planejamento, quando se planeja, as chances de se conseguir alcançar o resultado desejado são potencializadas. No ambiente corporativo não é diferente, o planejamento estratégico é o processo em que a alta gestão da empresa define as diretrizes, os objetivos estratégicos, que devem estar alinhados com a visão e a missão da empresa, e principalmente planeja as ações que devem ser definidas e executadas de forma que o desempenho organizacional desejado seja alcançado.

Todo planejamento, para que obtenha sucesso, deve ser elaborado e difundido para todos os funcionários da organização com propósito de promover o engajamento de todos. Segundo KAPLAN (1997), muitas empresas ainda cometem o erro de não compartilhar a o plano estratégico com todos os níveis da organização e isso é um erro que pode levar ao insucesso da execução, para Robert Kaplan, além de comunicar a estratégia em todos os níveis é fundamental capacitar e envolver as pessoas que serão responsáveis pela execução da estratégia:

“A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração. A implementação é feita de modo centralizado, no estilo militar de comando e controle. ... As organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégia de longo prazo com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas”. (KAPLAN, 1997, p.208)

O planejamento estratégico, portanto, além de trazer as diretrizes principais é também responsável por suportar todas as áreas da empresa no processo de execução das ações planejadas e isso pressupõe a capacidade da organização em converter a estratégia em ações efetivas, por isso o planejamento estratégico é tão importante para a empresa alcançar o sucesso no desempenho organizacional e conseqüentemente o sucesso no atingimento dos resultados esperados.

Existem diferentes formas de realizar o planejamento estratégico, do ponto de vista da abrangência do plano ele pode ser um plano geral, que abrange todas as áreas da organização ou pode ser específico de cada área ou divisão, ou seja, pode ser um plano específico para a área financeira, para a área de vendas e marketing, para área de suporte e serviços e assim por diante.

Normalmente o período adequado para se elaborar o planejamento estratégico é o período que antecede o início do ano fiscal da empresa, de forma que se possa ter tempo para finalizar e difundir o plano de maneira que ele esteja pronto para ser colocado em prática a partir do início do ano fiscal.

É importante considerar que o período de um ano é relativamente longo e que situações inesperadas podem ocorrer ao longo do ano e essas situações não esperadas podem requerer revisões no plano. O plano inicial sempre será utilizado como referência, mas uma prática muito utilizada nas empresas é ter um plano variável, também conhecido como “*Forecast Plan*” que é uma versão do plano atualizada mensal, trimestral ou semestralmente de acordo com a necessidade.

O *Forecast plan* sempre terá como referência o plano original aprovado pela diretoria e a variação entre o plano original e o *forecast plan* é um importante indicador e deve ser gerenciado/justificado.

By Month															
Profit/Cost Center		105 Brazil Region		Version 1		FY20 Plan Final								Notes	
Levels:		105 Brazil Region (Rollup)													
Currency:		United States of America, Dollars													
Accounts	Apr-2020			May-2020			Jun-2020			Jul-2020			Aug-2020		
	FY20 Plan Final	Rolling Forecast	Var #2 - #1	FY20 Plan Final	Rolling Forecast	Var #2 - #1	FY20 Plan Final	Rolling Forecast	Var #2 - #1	FY20 Plan Final	Rolling Forecast	Var #2 - #1	FY20 Plan Final	Rolling Forecast	Var #2 - #1
Sales															
Sales Hardware	108,977	5,382	-103,595	62,500	274,019	211,519	690,569	264,461	-426,108	62,500	1,192,890	1,130,390	334,653	641,181	306,528
Sales Software	4,720	33,464	28,744	130,803	130,803		1,899	1,899		62,612	62,612	62,612	57,100	10,787	-46,313
Sales Labor	82,307	10,159	-72,148	45,170	26,899	-18,271	287,795	5,355	-282,440	35,714	2,804	-32,910	35,714	647	-35,068
Sales Other															
Sales CCA	266,162	195,526	-70,636	266,162	179,239	-86,923	266,162	230,127	-36,035	266,162	193,260	-72,903	266,162	185,796	-80,366
Sales DSS															
☐ Sales SaaS	55,808		-55,808	55,808	18,897	-36,911	55,808	110,302	54,494	70,246	16,803	-53,444	70,246	25,659	-44,587
Sales Rental															
Sales Clearing															
Total Sales	517,974	244,531	-273,442	429,640	629,857	200,217	1,300,334	612,145	-688,189	434,623	1,468,368	1,033,745	763,876	864,070	100,194
Cost of Sales															
Hardware	29,826	17,861	-11,964	16,313	35,464	19,152	887,444	45,011	-842,433	16,313	301,075	284,763	110,912	183,236	72,324
Software		0	0					0	0	1	1	1			0
Labor	40,918	3,763	-37,155	22,585	23,990	1,405	131,313	5,381	-125,932	17,857	873	-16,984	17,857	-5,682	-23,539
Other / 3rd Party		5,968	5,968		1,689	1,689		2,353	2,353		2,890	2,890		2,377	2,377
CCA	74,184	37,068	-37,116	74,315	69,739	-4,576	74,315	77,839	3,524	74,315	59,407	-14,909	74,315	55,150	-19,165
DSS															
☐ SaaS	14,659		-14,659	14,659		-14,659	14,659	20,332	5,673	20,434	878	-19,556	20,434	1,380	-19,055
Rental															
Total COS	159,587	64,661	-94,926	127,872	130,882	3,010	1,107,731	150,916	-956,815	128,919	365,123	236,204	223,518	236,461	12,943

Figura 1 - Exemplo relatório comparativo entre plano original e *forecast plan*

Realizar mudanças no plano ao longo do ano não significa que o plano original foi mal elaborado. Conforme já foi mencionado anteriormente, o plano original é construído a partir de análises de vários possíveis cenários futuros e, portanto, o plano somente não deveria ser revisado se estes cenários que foram levados em consideração no momento do planejamento se concretizarem. Não faria sentido continuar utilizando um plano onde as atuais circunstâncias já o tornam impossível de ser cumprido.

É importante, portanto, que periodicamente o plano seja revisado e caso necessário seja modificado para se garantir que mesmo com as eventuais alterações de cenários, os resultados sejam minimamente impactados através da adoção de medidas efetivas tomadas em tempo hábil. O planejamento estratégico não deve ser algo a ser realizado uma única vez no início do

ano e esperar que ele se realize, o planejamento e as ações devem ser continuamente revisados e sua eficácia medida para garantir que a organização alcance os resultados esperados.

