

IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA DO *BALANCED SCORECARD* NO CONTROLE GERENCIAL DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS: Um Estudo de Caso¹

Elizângela Gonçalves da Cruz²

Vilma da Silva Santos³

Paulo César Ribeiro Quinteiros⁴

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Resumo

No cenário atual, de competição global, formação de blocos econômicos e guerra de preços, as empresas são compelidas a adotar sistematicamente novas estratégias para aumentar sua competitividade e assim fazer frente a uma concorrência cada vez mais voraz, baseadas nas decisões estratégicas, políticas de investimento, tecnologia e gestão de produção. Contudo, no momento em que se pretende medir essas melhorias e conhecer o seu alcance, as empresas carecem de um sistema que lhes permite mensurar falhas e possibilidades de ganho, por isso utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma metodologia criada, a princípio, para avaliação de desempenho, mas devido às suas virtudes mostrou-se capaz de auxiliar na implantação da estratégia nas organizações. O BSC segue um padrão básico, definido por levantamento dos itens a serem medidos dentro da organização e estabelecimento dos pontos de controle financeiros e não financeiros. Identifica etapas que necessitam ser seguidas a fim de permitir a prática de processos críticos na ótica das quatro perspectivas, e tem como objetivo trazer contribuição para a gestão estratégica, pois viabiliza a relação entre os vários níveis hierárquicos de forma clara, comunicando a estratégia a toda organização. Atualmente vive-se a era da informação, as organizações necessitam de informações precisas, válidas e confiáveis para alimentar o processo decisório e garantir a sustentabilidade da organização.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*; Avaliação de desempenho; Sustentabilidade.

STRATEGICAL IMPLANTATION OF *BALANCED SCORECARD* IN THE MANAGERIAL CONTROL OF AN AUTOPEÇAS INDUSTRY: A Study of Case

Abstract

In the current scenario of global competition, formation of economic blocks and price war, the companies are compelled systematically to adopt new strategies to raise their competitiveness, so they can face the revenue competitors, based on strategic decisions the companies define their investment policies, technology, production management and others. Though, at the moment that it intend to measure these improvements and to know their reaches, the companies need a system that allows to measure fails and likely gains, therefore they use the *Balanced Scorecard*, that is methodology created a performance appraisal, but due to their virtues the BSC demonstrated be able to aid the strategy implementation inside the organization. The BSC follows basic standard defined by items survey that will be measured inside organization and establish financial and not financial controls focal points. The BSC also identifies steps that need to be followed in order to allow the practice of critical process on the four perspective optic, and such target is to bring contribution to the strategical management, because it become feasible the relationship between clearly hierarchical levels and communicate the strategy to all company. Currently, we are on information age, the organization needs precise, valid and trust information to feed decisory process and assure the organization longevity.

Key words: *Balanced Scorecard*. Performance appraisal. Longevity.

¹ Contribuição técnica ao 63º Congresso Anual da ABM, 28 de julho a 1º de agosto de 2008, Santos, SP, Brasil

² MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

³ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁴ Doutor em Física - CBPF/CNPq - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁵ Doutor em Organização Industrial - ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado com uma ferramenta de gestão que permite às empresas o gerenciamento mais eficaz dos seus recursos, humanos, financeiros e materiais, visto que, com o cenário atual de competição global e guerra dos preços, as organizações são obrigadas a adotar sistemas de informações gerenciais para aumentar a competitividade e, assim, fazer frente a uma concorrência cada vez mais voraz. É de extrema importância informações corretas, oportunas, em tempo hábil, para os gestores tomarem decisões, aumentando as chances de competirem às organizações no futuro.

Robert Kaplan e David Norton criaram a teoria da estratégia empresarial conectada a painéis de indicadores (*Scorecards*), a partir da necessidade de controles mais eficientes para uma melhor administração empresarial. Estudaram a possibilidade de criar um modelo de gerenciamento não isolado dos interesses das estratégias das empresas, fornecendo uma visão integrada das áreas.

Esse indicador diferencia-se dos demais porque pode agregar todos os modelos de controle financeiros e não financeiros, reúne objetivos estratégicos e tem foco em processos orçamentários organizacionais, capazes de criar um processo de planejamento coerente para gerenciar mudanças culturais em todos os níveis da organização.

A premissa inicial do BSC era resolver problemas de avaliação de desempenho; não importava apenas ter um produto revolucionário, com preço excelente e qualidade melhor que os concorrentes, até faz a diferença, mas era necessário entender como funciona o mercado, os processos da organização e adaptar a ela mecanismos que indiquem a qualquer momento como está a sua saúde.

