



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**FABIANO SALES DE SOUZA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA S:  
O CASO SENAI/BA**

Salvador  
2005

**FABIANO SALES DE SOUZA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA S:  
O CASO SENAI/BA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Armando Costa Neto

Salvador  
2005

---

S719 Souza, Fabiano Sales de  
Implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma organização do Sistema S [manuscrito]: o caso SENAI/BA / Fabiano Sales de Souza. – 2005. 164 f.: il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Salvador - UNIFACS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

Orientador: Professor Dr. Armando Costa Neto.

1. Administração Estratégica. 2. Gestão do Conhecimento.  
3. Balanced Scorecard – Sistema de Gestão. I. Título.

CDD: 658.403 8

CDU: 65.011.8

---

TERMO DE APROVAÇÃO

FABIANO SALES DE SOUZA

IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA S:  
O CASO SENAI/BA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS), pela seguinte banca examinadora:

Armando Costa Neto – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Edvaldo Machado Boaventura \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação Superior, The Penn State University  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Luis Carlos dos Santos \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia  
Universidade Estadual da Bahia (UNEB)

Salvador, de de 2005

A minha esposa Patrícia e meus filhos Pedro e Luana, pelo apoio e compreensão do tempo que lhes foi levado.

A meus pais Alírio e Ana Maria e irmãos Cristiano e Rodrigo cujo apoio incondicional sempre me ajudou a seguir em frente.

## **AGRADECIMENTOS**

A Armando Costa Neto, orientador, pela amizade, acompanhamento e sugestões ao meu trabalho.

Ao Dr. Edvaldo Boaventura pela amizade, apoio, interesse e incentivo para realização desta dissertação.

A todos os colegas do SENAI/BA que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso deste projeto, em especial o Dr Gustavo Leal Sales Filho e Dr Carlos Roberto de Sousa, Marcos e Demétrio pelo sempre prestativo suporte em informática e Talita pela grande ajuda na revisão e normalização.

A todos os colegas da 3ª turma de Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador (UNIFACS), cuja convivência e apoio recíproco ajudou a tornar este projeto mais prazeroso.

Ao programa de Pós-Graduação em Administração, pelo apoio, a infra-estrutura, a qualidade, simpatia e disponibilidade dos seus professores e funcionários.

A minha esposa Patrícia e filhos Pedro e Luana, pelo apoio e incentivo para que este projeto se tornasse uma realidade.

A meus pais Alírio e Ana Maria e irmãos Cristiano e Rodrigo por todo o apoio que recebi ao longo deste período.

A Deus, pela permissão recebida para dar seqüência ao meu crescimento como ser humano e profissional.

*Os alquimistas ficavam muitos anos nos laboratórios, olhando aquele fogo que purificava os metais. Olhavam tanto o fogo, que aos poucos suas cabeças iam perdendo todas as vaidades do mundo. Então, um belo dia, descobriam que a purificação dos metais havia terminado por purificar a eles mesmos..*

Paulo Coelho, 1990

## RESUMO

Na transição da era industrial para a era do conhecimento, o paradigma de valor foi alterado e muitos pressupostos da era industrial tornaram-se obsoletos. As organizações passaram a competir dentro de um cenário globalizado e fragmentado, de grande complexidade, instabilidade e baixo grau de previsibilidade onde apenas a excelência na gestão dos ativos financeiros não mais era suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis. A geração de valor, diferenciação e vantagem competitiva passam a advir de ativos intangíveis como habilidades e conhecimento da força de trabalho, oferta de produtos inovadores, relacionamento com clientes e fornecedores ou cultura que estimule a inovação e a solução de problemas. Os sistemas de gestão tradicionais baseados em premissas financeiras não mais conseguem apoiar as organizações frente aos desafios complexos deste novo ambiente. Novas ferramentas gerenciais são propostas, dentre elas o *Balanced Scorecard*, um sistema de gestão proposto para executar a estratégia da organização e gerir ativos intangíveis utilizando medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Tendo como cenário este momento de transição, o objetivo geral desta dissertação consistiu em analisar o processo de implantação do *Balanced Scorecard* no SENAI/BA e verificar a efetividade desta ferramenta. O SENAI/BA apóia o desenvolvimento da indústria prestando serviços educacionais, técnicos e tecnológicos. A utilização do *Balanced Scorecard* no SENAI/BA torna-se especialmente interessante considerando as características organizacionais e culturais próprias desta instituição.

**Palavras-chave:** Era do Conhecimento. Sistemas de gestão. Ativos intangíveis. *Balanced Scorecard*. SENAI/BA.



## ABSTRACT

In the transition of the industrial age toward the information age, the value paradigm has changed and many presupposes of the industrial age had become obsolete. The organizations had started to compete inside of a globalized and broken up scene, of great complexity, instability and low degree of previsibility, where only the excellency in the management of the financial assets were no longer enough to guarantee sustainable competitive advantages. The generation of value, differentiation and competitive advantage start to result from intangible assets as abilities and knowledge of the work force, offers of innovative products, relationship with customers and suppliers or culture that stimulate the innovation and the solution of problems. The traditional management systems based only in financial premises no longer succeed to support the organizations front to the complex challenges of this new environment. New managerial tools are proposed, amongst them the Balanced Scorecard, a management system developed to execute the strategy of the organization and to manage intangible assets through the use of financial and not financial performance indicators. Having as scene this moment of transition, the general objective of this paper consisted of analyzing the implantation process of the Balanced Scorecard in SENAI/BA and verifying the effectiveness of this tool. SENAI/BA supports the development of the industry providing technological, technician and educational services. The use of the Balanced Scorecard in SENAI/BA becomes especially interesting considering the proper organizational and cultural characteristics of this institution.

**Key Words:** information age, management systems, intangible assets, Balanced Scorecard, SENAI/BA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Número médio de ferramentas utilizadas por empresas no Brasil	32
Figura 2 -	Ferramentas gerenciais mais utilizadas por empresas de grande porte	33
Figura 3 -	Macro fluxo de controle e decisão em um sistema de custos	45
Figura 4 -	Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	51
Figura 5 -	Modelo de gestão baseado no valor	55
Figura 6 -	Modelo de gestão do Capital Intelectual	59
Figura 7 -	Impactos da gestão do conhecimento sobre as empresas	61
Figura 8 -	Tradução da missão em resultados desejados	65
Figura 9 -	Os quatro processos fundamentais do BSC	69
Figura 10 -	<i>Feedback</i> e aprendizado estratégico	73
Figura 11 -	Princípios da organização focalizada na estratégia	75
Figura 12 -	Sistema de controle gerencial X Sistema gerencial estratégico	79
Figura 13 -	<i>Balanced Scorecard</i> e as quatro perspectivas	80
Figura 14 -	Medidas para avaliação da perspectiva de clientes	82
Figura 15 -	Modelo de cadeia de valor para a perspectiva de processos internos	83
Figura 16 -	Geração de valor a partir de medidas de aprendizagem e inovação	84
Figura 17 -	Relação de causa e efeito entre as quatro dimensões do BSC	89
Figura 18 -	Mapa estratégico com objetivos distribuídos pelas perspectivas	91
Figura 19 -	Estrutura organizacional do SENAI/BA	108
Figura 20 -	Mapa estratégico do SENAI/BA	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Transição da era Industrial para a era do conhecimento	24
Quadro 2 - Características da contabilidade geral X contabilidade gerencial	37
Quadro 3 - Cronograma de implantação do BSC no SENAI/BA	114
Quadro 4 - Objetivos estratégicos do SENAI/BA	117

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CETIND	Centro de Tecnologia Industrial Pedro Ribeiro
CI	Capital Intelectual
CIMATEC	Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia
EVA®	Valor Econômico Agregado
EVA®	Economic Value Added
ISO	International Standard Organization
LL	Lucro Líquido
MVA®	Valor de Mercado Agregado
MVA®	Market Value Added
NEAD	Núcleo de Educação a Distância
PL	Patrimônio Líquido
ROA	Retorno sobre ativos
ROE	Retorno sobre o capital próprio
ROI	Retorno sobre o investimento
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAI/BA	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Diretório Regional Bahia
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SWOT	Strongness, Weakness, Opportunities and Threats

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	18
1.4.1	O estudo de caso do SENAI/BA	21
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
<b>2</b>	<b>A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM UM NOVO CENÁRIO DINÂMICO - COMPETITIVO</b>	23
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS DE GESTÃO	28
2.2	SISTEMA CONTÁBIL TRADICIONAL	34
2.3	ÍNDICES FINANCEIROS	39
2.4	SISTEMA DE CUSTOS	44
2.5	SISTEMA DE QUALIDADE	47
2.6	ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®)	52
2.7	GESTÃO DO CONHECIMENTO	56
<b>3</b>	<b>UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ERA DO CONHECIMENTO: BALANCED SCORECARD</b>	64
3.1	A IMPORTÂNCIA DE GERIR A ESTRATÉGIA	66
3.2	OS QUATRO PROCESSOS FUNDAMENTAIS DO BSC	68
3.3	CINCO PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO	75
3.4	A IMPORTÂNCIA DO BSC PARA AS ORGANIZAÇÕES	77
3.5	MODELO DE CRIAÇÃO DE UM BSC SEGUNDO KAPLAN E NORTON	85

3.6	FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	93
<b>4</b>	<b>A ORIGEM E MODERNIZAÇÃO DO SENAI/BA</b>	<b>98</b>
4.1	MODELO ORGANIZACIONAL DO SISTEMA SENAI: REGIME CONFEDERATIVO E OS DEPARTAMENTOS REGIONAIS	102
<b>5</b>	<b>ELABORAÇÃO DO BSC PARA O SENAI/BA</b>	<b>112</b>
5.1	MODELO DE KAPLAN E NORTON VERSUS MODELO UTILIZADO PELO SENAI/BA	122
5.2	AVALIAÇÃO DO BSC ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DA ALTA DIREÇÃO E MÉDIA GERÊNCIA	131
5.3	FATORES CRÍTICOS QUE IMPACTARAM NA IMPLANTAÇÃO DO BSC NO SENAI/BA	139
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semi-estruturada aplicada ao grupo do projeto de implementação do BSC</b>	<b>153</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário semi-estruturada aplicado à alta direção e média gerência do SENAI/BA</b>	<b>159</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O objeto de estudo desta dissertação está relacionado com o processo de implementação e análise dos ganhos de gestão proporcionados pelo *Balanced Scorecard* (BSC), utilizando como estudo de caso o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Diretório Regional Bahia (SENAI/BA).

Ao se observar a transição da era industrial para a era do conhecimento, é verificado que os pressupostos da era industrial tornaram-se obsoletos e estão sendo substituídos pelos da era do conhecimento. O sucesso futuro das organizações está na capacidade de gerir ativos intangíveis, gerando valor através dos mesmos.

Neste novo cenário, os sistemas tradicionais de gestão de desempenho, apoiados em indicadores financeiros não funcionam como orientadores para criação do valor futuro, tampouco realizam a adequada gestão dos ativos intangíveis. Os novos sistemas de gestão de desempenho, dentre eles o BSC criado por Kaplan e Norton, suprem esta lacuna e proporcionam novas ferramentas para a gestão estratégica da organização.

A necessidade de competir, sobreviver e prosperar no ambiente organizacional trazido pela era do conhecimento é inerente a qualquer organização, independente do seu porte, setor de atividade, nacionalidade ou natureza jurídica. Deste modo, é natural que organizações diversas busquem adaptar seus sistemas de gestão para esta nova realidade.

O SENAI/BA, estudo de caso desta dissertação, é uma instituição que apresenta características e necessidades bastante específicas:

- é uma organização de direito privado, porém com características de organização pública;
- não tem fins lucrativos, mas busca receita também pela prestação de serviços cujos valores cobrados são orientados pela premissa da sustentabilidade;
- fornece para a sociedade serviços gratuitos de caráter assistencial e educacional, e para a indústria serviços remunerados de caráter técnico e tecnológico;
- necessita de modernizar seu papel, utilizando as mesmas ferramentas de gestão validadas pelo mercado;
- apresenta simultaneamente orientação para o social e para o mercado.

Não obstante as peculiaridades da organização escolhida para o estudo de caso, a mesma necessita de constantemente adaptar-se à dinâmica da era do conhecimento para que continue atendendo as demandas dos seus clientes e tenha sua linha de ação reconhecida e validada pela sociedade. A adaptação de novas tecnologias de gestão destinadas originalmente para organizações tradicionais é um desafio que se coloca para os executivos de organizações similares ao SENAI/BA. Neste sentido, o problema de pesquisa proposto pode ser definido da seguinte maneira:

Que adaptações foram necessárias no processo de implementação de um sistema de gestão de desempenho fundamentado no BSC, para atender às necessidades próprias do SENAI/BA, sem perda de efetividade?



Desdobrando o problema desta pesquisa, pode-se indagar as seguintes questões:

- como aplicar este instrumento concebido por Kaplan e Norton em uma organização privada com influência pública como o SENAI/BA?
- Considerando-se que o principal objetivo do BSC é apoiar a execução da estratégia, como alcançá-lo nesta aplicação?
- como seus gestores percebem os seus resultados e sua possível efetividade?

## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

O objetivo geral desta dissertação é analisar o processo de implementação do BSC no SENAI/BA, verificando quais adaptações foram realizadas e atestar a efetividade desta ferramenta.

A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar de forma crítica a evolução dos sistemas de gestão de desempenho, do final da era industrial para o início da era do conhecimento, comparando as vantagens e desvantagens da aplicação dos mesmos;
- b) comparar o modelo de implementação do BSC no SENAI/BA com o modelo proposto por Kaplan e Norton, verificando se houve ou não necessidade de realizar adaptações;
- c) analisar a elaboração de um sistema de gestão de desempenho fundamentada no BSC para o SENAI/BA;
- d) verificar através da percepção dos gestores os resultados alcançados e a efetividade do BSC;

- e) identificar, a partir dos principais fatores críticos para implementação do BSC citados na literatura, quais aqueles que impactaram na implementação do BSC no SENAI/BA.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao contrário das empresas privadas, as organizações sem fins lucrativos não possuem uma tradição de gestão consolidada. Nos últimos vinte anos houve um crescimento expressivo no número destas organizações, sendo que muitas cresceram e se desenvolveram, assumindo a dimensão de organizações de grande porte, com orçamentos estimados em vários milhares de reais. Estas organizações sofrem igualmente o impacto das transformações advindas da era do conhecimento, talvez até agravadas pelo fato de possuírem em geral uma cultura de gestão incipiente ou ainda em formação.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam o caráter abrangente da aplicabilidade do BSC nas diferentes organizações. Segundo eles, mesmo havendo na elaboração e implementação do BSC variações em torno do modelo original por eles proposto, a essência do resultado alcançado permanece a mesma.

O BSC pode ser uma valiosa ferramenta de apoio para que essas organizações possam cumprir com eficiência seus objetivos e missões. Ao fazer a ligação entre o planejamento estratégico e as ações operacionais do dia a dia, o BSC ajuda a realizar a execução da estratégia destas organizações no curto e longo prazo. A utilização desta metodologia permite realizar uma gestão de desempenho balanceada destas organizações ao abordar indicadores financeiros (sustentabilidade dos projetos, por exemplo), e também outros relativos a processos internos, clientes e colaboradores.

Através do acompanhamento da elaboração desta ferramenta e da sua implementação no SENAI/BA serão fornecidas informações de maneira a facilitar o estudo e conhecimento do BSC por outras instituições semelhantes, de modo que tenham embasamento para decidir por um sistema de gestão adequado à era do conhecimento, seja este sistema o BSC ou outros disponíveis.

#### 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa empírica de caráter exploratório desta dissertação baseou-se no método clássico de estudo de caso único.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Gil (1999) explica que o estudo de caso é caracterizado pelo exame profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

Roesch (1999) caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, se adequa ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Yin (2001) comenta que o estudo de caso vem sendo utilizado como uma estratégia comum de pesquisa na administração pelo fato de contribuir de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Roesch (1999) reforça este fato, analisando a realidade brasileira, na qual a utilização de estudos de caso é especialmente adequada aos trabalhos de conclusão de curso e às dissertações de mestrado em Administração, tendo em vista que os estudantes, em geral, focalizam sua pesquisa em ambientes definidos por uma ou poucas organizações e, não contam com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo.

O estudo de caso tem como poder diferenciador a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como observação direta, observação participante, série de entrevistas, análise de documentos, registros em arquivos e artefatos físicos.

Yin (2001) comenta que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto o estudo de um caso único quanto de casos múltiplos. Observa também que apesar das fontes de evidência serem predominantemente qualitativas, os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas também.

Na realização de um estudo de caso, este autor recomenda algumas habilidades básicas comumente exigidas de um pesquisador: fazer boas perguntas e interpretar as respostas, ser bom ouvinte não se contaminando por ideologias próprias e preconceitos, ser flexível e ter capacidade de adaptação, ter noção clara das questões que estão sendo estudadas, ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Para apoiar o pesquisador no planejamento e estruturação do estudo de caso, Yin (2001) sugere que se utilize um protocolo para o estudo de caso. O protocolo ajuda o pesquisador focar no tema e força a antecipação de várias situações e problemas possibilitando a análise das soluções alternativas possíveis. O protocolo deve apresentar:

- uma visão geral do projeto do estudo de caso;
- procedimentos de campo;
- questões do estudo de caso;
- guia para o relatório do estudo de caso.

Em relação à coleta de dados, este autor recomenda que sejam seguidos 3 princípios:

1. utilização de várias fontes de evidência e não apenas uma;
2. criação de um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório formal;
3. manutenção de um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Após a coleta de dados, é necessário analisar as evidências. A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. O pesquisador deve estabelecer prioridades do que deve ser analisado e por que.

A despeito das diversas técnicas de análise de dados aplicáveis em um estudo de caso, Yin (2001) recomenda uma análise de alta qualidade e para tanto sugere que sejam observados quatro princípios:

- a análise deve ser baseada em todas as evidências relevantes;
- a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes;
- a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do seu estudo de caso;
- deve ser utilizado na análise o conhecimento de especialista no estudo de caso.

A exposição final do estudo de caso pode ocorrer de forma oral ou escrita. Independente do formato escolhido, este autor sugere que algumas etapas devem ser obedecidas durante este processo de composição do relatório final: identificar o público almejado para o relatório, desenvolver uma estrutura de composição e solicitar que pessoas informadas revisem o estudo de caso.

Em relação a estrutura de composição, esta pode ser: analítica linear, comparativa, cronológica, de construção de teoria, de incerteza e estruturas não sequenciais.

#### 1.4.1 O estudo de caso do SENAI/BA

Nesta dissertação, a unidade-caso delimitada é o SENAI/BA, tendo como objeto do exame a análise da implantação do BSC e a verificação de sua efetividade junto á equipe gerencial do SENAI/BA.

A coleta de dados será feita mediante o uso de procedimentos definidos, dentre os quais pode-se citar:

- entrevistas parcialmente estruturadas com a equipe responsável pela implantação do BSC no SENAI/BA;
- registros organizacionais como indicadores de desempenho passado;
- observação participante;
- questionário focado para gestores das áreas de negócio visando avaliar através da percepção a efetividade da implantação do BSC.

No tratamento dos dados coletados foi utilizada uma abordagem mais analítica baseada nas proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. A análise específica foi realizada por meio da comparação do padrão de implementação do BSC proposto por Kaplan e Norton, versus o aplicado pelo SENAI/BA.

A exposição final do estudo foi feita no formato de uma dissertação, onde a estrutura de composição incluiu o tema, o problema, a revisão da literatura, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões e implicações feitas a partir destas descobertas.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A seção 1 deste trabalho consiste na formulação do problema de pesquisa desta dissertação, na definição dos objetivos gerais e específicos e nos aspectos metodológicos utilizados, com a caracterização da pesquisa de estudo de caso único e instrumentos determinados para coleta e análise dos dados. Na seção 2 é discutido o novo cenário organizacional fruto da transição da era industrial para a era do conhecimento. Neste contexto será verificada a dificuldade dos sistemas tradicionais de gestão atenderem aos requisitos deste novo cenário e a necessidade de um modelo emergente de sistema de gestão capaz de orientar o valor futuro pela gestão dos ativos intangíveis. Serão analisados sistemas de gestão tradicionais, focando suas vantagens e desvantagens, evoluindo até novas ferramentas gerenciais propostas como a Gestão do conhecimento e o BSC. Na seção 3 será apresentado o BSC com suas dimensões financeiras, de clientes, de processos internos e aprendizado, e analisado o seu funcionamento como sistema de gestão estratégica. Será discutida a importância e necessidade das organizações efetivarem a gestão de suas estratégias. Será demonstrado o modelo tradicional de elaboração e implantação do BSC proposto por Kaplan e Norton. Na seção 4 será apresentado o SENAI/BA, sua origem, modelo organizacional, estrutura funcional, a modernização de seu papel, a evolução de sua gestão, os serviços ofertados e a discussão sobre suas características: públicas e privadas, sem fins lucrativos, mas em busca da auto sustentabilidade. Na seção 5 consiste na apresentação do estudo de caso onde será realizada a análise e comparação do modelo de implementação do BSC no SENAI/BA versus o modelo tradicional proposto por Kaplan e Norton. Também será avaliada a efetividade do BSC no SENAI/BA pela percepção dos gestores desta organização. Na seção 6 será realizada a conclusão da dissertação com a síntese e resposta dos objetivos geral e específicos.

## **2 A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM UM NOVO CENÁRIO DINÂMICO – COMPETITIVO**

Durante a era industrial, de 1850 até o início da década de 1970, a obtenção de economias de escala<sup>1</sup> e escopo<sup>2</sup> eram os principais determinantes para o sucesso das empresas. O modelo de produção vigente era baseado no paradigma taylorista - fordista, um regime de acumulação intensiva centrado no consumo de massa. O taylorismo - fordismo busca a ampliação da produtividade por meio da organização científica do trabalho incorporada ao sistema fabril automatizado. O sucesso deste sistema gerou uma enorme e crescente produtividade, contribuindo para o aumento da massa salarial e a elevação do poder aquisitivo dos assalariados, integrando-os à acumulação capitalista, como parcela significativa da demanda efetiva, viabilizando a realização do lucro e da onda de produção de mercadorias em larga escala.

Até então, os sistemas de gestão de desempenho eram desenvolvidos baseados em premissas exclusivamente financeiras e o principal objetivo destes era o de permitir a alocação eficiente de capital financeiro e físico. As organizações competiam dentro de um contexto de relativa estabilidade com bom grau de previsibilidade.

Com a transição da era industrial para a era do conhecimento, ocorrida nas últimas décadas do século XX, alterou-se o paradigma de valor e muitos pressupostos da era industrial tornaram-se obsoletos. As organizações passaram a não mais conseguir obter vantagens competitivas

---

<sup>1</sup> Economia de escala: produção em grande quantidade reduzindo os custos industriais através da diluição dos custos fixos e maior eficiência na produção.

<sup>2</sup> Economia de escopo: uma firma incorre em custos menores produzindo vários produtos que estão relacionados entre si, do que produzindo cada um dos produtos de forma independente. Os custos menores são decorrentes das sinergias obtidas na utilização dos recursos humanos e materiais orientados à produção.



sustentáveis apenas com rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com excelência na gestão dos ativos e passivos financeiros.

Quinn (1992 apud NONAKA, 1997) comenta que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações, equipamentos ou fatores como capital financeiro, mão de obra barata e recursos naturais.

Terra (1999) observa que as necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-ativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento.

Senge (1990) percebe que à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho fica cada vez mais ligado ao aprendizado. Neste contexto, propõe o modelo da organização de aprendizado ou *learning organization* como adequado para a era do conhecimento, em função de despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Kaplan e Norton (1997) traçam claramente o paralelo entre as duas eras:

<b>Premissa</b>	<b>Era Industrial</b>	<b>Era do conhecimento</b>
Processos Interfuncionais	Especialização funcional	Visão de processos integrados
Ligações clientes x fornecedores	Empurradas pelos fornecedores	Puxadas pelos clientes
Produção	Padronizada	Customizada
Forma básica receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, P&D)
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta de comunicação
Aplicação do aprendizado	Novas ferramentas	Novos ativos
Preço e qualidade	Baixo preço e baixa qualidade	Baixo preço e alta qualidade
Visão de Mercado	Nacional e regional	Global
Ciclo de vida dos produtos	Alto	Baixo
Mão de Obra	Braçal	Intelectual

Quadro 1 - Transição da era industrial para a era do conhecimento  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997; SVEIBY, 1998.

Perez (1999) apresenta uma abordagem para este momento econômico de transição, baseando-se na hipótese dos fenômenos de onda larga ou ondas de Kondratiev: sucessivos e distintos modos de crescimento do sistema econômico, resultantes do acoplamento entre um

paradigma tecno-econômico emergente com uma superestrutura (modelo social e institucional) aderente provocando assim uma “nova onda” de crescimento.

Segundo a autora citada, os ciclos de desenvolvimento econômico são traçados como ondas que duram de 40 a 60 anos. A depressão desta onda é gerada pelo casamento de um paradigma esgotado acompanhado da inércia dos mecanismos sócio-institucionais. Este momento tem o efeito de uma destruição criadora<sup>3</sup>, dando margem ao surgimento de um paradigma emergente que irá forçar o rompimento da inércia dos mecanismos sócio-institucionais. Evolui-se então para uma situação de “pico da onda” onde o novo paradigma vigente combinado com modelos sociais e institucionais aderentes provoca uma revolução produtiva e conseqüente salto econômico. Com o esgotamento do paradigma, o ciclo é encerrado, dando início a outro através do mecanismo da destruição criadora.

O sustentáculo de cada novo paradigma encontra-se na estrutura de custos dos novos insumos. Estes novos insumos teriam custos extraordinariamente decrescentes, oferta abundante, potencial de utilização em diversas atividades produtivas, associado à inovação dos meios de produção.

A transição da era industrial para a era do conhecimento pode ser interpretada como uma nova onda larga, sustentada pelo avanço e desenvolvimento da micro eletrônica em suas diversas formas: micro informática, crescente capacidade de processamento, telecomunicações e as tecnologias digitais convergentes.