Portanto, o planejamento estratégico é fundamental e muito importante para a organização, porém qualquer plano, por mais elaborado que seja, não irá por si só se converter em resultados esperado, antes de tudo será necessário que a organização tenha capacidade de transformar as estratégias definidas no plano em ações, implementar estas ações e finalmente monitorar e medir a eficácia das ações.

FERNANDES (2006), define o caminho que deve ser trilhado para que a estratégia se transforme em resultado “Sem ações não se obtêm resultados; sem capacitação, as ações perdem eficácia ou sequer chegam a ser realizadas”. A figura 2 ilustra este processo:



Figura 2 - Caminho da estratégia para o resultado

3.4 Etapas de um planejamento Estratégico

O primeiro passo para construir um plano estratégico é definir um posicionamento de futuro que a sua empresa quer ocupar e transformar isso em uma meta SMART, (do inglês: Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timely), ou seja: Específica (o que se pretende alcançar), mensurável (como medir o atingimento da meta), Atingível (a meta está ao alcance?), Realística (pode-se alcançar a meta de forma realística?) e Temporal (quando se deseja alcançar o objetivo?). Depois disso, os responsáveis deverão definir as ações que devem ser feitas para alcançar essas metas.

Um planejamento estratégico deve contemplar: as pessoas responsáveis por executar, os orçamentos disponíveis, prazos estimados, ações estratégicas, descrição de processos. Além de, uma política de recompensa para os funcionários.

Um outro aspecto importante é a clareza e a divulgação do planejamento. Os funcionários precisam ter consciência do que está sendo planejado para que haja motivação efetiva dos funcionários para alcançar o objetivo. Por isso, é tão fundamental pensar em mecanismo de bonificação ou premiação.

A empresa também pode contar com um serviço terceirizado para a criação do plano estratégico bem como uma assessoria completa para a execução dele dentro da organização. O planejamento é primordial para o alcance do sucesso do negócio da organização. Apesar de aparentar um processo muito complexo, a verdade é que o planejamento estratégico nada mais é do que um processo, que busca analisar e traçar um plano de ações para alcançar um resultado. É um processo importante para qualquer tipo de organização pois qualquer negócio deseja chegar a algum lugar, seja uma pequena empresa ou grandes corporações.

Em suma, o planejamento estratégico começa a partir da avaliação da situação presente da organização, passa por uma identificação dos aspectos que precisam ser melhorados no negócio e de sua atuação no mercado. A partir desta análise, são elaborados os objetivos estratégicos a serem alcançados para atingir estas melhorias. Define-se também indicadores de performance, revisão ou elaboração de novos processos e também a necessidade de se implantar novos projetos.

Após todo este planejamento, a organização estará pronta para executar o plano, sempre monitorando o progresso dos resultados em relação aos objetivos e as metas estipuladas. A execução é o principal desafio a ser vencido, capacitar as pessoas e mantê-las motivadas para executar o planejamento é sempre uma tarefa desafiadora, mas o resultado é sempre recompensador para todos.

Por fim, quando a execução do plano é feita aliada a algum método de gestão tem-se nas mãos uma ótima ferramenta para melhorar a eficiência operacional da organização e melhorar os resultados operacionais, garantindo um crescimento sustentável do negócio.

3.5 Modelos de Mensuração do desempenho organizacional

Existem diferentes modelos utilizados para avaliação da performance do desempenho organizacional que surgem à medida que cresce a preocupação das empresas em mensurar a performance organizacional das empresas, tal preocupação se baseia no princípio que “só se pode gerenciar aquilo que se pode medir”.

Obviamente a razão principal de se medir o desempenho organizacional é permitir que os gestores da empresa possam atestar se as ações definidas para execução do planejamento estratégico estão sendo executadas de forma eficiente e se estão conseguindo atingir os

objetivos e metas estabelecidas ou se ações de correção precisam ser adotadas caso os resultados não estejam sendo alcançados.

3.5.1 Modelos para avaliação de performance

Para avaliar as diferentes dimensões da empresa, diferentes modelos têm sido propostos, não existe o modelo ideal que possa ser aplicado eficientemente em qualquer tipo de empresa, para encontrar o modelo que melhor atenda às necessidades da empresa muitos aspectos e especificidades de cada negócio deverá ser considerado e então a escolha do modelo deve ser feita. Conforme já mencionado, existe hoje diversos modelos dos quais alguns são listados a seguir.

3.5.1.1 *Tableau de Bord*

O Tableau de Bord foi um dos primeiros modelos para avaliação da performance organizacional, provém da literatura francesa, é uma ferramenta que há mais de 50 anos tem sido utilizada especialmente por empresas daquele país. Desenvolvido por engenheiro de produção, o sistema tem como objetivo aperfeiçoar o processo produtivo.

O tableau de bordé definido como um instrumento de informação periódica para a direção para suporte à tomada de decisão uma vez que ele fornece para a direção dados relativos ao nível de cumprimento dos objetivos previamente definidos, através de indicadores de gestão, sua principal função é “fornecer de maneira ampla a visão global do desempenho da organização.

O uso do tableau de bord como ferramenta de informação e principalmente como mecanismo de mensuração e gestão da performance organizacional com o tempo foi se ampliando e se difundindo especialmente nas grandes empresas francesas, porém muitos analistas consideram que o modelo não se popularizou em função de possuir um certo viés financeiro, privilegiando essas medidas em detrimento das não-financeiras.