Na atualidade a demonstração de resultados financeiros tornou-se uma prática constante para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. O BSC é uma ferramenta de gestão que permite às empresas o gerenciamento mais eficaz dos seus recursos humanos, financeiros e materiais. Procura-se evidenciar o que os gestores esperam do planejamento estratégico em relação aos resultados, como método de estabelecimento de meta e alcance de resultados, e como é a relação com o BSC.

Kaplan e Norton⁽¹⁾ empenharam-se em construir um modelo gerencial que fosse capaz de participar ativamente da estratégia e do gerenciamento de uma empresa. Os autores citam:

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta o comportamento das pessoas fora e dentro da empresa se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas deverão utilizar o sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.⁽¹⁾

A escolha do tema “indicadores de desempenho balanceados” vem de encontro às necessidades da sociedade com relação ao processo de planejamento estratégico, dentro da organização. É comum notícias de empresas que estão encerrando suas atividades por não saberem avaliar aspectos importantes de suas atividades em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo; o fundamento essencial, além da atividade de tomada de decisão, é a escolha correta dos indicadores que levam aos objetivos propostos, e é imprescindível acompanhar de perto para saber como estão sendo conduzidas essas atividades e quanto irão colaborar para possivelmente atingir o objetivo final.

O BSC demonstrou-se eficiente para a implementação de novas estratégias nas organizações e também na criação de valor para clientes, registrando, assim, sua “marca” como ferramenta gerencial.

Neste trabalho procurou-se fazer uma pesquisa das teorias do BSC, resumidamente, em relação aos conceitos e integração com a estratégia, bem como enfatizar sua aplicação em um Estudo de Caso da empresa de nome fictício Mundi, de forma a obter resposta para a seguinte pergunta: a informação obtida por meio dos indicadores do BSC pode ser útil como ferramenta de gestão na indústria de autopeças?

2 CONCEITO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

No início dos anos 1990 David Norton e Robert Kaplan realizaram pesquisas patrocinadas pela KPMG e pelo instituto Nolan Norton e publicaram um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the organization of the future* (Medindo a performance na empresa do futuro), na conceituada *Harward Business*.

O objetivo desse estudo era encontrar uma ferramenta de medição de desempenho baseada em indicadores, voltada para o planejamento estratégico e criação de valor econômico futuro. O conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) foi descrito pela primeira vez em 1992, por Kaplan e Norton (1997), e em 2006 a publicação desse artigo completou 14 anos.⁽²⁾

Nos anos 1960, na França, surgiu uma ferramenta chamada *Tableu de Bord*; uma tabela que continha várias chaves de rateios para o controle financeiro da empresa, cuja finalidade era ajudar os funcionários a comandar a organização mediante a identificação dos fatores chaves do sucesso, em especial aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas.

Com o tempo foram incorporados indicadores não financeiros que permitiram controlar processos diferentes de negócio.⁽¹⁾ Em 1996 Kaplan e Norton publicaram o livro “Estratégias em ação”, com o objetivo principal de consolidar o BSC como modelo de sistema gerencial de medição da estratégia. No ano de 2000 publicaram o livro “Organização orientada para a estratégia”.⁽³⁾

Segundo Niven,⁽⁴⁾ a aplicação do BSC em várias empresas privadas se processava com êxito devido ao fato de alinhar as unidades de negócios, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Para Kaplan e Norton,⁽³⁾ o relato dessas empresas bem sucedidas se caracterizava pelo uso de dois termos: alinhamento e foco.

Porém, a aplicabilidade do BSC às empresas públicas e sem fins lucrativos apresentou dificuldades devidas essas empresas não conseguirem diferenciar estratégias de atividades operacionais. Nesse caso, quando uma ferramenta como o BSC é implantada, os indicadores apresentados não refletem as decisões estratégicas, mas apenas medições ligadas ao negócio. Além disso, os objetivos e metas costumam ser genéricos, possuem processos confusos e atividades em que não há possibilidade de mensuração.

2.1 Ferramentas Gerenciais do *Balanced Scorecard* (BSC)

A utilização de ferramentas gerenciais para a análise de resultados financeiros e contábeis ocorre com freqüência na atualidade. A contabilidade gerencial tradicional, por informar o que já passou, deixa a desejar e as empresas

estão cada vez mais em busca de respostas rápidas em tempo certo, para utilizá-las nas tomadas de decisões estratégicas.

A contabilidade gerencial, justamente pela sua característica de foco inovador, ganhou espaço, pois auxilia os gestores nas tomadas de decisões e também é responsável em mensurar dados e reportar à diretoria outras informações além das contábeis. Atkinson et al.⁽⁵⁾ relatam que:

[...] recentemente, a informação gerencial contábil foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiros), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto [...]