Com relação aos sistemas tradicionais de gestão de desempenho, estes não mais são suficientes para apoiar um gerenciamento ótimo da empresa em função de não indicarem tendências sobre as potencialidades de geração de resultados futuros e de não oferecerem indicações de geração de valor para outras dimensões como clientes, processos internos, pessoas, tecnologia e inovação.

---

<sup>3</sup> Destruição Criadora: termo usado por Schumpeter para designar inovações, que desempenham um papel desequilibrador do sistema econômico, ao provocar transformações qualitativas e descontínuas. Segundo Schumpeter, estas inovações são o motor do processo de desenvolvimento econômico.

Prahalad (2000) comenta sobre a necessidade de reformar os sistemas tradicionais de gestão, pois estes tiveram como base a contabilidade tradicional, que privilegia ativos fixos como terrenos, construções e equipamentos tratando-os como investimentos, enquanto que ativos intangíveis como treinamento dos funcionários ou relacionamento com clientes são tratados como despesas do período.

Sveiby (1998) observa que ao se avaliar o novo com as ferramentas do antigo, não há como perceber o novo, sendo então necessário a criação de sistemas de gestão de desempenho adequados à realidade da era da informação. Entretanto, ressalta a dificuldade desta tarefa em função da ausência de uma estrutura teórica coerente que se adeque aos setores emergentes do conhecimento.

Os ativos baseados no conhecimento reverteram a lógica econômica da escassez de recursos. Se divide-se um recurso financeiro entre duas pessoas cada um fica com a metade. Se dividir-se o conhecimento com alguém o total acumulado se duplica. Quanto mais abundante o conhecimento, maior o seu valor.

O diferencial competitivo passa também a advir da capacidade das organizações em mobilizar e utilizar ativos intangíveis para gerar riquezas. O paradigma da produção em massa é substituído por produção customizada de alta qualidade e baixo preço. As organizações passam a focar o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e a melhoria contínua de processos. A competição se dá em uma nova realidade complexa e imprevisível, dinâmica e mutante, intangível e caótica, individual e global, fragmentada e integradora, mecânico e humana, tudo ao mesmo tempo.

Como ativos intangíveis pode-se citar habilidades e conhecimento da força de trabalho, desenvolvimento de processos e produtos inovadores, cultura da organização, utilização da tecnologia de informação, desenvolvimento de relacionamento com clientes e fornecedores, e clima organizacional que estimule a inovação e a solução de problemas.

Kaplan e Norton (2000a) comentam estudo da Brookings Institute, de 1982, mostrando que o valor contábil dos ativos tangíveis representavam nesta época 62% do valor de mercado das organizações industriais. Estudos recentes indicam que o valor contábil dos ativos tangíveis representa apenas 20% a 25% do valor de mercado das empresas enquanto os ativos intangíveis representam 75% a 80%.

Schimdt (2001) percebe que as mudanças ambientais em ritmo acelerado têm pressionado as organizações a um ajustamento, algumas vezes de forma planejada, outras nem tanto. Em função de exigências impostas pelo mercado, as organizações passaram a promover mudanças sistemáticas generalizadas ou experimentais, adaptando ou criando novas práticas, sempre buscando a melhor forma de gerir para se manterem competitivas.

Sveiby (1998) comenta que alguns gestores, de forma intuitiva e até acidental, libertaram-se das limitações mentais da era industrial e perceberam a mina de recursos ilimitados provenientes dos ativos baseados no conhecimento. Entretanto, há uma demanda por uma caixa de ferramentas de habilidades de gestão por conhecimento que facilite esta tarefa.

No bojo deste movimento, Kaplan e Norton (1997) criaram o (BSC), um sistema de gestão de desempenho desenvolvido a partir das premissas que permeiam a era do conhecimento, permitindo a gestão do valor dos ativos intangíveis. O BSC combina medidas financeiras com medidas qualitativas orientadas para o desempenho futuro, focando a performance organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e conhecimento. Assim, o BSC apóia a execução da estratégia da organização, traduzindo-as em ações operacionais do dia a dia.

Para uma melhor compreensão e contextualização deste momento atual, será discutida a importância de se ter a gestão fortemente correlacionada com a estratégia e em seguida serão analisados alguns sistemas de gestão dentro do paradigma fordista-taylorista, evoluindo até os sistemas propostos no novo paradigma da era da informação, especificamente a Gestão do Conhecimento e o BSC.

## 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS DE GESTÃO

A revolução industrial proporcionou um enorme incremento da produtividade através do uso de recursos materiais como ferro e aço, e de fontes de energia como o carvão e eletricidade, sustentando processos fabris automatizados, possibilitando um expressivo incremento de uma produção antes artesanal. As novas indústrias absorviam uma mão de obra não qualificada como agricultores vindos do campo e ex-artesãos. Havia uma carência por métodos de trabalho sistematizados e organização da gestão. Como consequência da busca pela sistematização do conhecimento da organização do trabalho, surge no início do século XX a teoria da administração científica enfocando o trabalho do operário e o trabalho gerencial visando a obtenção de maior rentabilidade dos recursos disponíveis.

Em 1911, Frederick Taylor publicou o livro “Princípios da Administração Científica”, no qual defendia a divisão do trabalho, a segmentação das tarefas, o estudo de tempos e movimentos, a transferência da responsabilidade pela organização do trabalhador para o gerente, a utilização de métodos científicos, a seleção da melhor pessoa para o cargo, o treinamento do trabalhador e a fiscalização do trabalhador para assegurar que resultados adequados fossem atingidos.

Em 1916, Henry Fayol publicou a obra “Administração Industrial e Geral” cujas principais idéias refletiam a divisão funcional da organização em funções administrativas, técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança; as funções administrativas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar; e a proporcionalidade destas funções e sua execução por gerentes e operários;

Neste período, a Administração passou a ser estudada como ciência e as contribuições de Taylor e Fayol forneceram a base da Administração Científica. Taylor atuou com maior ênfase no estudo da tarefa e divisão do trabalho e Fayol na organização gerencial. A Administração Científica possuía caráter prescritivo e normativo, sendo largamente adotada pelas organizações da época, gerando notável aumento de produtividade. As organizações viviam o paradigma de produção taylorista - fordista: produção em massa, baixa customização, padronização, baixa qualidade, especialidade funcional e mão de obra braçal. O ambiente era relativamente estável e previsível e os produtos possuíam ciclo de vida longo.

Com o desenvolvimento da administração como ciência, diversas organizações passaram a buscar neste campo a criação e desenvolvimento de ferramentas que apoiassem a gestão para atingimento dos resultados desejados.

Nas primeiras décadas do século XX, a Dupont Corporation desenvolveu o critério do *return on investment* (ROI), uma medida financeira que focava basicamente a eficiência operacional da empresa, a eficiência da utilização dos ativos e a alavancagem financeira. Este modelo virou padrão para as organizações desta época.

Após a Segunda Guerra Mundial o planejamento do orçamento virou elemento central dos sistemas gerenciais. Considerando o modelo de produção industrial fordista taylorista, muitas organizações evoluíram de sistemas de gestão baseados em premissas contábeis, agregando também as premissas de custos. Estes sistemas dominaram a gestão das empresas até o início da década de 70.

Durante as décadas de 80 e 90, já sob impacto da transição da economia industrial para a economia do conhecimento, novos sistemas de gestão foram criados, extrapolando o uso de indicadores meramente financeiros: Gestão por Qualidade Total, Valor Econômico Agregado (EVA®), Reengenharia e *Downsizing* dentre outros.

No final do século XX e início do século XXI, as organizações reconhecem a importância e necessidade de gerir ativos intangíveis para atingir um diferencial sustentável. Novos sistemas de gestão surgem focados em atender esta demanda: Gestão de Capital Intelectual e o BSC.

O deslocamento da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento causou grandes mudanças sociais, políticas, econômicas, e tecnológicas pressionando as organizações por um ajustamento. As organizações passaram a promover mudanças criando novas práticas gerenciais, porém concentrando seus esforços de modo isolado em dimensões distintas como o foco em clientes, reengenharia de processos, gestão de recursos humanos estratégicos, desenvolvimento de sistemas de informação e decisão ou sistemas de relacionamento com clientes, dentre outros.

Como observam Kaplan e Norton (2000a), cada uma destas dimensões é importante e desempenha um papel na criação de valor nas organizações. Mas cada uma representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável. O BSC corrige esta visão estreita ao imprimir uma visão abrangente oriunda da estratégia, aglutinando todas estas dimensões de forma integrada, utilizando as perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizagem, que são ligadas por uma relação de causa e efeito. Como resultado, o BSC funciona como uma ferramenta para tradução da estratégia em ação sendo o referencial central de um novo processo de gerenciamento do desempenho.

Kaplan e Norton (2000b) percebem que com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia estão se

convertendo em processo contínuo e participativo. O ciclo de vida das estratégias está cada vez mais curto.

Hamel (2001) comenta que as empresas devem ser capazes de reinventar suas estratégias não apenas uma vez por década, em meio às crises de substituição de seus presidentes, mas de forma contínua, ano após ano.

Conforme observa Schmidt (2001), a necessidade de mudança, cada vez mais evidente neste início de século XXI, exige que as pessoas e empresas estejam preparadas, não para um processo de mudança individual em etapas, mas para que as organizações estejam prontas para mudar e serem mudadas continuamente.

Kaplan e Norton (2000a) reforçam que o BSC, mais do que um programa de mensuração, é um programa de mudança. Mudança para um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em um novo sistema de gestão.

Confirmando a tendência acima citada, pesquisa mundial realizada pela BAIN & COMPANY (2004) com 708 empresas, das quais 60 brasileiras, revela que os executivos têm utilizado cada vez mais um número maior de ferramentas de gestão como forma de resposta aos cenários econômicos conturbados, investidores retraídos e gerenciamento sob intenso questionamento. Esta pesquisa evidenciou um aumento significativo do uso de ferramentas de gestão, com maior concentração em ferramentas exaustivamente testadas e comprovadas como fornecedoras de direção, tais como Benchmarking, Planejamento Estratégico e Pesquisas com Clientes. Uma típica empresa brasileira retratada na pesquisa utilizou em 2002, 13,1 ferramentas de gestão, contra um número de 10,7 ferramentas utilizadas em 2000 conforme pode ser visto na Figura 1 abaixo:





Figura 1 - Número médio de ferramentas utilizadas por empresas no Brasil  
Fonte: BAIN & COMPANY, 2004.

A Bain & Company justifica a utilização pelas empresas de um grande número de ferramentas de gestão, como uma forma de atender a um conjunto de expectativas conflitantes por parte dos acionistas que mantêm uma pressão simultânea para redução de custos e crescimento. Convém ressaltar que esta é uma equação de difícil convergência.

Buscando transformar a recessão econômica em uma vantagem, as organizações têm privilegiado as ferramentas que ajudam a moldar a estratégia, apoiar a sua execução e preparar os gerentes para o árduo caminho do crescimento. A Figura 2 abaixo evidencia as ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas:

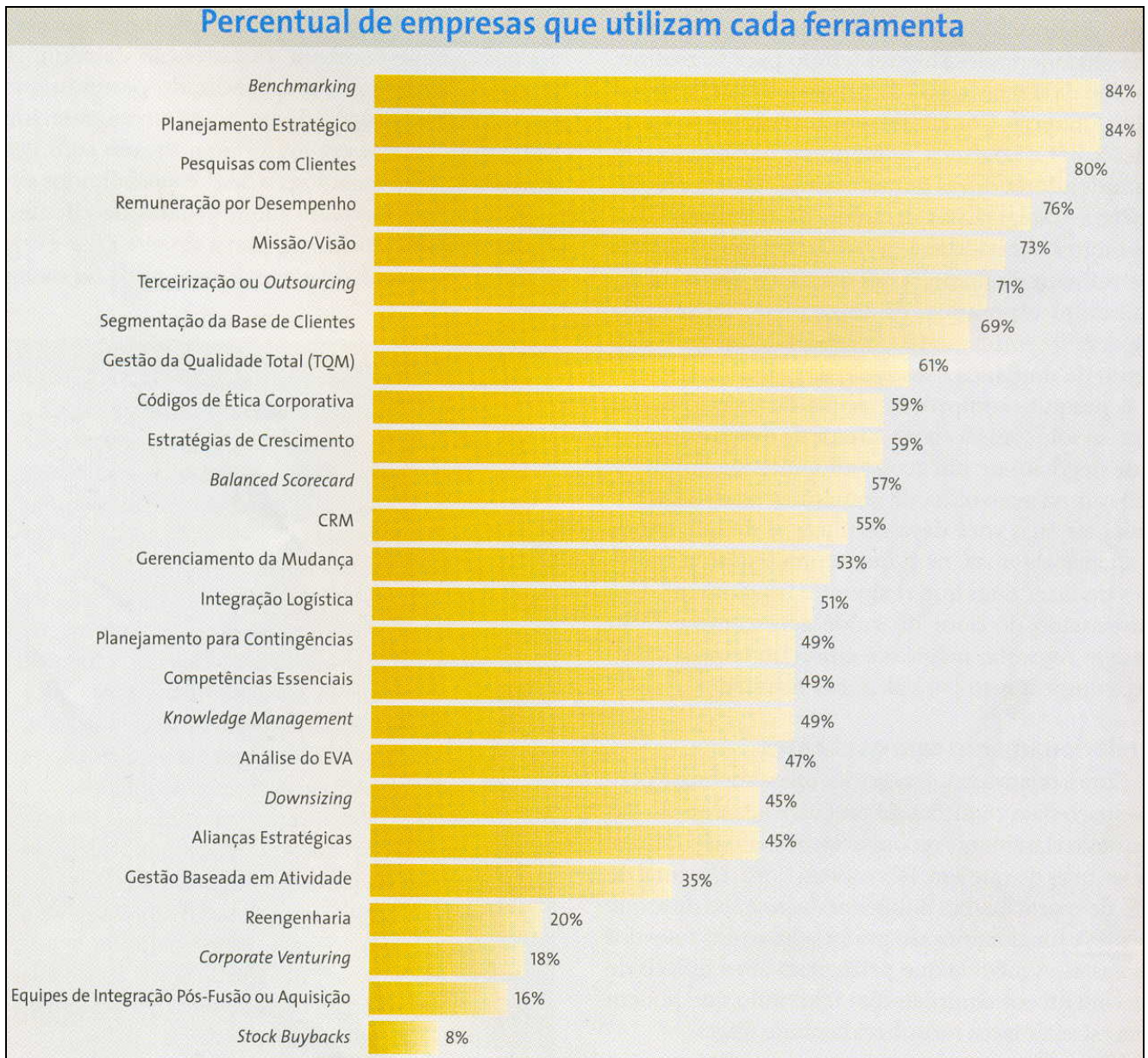


Figura 2 - Ferramentas gerenciais mais utilizadas por empresas de grande porte  
 Fonte: BAIN & COMPANY, 2004.

A seguir serão analisadas com maior profundidade as ferramentas de gestão que têm sido utilizada pelas empresas como sistemas de gestão, apoiando-as na execução das estratégias definidas. Serão analisadas ferramentas tradicionais da Era Industrial como o Sistema Contábil Tradicional, Índices Financeiros, Sistema de Custos, Sistema de Gestão da Qualidade Total e Análise do EVA®, e também novas ferramentas propostas para a Era do conhecimento como a Gestão do Conhecimento e o BSC.

## 2.2 SISTEMA CONTÁBIL TRADICIONAL

Segundo Marion (1993), a origem da contabilidade remonta a 4.000 anos a.c., quando encontram-se os primeiros inventários de rebanhos. Estes inventários denotavam a atenção do homem com sua principal atividade econômica: pastoreio, e a preocupação da variação de sua riqueza: variação do rebanho.

Marion (1993) descreve a contabilidade como um grande instrumento que auxilia a administração, em função dela coletar todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisão. Considerando a grande competitividade e a necessidade de aplicar recursos escassos com máxima eficiência, a Contabilidade seria a fonte fornecedora de informações para a administração de uma empresa basear o processo de tomada de decisão.

A finalidade da contabilidade segundo Franco (1996) é controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, objetivando fornecer informações e orientação necessárias à tomada de decisão, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Neves (2000) define a contabilidade como uma ciência que desenvolveu uma metodologia própria com a finalidade de: (a) controlar o patrimônio das aziendas<sup>4</sup>; (b) apurar o resultado das atividades das aziendas; (c) prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e do desempenho dessas entidades. A contabilidade tem como função administrativa o controle do patrimônio e como função econômica a apuração do resultado, fornecendo informações para a entidade e partes interessadas. Estas informações servirão de base para apoiar a administração no processo decisório.

---

<sup>4</sup> Aziendas: conceito mais amplo que o de empresa, incluindo entidades sem fins lucrativos como governo, instituições de assistência social, clubes desportivos ou fundações culturais dentre outras.

O objetivo principal da contabilidade no conceito de Neves (2000) é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.

Os relatórios e demonstrações gerados a partir da contabilidade são de grande interesse para os sócios e “partes interessadas” de uma organização:

- investidores: visando decidir sobre as melhores alternativas de investimentos;
- bancos: visando analisar a capacidade de pagamento da empresa para decidir sobre a concessão ou não de empréstimos e definição de limites;
- fornecedores: visando analisar a decisão de vender a prazo para uma empresa;
- governo: visando a arrecadação de impostos e também o uso dos dados estatísticos de setores para dimensionamento da política econômica.

As informações contábeis estão estruturadas em demonstrações que permitem a visão da evolução patrimonial e resultados obtidos em determinada gestão administrativa. As demonstrações são construídas a partir do registro dos fatos contábeis, que representam todo e qualquer fato que provoque alteração nos elementos do Patrimônio ou do Resultado de uma empresa.

A contabilidade utiliza um conjunto de regras denominadas também de “Princípios Contábeis Geralmente Aceitos”. Estes princípios, de aceitação universal, têm como objetivo estabelecer uma metodologia comum para se preparar e interpretar apropriadamente as informações contábeis, garantindo a uniformidade das informações geradas nas diversas organizações. Como princípios básicos da contabilidade podem ser elencados: Entidade Contábil, Continuidade, Denominador Monetário Comum, Objetividade, Custo Histórico como Base de Valor, Consistência, Materialidade e Conservadorismo.

As demonstrações contábeis mais usuais são:

- Balanço Patrimonial: expressam os elementos financeiros e patrimoniais de uma entidade através da apresentação ordenada de seus ativos (bens e direitos); e passivos (obrigações);
- Demonstração do Resultado do Exercício: fornece o resultado líquido do exercício, decompondo-o em receitas e despesas do exercício, apuradas segundo o regime da competência;
- Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados: demonstra a movimentação da conta Lucros ou Prejuízos acumulados, revelando os eventos que provocaram alteração do seu saldo;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido: demonstra a movimentação do Patrimônio Líquido e os eventos que provocaram alteração do seu saldo;
- Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos: identifica as modificações ocorridas na posição financeira de curto prazo da empresa, e seu reflexo no aumento ou redução da necessidade de capital de giro da empresa.

Leone (1998) comenta sobre a dissociação da contabilidade em 2 ramos:

- Contabilidade geral: sujeita aos requisitos legais e fiscais, obedecendo aos princípios contábeis geralmente aceitos;
- Contabilidade gerencial: mais voltada para as necessidades internas da administração, sem atentar ao rigor dos requisitos legais, fiscais ou dos princípios contábeis geralmente aceitos.



No Quadro abaixo é possível compreender as principais diferenças entre estes dois ramos da contabilidade:

<b>Contabilidade Geral</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
Trata das relações externas da empresa	Trata das relações internas da empresa
Tem como público alvo as partes interessadas: acionistas, governo, bancos dentre outros	Tem como público alvo a administração fornecendo informações para apoiar a gestão
Condiciona-se às imposições legais	Não se condiciona às imposições legais
Acompanha os princípios contábeis aceitos	Pode não acompanhar os princípios contábeis
Relatórios Padronizados: BP, DRE, DOAR, dentre outros	Relatórios criados a partir das necessidades da administração
Utiliza custos históricos	Utiliza o custo que melhor convier para montagem da informação
Mais ligada ao que passou	Mais ligada ao presente e futuro

Quadro 2 - Características da contabilidade geral X contabilidade gerencial.  
Fonte: LEONE, 1998.

A contabilidade gerencial, por não seguir explicitamente os requisitos legais e fiscais e os princípios contábeis geralmente aceitos, se torna uma ferramenta gerencial mais flexível para criação e fornecimento de informações do interesse da administração da organização.

Recentemente, a contabilidade incorporou às suas demonstrações o Balanço Social. Iudícibus (2000) comenta que o Balanço Social tem por objetivo demonstrar o resultado da interação da empresa com o meio em que está inserida. O Balanço Social possui quatro vertentes: Balanço Ambiental, Balanço de Recursos Humanos, Demonstração do Valor Adicionado e Benefícios e Contribuições à Sociedade em Geral. A utilização do Balanço Social pode ser configurada como uma forma da contabilidade agregar informações qualitativas, expandindo o foco meramente financeiro. Entretanto, é importante ressaltar que não há exigência legal para divulgação desta demonstração, e dentro da realidade brasileira, sua utilização ainda é pouco representativa.

A principal vantagem da utilização de informações do sistema contábil para avaliação e medição do desempenho de uma organização é a disponibilidade e facilidade de obtenção destas informações. Dificilmente um profissional da área financeira possuirá informações completas a valores de mercado sobre todos os ativos de uma empresa.

Entretanto, há também desvantagens em função destas informações não retratarem com fidelidade e de forma completa a realidade econômica de uma empresa e também não refletirem adequadamente as tendências futuras.

Neves (2000) pondera sobre a fragilidade do grau de segurança das estimativas quando da utilização das informações contábeis para exploração de tendências futuras. Ele entende que as informações contábeis são elementos necessários, mas não suficientes e que a contabilidade pode ser utilizada para ajudar a avaliação de tendências futuras desde que:

- as conjunturas do passado se repitam (o que nos parece improvável no atual contexto);
- o usuário consiga transformar o modelo informativo contábil num modelo preditivo, dentro do esquema mental de conhecimento e da sensibilidade do previsor.

Outro ponto de dificuldade são os princípios contábeis geralmente aceitos que podem variar de um país para outro. A elaboração de uma informação contábil seguindo os princípios da contabilidade brasileira irá diferir daquela elaborada pela contabilidade americana ou européia, por exemplo. Em um contexto globalizado, onde organizações possuem operações multinacionais, criam-se divergências sobre uma base conceitual comum para elaboração da informação.

## 2.3 ÍNDICES FINANCEIROS

Segundo Ross (2000), índices financeiros são relações determinadas a partir das demonstrações financeiras de uma empresa e utilizadas para fins de comparação. Esta comparação se dá em relação a outras empresas que pertencem ao mesmo setor ou com a própria empresa analisando exercícios financeiros distintos.

De forma similar, Gitman (2001) define os índices como medidas relativas da eficiência operacional da empresa, obtidas a partir das demonstrações financeiras. A análise de índices financeiros envolve os métodos de cálculo e interpretação dos mesmos para avaliar o desempenho da empresa.

Marion (1993) observa que remonta do final do século XIX a prática de banqueiros americanos, solicitando demonstrações às empresas que desejavam contrair empréstimos. As informações obtidas a partir de demonstrações financeiras ajudam a explicar o resultado do desempenho de uma empresa, o resultado das unidades de negócio que compõem uma empresa e também para analisar tendências futuras a partir de projeções.

As demonstrações financeiras também são importantes para as entidades externas à empresa:

- credores podem querer avaliar a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo (liquidez) e longo prazo (endividamento);
- investidores podem decidir pela aquisição ou não de ações de uma empresa a partir dos resultados do Retorno do Capital Próprio (ROE);
- fornecedores podem avaliar o vigor financeiro de um potencial cliente antes de fechar uma venda.



Os índices financeiros são relações obtidas a partir das demonstrações financeiras, utilizadas para gerar informações sobre o desempenho da empresa. Estas informações são utilizadas pelos gestores para tomadas diversas de decisão:

- ampliar ou descontinuar uma unidade de negócio;
- conceder crédito visando incentivar expansão de vendas;
- definir metas e resultados que apoiarão o planejamento estratégico em função dos resultados obtidos no presente;
- decidir sobre aquisição de novas unidades de negócio.

Ross (2000) orienta que no momento da utilização dos índices financeiros deve-se ter em mente algumas questões:

- como foram calculados?
- o que visam medir?
- qual a unidade de medida utilizada?
- como gerar informação para tomada de decisão a partir destas relações?

Os índices financeiros geralmente buscam mensurar relações de liquidez, endividamento, gestão de ativos, rentabilidade e valor de mercado.

Os índices de liquidez destinam-se a fornecer informações sobre a capacidade da empresa em honrar seus compromissos de curto prazo. Estas relações evidenciam o grau de endividamento no curto prazo *versus* os bens e direitos que a empresa possui no curto prazo para fazer frente a estas obrigações. Como exemplo pode-se citar o índice de Liquidez Corrente obtido pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante.

Os índices de endividamento demonstram a capacidade da empresa em honrar seus compromissos de longo prazo. Estas relações podem evidenciar o grau de endividamento da empresa em relação a outras ordens de grandeza como ativo total e o perfil da dívida em relação ao vencimento da mesma (mais ou menos concentrada no curto prazo ou longo prazo).

Como exemplo pode-se citar o índice de Alavancagem que mede a relação de capital próprio *versus* capital de terceiros de longo prazo em uma organização.

Os índices de gestão de ativos demonstram o quão eficiente ou intensivamente a empresa utiliza seus ativos para gerar venda. Como exemplo pode-se citar o Prazo Médio de Recebimento que mede a quantidade média de dias que a empresa leva para receber suas vendas realizadas a prazo.

Os índices de rentabilidade refletem o quão eficiente foi a organização em gerar resultado a partir da utilização de seus ativos e da administração da operação. Estas relações em geral irão comparar o lucro líquido de um exercício com ordens de grandeza como vendas, ativo total ou patrimônio líquido, por exemplo. Como exemplo pode-se citar a Margem Líquida obtida pela divisão do lucro líquido pelas receitas totais líquidas.

Os índices de valor de mercado procuram refletir relações estabelecidas entre o preço da ação de uma empresa, em comparação com seu lucro ou valor patrimonial. Como exemplo pode-se citar o Lucro por Ação obtido a partir da divisão do lucro líquido pelo total de ações ordinárias da companhia.