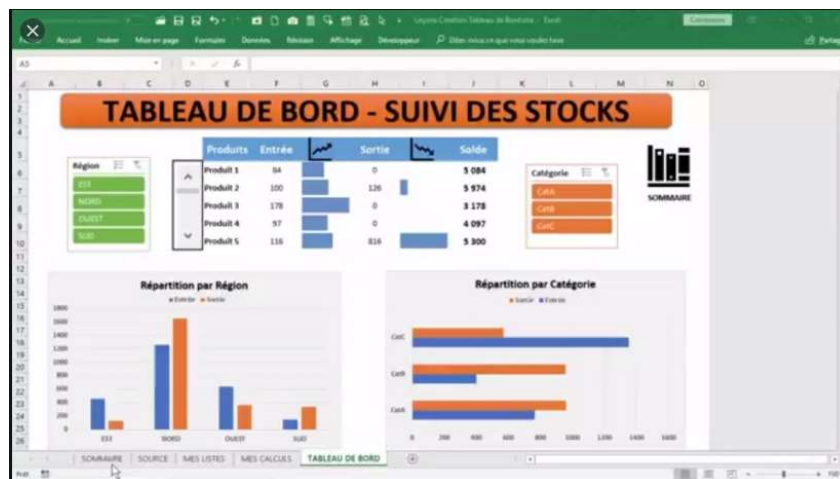


Figura 3 - Exemplo de aplicação do Tableau de Bord

3.5.1.2 Prisma de Performance

O Performance Prism (PP) é conhecido por sua inovação em comparação com outros métodos. A característica principal que o diferencia é que este modelo abrange não apenas interesses específicos, mas indicadores que se relaciona com todos os stakeholders da Organização, ou seja, considera os clientes, os investidores, os fornecedores entre outros. O método também considera a relação recíproca entre a organização e seus stakeholders, que é o público estratégico de uma organização, em oposição a outros métodos que apenas consideram algumas poucas partes interessadas.

O modelo é chamado de Prism, prisma em português, porque utiliza o conceito do prisma, ou seja, utiliza cinco dimensões ou perspectivas da empresa que abrange, como foi citado, os principais stakeholders, estas dimensões ou perspectivas estão assim definidas no modelo:

- **Satisfação dos Stakeholders:** procura entender as necessidades dos stakeholders e como a empresa pode atendê-las;
- **Contribuição dos Stakeholders:** Procura entender o que a organização precisa receber dos seus stakeholders de forma a conseguir manter o equilíbrio nessa relação;
- **Estratégias:** Quais estratégias a organização precisa adotar para conseguir satisfazer tanto as necessidades como os desejos dos stakeholders;
- **Processos:** Quais processo precisamos ser revisados ou criados de forma a garantir que a estratégia seja executada eficientemente?
- **Capacidades:** Para executar a estratégia de forma eficiente, quais recursos precisam ser disponibilizados?

Portanto, de acordo com FERNANDES (2006), “para se implementar o Performance Prims, o primeiro passo é entender o que cada stakeholders quer e como pode contribuir. A seguir, desenvolve-se medidas para as duas dimensões: a satisfação e a contribuição desses stakeholders”

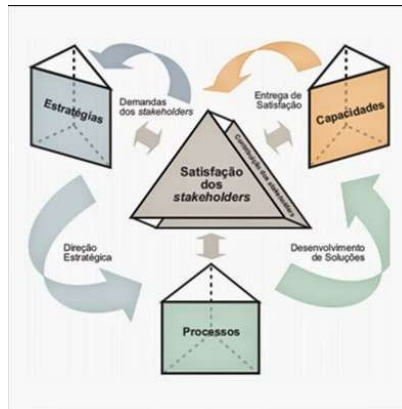


Figura 4 - Perform Prism

3.5.1.3 BSC - Balanced Scorecard

Em 1992, após perceberem a falta de ferramentas de medição e planejamento estratégico, os professores Robert Kaplan e David Norton criaram um método inovador para a avaliação e melhoria da performance organizacional. No artigo *The balanced scorecard – measures that drive performance*, publicado na *Harvest Business Review*, Robert Kaplan e David Norton popularizaram este novo sistema de mensuração da performance. O BSC, que em tradução literal do inglês significa Indicadores de Desempenho Balanceados, é um outro método de gestão estratégica para empresas.

Embora houvesse um senso comum de que os indicadores da performance financeira da empresa fossem os principais indicadores que representam a saúde da empresa, os professores, Robert Kaplan e David Norton, defendiam que a performance das empresas não deveria ser medida apenas por indicadores financeiros, eles acreditavam que o conhecimento sobre a performance da empresa em outras áreas tornaria a gestão da organização mais completa.

Para os autores Robert e Norton, utilizar apenas métricas financeiras para avaliar a performance organizacional não possibilitaria aos gestores conseguir entender e traduzir toda a complexidade organizacional. No seu artigo, Robert e Norton expõe que utilizar apenas

indicadores financeiros como indicadores de performance funcionavam bem no passado, na era industrial e que já não se mostrava uma maneira eficiente nos dias atuais:

“Os executivos sabem que o Sistema de medição de sua Organização afeta em grande medida o comportamento de gerentes e empregados. Também sabem que as medidas de contabilidade financeiras tradicionais, como o retorno sobre o investimento e a rentabilidade por ação, podem proporcionar sinais duvidosos quando se trata de inovações e de melhoria contínua. As medidas tradicionais de desempenho Financeiro funcionavam bem na era industrial, porém não são mais úteis para medir as habilidades e a idoneidade que as empresas tratam de administrar hoje. O nosso trabalho em muitas empresas nos permitiu descobrir que os executivos não confiam em um conjunto de medidas e excluem outras porque chegaram à conclusão de que nenhuma medida isolada pode oferecer um objetivo de desempenho claro ou centrar a sua atenção nas áreas críticas da empresa. (KAPLAN, Robert. *Balanced Scorecard – Medidas que impulsionam o desempenho*. 1992, p. 01)”

O modelo proposto por Robert e Norton se propõe a suportar as empresas a compreender que para garantir o crescimento da empresa, é fundamental medir além dos indicadores financeiros, outros indicadores que demonstrem como a empresa está performando em outras áreas também importante como necessidade do cliente, do mercado e dos funcionários. A parti de todas estas necessidades mapeadas, e alinhado ao planejamento estratégico, o modelo propõe a elaboração de ações que abranjam todas as quatro dimensões para que os resultados esperados sejam alcançados.

O modelo utiliza um Mapa Estratégico onde deve-se consolidar as quatro dimensões (Financeira, Clientes, Processos internos e Inovação e Aprendizado), para cada uma destas dimensões ou perspectivas deve-se definir no mínimo 1 e no máximo 3 objetivos estratégicos, para cada objetivo estratégico deve-se definir até três KPI's (*Key Performance Indicator*).

3.6 A estrutura e aplicação no mapa estratégico BSC

A grande novidade trazida pelos professores foi adicionar outras métricas além das financeiras ao processo de mensuração da performance. Dessa forma, poderia também

medir diferentes dimensões do negócio tanto no plano interno como no plano externo da organização. O modelo tem entre seus objetivos utilizar informações obtidas para ajudar na tomada de decisão e a partir daí criar um mapa com as ações futuras de curto e longo. Desta forma o modelo se considera quatro perspectivas que devem ser igualmente consideradas para medir o desempenho da organização, como ilustrado na figura 5.