Campos⁽⁶⁾ cita que:

[...] muito mais do que um sistema de medição de desempenho, o cenário balanceado é um sistema de gestão que permite identificar as necessidades e motiva as melhorias em áreas críticas e vitais, como produtos, processos, desenvolvimento de mercado e satisfação dos clientes [...]

O BSC diferencia-se dos indicadores tradicionais por basear-se em objetivos estratégicos e exigências do mercado. Devido à concorrência, os indicadores refletem um balanço entre aspectos externos como, por exemplo, lucro operacional e aspectos internos, como desenvolvimento de novos produtos.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que vem contribuir com a contabilidade gerencial para que as organizações compreendam de forma mais clara sua missão, visão, objetivos e estratégias. Isso ocorre por meio da utilização de indicadores para avaliação de desempenho empresarial, ao proporcionar aos gestores uma visão rápida e abrangente de toda a empresa.

Foi desenvolvido nos Estados Unidos, por Robert Kaplan e David Norton que verificaram que os indicadores existentes utilizados pelas empresas não eram mais suficientes para a criação de valores. Para mudar esse conceito se basearam em quatro perspectivas:^(1,7)

- **Perspectiva financeira:** os objetivos financeiros representam metas para gerar retorno acima do capital investido o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos;
- **Perspectiva do cliente:** proporciona aos gestores os segmentos alvos, de clientes e negócios, dispondo de um conjunto de medidas essenciais, como a satisfação dos clientes;
- **Perspectiva por processos internos do negócio:** permite aos gestores identificarem os processos críticos que devem buscar a excelência a fim de atender os objetivos; e
- **Perspectiva por aprendizado e crescimento:** essa perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Deve traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre os indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e medidas internas de processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento.

Os gestores, ao aplicarem essa ferramenta, poderão avaliar seus benefícios no sistema de planejamento, estratégia e orçamento. O resultado obtido pode levar a empresa a mudar o rumo, buscar novas estratégias.

O BSC se diferencia das ferramentas tradicionais para avaliação de desempenho, pois não se limita ao estudo das variáveis financeiras, que mostram o resultado das ações do passado e as completa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar as atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.⁽³⁾

É importante ressaltar que o BSC consegue melhorar aquilo que é possível avaliar e que qualquer informação errada no processo ocasionará mensurações incorretas.

2.2 Gerenciamento da Estratégia com o *Balanced Scorecard* (BSC)

Planejar estrategicamente é percorrer o caminho escolhido para o alcance do objetivo comum da organização, que é sucesso e perpetuidade atrelada à sobrevivência. De acordo com Kaplan e Norton,⁽³⁾ a estratégia não é e não poderá ser um processo gerencial isolado.

A estratégia demonstra o movimento de uma organização de posição atual para uma posição futura desejada, porém incerta. O caminho para a implementação da estratégia é a compreensão das hipóteses por todos que atuam na organização, alinhar os recursos com as incertezas e suas possíveis adaptações em tempo real, conforme as necessidades.

As organizações começaram a perceber que medir o desempenho por meio da implantação da estratégia melhora a quantificação dos valores futuros e detecta pontos fortes e fracos dos processos de negócios, monitorando esforços de melhoria nas tomadas de decisões estratégicas.

Uma vez a estratégia mapeada por indicadores, passa a construir a base do modelo de gestão da empresa, ou seja, a ferramenta por meio da qual a alta gestão monitora os níveis gerenciais sobre a aplicação e as diretrizes definidas. Nesse contexto, o BSC passou a ser utilizado como um novo sistema de gestão estratégica das organizações. Contudo, uma empresa não pode ser administrada apenas por indicadores financeiros. Faz-se necessário um conjunto de indicadores para medir uma série de variáveis estratégicas para que a empresa seja administrada com segurança.^(3,8)

Kaplan e Norton⁽¹⁾ mencionam que o BSC é um mecanismo para a implementação da estratégia não usado somente para sua formulação, mas, independente da abordagem utilizada, o BSC fornecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas. Para Campos:⁽⁶⁾

o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia em longo prazo com as ações e os resultados em curto prazo”.

Segundo Kaplan e Norton:⁽¹⁾

“o Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e por fim dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Olve, Roy e Wetter⁽⁹⁾ destacam que os principais benefícios conseguidos por meio da implantação do BSC são:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, de clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização; e
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos.

O sistema de gestão estratégica do BSC visualiza os processos gerenciais críticos, como demonstram a Figura 1.