Gitman (2001) observa que um único índice ou grupo de índices não oferece informação suficiente para que se possa julgar o desempenho global de uma empresa.

Com objetivo de ter uma visão geral do desempenho da empresa, a Dupont Corporation criou uma ferramenta de diagnóstico conhecida por Identidade Dupont, que foi largamente utilizada por diversas empresas ao longo do século XX.

A Identidade Dupont é obtida através do re-arranjo da equação do ROE. O ROE é uma medida de desempenho dos acionistas e reflete o lucro líquido (LL) gerado a partir de cada unidade monetária de capital próprio investido (PL):

$$\text{ROE} = \frac{\text{LL}}{\text{PL}}$$

Ross (2000) observa que o ROE é uma taxa de retorno contábil, de modo que seria inadequado compará-la com uma taxa de juros observados no mercado financeiro.

Para se chegar à Identidade Dupont é necessário reescrever a equação do ROE, decompondo-a em três elementos:

$$\text{ROE} = \frac{LL}{Vendas} \times \frac{Vendas}{Ativos} \times \frac{Ativos}{PL}$$

Estes elementos nos permitem uma análise sob diferentes óticas:

- eficiência operacional: explicada pela relação entre o lucro líquido e as vendas;
- eficiência no uso dos ativos: explicada na relação de vendas realizadas por unidade de ativos;
- alavancagem financeira: explicada pela relação de ativos por unidade de patrimônio líquido. Esta relação é também conhecida como multiplicador do capital próprio.

Gitman (2001) destaca algumas vantagens da análise utilizando índices financeiros:

- oferecem importantes informações sobre os resultados operacionais e a posição financeira da empresa;
- por serem informações padronizadas e amplamente adotadas, podem ser utilizadas para fazer comparações entre empresas e através do tempo;
- identificam áreas onde a empresa tem melhor desempenho e áreas com espaço para melhoria;
- são facilmente calculados uma vez que derivam de demonstrações financeiras geradas a partir das informações contábeis.

Entretanto, há no mercado correntes que levantam restrições ao uso de índices financeiros para análise do desempenho de organizações.

Um dos pontos comumente citados consiste do fato de que pessoas distintas e publicações diferentes não calculam os índices da mesma forma, gerando resultados diferentes para relações supostamente iguais. Sempre que um profissional da área financeira for realizar uma análise de uma empresa ou grupo de empresas baseando-se em índices financeiros, o primeiro passo é certificar-se de que forma eles foram calculados, garantindo assim a consistência da informação gerada.

As demonstrações financeiras e índices são geralmente realizados a partir de dados obtidos da contabilidade e acabam contaminados pelas mesmas restrições levantadas às informações contábeis explicadas na seção anterior quando da análise do sistema contábil tradicional. Como exemplo é destacado o fato das informações contábeis não retratarem com fidelidade a realidade econômica de uma empresa.

Outra desvantagem e dificuldade do uso de índices financeiros para análise de desempenho, consiste no fato que muitas empresas são conglomerados, atuando em diversos ramos de negócios e até em países distintos. Neste contexto, seria necessário calcular os índices para cada ramo de negócio específico, obtendo assim dados passíveis de comparabilidade com outras empresas que atuam no mesmo setor. Em relação à atuação multinacional, há a dificuldade de que as legislações contábeis dos diferentes países não necessariamente seguem os princípios contábeis geralmente aceitos da contabilidade norte americana.

Finalmente, os índices estão focados apenas na dimensão financeira, não permitindo a captura do valor dos ativos intangíveis e tendo o foco em informações passadas que não oferecem com segurança indicações sobre as tendências de resultados futuros.

## 2.4 SISTEMA DE CUSTOS

Leone (1998) remonta a origem da contabilidade de custos ao surgimento da Revolução Industrial. Até então a contabilidade geral atendia às necessidades das empresas mercantilistas, registrando adequadamente o custo das mercadorias adquiridas e as receitas oriundas das vendas para apuração do resultado. Com o advento da industrialização surgiu o desafio de avaliar e valorar os estoques, dentro de um processo de transformação onde vários insumos eram utilizados para compor um ou mais produtos finais.

No século XX, a contabilidade de custos evoluiu, agregando funções mais nobres que apenas o registro dos custos e passou a ser considerada como instrumento da administração. Com o acirramento da concorrência e busca de competitividade, as organizações passaram a utilizar a contabilidade de custos para controlar os custos de suas operações e apoiar o planejamento e tomada de decisões.

Martins (2001) reforça este aspecto quando comenta que a contabilidade de custos evoluiu de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerencial.

A contabilidade de custos é uma componente da contabilidade gerencial. Seu foco é para dentro da organização, tendo como objetivo municiar a administração de informações para apoiar a gestão. A contabilidade de custos não segue os requisitos legais ou fiscais e apresenta flexibilidade em relação aos princípios contábeis geralmente aceitos. Os principais objetivos de um sistema de custos são:

- determinação e redução dos custos dos fatores de produção ou de qualquer natureza;
- determinação dos custos dos setores de uma organização;
- controle das operações e das atividades da organização;

- fornecimento de informações para tomada de decisões;
- fornecimento de informações para decisões de investimento e desinvestimento;
- identificação de oportunidades de melhorias a partir da visão dos custos dos desperdícios;
- estabelecimento dos orçamentos.

Como instrumento de gestão, a contabilidade de custos é utilizada para controle, planejamento e apoio à tomada de decisões. As organizações aperfeiçoam o controle de suas operações e dos custos através do estabelecimento de planos, metas e objetivos. A Figura 3 abaixo demonstra o macro fluxo de controle e decisão utilizando um sistema de custos:

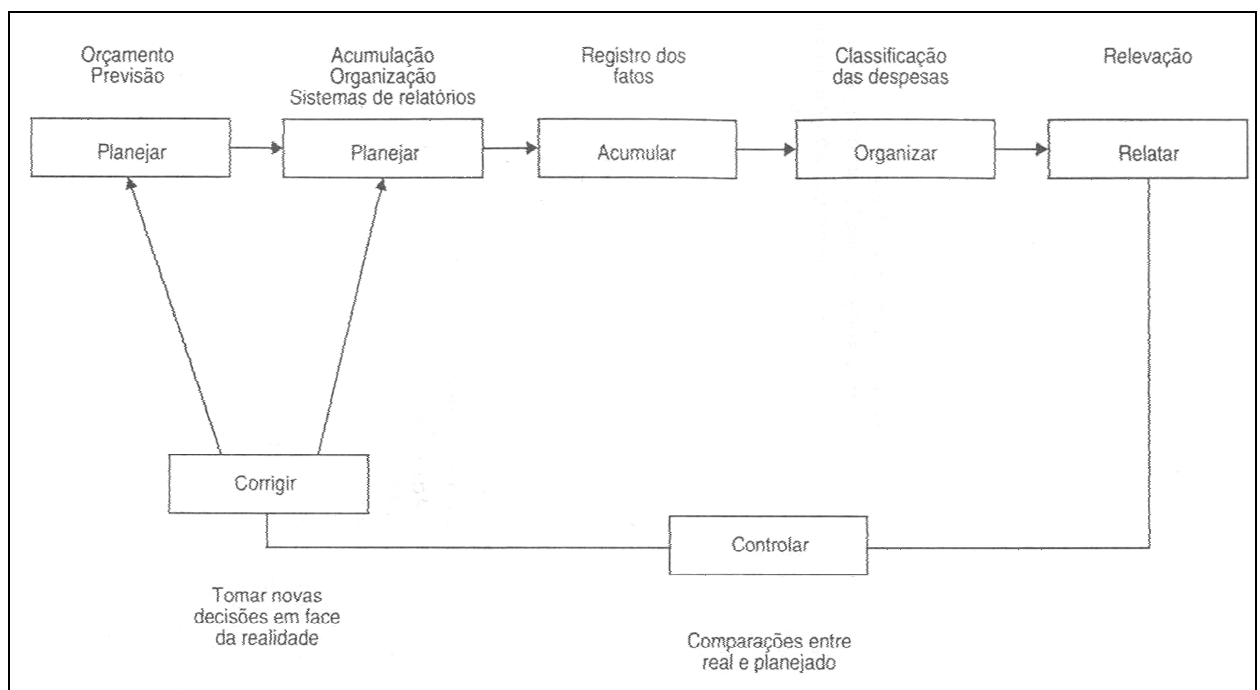


Figura 3 - Macro fluxo de controle e decisão em um sistema de custos  
Fonte: LEONE, 2000.

O custeamento pela responsabilidade permite classificar os custos pelos gerentes responsáveis pelo seu controle, envolvendo assim toda a cadeia hierárquica no acompanhamento e gestão da operação.

No campo da tomada de decisões, Leone (1998) observa que a contabilidade de custos irá apoiar o gestor em situações do tipo:

- produzir ou comprar pronto?
- a que preço vender?
- como determinar o valor ideal para ser gasto em propaganda e promoção?
- que equipamentos renovar?
- vendas diretas ou através de revendedores?
- armazenar e distribuir diretamente ou terceirizar estas atividades?

Martins (2001) reforça como relevante a função de controle afirmando que sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. A função de apoio à tomada de decisão realizada pelo sistema de custos também é destacada pelo autor, quando cita que no que tange à decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compras ou fabricação, dentre outras.

Entretanto, a despeito de seus pontos positivos, o sistema de custos visto como ferramenta de gestão é passível de críticas. Serão comentadas a seguir algumas de suas desvantagens:

- o sistema de custos apresenta uma abordagem incompleta em função de estar muito voltado para dentro da empresa. Existem elementos do ambiente externo como relacionamento com clientes ou regulamentações governamentais que não são geridos no âmbito deste sistema;

- apesar da contabilidade de custos ter evoluído e expandido sua atuação para empresas comerciais e de serviços, a grande ênfase da contabilidade de custos se dá no âmbito da indústria;
- assim como a contabilidade gerencial, a contabilidade de custos atua com premissas eminentemente quantitativas e financeiras, não sendo capaz de capturar e gerir valores intangíveis;
- o sistema de custos está baseado na divisão funcional da empresa e nos produtos, conflitando com a visão moderna da administração por processos;
- utilização estreita do sistema de custos com único foco em redução de custos, quando o correto é utilizá-lo para melhorar a eficácia da operação, obtendo a redução de custos como consequência;
- o sistema de custos pode gerar diferentes resultados para a mesma questão a depender do método de apuração de custos utilizado: Real, Padrão, Absorção ou Variável.

A percepção formada é que no aspecto da gestão, o sistema de custos é condição necessária, porém não suficiente para apoiar todos os aspectos necessários para o atingimento do sucesso de uma organização.

## 2.5 SISTEMA DE QUALIDADE

A Gestão da Qualidade, criada e desenvolvida no Japão após a Segunda Grande Guerra, difundiu-se pelo mundo, sendo introduzida no Brasil na década de 1980.

Moura (1997) define a Qualidade como sendo o modo de organização e gestão de empresas que visa garantir aos produtos e serviços características que os clientes percebam e estejam



adequadas às suas necessidades e expectativas, buscando também a plena satisfação dos diversos públicos envolvidos, sejam acionistas, empregados fornecedores ou comunidade. O sistema de qualidade é definido por Moura (1997) como uma filosofia de gestão:

- baseada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa;
- orientada para atendimento das necessidades dos clientes;
- focada nos objetivos e resultados desejados pela organização;
- alinhada com as funções e setores de uma organização para atuação conjunta;
- detentora de orientação estratégica.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000), especificamente na NBR ISO 9001:2000<sup>5</sup>, para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão que é concebido para melhorar, continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A alta administração de uma organização conduz a melhoria contínua do seu desempenho através de oito princípios identificados da gestão da qualidade:

- foco no cliente: as organizações dependem dos clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas;
- liderança: dirigentes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam ficar totalmente envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização;

---

<sup>5</sup> A ISO 9001:2000 consiste em um padrão internacional que apresenta os requisitos para implementação de um sistema de qualidade em uma organização definindo os pontos de controle para obter características de excelência em seus processos.

- envolvimento das pessoas: colaboradores de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos;
- melhoria contínua: convém que continue o melhoramento do desempenho global da organização que deve ser um objetivo permanente;
- abordagem factual para a tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000), descrito na NBR ISO 9001:2000, para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade são necessárias várias etapas:

- determinar as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas;
- estabelecer a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- determinar os processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- determinar os recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;

- estabelecer métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- aplicar medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- determinar meios para prevenir não conformidades e eliminar suas causas;
- estabelecer e aplicar um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Em uma primeira abordagem, o sistema de gestão da qualidade foi visto como parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque era alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, complementando outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros ou lucratividade dentre outros.

Entretanto, algumas organizações agregaram valor ao sistema de gestão da qualidade, passando a utilizá-lo como sistema de gestão. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000), na NBR ISO 9001:2000 orienta que a integração do sistema de qualidade com o sistema de gestão estratégica da organização pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos e avaliação da eficácia global da organização.

Moura (1997) reforça esta visão ao fazer referência à adoção e utilização do sistema de Gestão da Qualidade Total pelas empresas, como sistema de gestão estratégica. Assim, ele define a utilização da Gestão da Qualidade Total como meio para atingir os objetivos empresariais de acordo com a realidade de cada empresa.

Paladini (1994) observa que pelo fato das políticas e metas da qualidade serem aprovadas pela alta administração, acabam refletindo as posições estratégicas da organização, estando atreladas à missão, visão e objetivos estratégicos da organização.

Juran (1987 apud PALADINI, 1994) considera que o planejamento estratégico da qualidade é uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade e pode também ser denominado de administração da qualidade total. Segundo Juran os objetivos da Gestão da

Qualidade Total são descritos como o desenvolvimento do planejamento estratégico da qualidade e o envolvimento da alta administração da empresa no esforço pela qualidade. As atividades principais da administração da qualidade total seriam:

- estabelecimento de objetivos abrangentes;
- determinação de ações necessárias para alcançá-los;
- atribuição de responsabilidades por tais ações;
- fornecimento de recursos para cumprir estas responsabilidades;
- fornecimento de treinamento necessário;
- estabelecimento de meios para avaliar o desempenho em face dos objetivos;
- estabelecimento de um processo de análise periódica dos objetivos.

A família NBR ISO 9001 orienta que o modelo de um sistema de gestão da qualidade deve estar baseado na abordagem de processo<sup>6</sup>, vide Figura abaixo:

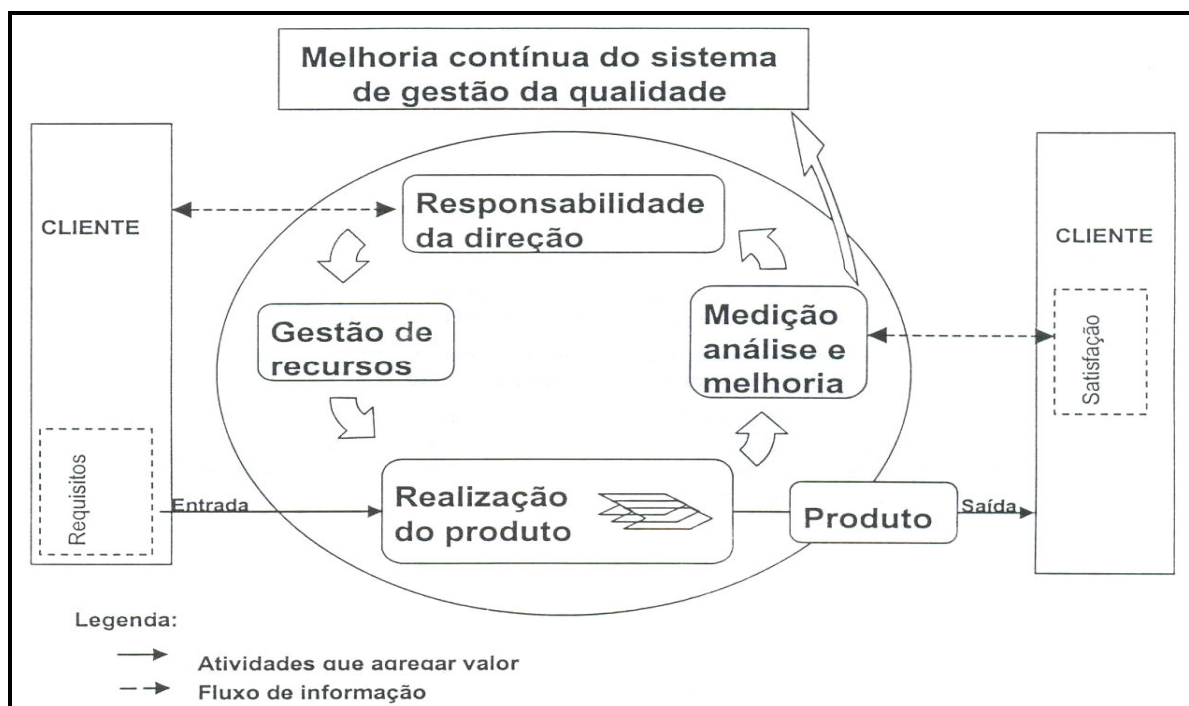


Figura 4 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000.

<sup>6</sup> Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos (entradas) e realiza um processamento para transformar em produtos (saídas).

A principal crítica feita ao sistema da qualidade é a falta de foco financeiro. Há no mercado situações de empresas que, mesmo premiadas por qualidade, se encontravam em situação financeira delicada com risco inclusive de insolvência. O foco excessivo na melhoria contínua pode gerar produtos e serviços financeiramente inviáveis. Outro aspecto negativo do sistema da qualidade é o excesso de registros controlados gerando uma tendência à burocratização, uma dificuldade de atualização dos diversos documentos e um aumento de demanda de mão de obra administrativa para controle e gestão do sistema.

## 2.6 ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®)

O EVA® deriva do conceito de lucro residual, significando que para uma empresa gerar valor ela deve obter um retorno maior que o custo do capital nela alocado. Conforme observa Assaf Neto (2003), o economista David Ricardo já fazia referência a este conceito, definindo-o como resultado supranormal. Silveira, Okimura e Sousa (2003) comentam que este conceito foi operacionalizado no século XX com rótulos diferentes por empresas como a General Motors na década de 20 e a General Eletric na década de 50.

Mais recentemente, a Stern Stewart & Company estabeleceu uma variante do lucro residual, registrando-o como EVA® e sugerindo que esta variante deveria ser utilizada como medida de desempenho interna e externa à empresa, ao invés do lucro contábil ou da geração de caixa da companhia.

Segundo Assaf Neto (2003), o EVA® pode ser entendido como o resultado apurado pela sociedade que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas).

De acordo com Stewart (2004), o EVA® é a medida de lucro residual que subtrai o custo de capital dos lucros operacionais gerados nos negócios. A grande mudança de paradigma trazida pelo EVA® é que uma empresa auferir lucro apenas depois da remuneração dos proprietários do capital empregado (credores e acionistas). Isto significa que uma empresa que possui lucro contábil positivo não necessariamente estará gerando valor aos seus acionistas. O EVA® permite sinalizar quais unidades de negócios melhor alavancam seus ativos para gerar retornos e maximizar o valor dos acionistas.

Assaf Neto (2003) explica a tendência recente na qual as empresas estão saindo de uma postura convencional de busca de lucro e rentabilidade, para um enfoque voltado à riqueza dos acionistas. O EVA® é uma ferramenta que permite às empresas realizarem uma gestão baseada no valor, identificando se as mesmas estão gerando ou destruindo a riqueza dos acionistas. Um EVA® negativo pode indicar a necessidade de se avaliar mudanças na política de gestão e em última instância a própria desmobilização do investimento.

A estrutura básica do cálculo do EVA® é:

$$\text{EVA}^{\circledR} = \text{Lucro Operacional (liquido de IR)} - \text{Custo total de capital}^7$$

Como vantagens na utilização do EVA®, Assaf Neto (2003) cita: o EVA® associa o custo do capital ao investimento realizado ressaltando a eficácia da administração da empresa, melhor gestão do risco, maior giro, melhor definição da estrutura de capital, entre outras não vislumbradas pelos indicadores financeiros tradicionais.

Stewart (2004) observa como vantagem do EVA® o seu conceito simples, fácil de explicar para gerentes não financeiros. Outra vantagem proposta é a substituição de um grande número de medidas de desempenho por uma única medida com foco comum que é o crescimento do EVA®.

---

<sup>7</sup> O EVA® é calculado pela diferença entre o lucro operacional (liquido de IR) e o custo total de capital empregado (próprio e de terceiros). Quando o resultado é positivo, significa que o lucro apurado foi suficiente para remunerar o capital empregado. Neste caso, há criação de valor para o acionista.

Ehrbar (1999) observa que as empresas podem utilizar o EVA® para comunicar suas metas e realizações a investidores, e que os investidores podem utilizar o EVA® para identificar empresas com perspectivas de desempenho superior. Outro aspecto ressaltado ainda pelo autor é que o EVA® funciona como um sistema interno de governança corporativa que motiva todos os gerentes e funcionários a trabalharem de forma cooperativa e entusiasmada para alcançarem o melhor desempenho possível.

Stewart (2004) sintetiza as quatro principais aplicações do EVA®:

- medição de performance: o cálculo do EVA® prevê alguns ajustes contábeis nas principais demonstrações financeiras com objetivo de eliminar distorções, transformando o lucro contábil em um lucro econômico mais próximo da realidade;
- sistema de gestão: o EVA® é a base de um sistema de gestão que engloba políticas, procedimentos, métodos e medidas para guiar a estratégia e sua execução;
- motivação: o EVA® permite o desenho de um sistema de remuneração sobre a criação de valor, fazendo com que os gerentes e funcionários se comportem como se acionistas fossem;
- atitude: o sistema de gestão baseado no EVA® transforma a cultura organizacional, alinhando a estratégia com as operações do dia a dia, comunicação e motivação dos funcionários, e reforço da governança corporativa.

A Figura 5 também propõe um modelo empresarial de gestão baseado no valor:

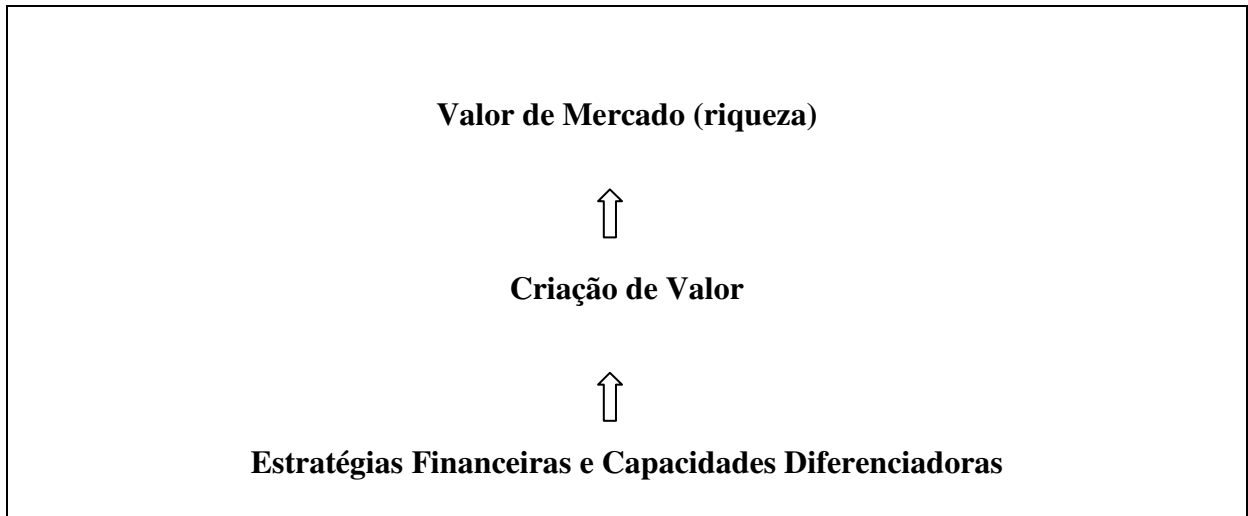


Figura 5 - Modelo de gestão baseado no valor  
Fonte: ASSAF NETO, 2003.

Neste modelo proposto, as empresas teriam uma maior criação de valor ao adotarem estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras que permitissem uma atuação com nível de diferencial em relação a seus concorrentes no mercado. Ao criar valor de forma sustentada no tempo, estas empresas atingiriam maior valor de mercado e, por conseguinte a maximização da riqueza de seus proprietários.

As principais desvantagens do EVA® são:

- a não consideração de outras perspectivas, uma vez que o EVA® é apresentado apenas pela perspectiva financeira;
- pelo fato de utilizar o custo histórico como base para avaliação do capital investido, o EVA® se torna uma medida distorcida em períodos inflacionados;
- inibição da opção por projetos de grande valor com retorno a longo prazo, mesmo que este retorno seja marcante, em função da redução do EVA® no curto prazo;
- dificuldade de uso por parte de empresas com integração vertical em função da necessidade de determinação do preço de transferência a ser estabelecido para as diversas divisões.



Outra crítica feita ao EVA® é que ao utilizar demonstrações contábeis, estaria fazendo referência ao passado, porém sem necessariamente indicar tendências futuras. A Stern Stewart & Company respondeu a estas críticas criando o Market Value Added (MVA®) que é a projeção dos EVA's futuros descontados para o presente, segundo o custo de oportunidade do capital. O MVA® representa a diferença entre o valor de mercado da empresa e o que se gastaria para repor todos os seus ativos a preços de mercado.

Complementarmente, Assaf Neto (2003) destaca algumas dificuldades práticas encontradas na consolidação de uma gestão baseada no valor. Uma barreira inicial é a própria cultura da empresa que impede maiores modificações em seu controle e processo decisório. Os executivos sentem inicialmente dificuldades em adequar a cultura tradicional à meta de valor. Outra dificuldade frequentemente encontrada é o conflito entre lucro e valor. Para muitos executivos é difícil o entendimento que uma unidade de negócios esteja simultaneamente dando lucro e destruindo valor. Eles não percebem que apesar de haver lucro, este é insuficiente para remunerar adequadamente o capital empregado por sócios e terceiros.