Figura 5 - Modelo Balanced Scorecard

3.6.1 A perspectiva Financeira

Os indicadores que avaliam o desempenho financeiro da empresa sem dúvidas representam importantes indicadores para medir e avaliar se a execução das estratégias empresariais, A perspectiva financeira considera o quanto a empresa cria valor. Os indicadores financeiros são fundamentais acompanhar um aspecto vital à organização e estabelecer métricas de sucesso.

Normalmente as metas financeiras típicas indicadores que medem o valor para acionistas e o retorno sobre o investimento. KAPLAN (1997) afirma que os indicadores financeiros por si só não deveriam guiar o negócio e sua estratégia. Para Robert e Norton, os indicadores financeiros na realidade serviriam para mostrar o resultado das demais ações desenvolvidas dentro da organização.

3.6.2 A Perspectiva dos Clientes

Algumas empresas definem como missão, promover a satisfação dos seus clientes, no entanto estas definições muito genéricas como essa pouco falam sobre ações ou estratégias que de fato se preocupam em identificar e atender às principais necessidades dos clientes. Para KAPLAN (1997), o balanced scorecard permite identificar os segmentos de clientes

e mercado nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos:

“Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem elaborada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. (KAPLAN, 1997, pg 26)”.

3.6.3 A Perspectiva dos processos Internos

Nesta perspectiva, o mais importante é identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve colocar energia e prioridade para alcançar a excelência. Apesar de ser uma perspectiva muito importante, se estes processos não forem aprimorados e não forem definidas ações eficazes para melhorar os processos, esta perspectiva não trará o valor que deveria.

Desta forma, é necessário focar especialmente em aprimorar e tornar mais eficientes os processos que irão proporcionar maior geração de valor ao cliente, maior satisfação dos clientes. Além disso, cabe aqui a identificação e medição do nível de capacidade tecnológica que irá garantir sua liderança contínua

3.6.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta quarta perspectiva identifica a necessidade de infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Segundo KAPLAN (1997), “É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais”.

A partir das medições da perspectiva tanto dos clientes como da perspectiva dos processos internos, será possível compreender o que de fato a organização considera essencial para o êxito competitivo. Cada organização, mesmo com objetivos próximos, responderá às perguntas de formas distintas. No entanto, o alto nível de competitividade imposto pelo mercado demanda que a empresa tenha a capacidade de se reinventar criando novas soluções e processos mais eficazes.

4 COMO IMPLANTAR O BSC

4.1 Como implantar o planejamento estratégico com BSC

“O processo de implantação de um sistema de gestão é sempre um grande desafio e deve ser minuciosamente planejado. “Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente (KAPLAN, 1997)”.

Mesmo para uma empresa já esteja no mercado há anos, quando se decide pela implantação de um sistema ou um modelo novo de gestão é uma oportunidade de rever o modelo de negócio que foi definido anteriormente e se há ajustes necessários a serem feitos. Para o sucesso da implantação de um planejamento estratégico aliado a um modelo de gestão, é fundamental entender os principais aspectos do negócio, como por exemplo:

- **Parcerias-chave:** quais são os parceiros terceirizados que ajudam sua empresa a entregar valor ao mercado;
- **Atividades-chave:** quais as principais atividades que irão fazer com que sua empresa funcione da melhor forma;
- **Recursos-chave:** quais são os ativos necessários para fazer com que o seu negócio funcione da melhor forma;
- **Proposta de valor:** quais os benefícios mais valiosos que o seu produto vai entregar ao consumidor final;
- **Relacionamento:** quais estratégias serão utilizadas para criar uma conexão com o consumidor e fidelizá-lo;
- **Canais:** quais canais de promoção, comunicação e distribuição serão usados para se relacionar com o cliente;
- **Segmento de clientes:** definição de qual nicho de clientes sua empresa vai atuar e atender com suas soluções;
- **Estrutura de custos:** quais os principais gastos do negócio que impactam diretamente no financeiro;

- **Fontes de receita:** como o cliente irá pagar pelo seu serviço/produto

Aos analisar e entender esses principais fatores, o modelo de negócio da sua empresa está pronto para ser usado, sem deixar de lado nenhuma informação crucial. Kaplan (1997), reforça o alerta de que naturalmente haverá muitas resistências e dificuldades do processo de introdução do novo sistema gerencial e que para conseguir superar essas barreiras é fundamental o engajamento da liderança de empresa:

“A introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança. Dois tipos de agentes de mudanças são necessários para a implementação eficaz do novo sistema. Primeiro, toda a organização necessita de líderes de transição, os executivos que facilitam a construção do *scorecard* e ajudam a incorporá-lo como novo sistema gerencial. Segundo a organização precisa designar um executivo para operar o sistema de gestão estratégica de forma sistemática e contínua. (KAPLAN, 1997, p. 299)”.

4.2 Análise SWOT

Entendendo o Modelo de Negócio da sua empresa, é hora de fazer uma boa análise de cenário. Para isso, uma boa é a Análise SWOT, que é uma ferramenta estratégica muito usada para analisar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o seu negócio enfrenta.

Dividida em quadrantes, a SWOT analisa o ambiente interno, que são aqueles fatores que estão sob controle da empresa, como tecnologia, equipamentos, colaboradores, cultura interna, entre outros. Além disso, a ferramenta também analisa o ambiente externo, que são aspectos que a empresa não tem controle. Como por exemplo, desastres naturais, novas leis, crises, taxas e juros, embargos, etc.

Conforme Marcelo Nakagawa, professor e coordenador do centro de empreendedorismo da Insper, a análise SWOT não tem um pai ou mãe definidos, mas muitos acreditam que ela tenha

sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos.

Nesse sentido, a SWOT é composta por:

- **Forças:** o que sua empresa tem de melhor, características que se destacam da concorrência, áreas em que é referência;
- **Fraquezas:** quais aspectos da sua empresa podem melhorar, as deficiências identificadas, o que pode ser criado de novo;
- **Ameaças:** quais fatores externos podem desestabilizar sua empresa e afetar seu crescimento;
- **Oportunidades:** quais oportunidades o mercado oferece ao seu negócio.



Figura 6 - Modelo de SWOT

Não apenas sua empresa irá saber como usar suas forças para blindar-se contra as ameaças e fraquezas, como também poderá identificar oportunidades o mercado oferece para gerar crescimento.