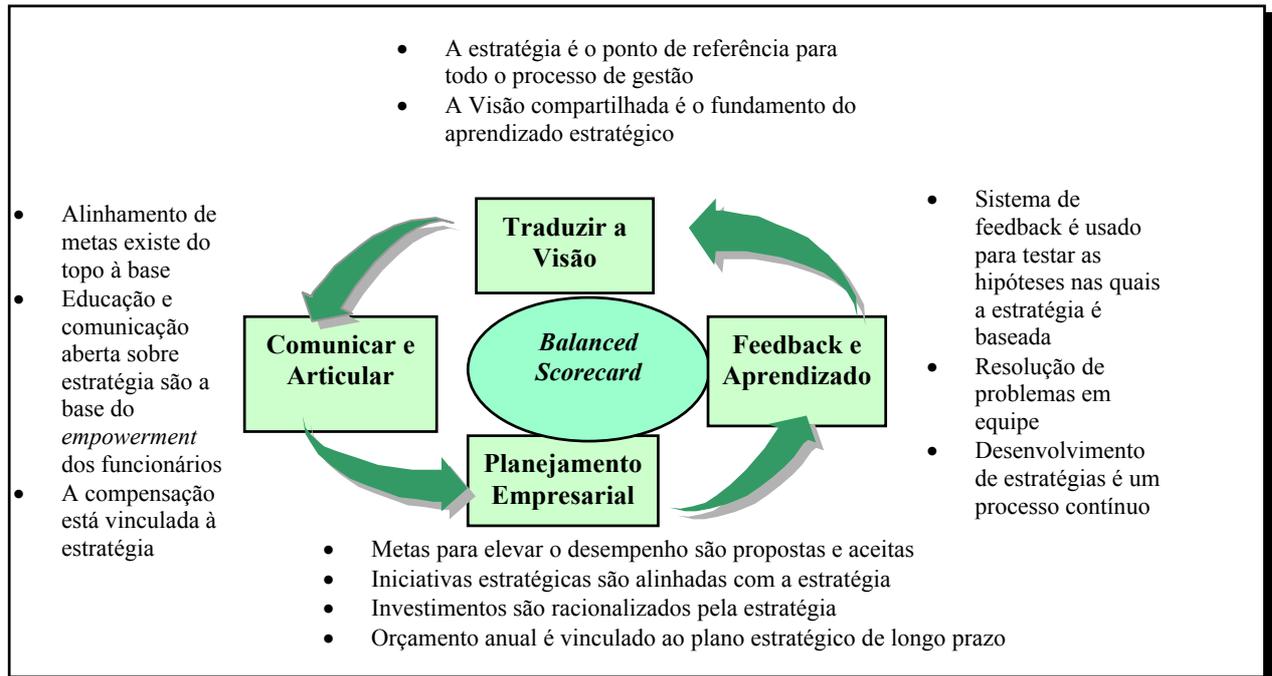


Figura 1 - Processos Gerenciais do BSC.⁽⁷⁾

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** esse processo permite aos gestores criar um consenso sobre a visão e a estratégia das organizações; ambas devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas. Os objetivos bem definidos sob várias perspectivas possibilitam que todos os níveis da organização tenham um entendimento único e comum das diretrizes estratégicas para garantir o sucesso esperado;
- **Comunicar e circular objetivo e medidas estratégicas:** compreende a sensibilização de todos os integrantes da organização para seguirem ações dirigidas para a execução dos objetivos, o que força que todos entendam a estratégia adotada para sua área e como acontece o link com os fatores globais de sucesso;
- **Planejamento empresarial e estabelecimento de metas:** objetiva integrar os planos financeiros e estratégicos, a partir de medidas do BSC, com base para a alocação de recursos e definição de prioridades. Caso os gestores queiram, podem concentrar suas iniciativas em alcançar objetivos estratégicos em longo prazo; e
- **Feedback e aprendizado estratégico:** é tido como um quesito inovador. Atribui-se a ele a responsabilidade de por criar um diferencial na formulação do plano estratégico, pois sempre podem surgir novas respostas e ameaças não previstas; cabe aos gestores avaliar se os objetivos continuam válidos. Sempre que possível à estratégia deve ser ajustada e reavaliada com base em acontecimentos recentes.

A integração das medidas do BSC à estratégia da organização se concretiza pelas relações de causa e efeito entre os objetivos e as perspectivas; o BSC é a garantia para o cumprimento das metas e objetivos das empresas.

Como citado anteriormente, o BSC traduz a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem para um sistema de medição e gestão estratégica sob as quatro perspectivas. Esse sistema deve explorar as relações de causa e efeito, resultados, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

3 IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS

Os reflexos das mudanças postas em prática na indústria automobilística foram significativos no setor de autopeças, formado por empresas bastante heterogêneas em termos de capacidade tecnológica, gestão e padrões de qualidade e produtividade. O impacto foi ainda maior à medida que se vinha de um período de vendas reduzidas e de práticas de repasse dos custos para preços finais, bem como de baixo investimento em tecnologia e em modernização dos métodos de produção.⁽¹⁰⁾

Assim, as grandes empresas instaladas no país sofreram pressões para se capacitarem no sentido de permanecerem como fornecedoras. As novas exigências para o lançamento de modelos de veículos em ritmo mais acelerado e seleção de fornecedores foram alguns aspectos que mais influíram. As importações crescentes de autopeças também serviram de pressão para as exigências de preço, qualidade e prazos de entrega.