## 2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento, também denominada de Gestão do Capital Intelectual, surge de forma sistematizada, na década de 1990, trazendo como inovação uma gama de medidas não financeiras, direcionadoras de valor futuro, apropriadas para apoiar a gestão dos ativos intangíveis.

Um sistema de gestão baseado no conhecimento já é um esforço de criação de uma ferramenta gerencial adequada ao paradigma da era da informação.

Stewart (1998) define o capital intelectual como a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Sveiby (1998) utiliza o termo ativos intangíveis no lugar de capital intelectual. Segundo este autor, o valor dos ativos intangíveis de uma empresa é mensurado pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização. Os ativos intangíveis são então calculados quando da venda da empresa ou através do valor da ação listada em bolsa.

Edvinsson e Malone (1998) também se referem ao capital intelectual relacionando-o aos ativos intangíveis. Segundo estes autores, o capital intelectual não aparece no balanço contábil das empresas, porém é o principal responsável pelo resultado futuro das organizações.

Estes mesmos autores propõem uma série de equações que são capazes de relacionar o capital financeiro ao capital intelectual:

$$\text{Valor de mercado de uma empresa} = \text{capital financeiro} + \text{capital intelectual}$$

Capital Financeiro representa a soma do capital de terceiros com o patrimônio líquido que aparecem no lado direito do balanço patrimonial e o capital intelectual representa os diversos ativos intangíveis da organização como marcas, patentes, direitos autorais, carteira de clientes leais, processos internos eficientes, funcionários capacitados e motivados, dentre outros.

Para propiciar uma visão mais específica, os autores desdobram o capital intelectual em capital humano e estrutural:

$$\text{Capital intelectual} = \text{capital humano} + \text{capital estrutural}$$

O capital humano é formado por toda a capacidade, habilidade, conhecimento e experiências individuais dos funcionários de uma empresa. De maneira objetiva, descreve-se o capital humano como a parcela do capital intelectual que vai para casa à noite. O capital estrutural é a infra-estrutura que apóia o capital humano, através de sistemas físicos utilizados para armazenar e transmitir o capital intelectual. É a parcela do capital intelectual que permanece na organização, mesmo quando um funcionário se desliga da empresa.

Conforme observa Stewart (1998), uma organização que possui um excelente capital humano tem os elementos de conhecimento para formar um excelente capital estrutural no futuro. Da mesma forma, uma organização que tenha um excelente capital estrutural, será capaz de disseminar este conhecimento pela empresa, gerando um melhor capital humano no futuro. Estas duas vertentes do capital intelectual se complementam em um círculo virtuoso.

Edvinsson e Malone (1998) decompõem o conteúdo do capital estrutural em capital organizacional e capital dos clientes:

$$\text{Capital estrutural} = \text{capital organizacional} + \text{capital dos clientes}$$

Capital de clientes é uma medida da lucratividade, solidez e lealdade dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes. Capital organizacional está dividido entre capital de inovação que representa a capacidade da empresa em inovar processos, produtos e serviços, e capital de processos constituídos por todas as metodologias e programas voltados para o aumento da eficiência na produção de produtos e serviços.

Deste modo, segundo a proposta de Edvinsson e Malone, o Capital Intelectual (CI) é explicado através da seguinte equação:

$$\text{CI} = \text{capital humano} + \text{capital de inovação} + \text{capital de processos} + \text{capital dos clientes}$$

Stewart (1998) reforça que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas destes capitais, mas sim do intercâmbio entre eles.

Partindo do senso comum que o CI possui maior valor que o capital financeiro, Edvinsson e Malone (1998) propõe um modelo de gestão do capital intelectual cujo objetivo é maximizar o valor de mercado de uma organização através de uma gestão estratégica do CI, conforme pode ser visto na Figura 6.

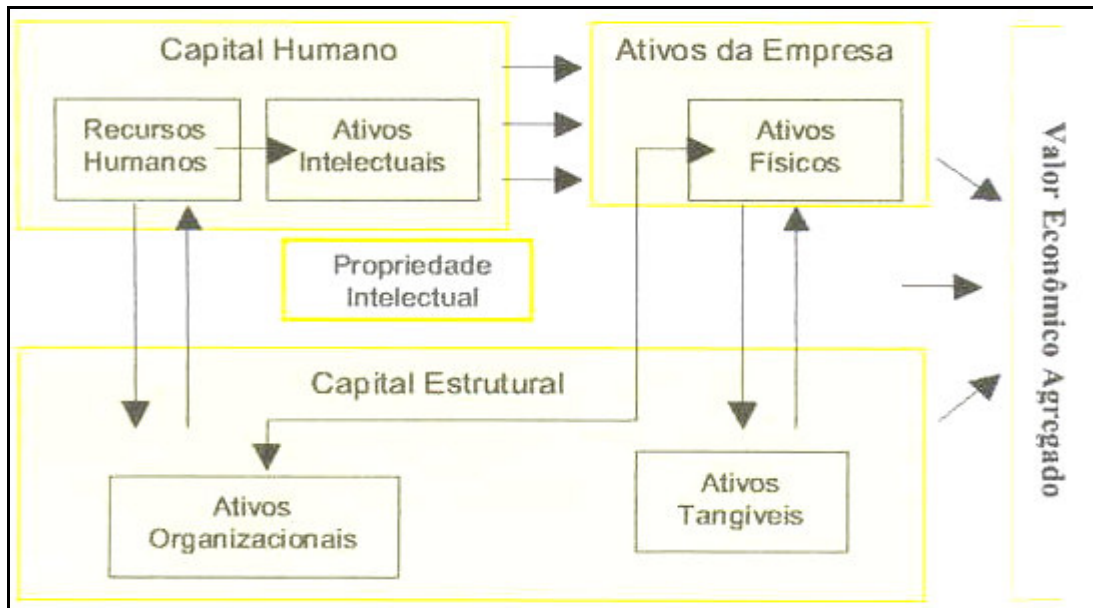


Figura 6 - Modelo de gestão do Capital Intelectual  
Fonte: CORDEIRO, 1998.

Cordeiro (1998) define a gestão do CI fazendo uma analogia com um sistema contábil que considere e registre os ativos intangíveis prioritários como parte do capital da empresa, sendo capaz inclusive de fornecer uma medida numérica de valor destes ativos.

Para Terra (2004), gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a empresa e benefícios para as partes interessadas.

Em pesquisa realizada pela E-CONSULTING CORP (2004), a mesma define a gestão do conhecimento como sendo a organização e sistematização em todos os pontos de contato, da capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, transformar e gerenciar as informações internas ou externas, tornando-a disponível para os interessados.

Edvinsson e Malone (1998) fundamentam a implementação do sistema de gestão do capital intelectual através da definição de indicadores de desempenho baseados em medidas financeiras e não financeiras distribuídas em cinco focos específicos:

- financeiro: ROI, Retorno sobre ativos (ROA), margem líquida;
- clientes: vendas a novos clientes, aumento vendas mesmos clientes, índice de clientes satisfeitos;
- processos: tempo atendimento pedidos, custo por vendas;
- renovação e desenvolvimento: % vendas em novos produtos, custos de treinamento e educação;
- humano: rotatividade de funcionários, receita por funcionário.

Stewart (1998) ressalta que os ativos do conhecimento existem e devem ser cultivados no contexto da estratégia.

Executivos de 200 empresas brasileiras de grande porte, ouvidos pela E-CONSULTING CORP (2004), citaram os principais benefícios atingidos pelas organizações através da implantação da gestão do CI:

- melhor aproveitamento do conhecimento existente;
- diferenciação em relação às demais empresas;
- maior agilidade na tomada de decisão;
- otimização de processos;
- redução de custos;
- aumento de receita.

Nesta mesma pesquisa, fica claro o reconhecimento da importância e impacto que a gestão do CI tem ou poderá ter nas organizações:

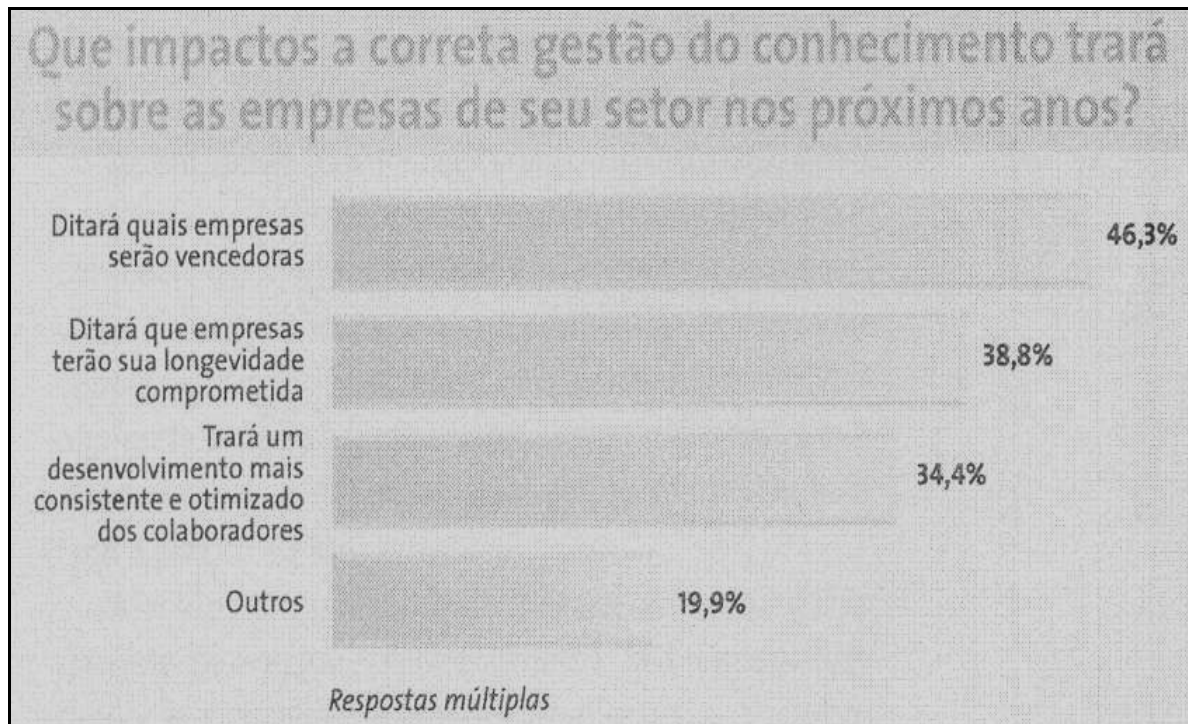


Figura 7 - Impactos da gestão do conhecimento sobre as empresas  
 Fonte: E-CONSULTING CORP, 2004.

Entretanto, ainda não há um número relevante de empresas que utilizam esta ferramenta de forma completa e consistente. Como fatores que inibem uma maior utilização da gestão do CI, Terra (2004) destaca:

- falta de comprometimento da alta gestão das organizações no sentido de abarcarem um projeto de implantação de gestão do CI;
- necessidade de elevado esforço trans-disciplinar, envolvendo simultaneamente estratégia, mudança de cultura, processos e tecnologia dentre outros, para a implantação de um sistema de gestão de CI;
- elevado investimento com perspectiva de retorno a longo prazo;
- baixa compreensão geral dos impactos inerentes à mudança de paradigma da era industrial para a era da informação.

Reforçando esta visão, a pesquisa da E-CONSULTING CORP (2004) identificou como fatores críticos de sucesso para implantação de um sistema de gestão do CI as seguintes questões:

- patrocínio da alta gestão;
- treinamento e aculturação;
- visão homogênea dos envolvidos a respeito da gestão do CI;
- adoção de premiação e incentivo dos colaboradores;
- clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos.

O sistema de gestão de CI já é razoavelmente conhecido pelas organizações de grande porte, que inclusive reconhecem sua importância e necessidade estratégica. Entretanto, muitas destas organizações ainda não decidiram pela implantação deste sistema em função de:

- elevados custos de implantação envolvendo aquisição de sistemas e treinamento da equipe;
- projeto de longo prazo com retornos estimados em bases não quantitativas e de mais difícil mensurabilidade;
- muitos executivos ainda não se libertaram do modelo quantitativo supostamente exato dos sistemas tradicionais e sentem desconforto em lidar com estimativas não financeiras.

Em suma, todos os sistemas abordados são resultados do esforço da criação de ferramentas capazes de apoiar a gestão das organizações e fornecer informações adequadas para a tomada de decisão.

Os sistemas tradicionais intensivamente utilizados na Era Industrial ainda são importantes e válidos para muitas organizações. É comum uma empresa de grande porte possuir simultaneamente um sistema contábil, um sistema de custo, utilizar índices financeiros para

acompanhamento do desempenho financeiro da gestão, ter um sistema de qualidade e até utilizar o conceito do EVA®. Entretanto, nenhum destes sistemas apresenta uma proposta aberta, completa e integradora para execução e gestão da estratégia das organizações contemplando inclusive a gestão dos ativos intangíveis e a revisão permanente da estratégia. Estes diferenciais estão presentes no BSC.

O BSC apresenta-se como um sistema de gestão adequado às empresas da era da informação, em função da sua capacidade de gerir ativos intangíveis, através das dimensões financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e inovação. Por meio desta ferramenta, as organizações ajustam sua gestão tendo como foco a estratégia, realizando a execução e o monitoramento da mesma. O BSC, além de preencher lacunas não atendidas pelos sistemas anteriormente abordados, possui uma proposta aberta, podendo ser utilizado em conjunto com outros sistemas como o de Qualidade, EVA® ou Gestão do Conhecimento, por exemplo, aproveitando toda a base de informações que a empresa possui, filtrando as informações que realmente interessam a partir das diretrizes estratégicas que a empresa definiu.

Além destes diferenciais citados, a relativa velocidade de implantação do BSC, com tempo estimado em dezesseis semanas, ajuda a justificar a decisão de utilização deste sistema de gestão por diversas empresas, de diferentes portes, segmentos de negócios e nacionalidades, como será visto na seção seguinte.



### **3 UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ERA DO CONHECIMENTO: O BALANCED SCORECARD**

Quando Kaplan e Norton (1992) criaram o BSC, este foi inicialmente definido como um conjunto de indicadores que ofereciam à alta gerência uma rápida, porém ampla visão do negócio. O BSC apresentava indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, distribuídos em suas perspectivas de inovação e aprendizado, processos internos, clientes e financeira.

Muitas organizações já trabalhavam com sistemas de medida de desempenho que incorporavam medidas financeiras e não financeiras. Porém estas medidas eram utilizadas para orientar melhorias localizadas na operação da empresa, fornecendo *feedback* tático e ajudando a controlar operações de curto prazo.

O BSC se apresentou como contraponto a estes sistemas de desempenho em função de dois aspectos:

- os objetivos e medidas de desempenho do BSC derivam da estratégia da empresa de modo que permitem uma visão integrada e de toda a operação, de forma balanceada através das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação;
- no BSC estes objetivos e medidas estão alinhadas em uma relação de causa e efeito de modo que a realização dos objetivos de aprendizagem e inovação reforçam a perspectiva dos processos internos, apoiando na melhoria ou criação de processos internos críticos que irão ajudar a superação dos objetivos da perspectiva dos clientes seja através de maior satisfação, fidelização, retenção dentre outras opções, culminando no atingimento dos objetivos da perspectiva financeira.

Conforme evidenciado na Figura 8 abaixo, O BSC se tornou o elo entre a missão, visão e estratégia das empresas e as ações necessárias para atingimento dos resultados desejados:

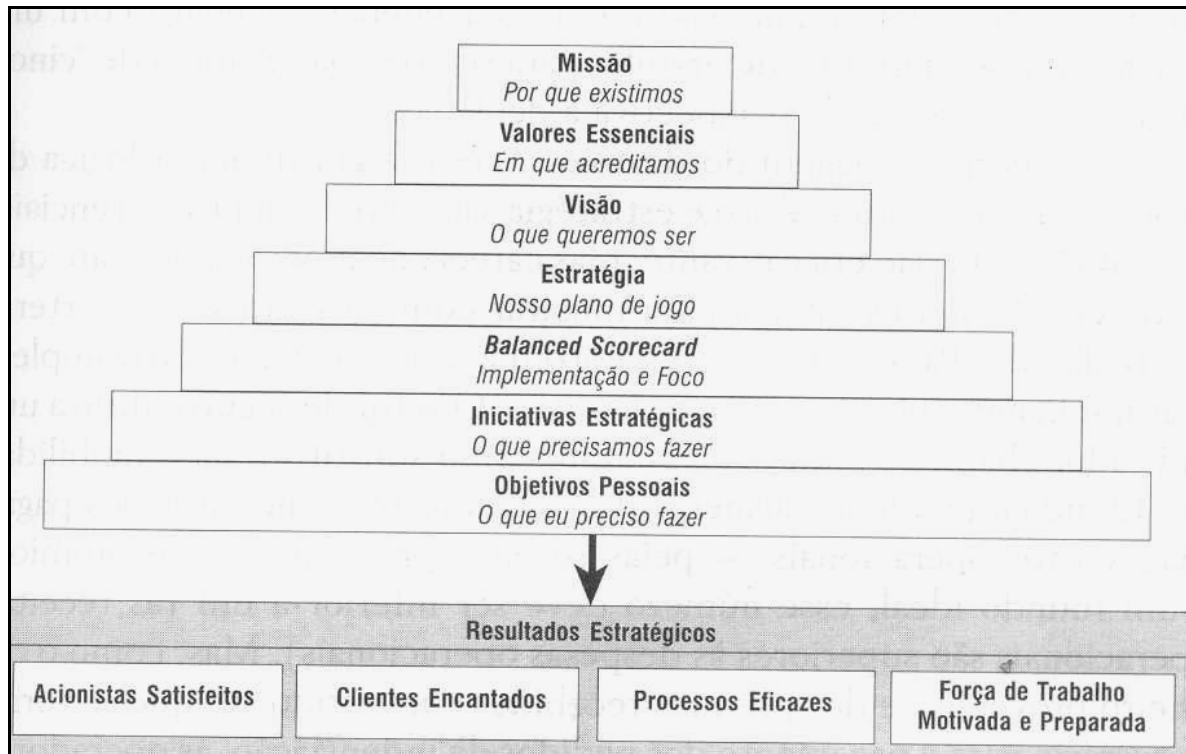


Figura 8 - Tradução da missão em resultados desejados  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000a.

Basso e Pace (2003) destacam a importância do alinhamento das medidas numa relação de causa e efeito como condição essencial para o reconhecimento das medidas não financeiras como direcionadoras de desempenho e de criação de valor. A não verificação deste alinhamento leva a aceitação de indicadores inadequados e a uma disfunção organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997), um BSC bem elaborado conta a história da estratégia da empresa, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho destes resultados, através das quatro perspectivas.

O BSC preserva o foco na visão de desempenho no curto prazo através da perspectiva financeira, e focaliza o desempenho de longo prazo através dos vetores de desempenho futuro

que irão direcionar os investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Com a experiência de implantação e utilização do BSC em diversas empresas, Kaplan e Norton (1998) perceberam que ao oferecer uma visão de futuro e um caminho para chegar até ele, o BSC se transformava também em um sistema de gestão.

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DE GERIR A ESTRATÉGIA

Segundo Moreira (1996 apud FIGUEREIDO, 2002), a importância das medidas de desempenho em um sistema de gestão está evidenciada pela necessidade de fornecer um suporte mais eficaz à estratégia, ou seja, um conjunto de metas da organização acoplado aos meios escolhidos para chegar até elas. O êxito na medição de desempenho está atrelado à sua capacidade de mostrar como as ações organizacionais do dia a dia estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. O autor também destaca a medição de desempenho como uma das finalidades dos sistemas de gestão. Estes sistemas devem possuir um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

O objetivo final de um sistema de gestão é apoiar a execução da estratégia da organização. Entretanto, como objetivo intermediário, está a mensuração do grau de evolução ou de estagnação de seus processos, fornecendo informações adequadas para que a organização tome as ações corretivas ou preventivas que levem à conquista das metas organizacionais.

O BSC como sistema de gestão está aderente a esta proposta uma vez que seus objetivos estratégicos e medidas de desempenho derivam da estratégia da organização. A análise dos

resultados das medidas de desempenho do BSC e do nível de atingimento dos objetivos estratégicos permite à organização concentrar o foco nos processos que realmente importam, empregar recursos com eficiência e diagnosticar problemas apontando soluções de melhoria.

Moreira (1996 apud FIGUEREIDO, 2002) estabelece algumas qualidades que devem ser observadas no momento da escolha das medidas de desempenho:

- confiabilidade: diz respeito à constância da medida, ou seja, a capacidade de atribuir o mesmo valor a algo invariável;
- validade: é a capacidade de medir aquilo que é o propósito da medição;
- relevância: possuir uma informação útil que não esteja contida em outras medidas;
- consistência: diz respeito ao equilíbrio que uma medida mantém em relação a outras medidas ou ao sistema de medidas. A melhora de uma medida pode implicar na deterioração de outra. Se este aspecto não for observado pode-se criar problema de subotimização dentro das organizações.

Pode-se citar outros atributos relevantes na definição de medidas como: economicidade de mensuração, uniformidade de interpretação, ampla aplicabilidade, facilidade de compreensão, dentre outros.

Um conjunto adequado de medidas de desempenho definidos para o BSC permite conhecer se as metas estão sendo atingidas, se os processos funcionam com eficiência e onde há espaço para melhoria dos processos. Um equívoco comum entre as empresas é a definição de medidas que não estão relacionadas com a estratégia da empresa. Nestes casos, o acompanhamento das mesmas será de pouca relevância.

As medidas de desempenho precisam ter metas associadas. Estas metas devem ser atingíveis, econômicas, aplicáveis, consistentes, compreensíveis, mensuráveis, adaptáveis, eqüitativas e focalizadas em clientes.

O sucesso do BSC em realizar efetivamente medição de desempenho está explicado nos seguintes princípios:

- medir somente o que é importante: excesso de medidas mais confundem do que informam, além do que medir implica em custo;
- equilibrar um conjunto de medidas: utilizar além da perspectiva financeira, outras como a de clientes, processos ou inovação. Pensar em um conjunto de medidas que atendam as partes interessadas;
- alinhar as medidas com os objetivos estratégicos da organização;
- escolher um conjunto equilibrado de medidas que ofereçam uma visão completa da organização.

### 3.2 OS QUATRO PROCESSOS FUNDAMENTAIS DO BSC

Como sistema de gestão estratégica, o BSC se baseia em quatro processos fundamentais: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar; estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

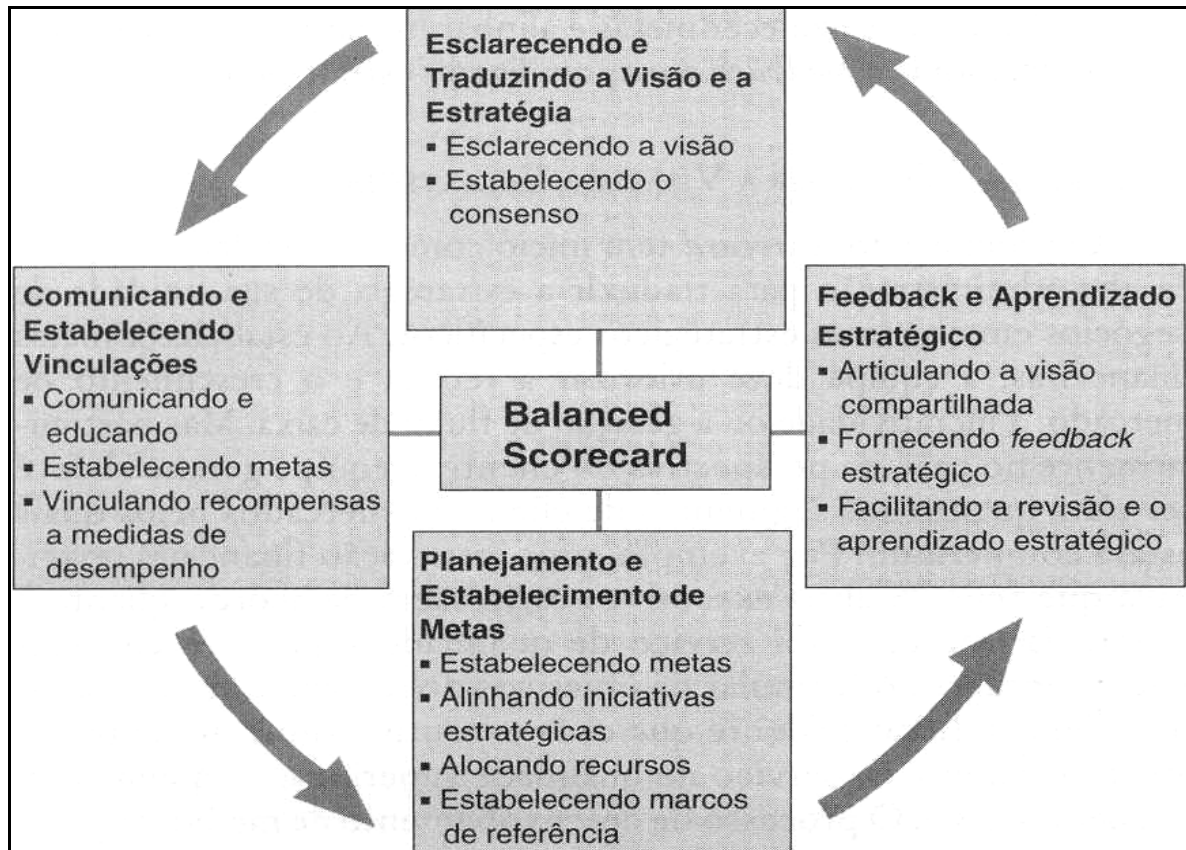


Figura 9 - Os quatro processos fundamentais do BSC  
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

A seguir, cada um destes processos será exposto em detalhes:

#### a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:

Basso e Pace (2003), esclarecem que o BSC se constitui em uma ferramenta para implementação da estratégia e não para sua formulação. Fica então evidente que a formulação da estratégia precede o BSC que será utilizado de forma subsequente quando da implementação, execução e gestão.

Para que uma organização possa implementar e gerir sua estratégia, é condição necessária que a estratégia definida para a organização esteja alinhada e consensada pela alta administração da organização.