4.3 Missão, Visão e Valores

Todavia, definir modelos de negócios e analisar cenários não é o suficiente para ter sucesso. É preciso saber onde se quer chegar no futuro e como deseja-se ser visto pelo mercado quando estiver no topo. Para isso, é necessário a definição da filosofia da empresa. Isso comumente está declarado na missão, visão e valores da empresa:

- **Missão:** A missão organizacional é o comprometimento da empresa para com o seu propósito de existência perante a sociedade e o mercado, é a razão de ser da empresa; o que ela deseja levar ao mercado e aos seus consumidores.

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” (DRUCKER, 2011)

Kotler defende a ideia de que;

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.” (KOTLER, 2005)

- **Visão:** O conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista. Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Hart (1994) ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro. Enquanto para Costa (2007)
- **Valores:** Princípios que irão guiar esse caminho até o sucesso.

“Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.” (BARRET, 2000).

Para exemplificar, imagine uma empresa do ramo farmacêutico que quer tornar a vida das gestantes mais tranquila (missão). Para isso, ela está investindo em pesquisas para lançar uma linha de produtos que amenizam os sintomas da gravidez. Sua meta é ter essa linha de produtos completa até 2021 (visão).

Da mesma forma, a empresa entende que precisa trabalhar de forma transparente, com todo o cuidado, segurança e afeto possível para alcançar e manter uma boa relação com seus clientes nesse período (valores). Quando uma empresa tem sua filosofia definida, ela consegue transmitir isso a seus colaboradores, parceiros e clientes, construindo relacionamentos sólidos e duradouros.

Além disso, quaisquer objetivos estratégicos definidos daqui pra frente se tornam mais significativos, trazendo mais bem-estar aos colaboradores, que entendem a real importância do seu trabalho.

4.4 Mapa Estratégico

Após ter em mãos um modelo de negócios, uma análise cenária e a filosofia empresarial, pode-se voltar ao BSC para construir um mapa estratégico com os principais objetivos da sua empresa. O Mapa Estratégico é uma espécie de quadro resumo, que traduz a estratégia da empresa através de objetivos que abrange as quatro dimensões/perspectivas do BSC que vimos lá no início. A figura 7 ilustra um exemplo disso:



Figura 7 - Exemplo de mapa estratégico

Para Kaplan; Norton (2004, p. 58) “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Os mesmos autores

ainda concordam que o mapa ilustra as relações de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva.

Mas é importante lembrar que, todas as etapas anteriores devem ser levadas em consideração na hora de construir seu mapa estratégico. É preciso que seus objetivos façam sentido com seu modelo de negócio, estejam adequadas ao cenário atual da empresa identificado na SWOT e sejam executados de acordo com a sua filosofia.

Em resumo, podemos comparar o mapa estratégico com uma árvore, onde em uma relação de causa e efeito, as inovações e pessoas são as sementes de uma empresa. Os processos internos são o tronco da árvore, dando sustentação. Já os clientes e o mercado são os ramos e as folhas, e por fim, os frutos são as receitas financeiras e o valor patrimonial do negócio.

4.5 Indicadores de Desempenho

Depois que os principais objetivos da sua empresa forem definidos em um Mapa Estratégico, é a hora de definir quais indicadores de desempenho irão ser utilizados para mensurar os resultados.

Os indicadores chave de desempenho, são uma forma de mensurar se um projeto ou conjunto de ações obteve o resultado esperado. Eles costumam ser uma combinação de métricas e podem ser apresentados em número ou percentual.

Mas lembre-se, que de acordo com os criadores do BSC, o desempenho deve ser medido em diferentes áreas, por isso os indicadores de desempenho devem estar relacionados com cada uma das perspectivas do método.

Em suma, indicadores de desempenho são fundamentais para analisar de forma tangível o quanto sua empresa está caminhando em direção aos objetivos definidos. Além disso, eles podem ajudar a detectar possíveis erros nos processos para que a correção seja feita antes de ser tarde demais.

4.6 Metas

Logo após a definição dos *KPIs*, deve-se definir as metas. Nesta fase, todos os objetivos, de acordo com as perspectivas do BSC devem ser muito bem são detalhados, para que cada responsável saiba o que é preciso ser feito para alcançar o objetivo global.

Por exemplo, se na Perspectiva de Aprendizado, o objetivo é qualificar a equipe de vendas, é preciso definir um número específico de cursos ou eventos que a mesma deve participar. Ou se na Perspectiva de Mercado, deseja-se lançar um novo produto, é preciso definir um cronograma desde a pré-produção até o lançamento.

Essas metas ajudam a analisar o desempenho das ações planejadas, e contribuem também para que as equipes percebam que seu trabalho está sendo feito e dando resultado, dia após dia, não apenas no fim da ação.

4.7 Projetos e Processos

Conceitualmente, processos são uma sequência de atividades que devem ser realizadas para completar uma ação. Ele se repete e tem como objetivo gerar sempre o mesmo resultado. Um exemplo é o processo de vendas. Já projetos são ações que acontecem em um determinado período, com o objetivo de alcançar um resultado específico. Possuem início, meio e fim determinados. O lançamento de um produto novo, é um exemplo de projeto.

Nesse sentido, é preciso definir quais os processos e projetos que possuem relação com os objetivos estratégicos da empresa. Quais ações serão realizadas periodicamente e quais projetos serão pontuais, tudo tendo como objetivo conduzir ao atingimento dos objetivos estratégicos principais.

No entanto, vale ressaltar que suas definições são importantes para manter a equipe no caminho certo. Quando se saber qual o objetivo final e quais ações são necessárias, perde-se menos tempo com atividades sem prioridade alguma, que acabam apenas atrapalhando a rotina empresarial.

Por fim, é importante que cada colaborador dentro da empresa tenha consciência de seus processos e projetos para que contribua de forma organizada com os objetivos da empresa.

4.8 Definição do organograma

Quando todos os processos e projetos estiverem alinhados, é hora de definir os responsáveis por cada ação. Como o planejamento estratégico com BSC envolve diversos setores de uma empresa, é importante reunir todos para uma apresentação do plano e definição de prazos e atribuições. Dessa forma, a criação de um organograma facilita a organização interna das equipes, além da comunicação e do acompanhamento dos resultados.