Em virtude desse cenário, as empresas, pressionadas pela globalização, tiveram que adotar um modelo de gerenciamento eficaz e capaz de gerar informações sobre índices de desempenho, acompanhar as necessidades dos clientes e identificar melhorias.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta muito importante para acompanhar o processo de planejamento estratégico, porém os gestores devem ter como premissa básica o que realmente é crítico e deve ser controlado. A seguir evidencia-se a implantação do BSC na indústria de autopeças.⁽¹¹⁾

A Mundi Componentes Automotivos Ltda é uma empresa do ramo de autopeças que foi criada em 1998, ainda como divisão GMB, separou-se definitivamente em janeiro de 1999. Está presente em todas as regiões do Brasil, e conta com 13 fábricas e aproximadamente 9.500 funcionários. A organização desenvolve os mais avançados sistemas de autopeças distribuindo novas tecnologias; é a principal fornecedora mundial de componentes de sistemas integrados e módulos automotivos para as montadoras de automóveis.

A Mundi no Brasil atua nas divisões de centros tecnológicos, centros de aplicação tecnológica, centros de distribuição de sistemas elétricos, sistema de energia e gerenciamento do motor, sistema de controle climático e de aperfeiçoamento do motor e sistema de gerenciamento do motor a diesel.

A Mundi Componentes Automotivos Ltda investiu 32 milhões de dólares na instalação da fábrica de componentes eletrônicos automotivos em Jambeiro. Essa unidade produz anualmente 20 milhões de componentes para as principais montadoras do país. Parte da produção é exportada para o Mercosul o que gerou, também, 300 empregos. Entre outros componentes, a fábrica de Jambeiro produz sistema de injeção eletrônica e sistema de alarme e segurança para automóveis da GMB, Ford, Volkswagen e Fiat.

O município oferece isenções de imposto de propriedade territorial urbana (IPTU) e impostos sobre serviço (ISS) e por meio desses incentivos fiscais a fábrica foi a primeira empresa de médio porte a se instalar em Jambeiro. Essa unidade surgiu após a cisão da empresa EPEC, que era uma joint venture entre GM e Ericsson, que se localizava no complexo industrial da Ericsson em São José dos Campos.

A globalização criou a necessidade de um sistema de negócio que permitiu à Mundi Componentes Automotivos Ltda gerenciar o negócio global com eficácia e

eficiência sempre crescentes, enquanto assegura o atendimento das necessidades dos clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e da comunidade onde opera.

A Excelência, a Visão e a Missão são as diretrizes do sistema de negócio, com esta finalidade a Mundi Componentes Automotivos Ltda desenvolveu o Sistema de Negócio da Mundi. A visão da Mundi Componentes Automotivos Ltda foi definida como: “Ser reconhecido por nossos clientes como seu melhor fornecedor”.

A Missão da Mundi Componentes Automotivos Ltda foi definida como: “Ser o líder global em sistemas automotivos e linhas de produtos relacionados. Deve-se trabalhar em conjunto os funcionários, fornecedores e acionistas para prover, de forma lucrativa, soluções de alto valor aos nossos clientes”.

Em meados do ano de 2005 foi implantado o SOX (Sarbanes Oxley), que é uma lei aprovada nos Estados Unidos que dispõe sobre governança corporativa e se aplica às empresas que possuem ações negociadas na bolsa americana, fato que ocasionou uma grande mudança relacionada ao método e procedimento da empresa.

Na atualidade, percebe-se que esta implantação mudou a cultura das pessoas, beneficiou essencialmente a área Financeira e Administrativa, devido o foco estar nos controles internos, que asseguram que as demonstrações financeiras publicadas aos acionistas e ao mercado são adequadas e confiáveis.

O SOX faz com que todos da organização façam sempre as coisas certas, encontrem formas de melhorar os processos existentes e protege os ativos da empresa. A estrutura organizacional da empresa pode ser definida conforme organograma da Figura 2.