Kaplan e Norton (2000) explicam que a construção do mapa estratégico deve permitir à organização divulgar em linguagem comum a sua estratégia, de forma coesa, integrada e sistemática, revelando pelas quatro perspectivas seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas, e explicitando a cadeia de relação de causa e efeito existente entre estes objetivos. É comum, em função de aspectos funcionais e culturais, haver falta de consenso na equipe durante o processo de construção do BSC. Empresas de bens de consumo tendem a ser dominadas por um foco de vendas e marketing em detrimento da tecnologia e da inovação. Já empresas do ramo industrial tendem a ser dominadas por foco de produção e distribuição em detrimento a marketing.

Entretanto, o próprio modelo de construção do BSC, realizado de forma participativa por uma equipe de executivos da organização, contribui para a solução deste problema.

**b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:**

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários da organização os objetivos estratégicos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios. Ou seja, um funcionário será capaz de entender que a limpeza diária que ele realiza em uma máquina a título de manutenção preventiva está diretamente associada à meta financeira de melhoria da margem líquida através da maior produtividade gerada na utilização dos ativos fixos da organização.

O BSC serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia da organização e serve também de referencial para o diálogo entre os executivos, não focando exclusivamente as medidas financeiras de curto prazo, mas também as ações de longo prazo que visam um desempenho superior da organização no futuro. Este é um claro

diferencial do BSC em relação a outros sistemas de gestão abordados no item anterior, cujos objetivos e medidas eminentemente financeiras e de curto prazo, eram incapazes de gerar esta mobilização e comprometimento dos funcionários em prol de um resultado superior a ser atingido no longo prazo.

A comunicação do BSC a todos os membros da empresa pode ser feita através de palestras educativas, *e-mails*, *newsletters*, quadro de avisos e vídeos dentre outros meios, de modo que ao final deste processo, todos devem ter uma clara compreensão das metas de longo prazo da organização e das estratégias adequadas para atingi-las.

**c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:**

Segundo Kaplan e Norton (1997), os altos executivos deverão estabelecer metas de superação para os objetivos do *Scorecard*, que, se alcançadas em um horizonte de três a cinco anos, transformarão a empresa.

As metas de superação definidas para as perspectivas financeiras, de atendimento aos clientes, dos processos internos, e objetivos de aprendizado e inovação de uma organização devem conduzir a organização para a obtenção de resultados excepcionais que representem uma descontinuidade em relação ao modelo de gestão anterior, como dobrar o preço da ação, aumentar em 100% o retorno sobre o capital investido ou dobrar o volume de vendas dentre outros.

Com metas bem definidas, atreladas a objetivos que derivaram da estratégia da empresa, a organização poderá alinhar suas iniciativas de qualidade e de tempo de resposta para o alcance destes objetivos. Desta forma, os esforços gerenciais serão focados em programas de transformação, melhoria contínua e reengenharia dos processos críticos, cujos resultados contribuirão diretamente para o sucesso estratégico da empresa.



Através de uma série de relações de causa e efeito, as iniciativas propiciam a superação de metas cuja consequência é o atingimento de objetivos estratégicos, na dimensão das perspectivas de aprendizado e crescimento, de processos internos, de clientes e financeiros, conduzindo a um desempenho financeiro superior e ao atingimento da estratégia da organização.

O horizonte temporal de três a cinco anos para alcance das metas de superação permite a organização integrar o planejamento estratégico do BSC ao processo anual de orçamentação de modo que para cada exercício é possível:

- quantificar o atingimento dos resultados pretendidos a longo prazo;
- fornecer os recursos necessários para o atingimento destes resultados;
- estabelecer os referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

**d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:**

Na era industrial, quando as organizações estavam inseridas em um ambiente de maior estabilidade e previsibilidade, era comum a utilização do modelo de comando e controle hierarquizado. Este modelo pressupunha a transmissão de uma visão e estratégia linear a todos os participantes de uma organização e do alinhamento das ações e iniciativas organizacionais visando o alcance desta estratégia. Qualquer desvio da trajetória planejada disparava imediatamente ações corretivas com objetivo de recolocar a empresa no curso pretendido. Este processo configura um circuito de realimentação simples. A estratégia traçada é fixa e as medições e *feedback's* obtidos são utilizados apenas para determinar o hiato entre os resultados planejados *versus* alcançados visando as correções necessárias. Em nenhum momento questiona-se a estratégia originalmente definida.

Na era do conhecimento, as organizações vivem em ambientes turbulentos e dinâmicos, e as estratégias não são lineares ou estáveis. Neste cenário, o processo de circuito de realimentação simples torna-se obsoleto uma vez que a validade das estratégias e dos pressupostos inicialmente adotados deve ser avaliada e questionada pelos executivos, em um processo de aprendizagem organizacional. Não basta apenas identificar e corrigir os desvios em relação à estratégia formulada. É preciso avaliar se a estratégia em si ainda permanece válida conforme evidenciado na Figura abaixo:

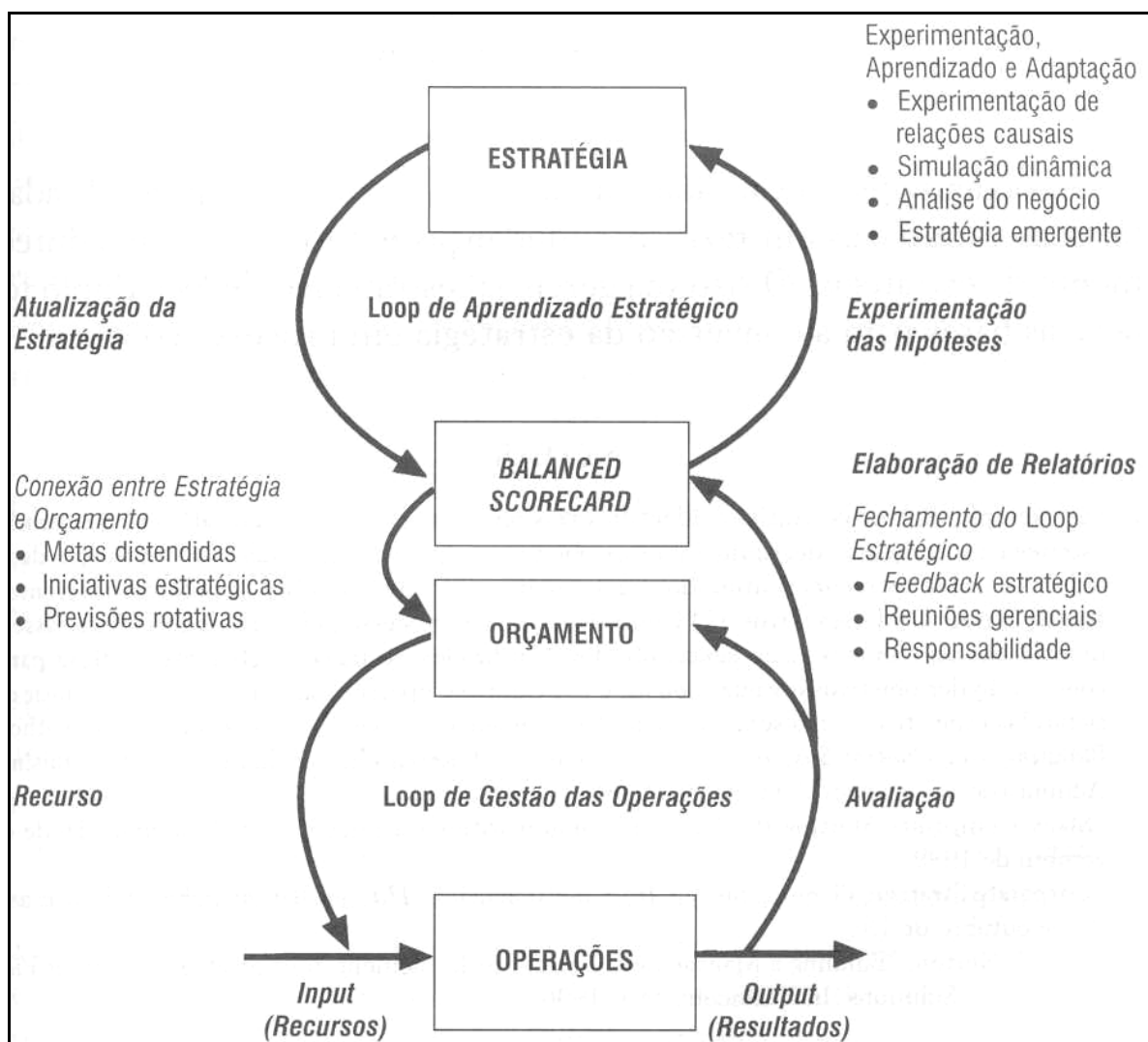


Figura 10 - *Feedback* e aprendizado estratégico  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000a.

A finalidade do sistema de *feedback* estratégico, segundo Kaplan e Norton (1998), é de verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas. O sistema de *feedback* avalia se a estratégia que se quer implantar continua válida em função de mudanças que ocorrem no ambiente externo da organização.

Kaplan e Norton (1997) evocam a metáfora de uma regata competitiva em condições instáveis de tempo e mar. Nesta situação, existe uma estratégia inicialmente formulada e uma cadeia de comando. Porém, o comandante está constantemente monitorando o ambiente, atento às mudanças nas condições de tempo, mar ou desempenho dos barcos adversários, e pronto a reagir com mudanças táticas e estratégicas. As informações vêm de diversas fontes: observação pessoal, instrumentos, indicadores e da orientação tática dos companheiros a bordo. As novas estratégias surgem a partir do aproveitamento de oportunidades ou de respostas às ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial.

As organizações precisam adquirir a capacidade de aprender num circuito duplo, que ocorre quando os executivos questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e as experiências reais.

Dentro desta visão, se as iniciativas estratégicas e metas estiverem sendo realizadas, porém os resultados estratégicos não estiverem sendo alcançados, os executivos podem pressupor que a teoria originalmente implícita na estratégia não esteja mais válida.

Este processo de *feedback* e aprendizado estratégico realimenta o processo de visão e estratégia fechando este ciclo e dando início a um novo ciclo onde a revisão da visão e estratégia vai implicar na redefinição dos objetivos estratégicos, comunicação destes objetivos, revisão de metas gerando novas iniciativas até culminar em novo processo de *feedback* e aprendizagem realimentando novamente toda a cadeia.

### 3.3 CINCO PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO

Passados alguns anos das primeiras implantações do BSC, realizaram-se pesquisas junto a empresas que o implementaram com sucesso e a partir dos resultados obtidos, Kaplan e Norton (2001) identificaram que as empresas que obtiveram maior êxito com o BSC revelaram um padrão consistente descrito pelos 5 princípios comuns, chamados de princípios da organização focalizada na estratégia.



Figura 11 - Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000a.

A seguir são detalhados cada um destes cinco princípios:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais: ao identificar a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados. A relação de causa e efeito evidenciada nos mapas estratégicos mostram como ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis, possibilitando a descrição e mensuração do processo de criação de valor;
- b) alinhar a organização à estratégia: a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. Entretanto, para que o desempenho global seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas à estratégia da corporação;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos: o uso do BSC como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização faz com que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir com o êxito da estratégia;
- d) converter a estratégia em processo contínuo: o gerenciamento da estratégia é realizado pelo processo de *loop* duplo, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo;
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: para que o BSC tenha sucesso é necessário o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A alta direção deve atuar como líder do processo de mudança. Mais do que um programa de mensuração, o BSC é um programa de mudança. Mudança para um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em um novo sistema de gestão.

Olve, Roy e Wetter (2001) reforçam a importância do apoio e participação da alta administração, que deve fornecer os recursos necessários (tempo e treinamento) e participar ativamente do processo de forma a criar um entusiasmo real, explicitando a prioridade do BSC, de modo que este não seja visto como mais um programa do mês.

### 3.4 A IMPORTÂNCIA DO BSC PARA AS ORGANIZAÇÕES

O que não é medido não é gerenciado. Para sobreviver e prosperar na era do conhecimento, as empresas devem utilizar sistemas de gestão derivados de suas estratégias e capacidades. As organizações de alta performance necessitam de indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e eficácia de seus programas, processos e pessoas. Estes indicadores medem o progresso no alcance de metas e objetivos estratégicos. A análise de indicadores serve para direcionar as melhorias transformando estratégia em ação.

Historicamente, os sistemas de indicadores das empresas eram baseados em indicadores de natureza financeira. Na Era Industrial, dentro do modelo de produção fordista, os índices financeiros eram utilizados para facilitar e monitorar a alocação eficiente do capital físico e financeiro.

Para o momento atual, onde as organizações se defrontam com os desafios complexos da Era do Conhecimento, a utilização de modelos de gerenciamento focados em índices financeiros se tornou inadequada para garantir a competitividade da empresa no longo prazo. Os indicadores financeiros por si só não são capazes de orientar a organização na geração de valor futuro através de ativos intangíveis: investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia, inovação e cultura organizacional.

Estes ativos são fontes de vantagem competitiva sustentável em função da dificuldade de serem copiados e reproduzidos pela concorrência. Conforme observam Kaplan e Norton (2000), medir e gerir ativos intangíveis é uma tarefa complexa pelo fato do valor de um ativo intangível se tornar relativo a depender do contexto da organização e da estratégia adotada. Outro aspecto comentado por Kaplan e Norton (2004) é que ativos intangíveis não geram valor por si só, precisam ser combinados. Investimentos em TI têm pouco valor se não forem complementados com treinamento de pessoal e programas de incentivos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro.

A pressão por desempenho financeiro no curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia do conhecimento, além do desenvolvimento de clientes e mercados.

Os indicadores financeiros são indicadores de resultado (*lagging indicators*) refletindo os resultados de curto prazo sem, porém indicar as tendências futuras de criação de valor. Estes indicadores devem ser utilizados juntamente com os vetores de desempenho (*leading indicators*) capazes de indicar as tendências futuras de criação de valor a longo prazo para a organização.

Neste contexto, o BSC se apresenta como uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho com foco financeiro e não financeiro, de curto e de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle:

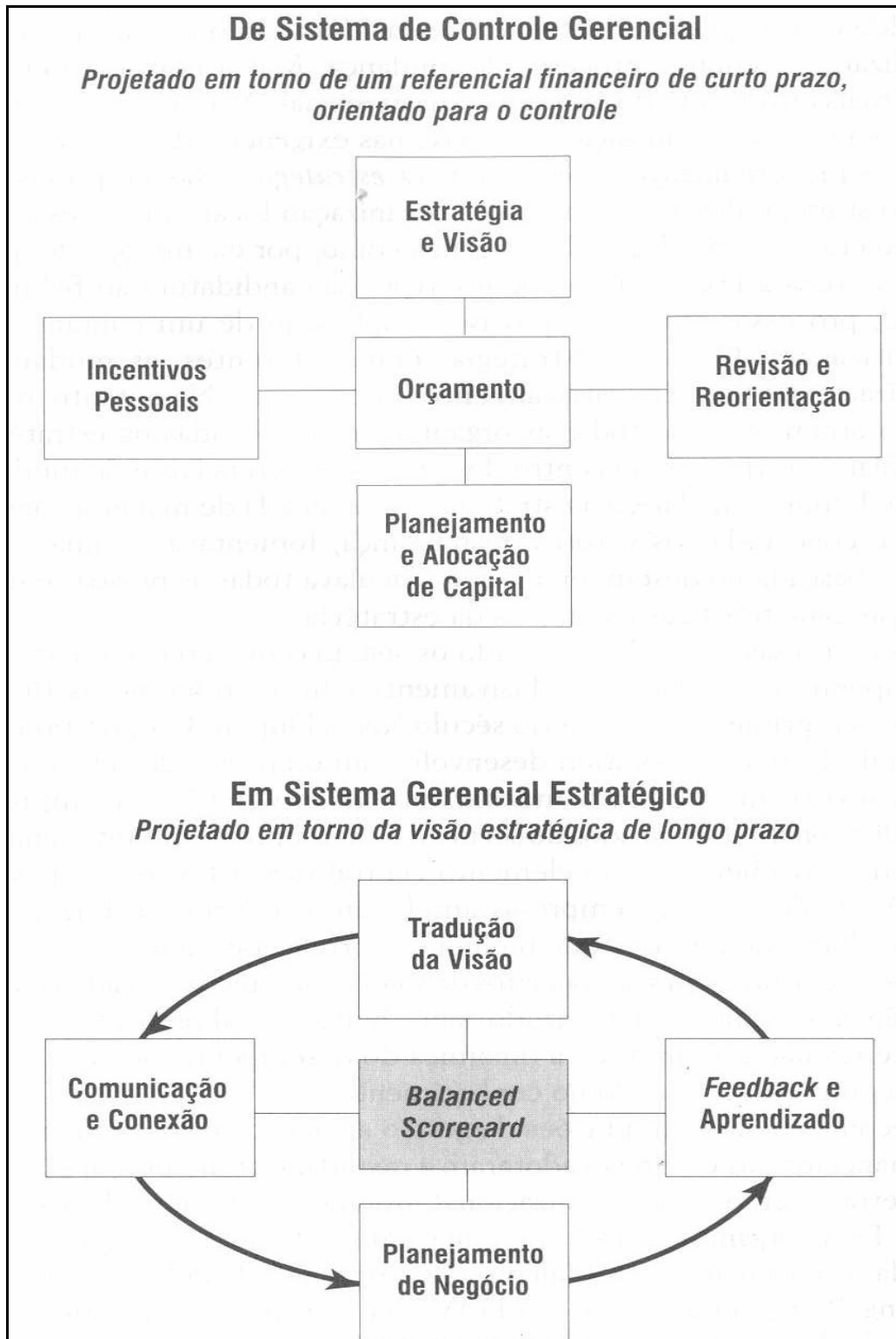


Figura 12 - Sistema de controle gerencial X Sistema gerencial estratégico  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000a.



Segundo Martins e Ferraz (2002), o BSC é um sistema de medição de desempenho cujas medidas são baseadas na estratégia e estão balanceadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e inovação, que apresentam um relacionamento de causa e efeito explícito entre si. O BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

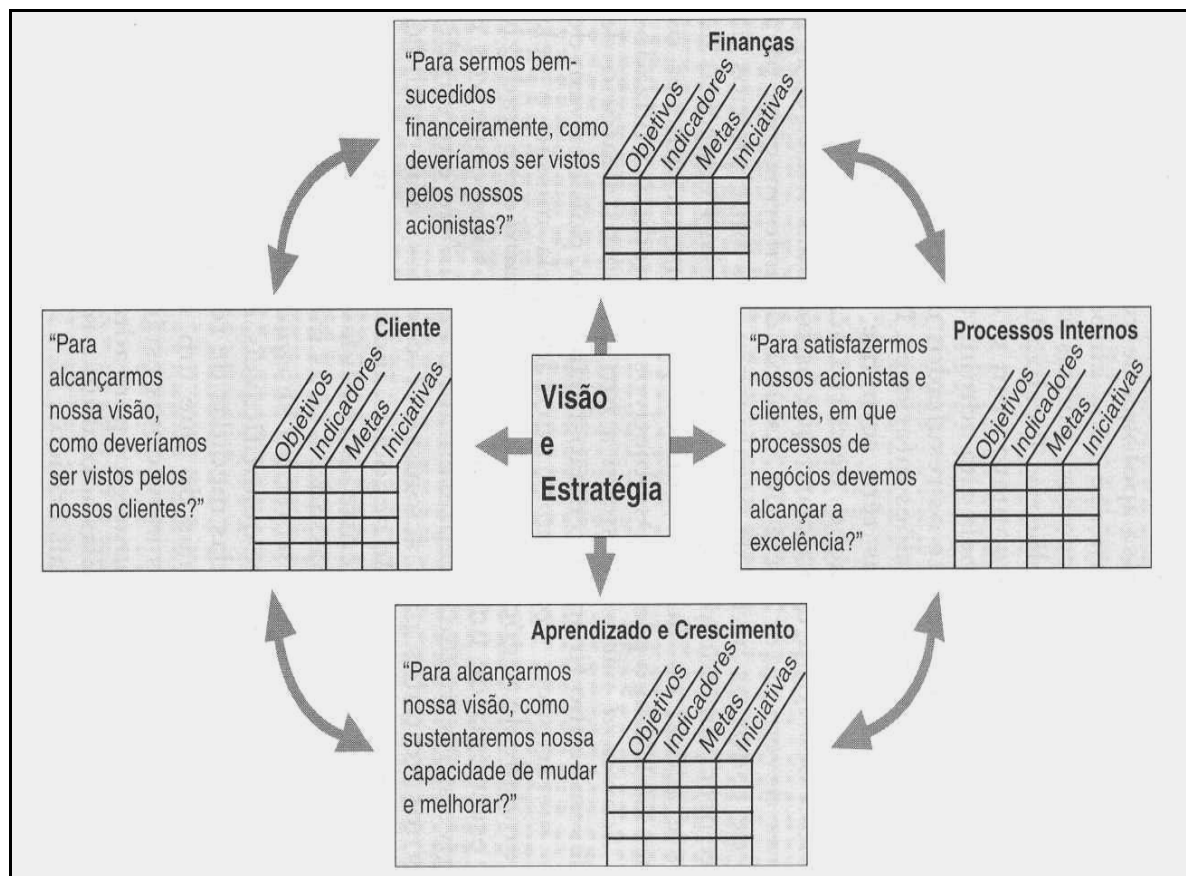


Figura 13 - *Balanced Scorecard* e as quatro perspectivas  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

As quatro perspectivas equilibram objetivos de curto e longo prazo, medidas de resultado e vetores de desempenho destes resultados, metas de superação e iniciativas ou planos de ação, de forma integrada, dentro de uma relação de causa e efeito, traduzindo a estratégia das organizações em ação.

#### **a) Perspectiva financeira**

O BSC mantém a perspectiva financeira visto que as medidas financeiras são relevantes para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas das ações consumadas.

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da organização está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.

Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, geração de fluxos de caixa ou rápido crescimento das vendas, medidos por lucro operacional, retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado dentre outros.

#### **b) Perspectiva dos clientes**

Ao relacionar a estratégia com a perspectiva de clientes, a organização estará definindo os objetivos estratégicos que identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo.

As medidas genéricas utilizadas para avaliação da estratégia nesta perspectiva são: satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e a participação em contas de clientes nos segmentos-alvo. Conforme evidencia a Figura 14, todas estas medidas reforçam a lucratividade dos clientes. Além destas medidas genéricas as organizações podem utilizar também vetores de resultados essenciais que monitorem fatores críticos para que os clientes permaneçam fiéis a seus fornecedores como rapidez na produção, pontualidade nas entregas, ou produtos e serviços inovadores dentre outros.

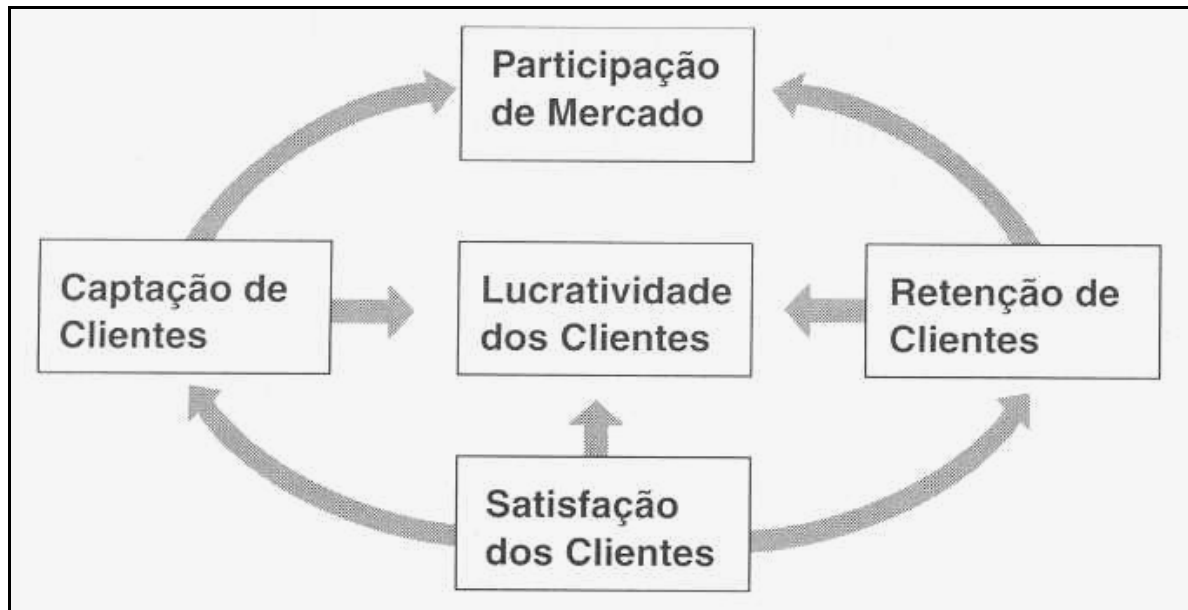


Figura 14 - Medidas para avaliação da perspectiva de clientes  
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

### c) Perspectiva dos processos internos

No BSC, dentro da relação de causa e efeito, os objetivos estratégicos relacionados à perspectiva de processos internos devem:

- oferecer propostas de valor para atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfazer as expectativas dos acionistas em relação ao retorno financeiro.

Esta perspectiva visa a identificação, monitoração e melhoria de processos internos críticos para o atingimento da satisfação dos clientes e consecução dos objetivos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997), é comum nesta abordagem do BSC, a identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Outro ponto destacado é que os sistemas tradicionais de gestão de desempenho focam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Estes processos são denominados de “onda curta” da criação de valor que envolve do recebimento do pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço.