4.9 Orçamento Estratégico

Sem dúvida, para que todo este processo aconteça e funcione como esperado, é importante planejar um orçamento que o suporte afinal, qualquer ação requer investimento, seja em qualificação dos colaboradores, em novos produtos, comunicação, entre outros.

Por isso, todas as ações devem ser avaliadas do ponto de vista financeiro, para serem então validadas junto à capacidade de capital da empresa. Tanto é que, dentro do Mapa Estratégico do BSC, a Perspectiva Financeira vem primeiro, reforçando sua importância.

Liste tudo que será necessário em termos de investimento e de recursos financeiros e pessoal junto ao setor financeiro para que o seu planejamento estratégico não siga um caminho fora da realidade e se torne apenas um plano, sem ação.

4.10 Reconhecimento

Embora o BSC tenha o auxílio de diferentes ferramentas e métodos, nada disso sairá do papel se não houver o engajamento dos colaboradores da empresa.

Como resultado de todo esforço e dedicação, é importante que a empresa pense em uma política de recompensa para seus funcionários. Podem ser modelos como PPR ou PLR, mas o essencial é que todos se sintam reconhecidos.

Em contrapartida, essas ações de reconhecimento irão criar uma sensação de pertencimento em todos, motivando-os e estimulando o bem-estar. E como já se sabe, a motivação é um fator crucial para aumentar a produtividade seja, empresa e colaboradores saem ganhando.

5 O BALANCED SCORECARD NA PRÁTICA

Como informado no início, a motivação de escrever sobre este tema foi a constatação na prática dos resultados obtidos com a implantação do modelo *Balanced Scorecard* como principal ferramenta de gestão do desempenho Organização em uma empresa. Na época esta empresa passava por grandes dificuldades e apresentava desempenho financeiro muito ruim, equipes desmotivadas e clientes insatisfeitos, a principal missão deste autor era melhorar os indicadores operacionais e financeiros da unidade de negócio que a partir daquela data estava sob sua gestão.

Para alcançar este objetivo o grande desafio foi iniciar na empresa o desenvolvimento de uma cultura mensuração e controle de indicadores operacionais. Aos poucos essa cultura foi sendo desenvolvida e os resultados começaram a melhorar. No entanto a cultura ainda não estava incorporada de forma eficiente e ainda funcionava com uma certa imposição de cima para baixo. Para consolidar de fato essa cultura e atingir resultados ainda melhores foi necessário pesquisar os aspectos da cultura organizacional para entender e implantar medidas que elevassem a empresa a um patamar mais robusto na consolidação da cultura de mensuração do desempenho. Após pesquisas sobre diferentes ferramentas de gestão de desempenho, o *BSC (Balanced Scorecard)* foi escolhido para ser implantado.

O uso desta ferramenta e de outras iniciativas de gestão conseguiram reverter a situação e pouco tempo após a implantação os resultados operacionais e a performance financeira da empresa passaram a apresentar bons resultados.

A partir da dos objetivos estratégicos definidos pela matriz da empresa nos USA, da missão e visão da empresa, foi planejado a implantação do BSC na empresa. Um grande esforço de conscientização e motivação dos funcionários foi empregado, pois a empresa não tinha uma cultura de medir desempenho e por esta razão tudo na empresa estava à deriva, sem controle.

As pessoas reclamavam que estavam sempre super ocupadas, porém era perceptível que não havia foco no resultado e sim nas tarefas, e como resultado o desempenho financeiro e organizacional como um todo estava totalmente fora de controle.



Figura 8 - Objetivos estratégicos da empresa

Apesar de se tratar de uma regional de uma grande empresa multinacional, a gestão local não conseguiu entregar resultados, mesmo tendo claro os objetivos estratégicos e a missão e visão da empresa.

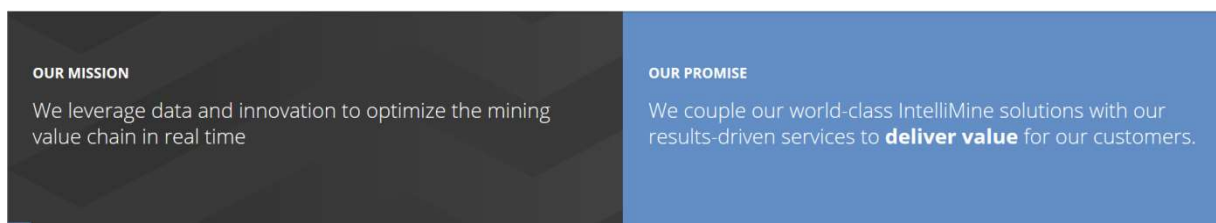


Figura 9 - Visão e Missão da empresa

Utilizando os conceitos do *BSC (Balanced Scorecard)*, a nova gestão da empresa conseguiu aos poucos desenvolver na empresa a cultura da mensuração do desempenho organizacional. Um esforço na melhoria da comunicação interna ajudou a disseminar a nova cultura e levar a todos os empregados as estratégias e os objetivos da empresa, isso ajudou a fortalecer o sentimento de pertencimento e consequentemente o engajamento de todos.

Em pouco tempo, o modelo comprovou ser o adequado e os resultados que antes estavam em declínio inverteram a tendência e passou a evoluir para indicadores positivos em todas as dimensões (financeiro, de clientes, de funcionários e de processos internos).

A figura 10 ilustra bem a evolução dos indicadores operacionais e financeiros da empresa desde o início até a consolidação da implantação do sistema de gestão.

Accounts	<u>FY2016</u>	<u>FY2017</u>	<u>FY2018</u>	<u>FY2019</u>	<u>FY2020</u>
Sales					
Total Sales	<u>7,310,253</u>	<u>6,074,739</u>	<u>6,464,772</u>	<u>8,987,840</u>	<u>8,707,044</u>
Cost of Sales					
VARIABLE GROSS MARGIN	<u>3,224,735</u>	<u>3,292,681</u>	<u>4,604,102</u>	<u>5,722,384</u>	<u>6,279,740</u>
Other Costs of Sales					
TOTAL CAPACITY COSTS	<u>717,301</u>	<u>853,450</u>	<u>817,260</u>	<u>822,652</u>	<u>541,924</u>
Bad Debt Expense	-14,558	-337	-38	754	
TOTAL OPERATING COSTS	<u>5,292,454</u>	<u>4,145,783</u>	<u>3,107,823</u>	<u>4,418,228</u>	<u>3,179,126</u>
PROFIT FROM OPERATIONS	<u>2,017,799</u>	<u>1,928,957</u>	<u>3,356,949</u>	<u>4,569,612</u>	<u>5,527,918</u>
* OTHER INCOME AND EXPENSE					
EARNINGS BEFORE TAX	<u>2,435,596</u>	<u>1,808,316</u>	<u>3,091,282</u>	<u>4,307,902</u>	<u>5,433,107</u>
Percentages					
VARIABLE GROSS MARGIN %	44.1%	54.2%	71.2%	63.7%	72.1%
OPERATING PROFIT %	27.6%	31.8%	51.9%	50.8%	63.5%
EBT INCOME %	33.3%	29.8%	47.8%	47.9%	62.4%