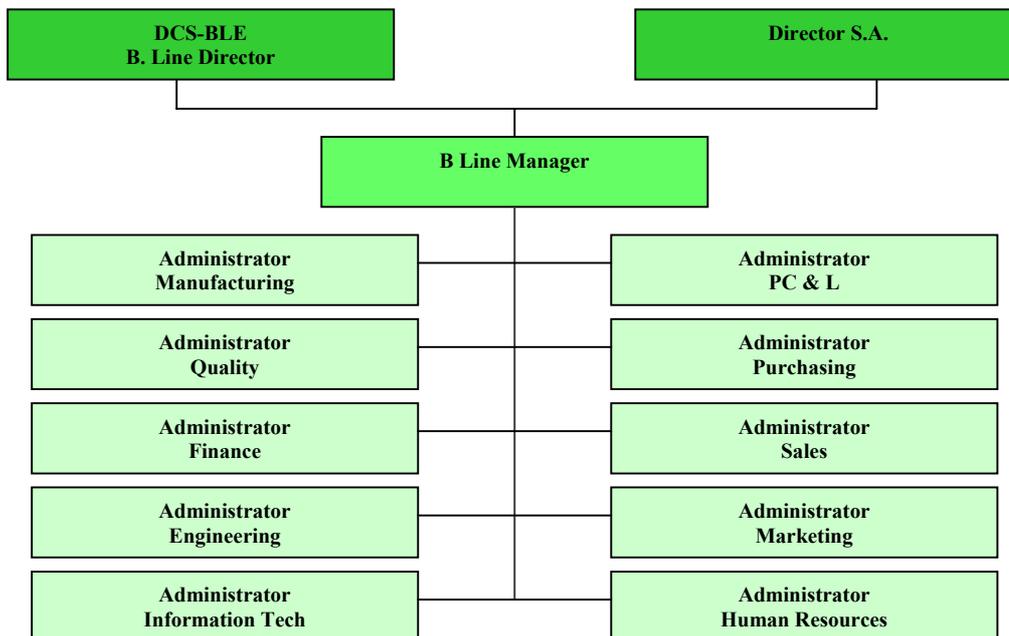


Figura 2 - Organograma da Mundi *South America*

A governança corporativa é definida como a prática empresarial resultante da combinação de preceitos jurídicos e políticas societárias, financeiras e administrativas com quatro objetivos:⁽¹²⁾

- Atrair capital financeiro e intelectual;
- Atingir objetivos estratégicos de forma ética;
- Gerar riqueza para os acionistas e para a sociedade; e
- Respeitar de forma transparente os direitos de todos acionistas e da sociedade como um todo.

Como consequência disso, facilitou-se o entendimento e implantação da estratégia, que traduz, claramente, o objetivo a ser atingido e quais são os indicadores que servem para a tomada de decisão e controle. As áreas dos objetivos da Mundi Componentes Automotivos Ltda foram definidas como:

- Cliente: acirrada perseguição da satisfação do cliente por meio de tecnologia, qualidade, custo, capacidade de resposta e atitude;
- Capacidade: fornecedor global de sistemas automotivos com excelência em componentes;
- Crescimento: aumentar a receita com uma base diversificada de clientes;
- Valor: aumentar o valor para os acionistas, pelo crescimento da receita e de lucros superiores; e
- Pessoas: criar um ambiente em que todos os funcionários possam contribuir e se superar.

A meta principal do BSC não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Seus indicadores constituem uma ferramenta poderosa que é utilizada para alcançar uma meta mais importante ainda: um sistema de gestão estratégica que auxilie os gestores a implementar e obter retorno sobre sua estratégia.⁽¹³⁾

A definição e implantação dos objetivos e indicadores ficam sob a responsabilidade das pessoas envolvidas no projeto. O projeto de implantação necessita de um *owner* (responsável pelo projeto) para estruturar as informações necessárias básicas para a construção do BSC.

A implantação não ocorreu em curto período de tempo e envolveu a sensibilização da organização, bem como sua integração. A sensibilização da organização ocorreu gradativamente devido à complexidade, seguindo algumas etapas:

- Esclarecer a visão e a estratégia da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa;
- Lançar iniciativas estratégicas; e
- Desenvolver sua própria estratégia.

Para a implementação do BSC o *owner* terá um papel importante nas fases de construção e incorporação, como um sistema de gestão estratégica, sendo necessário:⁽¹⁴⁾

- Disciplinar a equipe e indicar as melhores formas de traduzir as estratégias em indicadores;
- Auxiliar na incorporação dos novos papéis que serão necessários devido à implementação do BSC; e
- Divulgar a toda organização as informações resultantes do processo de implantação e consolidação do BSC.

3.1 Proposta de Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC é construído de acordo com os fatores estabelecidos em cada uma das suas perspectivas, já descritas no capítulo anterior, além disso requer a definição de um indicador para análise e uma meta a ser atingida.