Entretanto, o BSC incorpora processos de inovação chamados de “onda longa” de criação de valor. A “onda longa” é um vetor de desempenho do sucesso financeiro de longo prazo que reflete a necessidade da empresa criar produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Na Figura 15 pode-se visualizar as ondas curta e longa de forma integrada:

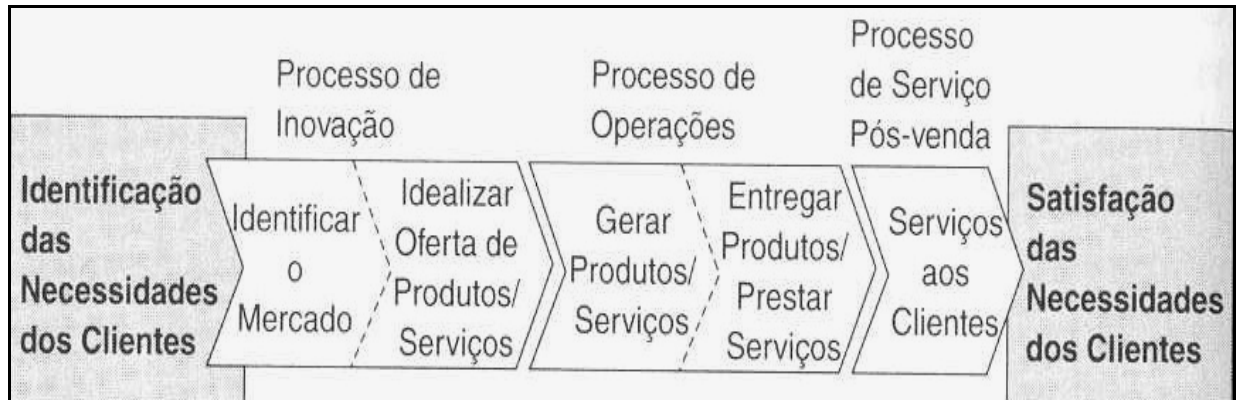


Figura 15 - Modelo de cadeia de valor para a perspectiva de processos internos  
Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

A perspectiva de processos internos incorpora objetivos estratégicos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

#### **d) Perspectiva de aprendizagem e inovação**

A perspectiva de aprendizado e inovação identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo.

As tecnologias e capacidades atuais precisam estar sendo constantemente revistas de modo a suportar as perspectivas de processos internos, de clientes e financeira no atingimento da estratégia da organização. O aprendizado e crescimento organizacional provem de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais:



Figura 16 - Geração de valor a partir de medidas de aprendizagem e inovação  
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

A organização deve medir as lacunas existentes entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos e o que será necessário para produção de um desempenho inovador. As iniciativas traduzidas dos objetivos e medidas desta perspectiva refletem quais investimentos serão necessários na reciclagem dos funcionários, aperfeiçoamento da tecnologia do conhecimento e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Como medidas genéricas desta perspectiva são citadas a satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, a disponibilidade em tempo real de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos e o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional dentre outros.

Para Kaplan e Norton (1998), o aprendizado é um aspecto chave porque forma a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma organização que realiza mudança e

aperfeiçoamento de forma contínua dificilmente será superada pela concorrência. A fonte principal de aprendizado e crescimento são os funcionários da empresa.

Outro aspecto comentado por Kaplan e Norton (2001) é que a velocidade com que se aprende é fundamental para o funcionamento do BSC na nova economia com ciclos menores e maior volatilidade. O grande desafio é manter a atualização do *Scorecard*, fechando o circuito do aprendizado, e fazer com que os funcionários de uma organização se alinhem em uma nova direção.

### 3.5 MODELO DE CRIAÇÃO DE UM BSC SEGUNDO KAPLAN E NORTON

Kaplan e Norton (1997) reforçam a idéia que pelo fato de cada organização possuir sua própria estratégia e como o BSC é a tradução desta estratégia, por melhor que seja o BSC da empresa A, muito provavelmente ele não será aplicável aos propósitos de uma outra empresa qualquer. Entretanto, sugerem uma metodologia que pode ser utilizada por qualquer empresa para a construção do BSC. Ou seja, uma empresa não terá efetividade ao copiar o BSC de uma outra empresa de sucesso em função da especificidade das estratégias. Entretanto, deverá sim copiar a metodologia utilizada para a implantação do BSC. Esta metodologia tem caráter mais universal.

Kaplan e Norton (1997) criaram o BSC tendo como referencial prático empresas multinacionais americanas. No que se refere às culturas nacionais, Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC tem se adaptado bem a diferentes culturas em todo o mundo, exigindo apenas alguma maturidade e sofisticação gerencial, estilo de gestão participativo e não autoritário. Isto sugere ser a cultura organizacional, mais do que a cultura do país em que a

empresa opera, um fator crítico. Este será um dos focos de investigação desta pesquisa que irá confrontar a metodologia de implementação proposta por Kaplan e Norton, versus aquela adotada pelo SENAI/BA, uma instituição brasileira e sem fins lucrativos.

Será descrito a seguir, dentro da ótica de Kaplan e Norton (1997), a metodologia para implementação do BSC.

O primeiro passo para a construção de um BSC bem sucedido é obter o consenso e o apoio da alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *Scorecard*.

Os alicerces centrais de um projeto de construção e implementação de um BSC são: o consenso entre os participantes do projeto, o estabelecimento de objetivos e medidas para o *Scorecard* e orientação sobre os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) orientam que seja definido um líder para o projeto que ficará responsável pela organização, filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *Scorecard*. O líder do projeto também é responsável por envolver e engajar a alta administração no processo de desenvolvimento do *Scorecard*. Como atividades complementares, o líder do projeto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado para manter o processo no rumo certo e dentro do cronograma.

Uma vez definido o líder do projeto, Kaplan e Norton (1997) orientam a construção e implementação do BSC em quatro etapas que se dividem em dez tarefas.

### **1ª. Selecionando a unidade organizacional**

Partir para a construção de um BSC em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial complexa. O mais recomendado é a seleção de uma unidade de negócios que possua atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços.

### **2ª. Identificando as relações entre a unidade de negócios e a corporação**

O líder do projeto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa para conhecer:

- os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade;
- os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, qualidade, preço);
- relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamento com fornecedores, clientes interno dentre outros).

Considerar a unidade escolhida como uma estrutura organizacional totalmente independente é um equívoco, pois da análise da relação com outras unidades e corporação surge a visão de oportunidades e de limitações em relação à definição da estratégia.

### **3ª. Realizando a primeira série de entrevistas**

O líder do projeto prepara uma série de informações sobre o BSC, visão, missão, estratégia da unidade e corporação e informações externas como setor e ambiente competitivo, tendências de mercado, concorrentes, preferência dos clientes e inovações tecnológicas. Este material é distribuído para os executivos da alta administração.

Distribuída as informações, o líder do projeto realiza entrevistas individuais de 90 minutos com os executivos da alta administração visando obter informações sobre objetivos estratégicos e idéias preliminares para medidas do BSC abrangendo as quatro perspectivas.



O objetivo destas entrevistas é comunicar o conceito do BSC para os executivos, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional focando a tradução em objetivos e medidas, induzir o pensamento sobre a tradução da estratégia e objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer as preocupações dos participantes sobre a implementação deste novo programa gerencial e mapear potenciais conflitos entre os participantes.

#### **4ª. Sessão de síntese**

Neste momento, o líder do projeto se reúne com a equipe do projeto para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Como resultado desta sessão de síntese deve ser elaborada uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

#### **5ª. Primeiro *workshop* executivo**

O líder do projeto realiza um *workshop* com os executivos da alta administração. Através de debate, o grupo chega a um consenso sobre as declarações de missão e estratégia. O líder do projeto apresenta os objetivos colhidos nas entrevistas individuais e o grupo debate sobre estas informações de modo que no final sejam identificados três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Na Figura abaixo se visualiza um conjunto de objetivos distribuídos entre as perspectivas:

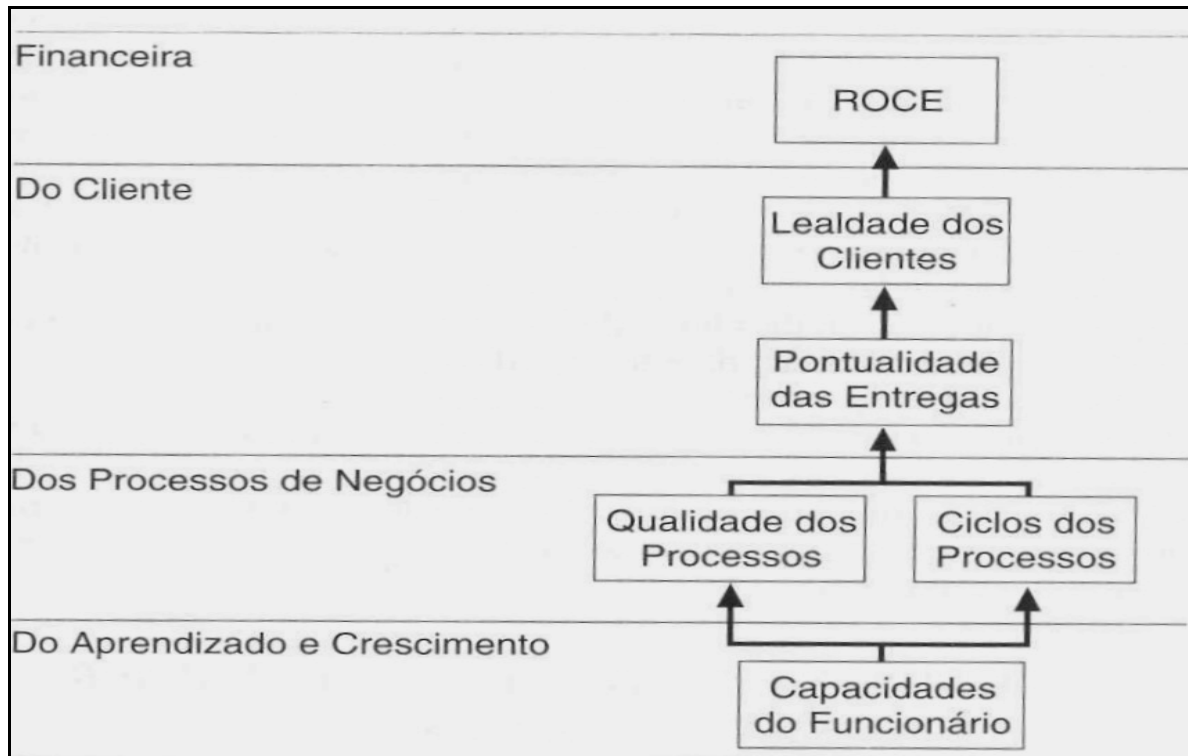


Figura 17 - Relação de causa e efeito entre as quatro dimensões do BSC  
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

Vale ressaltar que os objetivos necessariamente precisam ter uma forte relação de causa e efeito entre si, de modo que a leitura dos objetivos através das perspectivas efetivamente explicita a estratégia da organização.

Para realizar a etapa seguinte, o líder do projeto divide a equipe executiva em quatro subgrupos, cada um responsável por uma perspectiva.

#### 6ª. Reunião dos subgrupos

Os subgrupos realizam várias reuniões com objetivo de refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores que melhor comuniquem a intenção dos objetivos, identificar as fontes para a métrica de cada indicador e para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Scorecard*.

O resultado final do trabalho dos subgrupos para cada perspectiva deve ser:

- uma lista de objetivos para cada perspectiva com uma descrição detalhada de cada objetivo;
- uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado;
- um modelo gráfico de como os indicadores se interrelacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

### **7ª. Segundo *workshop* executivo**

Neste *workshop*, além da alta administração, são envolvidos um maior número de gerentes de nível médio, para debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *Scorecard*. Deste *workshop* deve sair um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *Scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Cada participante é incentivado a formular metas de superação para cada um dos indicadores propostos. Fruto do debate, mais uma vez o mapa estratégico e objetivo são refinados:

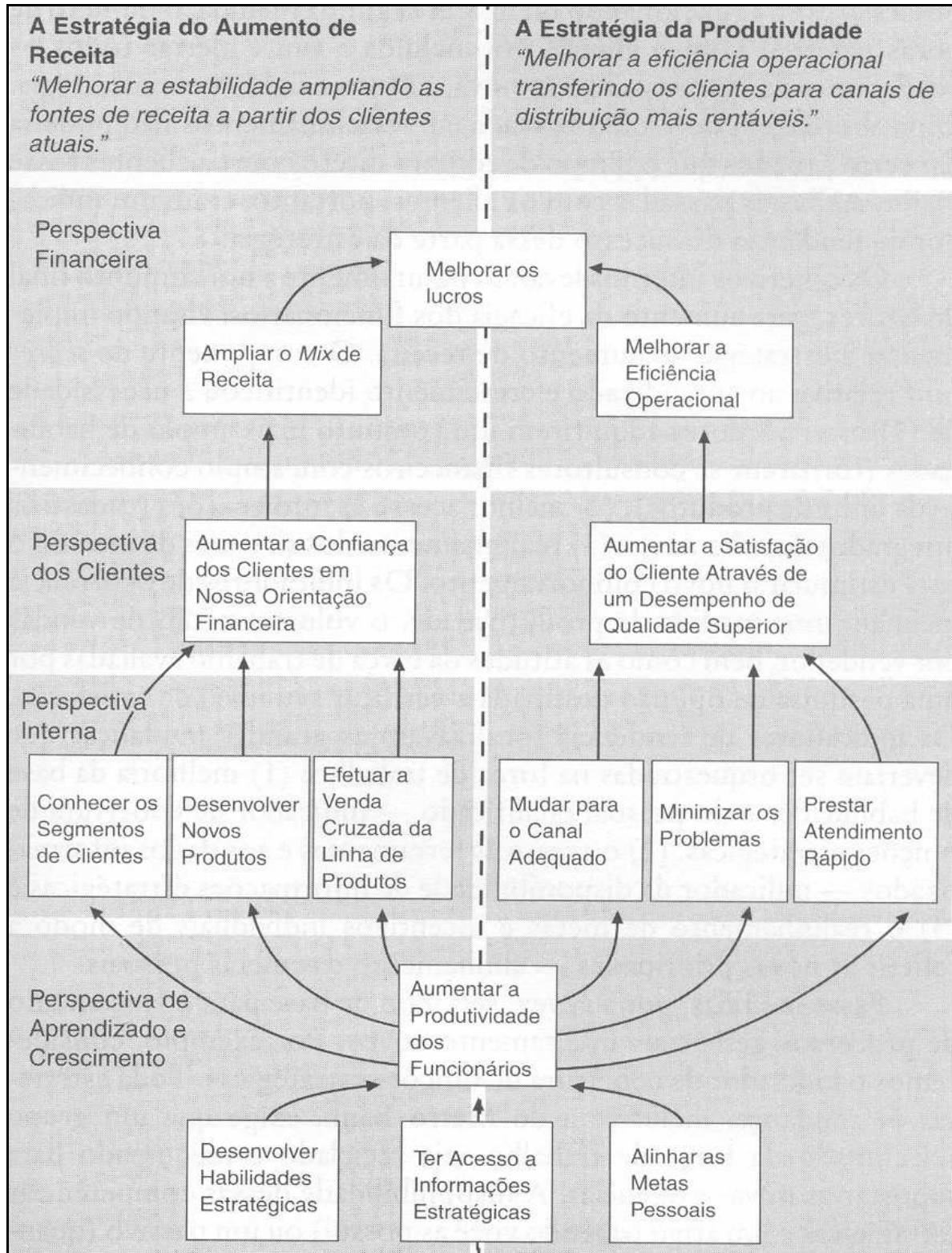


Figura 18 - Mapa estratégico com objetivos distribuídos pelas perspectivas  
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

### **8ª. Desenvolvendo o plano de implementação**

Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*.

### **9ª. Terceiro *workshop* executivo**

A equipe executiva se reúne para chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação.

Neste *workshop* também são identificados os programas de ação (iniciativas) para alcance das metas e alinhamento das iniciativas de mudança da unidade aos objetivos e indicadores do *Scorecard*.

### **10ª. Finalização do plano de implementação**

O BSC é integrado ao sistema gerencial da organização e os executivos passam a utilizá-lo para gestão da estratégia da organização.

Considerando que a organização já tenha definido sua estratégia, o cronograma de implantação do BSC, cumprindo as dez etapas descritas pode ser realizado no prazo de 16 semanas.

Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas. Deverão também ter compreendido bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *Scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização.

### 3.6 FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Muitos autores criticam o BSC, afirmando que um número relevante de empresas falham na sua implementação. Dentre as principais dificuldades relacionadas, há fatores ligados à própria cultura organizacional das empresas, e outros ligados à condução do projeto de implementação do BSC. Considerando que o BSC, mais que um sistema de medição de desempenho, é também um sistema de mudanças, é natural o impacto organizacional gerado. Um projeto de implementação do BSC possui uma série de nuances que precisam ser bem geridas para evitar o seu fracasso. Entretanto, conforme será detalhado a seguir, um projeto deste porte requer mobilização de todos os quadros da organização e grande dispêndio de tempo e de recursos humanos e materiais para ser executado com sucesso.

Goldszmidt (2003) faz referência aos fatores críticos para a implementação e uso do BSC, segmentando-os em dois grupos: o primeiro abrange aspectos gerais da organização, incluindo os processos organizacionais, cultura organizacional, existência de uma estratégia claramente definida e existência de sistemas de informação adequados. No segundo grupo encontram-se fatores relacionados especificamente ao processo de implementação e uso do BSC: consciência da real finalidade do BSC e do esforço necessário para implementá-lo, liderança e apoio da alta administração, individualização do projeto, abrangência do projeto e uso de projeto piloto, elaboração dos indicadores, perfeccionismo e simplicidade, equipe de projeto, comunicação e disseminação, dinâmica da aplicação do BSC e integração com sistemas gerenciais.

A seguir, cada um destes fatores críticos será detalhado conforme levantamento realizado por Goldszmidt (2003):

- processos organizacionais: a implantação de uma iniciativa estratégica é diretamente influenciada pelo ambiente da empresa, processos gerenciais, cultura, princípios, comportamento da alta liderança, sistema de recursos humanos e sistema de trabalho. Como fatores que podem minar a implantação de uma nova iniciativa estratégica citam-se: alta gerência ineficaz, coordenação pobre entre funções e departamentos e comunicação vertical deficiente, dentre outras;
- cultura organizacional: a cultura pode vir a ser um dos principais obstáculos enfrentados na implementação do BSC caso a organização possua uma cultura de resistência à mudanças ou de não compartilhamento de informações. Outro aspecto é que a utilização do BSC como ferramenta para gestão de desempenho força os indivíduos a serem mais responsáveis por suas ações, o que potencialmente pode ser ameaçador mesmo em culturas organizacionais favoráveis às mudanças;
- estratégia clara e bem definida: uma estratégia não formulada ou obscura com conflito entre as prioridades pode conduzir ao fracasso a implementação do BSC. Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que antes da implementação do BSC, a estratégia da companhia seja desdobrada em medidas e objetivos consistentes;
- sistemas de informação: a implementação e utilização do BSC pressupõe a existência de um sistema de informações amplo para gestão do desempenho. Olve, Roy, e Wetter (2001) destacam o sistema de informação como meio para comunicar e disseminar de forma mais ágil uma visão abrangente dos indicadores;
- consciência da real finalidade do BSC e do esforço necessário para implementá-lo: segundo Kaplan (2000), mais que um projeto de mensuração, o BSC é um projeto de mudança. Por modismo gerencial, muitas organizações dizem utilizar o BSC, porém não conhecem efetivamente o seu significado, o que pode levar ao descrédito do conceito. As organizações não devem subestimar a necessidade de treinamento e

- comunicação no uso do BSC, assim como a carga administrativa extra e os custos do seu relato periódico;
- liderança e apoio da alta administração: o senso de propriedade e o ativo envolvimento da equipe executiva são considerados por Kaplan (2000) como as condições isoladas mais importantes para a criação com sucesso de uma organização orientada para a estratégia. O executivo principal deve assumir a liderança do projeto, integrando toda equipe da alta administração;
  - individualização do projeto: cada organização tem um mapa estratégico próprio com objetivos, indicadores e iniciativas derivadas de sua estratégia. Por melhor que seja o mapa estratégico de uma organização, este não pode ser replicado para outras sob pena da perda do vínculo estratégico;
  - abrangência do projeto e uso de projeto piloto: Olve, Roy e Wetter (2001) defendem que iniciar um projeto com uma abrangência muito ampla pode levar à sobrecarga e poucos resultados; afirmam que algumas empresas utilizam projetos piloto em uma subsidiária ou departamento, como fonte de aprendizado, além de apoiar a conquista da confiança dos empregados;
  - elaboração dos indicadores: um dos principais problemas durante a implementação do BSC é a exigência de quantificação de dados qualitativos e a utilização de um número excessivo de indicadores que diluem o impacto global. Segundo Kaplan e Norton (2001), é comum que após o término do primeiro projeto de BSC, muitos indicadores ainda não estejam prontos para a inclusão nos relatórios;
  - perfeccionismo e simplicidade: um dos erros comuns na implementação do BSC é passar tempo demais tentando criar um mapa perfeito antes de implementá-lo. Considerando que o BSC prevê um processo de aprendizado contínuo, os objetivos e indicadores podem ser melhor refinados durante o uso da ferramenta;



- equipe de projeto: dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, Kaplan e Norton (1997) citam a tentativa de um membro da alta administração construir o BSC sozinho, já que sem o envolvimento de toda a alta gerência, as mudanças não se concretizariam. Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que a equipe de projeto do BSC deve ser composta por membros representativos de diferentes áreas da organização. Isto ajuda a alinhar a organização à estratégia, quebrando os silos funcionais;
- comunicação e disseminação: o BSC deve ser amplamente comunicado e divulgado para os funcionários, clientes, analistas e partes interessadas em geral. Restringir esta comunicação à alta liderança da instituição é um equívoco já que o objetivo do BSC é disseminar-se pela organização, sendo refinado e adaptado a cada grupo. Olve, Roy e Wetter (2001) reforçam a importância de treinamento e comunicação e sugerem a utilização da intranet, manuais e seminários;
- dinâmica da aplicação do BSC: o principal executivo deve orquestrar a dinâmica das reuniões relativas ao BSC. Um dos motivos que podem levar a organização a perder o alinhamento estratégico é o não fechamento do circuito de aprendizagem. As organizações devem manter um circuito de aprendizagem contínuo, incorporando mudanças na estratégia e também no mapa, objetivos e indicadores;
- integração com sistemas gerenciais: como forma de manter o alinhamento estratégico, o BSC deve ser integrado aos processos gerenciais de uma organização. Como exemplo podem ser citados o processo orçamentário e o de recursos humanos. Olve, Roy e Wetter (2001) enfatizam a importância da adaptação ao BSC dos sistemas de controle existentes, tais como orçamentos, relatórios e sistemas de incentivos.

A observação destes fatores críticos é relevante para o sucesso na implementação do BSC em uma organização.

O BSC surgiu como um conjunto de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, distribuídos pelas perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação. O grande diferencial do BSC foi o fato destas medidas serem derivadas da estratégia da organização e estarem integradas entre si através de uma relação de causa e efeito, condição fundamental para o reconhecimento da geração de valor a partir de medidas não financeiras. Ao perceberem que o BSC indicava uma visão de futuro e um caminho para atingi-la, Kaplan e Norton (1997) realizaram mais do que um conjunto de medidas. O BSC era um sistema de gestão que apoiava as organizações na execução da estratégia e indiretamente promovia uma série de mudanças, adequando as organizações para as premissas da era do conhecimento.

Como aspectos críticos que diferenciam o BSC dos demais sistemas de gestão anteriormente vistos, podem ser citados a gestão integrada de ativos intangíveis, possibilitando a percepção de valor, a orientação das organizações para o longo prazo, visando o atingimento de um resultado superior e a gestão fortemente correlacionada com a estratégia.

Diferentemente dos outros sistemas de gestão analisados, o BSC torna a estratégia compreensível para todos os níveis da organização, comunica os objetivos e metas, e promove a sinergia na organização ao conectar e integrar estratégias individuais às estratégias da corporação e converter a estratégia em processo contínuo pelo aprendizado e *feedback*.

Apesar de possuir um processo relativamente simples e rápido de implantação, é justamente neste ponto que reside a maior fragilidade desta ferramenta de gestão. Muitas organizações falham nesta implantação por questões de cultura organizacional e também por falhas no próprio processo de implantação.

Na seção seguinte será apresentado em detalhes o SENAI/BA, objeto deste estudo de caso.

#### 4 A ORIGEM E MODERNIZAÇÃO DO SENAI/BA

O SENAI foi criado em 1942, pelo Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942, com o objetivo premente de apoiar a formação de mão de obra para a indústria brasileira.

Segundo Ávila (2002), na década de 40 o Estado brasileiro passa a empreender uma série de ações visando o crescimento e desenvolvimento da indústria nacional. Uma vez que o País vinha de uma estrutura agrária, era necessário formar mão de obra qualificada para trabalhar nestes novos empreendimentos industriais.

Nos séculos XVIII, XIX e início do século XX, o Brasil possuía uma economia agrícola e extrativista, exportando *comodities* como borracha e café, e importando bens manufaturados, máquinas e matérias primas. Apesar da existência passada de alguns esforços pontuais de industrialização, pode-se afirmar que o primeiro movimento consistente de industrialização brasileira ocorreu realmente nas décadas de 1930 e 1940.

Este movimento foi impulsionado no eixo político pela revolução de 1930 e posteriormente pela criação do Estado Novo em 1937, e no eixo econômico pela crise de 1929 que provocou a decadência da lavoura cafeeira, transferindo o capital para a indústria.

Politicamente, o Estado Novo tinha forte cunho nacionalista, e sob a liderança de Getúlio Vargas gerou as condições necessárias para a realização da industrialização brasileira. A política industrial praticada na época incentivou o desenvolvimento da indústria de base, tendo como marcos a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) no segmento siderúrgico, da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) no segmento da mineração, e no segundo governo Vargas, da Petrobrás no segmento de petróleo. O governo reforçou o modelo de substituição de importações, favorecendo a indústria nacional de bens de consumo.

Em 1956, o governo de Juscelino Kubitschek substituiu a ênfase nacionalista pela política desenvolvimentista, acelerando a industrialização brasileira através da aliança entre o capital nacional e estrangeiro. JK atraiu diversas empresas transnacionais de bens de consumo, principalmente nos segmentos de eletrodomésticos e veículos.

Neste cenário, o SENAI foi criado e orientado para efetivar a formação de mão de obra, dando suporte ao movimento de industrialização do Brasil.