Figura 10 - Evolução dos indicadores operacionais

Como se pode notar na figura 10, o resultado financeiro do negócio objeto do estudo de caso real, foi melhorado significativamente com a aplicação do sistema de gestão de desempenho organizacional. O lucro operacional (Operating Profit) aumentou de 27,6% da receita bruta para 63,5% da receita bruta. Mas não apenas o resultado financeiro melhorou como também todos os outros indicadores das demais perspectivas:

5.1 Perspectiva financeira

No aspecto financeiro, todos os indicadores atestam uma virada radical nos resultados da empresa, a implantação de uma rotina baseado na necessidade contínua de controlar os custos e mensurar o desempenho proporcionou o resgate da saúde financeiro. A figura 11 mostra um dashboard dos indicadores financeiros da empresa:

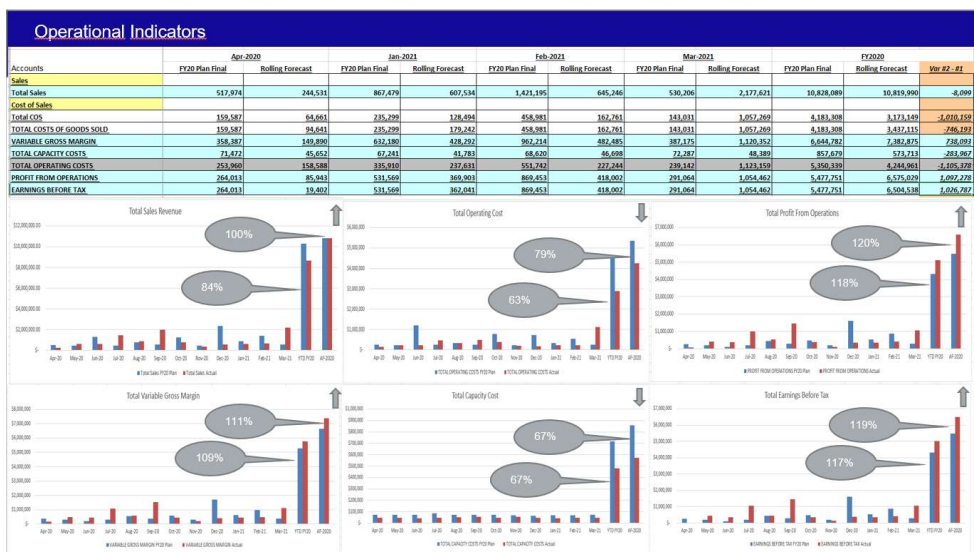


Figura 11 - Indicadores operacionais/financeiro em 2020

5.2 Perspectiva do cliente

O cliente sempre tem que ser o foco da empresa, muitas empresas falham em não adotar religiosamente essa filosofia. Cliente satisfeito é cliente fiel e isso é a base para a sustentabilidade do negócio. Com a implantação do BSC, isso foi muito trabalhado e o resultado foi uma melhoria constante e sustentável do nível de satisfação dos clientes que é anualmente medido através de um indicador que utiliza uma ferramenta conhecida como NPS (Net Promoter Score). Como pode ser constatado na figura 12, o indicador de nível de satisfação do cliente passou a subir de forma contínua o que demonstra que a estratégia tem sido implementada de forma eficiente.

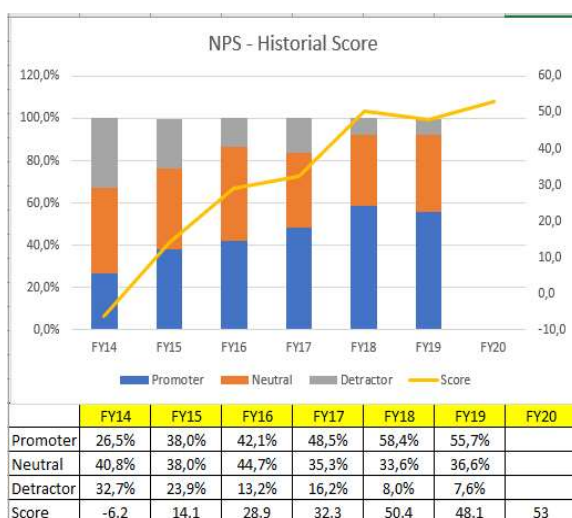


Figura 12 - Indicador histórico do nível de satisfação do cliente

5.3 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta foi uma dimensão que demandou uma atenção muito especial, são as pessoas que realizam o trabalho, portanto se as pessoas não estão felizes e satisfeitas o resultado produzido por elas não será bom. Com a implantação do BSC os funcionários passaram a ser considerados prioridade.

A equipe de RH estabeleceu novos processos de seleção e recrutamento para garantir a seleção das pessoas certas e desenvolveu e implementou um sistema de desenvolvimento individual dos funcionários para capacitá-los e principalmente para aumentar sua satisfação, motivação e conseqüentemente reter os talentos e diminuir o turnover.

O nível de satisfação dos funcionários também passou a ser monitorado através de surveys que utilizam a mesma filosofia do *NPS (Net Promoter Score)* só que voltado para os empregados que foi denominado de *e-NPS*, e como mostrado na figura 13, o nível de satisfação dos empregados também passou a melhorar de forma muito robusta e consistente.