Nesse contexto, a informação é recolhida pelo uso de diversos processos de forma que for mais conveniente à empresa. Nesse ínterim, acaba por preencher a lacuna da grande maioria dos sistemas gerenciais, além de implementar e obter feedback sobre a estratégia, de forma a facilitar o processo de gerenciamento.

O processo de elaboração do BSC deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, não existe nenhuma seqüência padrão a ser seguida, ele deverá adaptar-se a necessidade.⁽¹⁴⁾

A empresa Mundi sempre tomou decisões com base em informações financeiras, tais como faturamento, ganhos operacionais e giros de estoque, porém

após a implantação do SOX, que é uma lei americana que dispõe sobre governança corporativa, ficou evidente que havia necessidade de outros indicadores.

Os gestores das decisões analisaram criticamente os indicadores chaves de desempenho, acompanhando os resultados e estabeleceram metas. Os indicadores foram identificados como resultado de uma comparação com os concorrentes.

O coordenador do projeto foi o gerente do departamento de finanças, que definiu uma equipe composta por quatro funcionários das seguintes áreas: Finanças, Recursos Humanos, e Manufatura. Com a equipe formada, o coordenador estabeleceu um prazo de 25 dias para definir a missão, visão e a meta da empresa, de acordo com os objetivos da organização e para isso foram programadas reuniões diárias de 30 minutos para composição dos indicadores. As perspectivas foram divididas com o auxílio da área divisional, conforme seguem:

- Financeira: manufatura, finanças, RH, qualidade;
- Clientes: manufatura e qualidade;
- Processos Internos: manufatura, finanças, RH, qualidade; e
- Aprendizado e Crescimento: manufatura, finanças, RH, qualidade.

Uma vez concluída esta etapa, o BSC possibilitou respostas aos vários questionamentos e necessidades da empresa, permitindo aos gestores uma visão sistêmica da empresa e do meio em que ela opera.

Com isso, foi realizada a montagem dos indicadores que serviriam para norteiar a estratégia e o cumprimento da missão da empresa sob as perspectivas do BSC, conforme demonstrado no Quadro 1.

4 CONCLUSÃO

À primeira vista o *Balanced Scorecard* (BSC) parece exigir um sistema de coleta de dados extremamente elaborados, isto é, indicadores de desempenho que forneçam detalhes de onde a empresa precisa de melhorias. A sua aplicação identifica a causa real de um problema existente em uma atividade realizada por meio dos indicadores, metas e objetivos, permitindo a simulação de cenários futuros, de forma contribuir para o sucesso no curto e longo prazo das organizações.

Atualmente quase as totalidades das empresas já descobriram a necessidade de utilizar outros indicadores além dos financeiros, uma vez que a estratégia mapeada passa a construir a base do módulo de gestão da empresa, ou seja, a ferramenta pela qual a alta gestão monitora os níveis gerenciais sobre a aplicação e o respeito às diretrizes estratégicas pré-definidas.

As empresas que desejam manter-se no mercado de excelência de classe mundial devem-se utilizar ferramentas que promovam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e correções de eventuais desvios do planejamento estratégico traçado.

O BSC é considerado uma ferramenta para demonstrar o desempenho organizacional, pois é eficaz na mensuração de desempenho, indica a realidade da empresa e ajuda a tornar claro onde deve competir para conquistar clientes, como gerar valor aos acionistas e clientes, tendo, como foco, a visão de futuro.

O processo de criação de valor vem sendo cada vez mais exigido pelos gerentes das organizações; esse critério rigoroso é necessário, por isso surge cada vez mais interesse por indicadores de desempenho que pode ser não financeiro como financeiro. O foco de preocupação das empresas deixa de ser o cliente em primeiro lugar, pois no passado acreditava-se que essa decisão garantiria a sobrevivência por longo tempo; atualmente as organizações estão preocupadas em

definir claramente e objetivamente suas estratégias, visão, missão para atingir metas e assim tornarem competitivas.