Segundo o seu regimento, aprovado pelo decreto nº 494, de 10 de Janeiro de 1962, o SENAI tem por objetivo:

- realizar em escolas instaladas e mantidas pela instituição, ou sob forma de cooperação a aprendizagem industrial a que estão obrigadas às empresas de categorias econômicas sob sua jurisdição, nos termos de dispositivo constitucional e da legislação ordinária;
- assistir aos empregadores na elaboração e execução de programas gerais de treinamento do pessoal dos diversos níveis de qualificação, e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;
- proporcionar aos trabalhadores maiores de 18 anos a oportunidade de completar, em cursos de curta duração, a formação profissional parcialmente adquirida no local de trabalho;
- conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento a pessoal da direção e a empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;
- Cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas.

Em síntese, considerando o contexto em que o SENAI foi criado e as condições históricas da época, o seu papel relevante foi a aprendizagem industrial voltada para formação de mão-de-obra para o setor secundário.

Passados 62 anos da criação do SENAI, o Brasil sofreu profundas transformações econômicas e sociais. A era do conhecimento sucedeu a era industrial trazendo com ela um ambiente complexo, dinâmico, competitivo, instável e não previsível.

Segundo Coutinho (1995 apud SCHIMDT, 2001), as indústrias passaram no final da década de 70 e na década de 80, por um período de mudança tecnológica acelerada e de transformação de suas estruturas. Esta mudança ocorreu sob o impacto da veloz difusão da tecnologia do conhecimento, baseada na microeletrônica. Fruto destas mudanças, algumas tendências são observadas:

- emergência do complexo eletrônico como carro chefe do dinamismo das novas tecnologias, que são o epicentro do processo de inovação nos países desenvolvidos;
- transformação dos métodos de produção, com a difusão da automação industrial flexível e integrada e de novas técnicas organizacionais que implicam em mudança significativa nos processos fabris, nas relações de trabalho e nos requisitos educacionais da mão-de-obra. As novas tecnologias modificam o modo de trabalhar, de produzir e o que se produz;
- inovações nas formas de gestão e de organização empresarial, com o avanço das formas de interligação e integração inter e intra empresas (relação fornecedores, empresas e clientes);
- rápido crescimento do comércio internacional, em particular do comércio interindustrial;

- emergência de novas formas de concorrência entre grupos de empresas, proliferando as redes de cooperação, alianças estratégicas e alianças competitivas com alcances mundiais.

Para sobreviver neste novo ambiente, as organizações passaram também a buscar vantagens competitivas através da utilização de ativos intangíveis. A convergência tecnológica entre as telecomunicações e a computação permitiu às organizações se estruturarem de forma física e virtual em um modelo muito mais flexível. As empresas e instituições tiveram que rever a forma de interação com o mercado, a oferta de produtos e serviços, o papel dos seus funcionários e sua própria estrutura organizacional para se adaptar e sobreviver a este novo contexto.

Peñas (2001 apud SCHIMDT, 2001) reforça as características da nova tecnologia do conhecimento e seu impacto na economia mundial:

- a tecnologia do conhecimento é determinante para o crescimento da nova economia, ficando evidente a importância do conhecimento como novo fator produtivo;
- a capacidade de disponibilizar conhecimento relevante adquire valor estratégico e afeta a competitividade em todos os níveis;
- a expansão da tecnologia do conhecimento faz baixar os custos de produção e distribuição, e com eles os preços, fazendo com que aumente a demanda;
- as novas tecnologias possibilitam o incremento da produtividade, da produção e do emprego simultaneamente;
- a tecnologia do conhecimento é criadora de novos hábitos culturais, modificando o modo de vida, de trabalho, de comunicação e de comercialização de milhões de pessoas em todo o mundo. Estes novos hábitos transformam as tradicionais estruturas empresariais, desmantelando a organização hierárquica e substituindo-as por estruturas mais horizontalizadas e participativas.

Neste contexto, o SENAI também se modernizou, mantendo seu papel original de apoiar o crescimento e desenvolvimento da indústria, porém através de ações de maior valor agregado, seja atendendo demandas de educação profissional, prestando serviços técnicos e tecnológicos ou atuando em pesquisa tecnológica para aplicação na indústria. Para cumprir este papel o SENAI teve que evoluir tecnologicamente, compreendendo as novas formas de produção e modo de trabalho visando ofertar serviços compatíveis com o contexto atual vivido.

#### 4.1 MODELO ORGANIZACIONAL DO SISTEMA SENAI: REGIME CONFEDERATIVO E OS DEPARTAMENTOS REGIONAIS

O SENAI acha-se estruturado sob o regime legal de unidade normativa e de descentralização executiva. Os departamentos regionais do SENAI constituem-se órgãos administrativos com jurisdição nas bases territoriais dos estados em que se acham instalados (artigos 14 e 16 – Decreto 494/ 62).

Em termos confederativos, a estrutura do SENAI contempla:

- Conselho Nacional com jurisdição em todo o país;
- Departamento Nacional com jurisdição em todo o país.

O Conselho Nacional do SENAI é um órgão normativo cujas principais atribuições são (Decreto 494/62 artigos 19 a 27):

- estabelecer diretrizes gerais que devem ser seguidas pela administração nacional e pelas administrações regionais na aprendizagem industrial em todo o país;
- votar o orçamento do Departamento Nacional;

- autorizar compra, ou recebimento por doação, dos imóveis, no Departamento Nacional;
- deliberar sobre prestações de contas anuais do diretor do Departamento Nacional;
- deliberar sobre relatório anual das atividades da instituição em todo o país;
- fiscalizar a execução orçamentária dos Departamentos Nacional e Regionais.

O Departamento Nacional do SENAI é um órgão de administração/ executivo dirigido por um diretor executivo, tendo como principais atribuições (Decreto 494/62 artigos 28 e 29):

- colaborar com os Departamentos Regionais na elaboração de planos de escolas e cursos;
- assistir aos Departamentos Regionais na implantação de cursos novos e no aperfeiçoamento de cursos existentes;
- colaborar com as empresas contribuintes no estudo de planos de treinamento de mão de obra no próprio emprego;
- verificar a execução orçamentária e as contas dos Departamentos Regionais;
- apresentar ao Conselho o relatório anual das atividades do Departamento Nacional.

No âmbito estadual, a estrutura organizacional do SENAI/BA contempla:

- Conselho Regional com jurisdição no estado da Bahia;
- Departamento Regional com jurisdição no estado da Bahia.

O Conselho Regional do SENAI/BA é um órgão normativo cujas principais atribuições são (Decreto 494/62 artigos 31 a 37):

- votar o orçamento do Departamento Regional;
- apreciar periodicamente a execução orçamentária na região;
- examinar anualmente o inventário de bens a cargo da administração regional;
- autorizar a compra de bens imóveis;
- deliberar sobre o relatório anual do Departamento Regional;



- acompanhar a execução das diretrizes gerais determinadas pelo Conselho Nacional.

O Diretório Regional do SENAI é um órgão de administração/ executivo tendo como principais atribuições (Decreto 494/62 artigos 39 a 41):

- elaborar e submeter ao Conselho Regional o plano para realização da aprendizagem na região;
- cooperar com as empresas contribuintes na realização da aprendizagem e treinamento de mão de obra no próprio emprego;
- elaborar a proposta orçamentária de cada exercício e submetê-la ao conselho;
- realizar a execução orçamentária dos recursos;
- apresentar ao Conselho Regional as prestações de contas anuais do Diretório Regional.

Não obstante o SENAI ser uma entidade de direito privado, constituída nos termos da lei civil, é comum perceber equívocos por parte de alguns interlocutores, que em contextos diversos tendem a se referir ao SENAI ora como instituição pública, ora como empresa privada.

Conforme observa Ávila (2002), existem situações que nos levam a crer ser o SENAI uma instituição pública:

- na época de sua criação, ao realizar o papel de formação de mão de obra, fornecendo educação profissional, assumiu um papel típico do âmbito do próprio Estado;
- parcela significativa de sua receita advém da contribuição compulsória de 1% sobre a folha de pagamento da indústria, arrecadada através do INSS;
- reconhecimento de isenção fiscal tendo inclusive a equiparação dos seus bens e serviços como “se fossem da própria União” (Decreto 494/62 artigo 9º);
- possui orçamento subordinado ao Ministério do Trabalho;
- os balanços financeiros, econômico e patrimonial bem como a execução orçamentária e prestação de contas do SENAI são submetidos ao Tribunal de Contas da União;

- funciona como órgão consultivo do Governo Federal em assuntos relacionados com a formação de trabalhadores da indústria e atividades assemelhadas.

Entretanto, existem também situações que levam a crer ser o SENAI uma empresa privada:

- obtenção de receita através da prestação de serviços;
- cobrança de serviços prestados em valor superior aos custos para sua execução;
- Busca da auto-sustentabilidade (cobertura das despesas correntes com os recursos oriundos da prestação de serviços);
- profissionalização do quadro de colaboradores do SENAI;
- oferta de produtos e serviços acompanhando as tendências do mercado.

Complementarmente pode-se afirmar que o SENAI está caracterizado como instituição privada sem fins lucrativos, considerando sua atuação como serviço social autônomo e o desempenho de ações sociais amplas.

Os serviços sociais autônomos possuem receita básica advinda de uma contribuição de fins sociais compulsoriamente estabelecida. Neste caso, situam-se num limite jurídico que se denomina “para-fiscalidade”. Como entidade para-fiscal, o SENAI não é instituição de direito público, mas sim de direito privado nos termos da lei civil, com características especiais diante da contribuição compulsória de fins sociais recebida.

Outro equívoco comum cometido por parte de interlocutores é a discussão sobre o SENAI ter ou não uma finalidade lucrativa na cobrança de receita sobre os serviços prestados.

Há uma linha de raciocínio que questiona inclusive a cobrança dos serviços feitos pelo SENAI uma vez que o mesmo recebe receita advinda da contribuição compulsória sobre a folha da indústria e que estes serviços deveriam ser realizados em caráter de gratuidade.

Ávila (2002) comenta que a legislação que regula a distribuição do lucro encerra uma caracterização da empresa como unidade econômica e técnica, voltada para obtenção de lucro

e cujo empresário assume e responde pelos riscos das atividades desenvolvidas, dessa maneira, analisa a organização destacando que:

- o SENAI é uma instituição de direito privado, constituída nos termos da lei civil e conseqüentemente não está sujeito ao regime de concordata ou falência;
- que seus dirigentes não respondem individualmente pelas obrigações da entidade não assumindo assim o risco da atividade;
- que os seus objetivos, enunciados no artigo 1º do Decreto 494/62, citam funções sociais de aprendizagem e em nenhum momento se referem à obtenção de lucro.

O SENAI/BA possui hoje uma estrutura de produtos e serviços educacionais e tecnológicos superior que extrapola os limites da receita compulsória. Desta forma a busca de receita de serviços é uma ação visando o atingimento da sustentabilidade da instituição, permitindo ao SENAI/BA ofertar serviços educacionais gratuitos para a sociedade carente e simultaneamente investir em pesquisa e desenvolvimento que será revertida em prol da própria indústria.

A prestação de serviços como fonte de receita está legitimada no artigo 45 do decreto 494/ 62 que prevê entre as fontes possíveis de receita do SENAI:

- as contribuições previstas em lei;
- as doações e legados;
- as subvenções;
- as multas arrecadadas por infração de dispositivos legais;
- rendas oriundas de prestações de serviços;
- rendas eventuais.

Ratifica-se então que a cobrança de serviços em valor superior ao do custo da realização não se constitui a busca do lucro como forma de acumulação, dentro de uma ótica empresarial

privada, mas sim como fonte de sustentabilidade para oferta de serviços de maior valor agregado para a indústria e sociedade.

O Departamento Regional da Bahia, o SENAI/BA, tem como missão proporcionar a melhoria contínua do padrão de qualidade e produtividade da indústria, através da educação profissional e da prestação de serviços especializados, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social do Estado da Bahia. No enfoque desta missão, o SENAI/BA tem se capacitado para responder aos desafios do novo ciclo de desenvolvimento industrial vivido pela Bahia.

O SENAI/BA está organizado em três unidades na capital, duas no interior, e agências em outros municípios do interior:

- na capital, o Centro de Tecnologia Industrial Pedro Ribeiro (CETIND), o Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), o SENAI Dendezeiros e o Núcleo de Educação a Distância (NEAD);
- unidades instaladas nos municípios de Feira de Santana e Ilhéus;
- agências em Camaçari, Eunápolis, Teixeira de Freitas, Jequié, Itapetinga, Barreiras e Posto da Mata.

Na Figura abaixo é possível visualizar a estrutura organizacional do SENAI/BA:

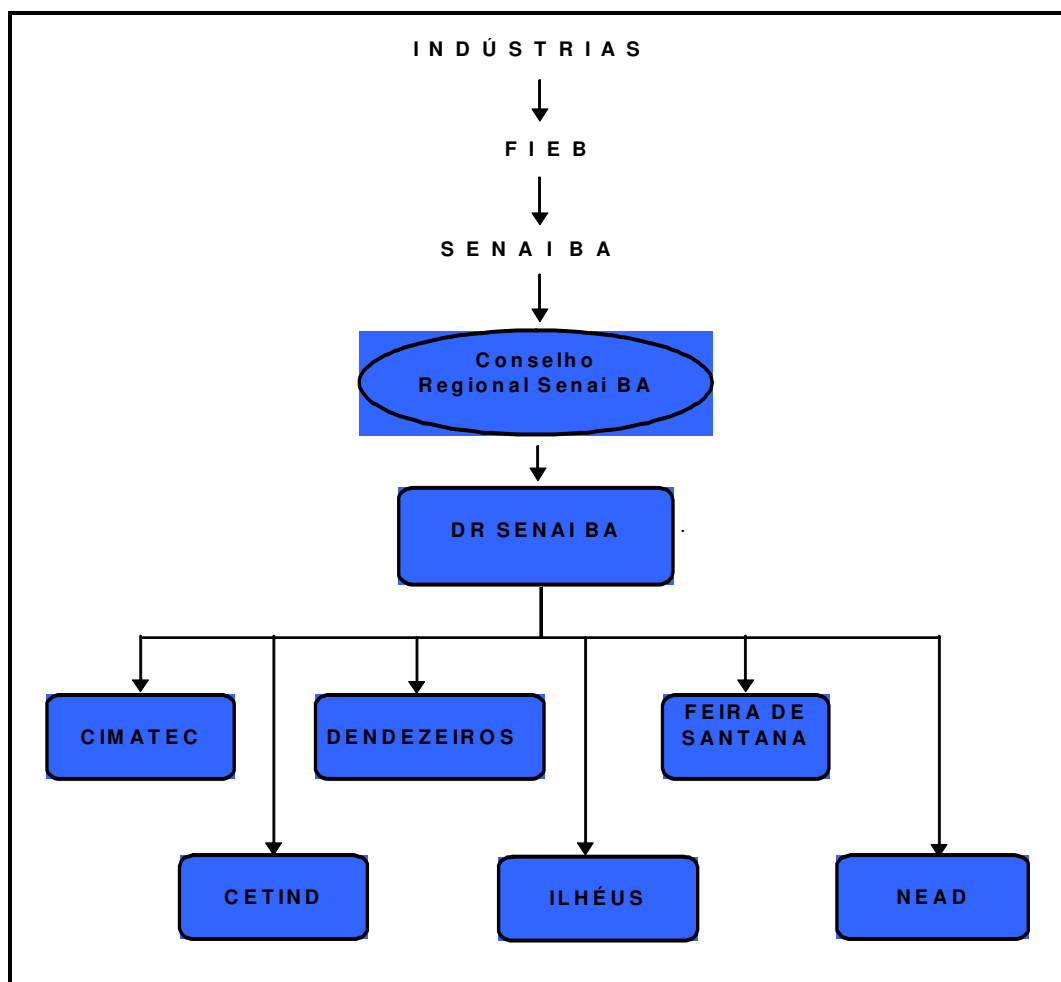


Figura 19 - Estrutura organizacional do SENAI/BA

Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2004.

O SENAI/BA, pelas suas unidades, atua no treinamento e qualificação de mão de obra industrial, prestação de serviços tecnológicos e pesquisa aplicada, voltada para o atendimento dos segmentos químico, petroquímico, plástico, áreas de automação de processos, meio ambiente, segurança, metalmecânico, automotivo, gráfico, construção civil, calçados e artefatos de couro, elétrica e refrigeração, minerais e rochas industriais, do mobiliário e florestal, alimentos, vestuário e têxtil.

Conforme observa Lopes (2000), o modelo de gestão do SENAI/BA, fortemente marcado por uma componente política no passado, passa lentamente a mudar para um modelo com visão empresarial. Antigos instrumentos de planejamento e controle vão sendo abandonados e

substituídos por outros instrumentos mais ágeis e adequados para dar suporte a decisões cada vez mais críticas, complexas e urgentes.

Lopes (2000) comenta que apesar do aperfeiçoamento das metodologias de planejamento estratégico utilizadas pelo SENAI/BA, ainda há uma carência de instrumentos de gestão que apóiem uma operacionalização mais eficaz das estratégias.

O processo de planejamento estratégico do SENAI/BA é conduzido pela Alta Direção - Diretor, Superintendente, Gerentes e Assessores, resultando na elaboração do Programa de Ação para um período de quatro anos.

Este planejamento estratégico é constituído de três etapas. A primeira etapa é voltada essencialmente para a definição das diretrizes do SENAI/BA. São realizados *workshops*, com a participação da alta direção, nos quais são discutidos aspectos essenciais ao negócio e definidas as principais diretrizes do Departamento Regional.

Na segunda etapa do processo, com base nas diretrizes do Departamento Regional, no Programa de Ação anterior e na Missão, Visão e Políticas, cada gerente de Unidade de Negócio reúne-se com sua equipe para elaborar o Programa de Ação Setorial, estabelecendo as metas operacionais e os projetos de sua área, bem como o orçamento que especifica os principais recursos comprometidos com a execução dessas ações. As metas estabelecidas estão atreladas a indicadores de desempenho e para os projetos são indicados os responsáveis. É realizada a análise crítica de cada Programa de Ação Setorial, para então ser consolidado o Programa de Ação da Unidade.

A última etapa é a negociação do Programa de Ação de cada Unidade com o Diretor Regional para consolidar o Plano Estratégico do Departamento Regional da Bahia. Caso haja necessidade de reajuste é realizado o fluxo inverso até os gerentes das unidades de negócio e novamente até o Diretor Regional, até que seja finalizado o processo.

Ao longo deste processo são utilizadas algumas ferramentas e técnicas de planejamento como análises externas referentes à participação de mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, e análises internas como matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e posicionamento dos produtos dentre outros.

A gestão é baseada na execução do Plano de Ação traçado, com forte ênfase financeira, principalmente no cumprimento do orçamento. São acompanhados alguns indicadores operacionais evidenciados abaixo:

**Tabela 1 - Indicadores operacionais do SENAI/BA**

Indicador	Und	2001	2002	2003	ORÇ. 2004
<b>Financeiro</b>					
Receita	R\$	5.764.000,00	4.511.479,00	5.520.093,00	6.807.598,00
Despesa	R\$	-	7.448.900,00	7.224.000,00	9.347.922,00
Aporte total	R\$	-	2.937.421,00	1.703.907,00	1.857.501,00
Despesa – CAI BAS	R\$	-	-	-	415.832,00
Despesa – CAI TEC	R\$	-	-	135.000,00	248.400,00
Despesa sem CAI	R\$	-	-	7.089.000,00	8.683.690,00
Aporte sem CAI	R\$	-	2.937.421,00	1.568.907,00	1.876.092,00
Investimento	R\$	-	90.367,00	391.050,00	1.105.000,00
Sustentabilidade sem CAI	%	74,00	60,5	77,86	78,4
Despesa por aluno hora	Nº	-	26,39	13,65	10,83
<b>Cliente e Mercado</b>					
% de Clientes - Novos	%	-	20,3	25	30
% de Cliente - recompra	%	-	31,9	32	35
% de proposta aprovada	%	-	45,7	46,3	50
% clientes satisfeitos	%	92,00	92,2	92	95
<b>Processo / Produção</b>					
Aluno hora:	Nº	369.480	282.219	529.341	655.748
Matricula:	Nº	3.814	2.997	4.941	5.308
Aluno hora CAI-BAS	Nº	-	-	-	177.880
Matricula CAI-BAS	Nº	-	-	-	472
Aluno Hora CAI-TEC	Nº	-	-	17.775	29.200
Matricula CAI-TEC	Nº	-	-	49	69
Consultoria:	Horas	9.360	7.272	6.658	10.800
Ensaio Laboratoriais	Horas	15.000	28.041	29.138	30.720
Nº de Pessoas Certificadas	Nº	-	-	-	101
Taxa de Evasão	%	-	3,3	4,5	3
Avaliação / Eficiência Curso	%	-	9,3	9,2	9,3
% serviços executados no prazo	%	-	63	73,7	75
Receita Serviço / Colaborador	Nº	-	43.800	58.783	56.730
<b>Pessoas</b>					
Homem Horas Treinado	Horas	-	15.420	14.218	12.300
Investimento PDP / Colaborador	R\$	-	1.108	1.463	1.000
Índice de Satisfação	%	74	68	68	75

O processo de planejamento do SENAI/BA carecia de uma definição mais clara da estratégia, que deve ser extraída baseada nos elementos presentes na missão e visão da organização.

Além da clara definição dos objetivos estratégicos, o SENAI/BA necessitava de um sistema de gestão capaz de monitorar e coletar informações críticas para o acompanhamento da execução da sua estratégia.

Na seção seguinte será analisado o processo de implantação do BSC no SENAI/BA, bem como a sua efetividade a partir da percepção da alta gestão e média gerência<sup>8</sup> desta organização.

---

<sup>8</sup> A alta direção do SENAI/BA é composta pelo Diretor Regional e Superintendentes dos Centros de Tecnologia. A média gerência é composta pelos gerentes das áreas de negócio, coordenadores de núcleos de apoio e pela assessoria de desenvolvimento.



## **5 ELABORAÇÃO DO BSC PARA O SENAI/BA**

O estudo de caso a seguir visa apresentar todos os passos executados para a elaboração e implementação de um sistema de gestão fundamentado no BSC para o SENAI/BA e a avaliação da efetividade do mesmo.

Será descrita a metodologia utilizada pelo SENAI/BA para elaboração do BSC, ao mesmo tempo em que serão feitas comparações com o modelo de implementação proposto por Kaplan e Norton (1997), verificando se foram realizadas mudanças ou adaptações a este modelo original e caso positivo, por quais razões.

Será apresentado, pela percepção da alta direção e média gerência, a efetividade e o impacto do BSC sobre os resultados obtidos pelo SENAI/BA no ano de 2004, período imediatamente posterior à implantação do BSC. Neste momento, a possível influência do BSC sobre os resultados do SENAI/BA não será demonstrada através de dados quantitativos pelo fato de ainda haver indicadores em fase de implantação e medição, iniciativas em fase de realização e não existir ainda uma massa crítica de dados medidos no tempo que permitam aferir estatisticamente os resultados efetivos desta ferramenta no SENAI/BA.

Em função de uma cultura de planejamento estratégico presente na instituição, a alta direção do SENAI/BA já possuía uma clara percepção sobre a missão, visão e estratégia da instituição, entretanto havia a carência de uma ferramenta gerencial que efetivamente permitisse medir o grau de realização desta missão e estratégia, a qual aproximasse as ações operacionais do dia a dia a esta missão, apoiasse a ordenação lógica de uma visão de futuro e comunicasse isto de forma clara para todos os níveis da organização. A visão de futuro estava clara na mente de sua principal liderança, porém não estava estruturada, colocada no papel de

forma a orientar as ações. A estratégia estava compreendida de forma tácita, porém não estava explícita nem claramente comunicada.

O SENAI/BA utilizava até então um *Scorecard* desenvolvido internamente na instituição denominado de Saigom para acompanhamento sistêmico de uma série de indicadores operacionais e gerenciais. Ressalte-se, porém, que não havia uma vinculação expressa entre a estratégia da organização e os indicadores medidos neste *Scorecard*. Os indicadores deste *Scorecard* eram eminentemente financeiros (despesa de custeio, receita de serviços, sustentabilidade etc...) e de produção (quantidade de matrículas, aluno hora, horas de consultoria etc...). O Saigom possuía uma fraca ligação com o planejamento estratégico da organização e com a estratégia definida em si.

Em meados de 2002 a alta direção do SENAI/BA teve conhecimento do BSC pelo projeto estratégico do SENAI Diretório Nacional que tinha como objetivo a implantação desta ferramenta em todos os diretórios regionais do SENAI. Após estudo e análise da ferramenta, a alta direção do SENAI/BA optou por sua implementação, motivada pela possibilidade e perspectiva de:

- obter uma definição clara de uma visão de futuro;
- estabelecer um conjunto de estratégias articuladas para alcance desta visão de futuro;
- estabelecer consenso em relação à visão e estratégia;
- comunicar a estratégia para todos os níveis da organização;
- estabelecer metas estratégicas;
- gerar base para o aprendizado estratégico.

Outro fator que influenciou positivamente na decisão de implementação do BSC foi a possibilidade de ter uma ferramenta que efetivamente permitisse à instituição medir o grau de realização de sua missão, que aproximasse as ações realizadas no dia a dia à realização da missão da instituição.

Uma vez estabelecido consenso e apoio da alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *Scorecard*, designou-se uma equipe multidisciplinar responsável pelo projeto de implementação do BSC para o SENAI/BA, composta pelo coordenador da assessoria de desenvolvimento, pela assessora de planejamento, e pelos integrantes do comitê gestor da Qualidade do SENAI/BA formado por representantes das unidades.

Esta equipe, internamente denominada de “equipe de desenvolvimento”, foi capacitada em um *workshop* realizado pela consultoria Symnetics<sup>9</sup> cujos objetivos eram apresentar o BSC e o seu processo de implantação. A Symnetics apoiou esta equipe durante todo o processo de implantação do BSC no SENAI/BA.