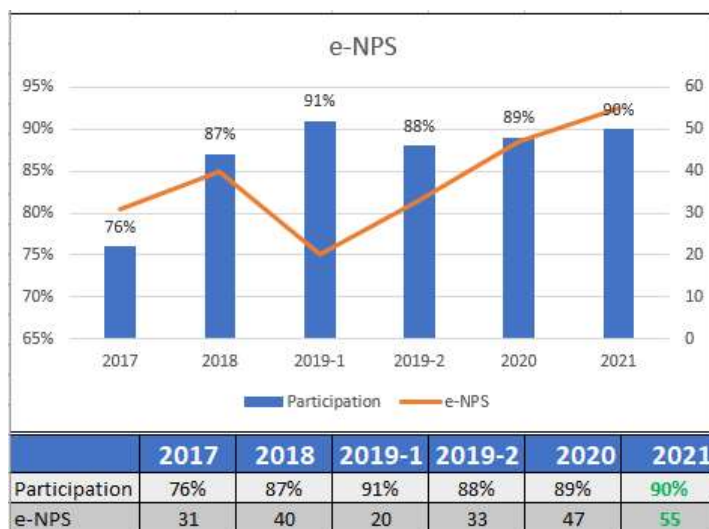


Figura 13 - Indicador do nível de satisfação dos empregados

5.4 Perspectiva de Melhoria dos Processos Internos

O foco relativo a esta perspectiva foi a busca pela excelência operacional a parti da melhoria contínua dos processos e procedimentos internos, foi estabelecido métricas para medir a eficiência dos processos internos e com isso desafiar a todo momento as equipes a fazerem melhor, mais rápido e mais barato, estabelecendo metas alinhadas aos objetivos estratégicos.

Uma estratégia que trouxe muito resultado foi a implantação da *transformação ágil*: “**capacidade de reconfigurar rapidamente estratégia, estrutura, processos, pessoas e tecnologia na direção das oportunidades de criação de valor e proteção de valor.**” (McKinsey).

Para a implantação desta transformação, foi disseminado entre todos os funcionários alguns valores que são fundamentais para se conseguir sucesso na jornada rumo à transformação ágil:

- Valores Fundamentais
 - **Foco:** mais foco ao avaliar criticamente as tarefas atuais e dizer não a coisas que não valem o esforço necessário
 - **Propriedade:** incentivo à propriedade, estimulando os colaboradores a pensar em suas tarefas como se estivessem sendo realizadas para sua própria empresa
 - **Reavaliação:** enfatizar a necessidade de rever e avaliar continuamente, celebrando sucessos e aprendendo com falhas

Vários processos foram revistos com a participação de todos os funcionários, o propósito principal destas iniciativas era promover a pró-atividade, incentivar a independência dos colaboradores, a delegação de tarefas, a inovação, a tolerância a erros e incentivos à aprendizagem, a importância de motivar os colaboradores, e a simplicidade nas operações e das equipes.

Para gerenciar a eficácia da execução das tarefas foi implementado as metodologias de OKR e Kanban.

6 CONCLUSÃO

Não poder gerenciar o que não se pode medir parece obvio, mas é muito comum diagnosticarmos muitos fracassos empresariais causados justamente pela não observação desta regra tão primária no mundo dos negócios. Muitas empresas cometem o erro de não implantar uma metodologia, por mais básica que seja, de medir os resultados alcançados por sua organização, compará-la com os resultados esperados e, se necessário, tomar ações corretivas se algo estiver saindo do controle.

No exemplo prático explanado neste trabalho, a empresa em questão, apesar de pertencer a um grupo multinacional, estava caminhando para uma situação de descontrole financeiro quando então a gestão foi substituída para tentar mudar os rumos da empresa.

Esse desafio parecia uma tarefa gigantesca pelos números da época, mas também uma oportunidade de mudança geral na forma de gerir a empresa, para reverter as tendências ruins dos resultados e iniciar uma trajetória de recuperação.

Aplicar os conceitos de gestão, de governança e investir muito tempo e esforço na gestão das pessoas, que naquele momento estavam pouco motivadas, foi a solução do problema. Iniciar um trabalho de mudar a cultura da empresa para direcionar seu foco para resultado ao invés de foco nas tarefas, difundir e compartilhar a estratégia da empresa fazendo com que todos os funcionários se sentissem parte do negócio, desenvolver e reconhecer os funcionários para conseguir reter os talentos da organização foram as chaves do sucesso.

Porém para garantir o sucesso, a melhoria da gestão e o atingimento dos resultados esperados foi fundamental implantar uma metodologia de mensuração da performance organizacional. A decisão de utilizar o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão e mensuração do desempenho proporcionou uma inversão incrivelmente rápida de uma situação muito ruim para uma situação de destaque entre todas as subsidiárias.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar a importância da implementação e uso de sistemas de mensuração de desempenho e como sua aplicação na prática pode realmente ajudar a gestão da empresa a alcançar os resultados e garantir um crescimento sustentável.

O sucesso no mundo dos negócios certamente tem dependência direta de boas estratégias, mas nem as mais brilhantes estratégias se converterão em sucesso se eles não forem eficientemente

implantados, e na maioria das vezes não é. Medir o desempenho organizacional é essencial para o sucesso de qualquer gestão.

Portanto, é necessário modelar e usar sistemas de gestão da performance e também estar sempre alerta em aprimorar sempre os sistemas pois o mundo dos negócios é muito dinâmico, mas para mudar e aperfeiçoar se pressupõe antes implantar e usar.

REFERÊNCIAS

ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.

CORREA, Henrique Luiz. Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. A Administração na Próxima Sociedade. NOBEL: 2003.

FALCONI, Vicente. TQC – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Da a Dia. Belo Horizonte: Bloch. 1994

FERNANDES, B. H. Competência e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard / Bruno Henrique Rocha Fernandes. – São Paulo: Saraiva,2006.

KOTLER, Philip KELLER, Kevin Lane: Administração de Marketing. 12ª Edição, São Paulo: PEARSON, 2005.

KAPLAN, Robert S. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard/Robert S. Kaplan, David P. Norton. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em 13 jan.2021

OLIVEIRA, D. P. R., Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005. 335p.

PETER, J. P. JR, G. A. C., Marketing, Criando valor para os clientes. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron, 1991.

<https://neilpatel.com/br/blog/balanced-scorecard/> acesso em: 03 de Mar. 2021

<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/qual-o-objetivo-do-bsc-balanced-scorecard/> acesso em: 03 de Mar. 2021

<https://www.daexe.com.br/2019/12/01/planejamento-estrategico-com-bsc/>. Acesso em: 03
Mar. 2021

<https://www.daexe.com.br/2018/11/13/planejamento-estrategico-o-que-e/>. Acesso em: 15
Mar. 2021

<https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/> .
Acesso em: 18 abr. 2021