| PLANO ESTRATÉGICO - NEGÓCIO 2006 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Área | Estratégia | Indicador (es) | Meta 2006 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Sep | Out | Nov | Dez | | | | |
| Perspectiva Financeira | 1- Abrigar um CPH (Custo por hora) Redução do Custo de Matéria-prima | Margem de Contribuição (% de itens) | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | |
| | | CPH | R\$ 175,83 | R\$ 129,92 | R\$ 161,28 | R\$ 158,62 | R\$ 112,33 | R\$ 193,88 | 85% | 96% | 97% | 80,50% | 83,00% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% |
| Perspectiva do Cliente | 1- Tornar-se a principal escolha para produtos e serviços de nossos Clientes 2- Desenvolver a cultura de Foco do Cliente na Organização | OI (% sobre as vendas) | 5,60% | 18,00% | 5,90% | 12,40% | 5,90% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | |
| | | Participação de Mercado A.A. | 35% 2006 | 35% 2004 | 36% 2005 | 35% 2006 | 38% 2007 | 40% 2008 | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% | -4,00% |
| Perspectiva da Empresa | 1 - Redesenhar a cadeia de suprimentos visando otimizá-la e atingir os objetivos do negócio | Tempo de resposta ao cliente | 7,7 dias | 18,5 dias | 19,2 dias | 2 dias | 4,2 dias | 5,7 dias | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | Reconhecimento Formal do cliente | 4% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Perspectiva do Processo Interno | | Inspeção Final | 683 PCS | 361 PCS | 127 PCS | 13143 PCS | 1097 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 | 625 |
| | | Scrap | R\$ 1.440,00 (1000K) | R\$ 196,00 | R\$ 150,00 | R\$ 140,00 | R\$ 137,00 | R\$ 135,00 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| | | Ciclo de Inventário | 8,5 | 6,8 | 7,0 | 7,5 | 6,8 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 | 7,0 |
| | | Reclamação Oficial (Quant. PPM) | 3 PPM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Ítem de risco de Segurança e Meio Ambiente | 245 | 42 | 22 | 9 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Indicador PEP Avaliadora | 100% | 10% | 46% | 75% | 80% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% | 83% |
| Perspectiva do Aprendizado e Crescimento | 1- Desenvolver um time de Excelência onde as pessoas deem o máximo de si, a maior parte do tempo, de forma auto-sustentada. | Capacitação horas treinamento | 100 horas / homem | 3% | 10% | 8,2% | 9,0% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | 9,5% | |
| | | Pesquisa de Clima | 90% | 37% | 77% | 88% | 86% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | |

Quadro 1 - Indicadores estratégicos de negócio

De um modo geral, elas não têm pretensão de eliminar indicadores financeiros tradicionais, mas sim gerar perspectivas que irão criar novos valores em longo prazo, por meio das quatro perspectivas. O objetivo primordial é repassar a estratégia corporativa a todos os membros da organização, que possibilitaria analisar os resultados obtidos pelas metas estabelecidas.

As empresas modernas e inovadoras adotaram o BSC como um sistema de gestão estratégica no sentido de viabilizar os processos gerenciais críticos e não se prender apenas às perspectivas financeiras como resposta a todos os questionamentos, seria um grave erro avaliar uma empresa exclusivamente pelas medidas financeiras tradicionais.

O conjunto de todas as perspectivas deve ser o ponto inicial para que os gestores acompanhem a estratégia pré-determinada. Essa visão inovadora de gerenciamento é de extrema importância, pois se utiliza indicador estratégico que abrange por completo todas as seções da organização e possibilita caminhar lado a lado com os fatos conhecidos.

O presente trabalho fundamentou-se na implantação do BSC numa indústria de autopeças, onde se pode afirmar que o modelo funciona. Sugere-se fazer um acompanhamento de sua evolução, bem como avaliar com maior criteriosidade as dificuldades encontradas para o não cumprimento das metas estabelecidas, e se o acompanhamento está sendo adequado.

REFERÊNCIAS

- 1 KAPLAN, R. S. e NORTON, D. A. **Estratégia em Ação e o *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 2 KAPLAN, R. S. e NORTON, D. A. **O novo Sistema de Administração e Mensuração Estratégica**. Harward Business Scholl Press, 1996.
- 3 KAPLAN, R. S. e NORTON, D. A. **Estratégia em Ação e o *Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 4 NIVEN, P. R. ***Balanced Scorecard Step by Step: maximizing performance and maintaining results***. New York: Jonh Wiley & Sons, Inc., 2002.
- 5 ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 6 CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- 7 KAPLAN, R. S. ***The Balance Scorecard: the balance scorecard collaborative***. Rio de Janeiro: Campus 1999.
- 8 KAPLAN, R. S. e NORTON, D. A. **Mapas Estratégicos *Balanced Scorecard*: convertendo os ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 9 OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. ***Performance Drivers: a practical guide using the balance scorecard***. New York: Jonh Wiley and Sons, 1999.
- 10 SANTOS, A. M. M. M.; BURITY, P. **O Complexo Automotivo**. In: BNDES Setorial. Rio de Janeiro, dez. 2002.
- 11 COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***. São Paulo, 2001. 156p. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo.
- 12 MAXWELL, V. R. **A Importância do EVA: valor econômico agregado para a perspectiva gerencial do *Balanced Scorecard***. Revista da FAI, ano 1 nº 1, Maio de 2003.

- 13 MAXWELL, V. R. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.
- 14 ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. **Utilizando o *Balanced Scorecard* para gerenciar pequenas e médias empresas**. Florianópolis, 2002. 152 p. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.