No Quadro abaixo está o cronograma original de implantação do BSC no SENAI/BA:

Atividades	2003								
	Fevereiro				Março				Abril
	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem
Workshop 0	3/2-4/2								
Construção do mapa estratégico	5/2-15/2								
Workshop 1 - mapa estratégico			18/2-19/2						
Definir, detalhar e validar indicadores			20/2-6/3						
Workshop 2 - indicadores					6/3-7/3				
Coleta dos indicadores					8/3-4/4				
Definir metas							18/3-4/4		
Definir Iniciativas							18/3-4/4		
Workshop 3 - metas e projetos								4/4-5/4	

Quadro 3 - Cronograma de implantação do BSC no SENAI/BA

Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2004.

A equipe de desenvolvimento representou, de forma conjunta e participativa, o papel do arquiteto sugerido por Kaplan e Norton (1997), sendo responsável pelo projeto para desenvolvimento do *Scorecard*, pelo envolvimento e engajamento da alta administração e pela orientação do processo e supervisão do cronograma de execução do projeto.

Após capacitação, a primeira ação da equipe do projeto foi com relação ao alinhamento e consenso sobre a estratégia da instituição. O SENAI/BA possuía uma cultura de planejamento

<sup>9</sup> Consultoria especializada em implantação do *Balanced Scorecard*. A *Symnetics* é associada à *Bscol*, firma norte americana de consultoria fundada por Kaplan e Norton para apoiar as organizações na implantação e manutenção do BSC.

estratégico trabalhada ao longo dos anos, utilizando ferramentas como cenários e o modelo SWOT, de modo que já havia na instituição uma estratégia definida. Entretanto, a equipe de projeto percebeu que esta estratégia estava compreendida de forma tácita pela alta direção da instituição, sendo necessário explicitá-la, tornado-a acessível para todos os níveis da organização. Para tanto, realizaram-se entrevistas individuais com os gestores líderes da instituição, visando que estes se posicionassem a respeito da estratégia, missão e visão de futuro do SENAI/BA. Pela consolidação das respostas e posterior discussão entre os envolvidos, foi possível explicitar a estratégia do SENAI/BA, de forma consensual: “Prover educação profissional voltada para empregabilidade e ser um provedor de soluções tecnológicas integradas oferecendo respostas às demandas da indústria do Estado da Bahia”. O fato de já existir uma cultura anterior de planejamento estratégico e uma estratégia definida foram fatores importantes para o rápido desenvolvimento do projeto. Kaplan e Norton (1997) comentam ser possível para uma organização iniciar a implantação do BSC sem ter ainda uma estratégia definida. Entretanto não aconselham, ressaltando o risco de construção de um mapa estratégico equivocado.

Na entrevista individual realizada com os gestores, estes também foram demandados a se posicionar sobre questões como clientes, processos internos, sustentabilidade financeira, aprendizado e inovação, de modo que ao responder a estas perguntas, estavam indiretamente sinalizando os objetivos estratégicos da instituição, já alinhados às perspectivas do BSC. A equipe de desenvolvimento utilizou este material para construir o primeiro mapa estratégico do SENAI/BA e agendou para fevereiro de 2003 o primeiro *workshop* com a participação da alta direção da instituição. Neste *workshop* foram discutidos e analisados com os líderes da organização os diversos objetivos estratégicos selecionados a partir das entrevistas. Alguns objetivos menos relevantes foram descartados até a definição de um grupo final de objetivos que mais se relacionavam com a estratégia da organização. Foi construída uma segunda

versão do mapa estratégico, sendo validada pela alta direção. O grupo também estabeleceu consenso sobre a criação de uma quinta perspectiva denominada de “cumprimento da missão”, cujo objetivo estratégico é mensurar de forma quantitativa e qualitativa o atingimento da missão por parte do SENAI/BA. Foi agendado para março de 2003 o segundo *workshop* visando à definição de indicadores estratégicos para cada objetivo. No Quadro 4 pode ser visualizado o grupo final de objetivos estratégicos definidos para o SENAI/BA.

No intervalo entre o primeiro e segundo *workshop*, a equipe de desenvolvimento ficou encarregada de elaborar uma proposta de indicadores estratégicos, para futura discussão junto à alta direção. A equipe de desenvolvimento verificou que alguns indicadores operacionais e gerenciais medidos pelo Saigom tinham relação com a estratégia do SENAI/BA, de modo que puderam ser aproveitados como indicadores para os objetivos do mapa estratégico.

Descrição dos Objetivos Estratégicos		
Perspectivas	Objetivo	Descrição do Objetivo
Cumprimento da Missão	Prover educação profissional visando a empregabilidade	Criar condições de inserção de egressos dos cursos de aprendizagem no mercado de trabalho e de manutenção da empregabilidade de trabalhadores da indústria.
	Prover soluções tecnológicas	Fornecer soluções integradas nas áreas de competência (educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos) do SENAI Bahia de acordo com as demandas da indústria, para elevação da sua competitividade.
Mercado	Renovar imagem no mercado industrial	Ser identificado como provedor de soluções tecnológicas.
	Atender jovens com foco no 1º emprego	Proporcionar a qualificação gratuita de jovens, com idade entre 14 e 17 anos, criando condições para empregabilidade.
	Apoiar micro e pequenas indústrias	Induzir as micro e pequenas indústrias a desenvolver competências tecnológicas, capacitando-as a atuar em elos de cadeias produtivas.
	Atender médias e grandes indústrias	Atuar junto às médias e grandes indústrias ofertando soluções diferenciadas e com enfoque de atuação em elos de cadeias produtivas.
Financeira	Promover o crescimento dos negócios de forma sustentada	Assegurar resultados financeiros planejados, ordenados e alinhados com os propósitos de crescimento institucional, que garantam a execução de planos orçamentários e de projetos de expansão, provenientes da prestação de serviços auto-sustentáveis.
Processos Internos	Garantir a integração de competências	Integrar física e operacionalmente as competências, facilitando a troca e transferência de informações e conhecimentos, o desenvolvimento de produtos e a padronização de práticas.
	Dar suporte em inovação tecnológica	Desenvolver serviços técnicos e tecnológicos (consultoria, ensaios laboratoriais, desenvolvimento de produtos, etc) e processos de pesquisa e de experimentação de novas tecnologias.
	Garantir a efetividade nos programas educacionais	Desenvolver programas tecnológicos que garantam acesso de trabalhadores a novas tecnologias.
Processos Internos	Ofertar cursos de formação com efetividade	Desenvolver programas gratuitos de aprendizagem, com qualidade e otimização de custos, comparativamente a outros fornecedores do segmento industrial e da sociedade.
	Intensificar parcerias estratégicas	Intensificar parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, que possibilitem a geração de conhecimento, de competências internas e a captação de recursos para contínua adequação tecnológica da infra-estrutura.
	Identificar a necessidade global do cliente e do mercado	Monitorar continuamente as demandas do cliente de forma global (visão sistêmica do negócio) e as do mercado industrial.
	Aperfeiçoar processos de gestão e de informação	Implementar boas práticas gerenciais e sistemas de informação para a melhoria da produtividade.
o	Desenvolver profissionais para atuação polivalente, com visão sistêmica	Capacitar profissionais visando aquisição de competências múltiplas requeridas para atuação como docentes e consultores, e de ampla capacidade de análise das áreas que compõem o negócio dos clientes e suas inter-relações, com vistas à viabilização da oferta de soluções tecnológicas integradas nas competências do SENAI.

Quadro 4 - Objetivos estratégicos do SENAI/BA

Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2004.

Para criação dos novos indicadores a equipe de desenvolvimento utilizou-se de *benchmark* com outras instituições tecnológicas, pesquisa, literatura sobre o tema, bom senso e intuição. Havia na equipe um consenso que não seria factível ter 100% dos indicadores criados naquele momento, sendo que a preocupação mais relevante era definir indicadores passíveis de mensuração e a definição de metas exeqüíveis.

Em março/2003, durante o segundo *workshop*, refinou-se mais uma vez os objetivos estratégicos e o mapa, sendo testada a relação de causa e efeito entre os objetivos escolhidos. Neste momento ficou perceptível para o grupo que a estratégia do SENAI/BA começava a aparecer no mapa, contada através da relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do BSC. Discutiu-se também a proposta de indicadores apresentada pela equipe de desenvolvimento, que após análises, sugestões e modificações feitas pela alta direção da instituição, foi aprovada. Neste momento, a equipe já tinha validado indicadores para aproximadamente 70% dos objetivos.

No intervalo entre o segundo e terceiro *workshop*, a equipe de desenvolvimento recebeu a incumbência de definir a forma de medição de cada indicador estratégico e propor as metas e iniciativas para cada indicador. As iniciativas são ações estratégicas que ao serem realizadas apóiam o atingimento das metas dos indicadores e concomitantemente na realização dos objetivos e da estratégia em si. Para indicadores que já estavam sendo medidos pelo Saigom, foi utilizado como referência os valores históricos de 2002 e 2003, projetando-se a meta e seu incremento tendo com base os valores anteriormente realizados. Para os indicadores novos, optou-se inicialmente apenas em medi-los sem definição de meta, como forma de criar um primeiro referencial para definição futura de uma meta mais consistente, correta e coerente. A equipe de desenvolvimento propôs também, um grupo de oito iniciativas que juntas abarcavam a grande maioria dos objetivos estratégicos do SENAI/BA:

- mudança da imagem do SENAI/BA: comunicar para a sociedade de forma institucional o papel social da organização e comunicar para a indústria o papel de provedor integrado de serviços e soluções;
- treinamento e desenvolvimento da liderança: capacitar a liderança a partir das premissas estratégicas estabelecidas;
- mapeamento de competências dos funcionários: identificar as competências dos funcionários *versus* as competências demandas para atingimento dos objetivos estratégicos, sinalizando as necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- projeto do Campus integrado do SENAI/BA: unificar a organização em um mesmo espaço físico proporcionando maior sinergia e integração das competências técnicas;
- Sistema de Gestão Integrada (SGI): dotar a instituição de sistemas de informação capazes de apoiar os processos internos da instituição;
- GTZ Tecnotrans – capacitar as áreas em tecnologias orientadas para o atendimento de micro e pequenas empresas;
- políticas e metodologias educacionais: definir políticas educacionais orientadas a partir das definições estratégicas;
- implantação da gestão integrada da qualidade no SENAI: uniformizar e padronizar as normas e processos em todas as unidades.

Destas iniciativas, quatro já eram projetos existentes no SENAI/BA e outras quatro foram propostas visando superar os *gaps* identificados para realização dos objetivos.

No terceiro *workshop* foi discutida com a alta direção as metas e iniciativas propostas pela equipe de desenvolvimento. Paralelamente foram refinados mais uma vez os objetivos e indicadores, ajudando a clarear cada vez mais o mapa estratégico. Com a validação da alta direção, ficou estabelecido o plano para operacionalização de aproximadamente 70% dos indicadores e também das oito iniciativas medidas.



Com o último *workshop* realizado em abril/2003, foi encerrado o processo de implementação do BSC no SENAI/BA, tendo como resultado a criação do mapa estratégico, composto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, estando estes objetivos distribuídos entre as quatro perspectivas do BSC. A próxima etapa a ser perseguida era a operacionalização dos indicadores e iniciativas para posterior realização das reuniões de análise estratégica visando fechar o circuito de aprendizado estratégico.

O SENAI/BA encerrou a fase de implementação do BSC com aproximadamente 70% dos indicadores definidos e com 50% das iniciativas em andamento. Segundo Kaplan e Norton (1997) este é um fato normal em função da necessidade de criação e mensuração de novos indicadores e do esforço requerido pela organização para realização de novas iniciativas. O SENAI/BA priorizou as iniciativas que propiciariam um maior impacto na realização de seus objetivos estratégicos.

A seguir pode ser visualizado o Mapa estratégico e os objetivos definidos pelo SENAI/BA:

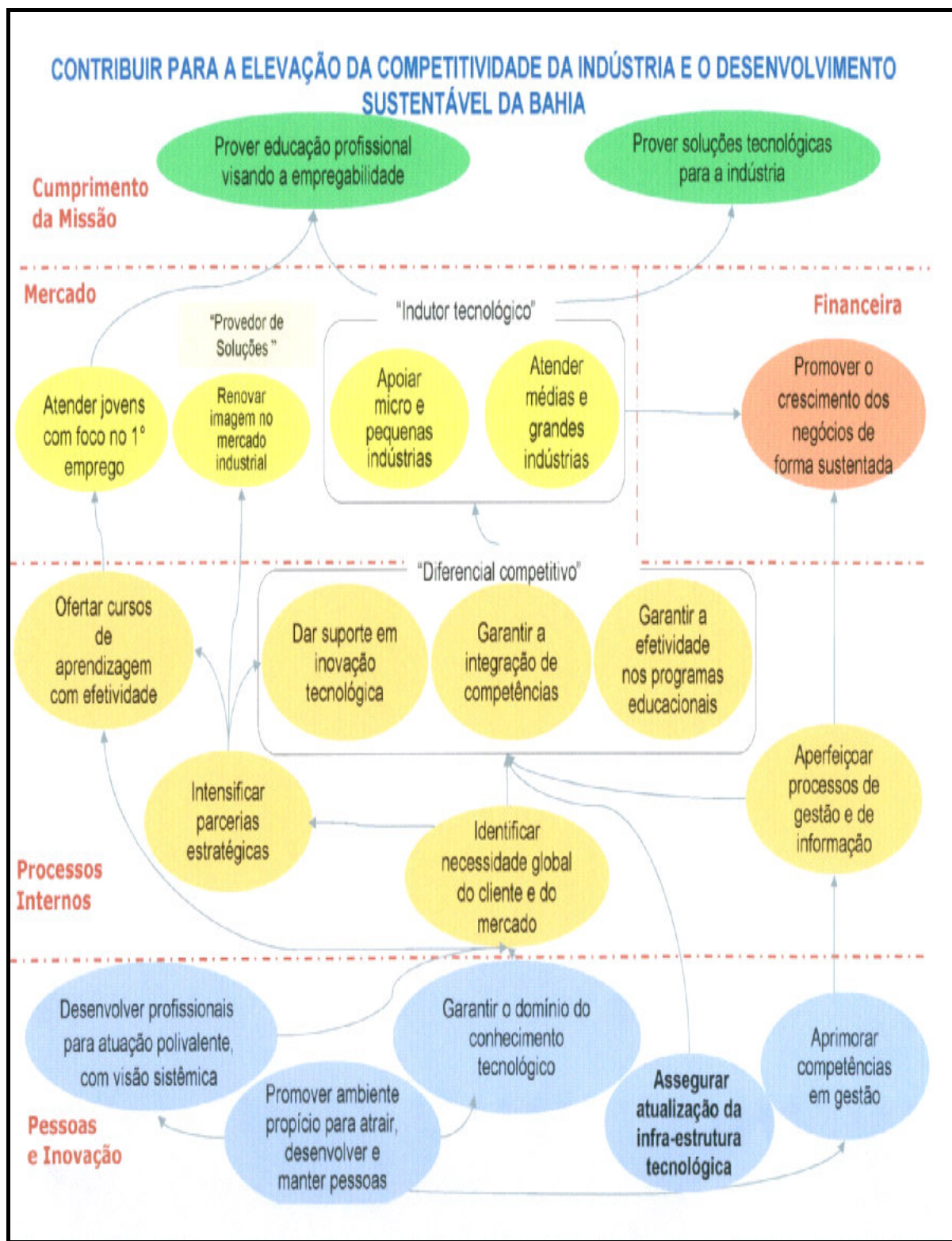


Figura 20 - Mapa estratégico do SENAI/BA

Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2004.

Neste momento presente, o SENAI/BA realizou sua segunda reunião de análise estratégica, cujo foco principal recaiu sobre a implementação dos indicadores pendentes e início das iniciativas ainda não realizadas. Convém ressaltar que o fato de ainda haver indicadores pendentes de operacionalização e iniciativas não iniciadas resultam de uma opção do SENAI/BA em priorizar a qualidade do processo de implementação do BSC em prol da sua velocidade. Entretanto, considerando que os objetivos funcionam de forma interligada para atingimento da estratégia, ao se gastar um tempo maior para realização das iniciativas e implementação dos indicadores, pode-se ter como consequência um prolongamento no tempo de atingimento de alguns objetivos, reduzindo assim no primeiro momento a potencialidade do impacto do BSC na organização.

## 5.1 MODELO DE KAPLAN E NORTON VERSUS MODELO UTILIZADO PELO SENAI/BA

Será descrito a seguir os passos do modelo original de implementação do BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) e paralelamente feita a comparação com o modelo de implementação utilizado no SENAI/BA visando identificar os pontos comuns e não comuns entre ambos.

Antes de iniciar a implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997) orientam que seja definido um líder para o projeto que ficará responsável pela organização, filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *Scorecard*. No SENAI/BA, a figura do líder foi substituída por uma equipe multidisciplinar chamada de equipe de desenvolvimento. Este fato reflete a cultura participativa e o trabalho em grupo presentes no SENAI/BA. Apesar do resultado positivo obtido pelo SENAI/BA, é importante destacar o risco de um grupo multidisciplinar

pode se dispersar, perdendo o fio condutor do processo, impactando assim negativamente na implementação do BSC. Este risco foi minimizado pelo SENAI/BA ao contratar a participação da consultoria Symnetics que acompanhou e orientou todo o processo de implementação do BSC.

Kaplan e Norton (1997) orientam que seja disponibilizada para a alta direção uma série de informações competitivas, documentos e material de leitura. No SENAI/BA esta etapa não foi necessária em função da alta direção ter sido atualizada quando da realização do planejamento estratégico da instituição.

Uma vez definido o líder do projeto, Kaplan e Norton (1997) orientam a construção e implementação do BSC em quatro etapas que se dividem em dez tarefas que serão analisadas a seguir:

### **1ª. Selecionando a unidade organizacional**

Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja selecionada uma unidade de negócios que possua atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, *marketing*, vendas e serviços ao invés de se tentar fazer um BSC para toda a corporação.

O SENAI/BA optou por implementar o BSC de formar corporativa. Considerando a estrutura organizacional do SENAI/BA e seu médio porte, esta decisão não gerou maiores impactos. Outro aspecto é que o SENAI/BA está em processo de unificação de suas unidades em um Campus integrado, o que reforça a decisão da construção do BSC corporativo.

## **2ª. Identificando as relações entre a unidade de negócios e a corporação**

O líder do projeto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa.

Como o SENAI/BA optou pela construção do BSC corporativo, e caminha para um modelo de Campus integrado, esta etapa não teve relevância no modelo adotado de implementação.

## **3ª. Realizando a primeira série de entrevistas**

O líder do projeto prepara uma série de informações sobre o BSC, visão, missão, estratégia da unidade e corporação e informações externas como setor e ambiente competitivo, tendências de mercado, concorrentes, preferência dos clientes e inovações tecnológicas. Este material é distribuído para os executivos da alta administração que são submetidos a entrevistas individuais de 90 minutos visando fornecer informações sobre objetivos estratégicos e idéias preliminares para medidas do BSC abrangendo as quatro perspectivas.

O objetivo destas entrevistas é comunicar o conceito do BSC para os executivos, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional focando a tradução em objetivos e medidas, induzir o pensamento sobre a tradução da estratégia e objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer as preocupações dos participantes sobre a implementação deste novo programa gerencial e mapear conflitos potenciais entre os participantes.

Esta etapa ocorreu durante a implementação do BSC no SENAI/BA. A única diferença é que a distribuição de informações não foi necessária em função da alta direção ter sido atualizada quando da participação do planejamento estratégico da instituição. A equipe de desenvolvimento atuou com apoio da consultoria Symnetics, realizando as entrevistas juntas à alta direção da instituição.

#### **4ª. Sessão de síntese**

Neste momento o líder se reúne com a equipe do projeto para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Como resultado desta sessão de síntese deve ser elaborada uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.

Esta etapa ocorreu no processo de implementação do BSC no SENAI/BA, porém com ligeiras variações. A equipe de desenvolvimento se reuniu antes da sessão de síntese e fez uma discussão prévia compilando um primeiro conjunto de objetivos estratégicos e realizando também a confecção do primeiro mapa estratégico para posterior validação da alta administração.

#### **5ª. Primeiro *workshop* executivo**

O líder do projeto realiza um *workshop* com os executivos da alta administração. Através do debate, o grupo chega a um consenso sobre as declarações de missão e estratégia. O líder do projeto apresenta os objetivos colhidos nas entrevistas individuais e o grupo debate sobre estas informações de modo que no final sejam identificados três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

Para realizar a etapa seguinte, o líder do projeto divide a equipe executiva em quatro subgrupos, cada um responsável por uma perspectiva.

No SENAI/BA, já havia uma estratégia definida e o consenso foi trabalhado antes do primeiro *workshop*. Os objetivos estratégicos elaborados pela equipe de desenvolvimento foram discutidos e analisados pela alta direção, que definiu um conjunto final destes objetivos. Outra diferença é que no SENAI/BA não houve a divisão do grupo em quatro subgrupos conforme

sugere Kaplan e Norton (1997). A própria equipe de desenvolvimento realizou esta tarefa refinando objetivos estratégicos e propondo indicadores e métricas.

### **6ª. Reunião dos subgrupos**

Os subgrupos realizam várias reuniões com objetivo de refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores que melhor comuniquem a intenção dos objetivos, identificar as fontes para a métrica de cada indicador e para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Scorecard*.

O resultado final do trabalho dos subgrupos para cada perspectiva deve ser:

- uma lista de objetivos para cada perspectiva com uma descrição detalhada de cada objetivo;
- uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado;
- um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Esta etapa também ocorreu no SENAI/BA, porém realizada em conjunto pela equipe de desenvolvimento e validada pela alta direção do SENAI/BA. Outro aspecto é que o grupo encerrou esta etapa tendo apenas 70% dos indicadores definidos e orientados quanto à sua forma de medição. Não foi desenhado um modelo gráfico indicando como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas. Entretanto foi realizado o refinamento dos objetivos, indicadores e desenhado novamente o mapa estratégico.

### **7ª. Segundo *workshop* executivo**

Neste *workshop*, além da alta administração, são envolvidos um maior número de gerentes de nível médio, para debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *Scorecard*. Deste *workshop* deve sair um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *Scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Cada participante é incentivado a formular metas de superação para cada um dos indicadores propostos.

No SENAI/BA, o segundo *workshop* foi mais focado na definição dos indicadores por parte da alta direção e no refinamento dos objetivos estratégicos. Não houve um maior envolvimento por parte de gerentes de nível médio, nem foi formulado nenhum documento visando à comunicação do BSC para todos os funcionários da instituição. O grupo de desenvolvimento levou para o *workshop* uma relação de indicadores que foi discutida e analisada pela alta direção, definindo um grupo final de indicadores.

### **8ª. Desenvolvendo o plano de implementação**

Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*.

Esta etapa foi realizada no SENAI/BA pela equipe de desenvolvimento. Entretanto, as metas definidas foram re-avaliadas pela alta administração da organização que orientou a decisão final.



### **9ª. Terceiro *workshop* executivo**

A equipe executiva se reúne para chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação.

Neste *workshop* também são identificados os programas de ação (iniciativas) para alcance das metas e alinhamento das iniciativas de mudança da unidade aos objetivos e indicadores do *Scorecard*.

Esta etapa ocorreu de forma idêntica no SENAI/BA, sendo que a equipe de desenvolvimento levantou previamente uma série de iniciativas para validação da alta administração. O SENAI/BA adotou como estratégia a definição de um conjunto de oito iniciativas estratégicas abrangentes que em conjunto atenderiam à maioria dos objetivos estratégicos estabelecidos.

### **10ª. Finalização do plano de implementação**

O BSC é integrado ao sistema gerencial da organização e os executivos passam a utilizá-lo para gestão da estratégia da organização.

Esta etapa ainda não ocorreu no SENAI/BA de forma integral. Ainda há indicadores sendo implementados e iniciativas para serem realizadas. A integração com o sistema gerencial está planejada para ocorrer paulatinamente. O SENAI/BA realizou, em outubro de 2004, a segunda reunião de análise estratégica.

Conforme foi observado, o modelo de implementação do BSC no SENAI/BA foi aderente ao modelo proposto por Kaplan e Norton (1997), com pequenas variações. Este fato é bastante interessante, considerando todas as particularidades do SENAI/BA, uma organização sem fins lucrativos que busca sua auto-sustentabilidade, de direito privado que segue algumas políticas públicas, que tem médio porte e é voltada para o atendimento do setor industrial, realizando também ações de cunho social. Apesar de ter características organizacionais bastante

diferentes das empresas privadas o modelo de implantação do BSC ocorreu de forma bastante similar. Este fato confirma que o modelo de Kaplan e Norton (1997) é bastante flexível e adaptável a qualquer tipo de organização independente do seu porte, natureza jurídica, ramo de atividade ou nacionalidade.

Como principais variações observadas no modelo de implantação são destacados a criação da 5ª perspectiva (a perspectiva da missão), a substituição do líder do projeto por uma equipe multidisciplinar e a atuação integrada da equipe de desenvolvimento, trabalhando de forma propositiva nos intervalos dos *workshops*, conferindo ao processo de implantação do BSC uma boa dinâmica e velocidade.

A criação de uma 5ª perspectiva (a perspectiva da missão) é uma variante interessante do modelo original de Kaplan e Norton, reforçando a importância dada pela instituição para cumprimento de sua missão. Entretanto este fato não pode ser considerado como uma inovação, pois Kaplan e Norton (1997) já tinham sinalizado a possibilidade das organizações criarem uma quinta perspectiva desde que esta tivesse grande relevância para o atingimento da estratégia da instituição.

A utilização de um grupo multidisciplinar fazendo o papel do líder do projeto foi uma variante que enriqueceu o projeto em função do processo de criação e construção realizado a partir de diferentes visões de conhecimento e pontos de vista. Esta atuação conjunta promoveu um equilíbrio na construção do *Scorecard*, sem que houvesse maior domínio ou influência de uma área de conhecimento específica.

A estratégia de utilizar o grupo de desenvolvimento para levantar informações e propostas nos intervalos de cada *workshop* propiciaram aos trabalhos uma boa dinâmica e velocidade, sem comprometer o foco estratégico do projeto, uma vez que todas as propostas levantadas pelo grupo de desenvolvimento eram discutidas, alteradas e validadas pela alta direção da instituição. Convém ressaltar que Kaplan e Norton (2000a) fazem restrição à criação de um

BSC pela média gerência sob pena de perda da vinculação estratégica. Este fato não comprometeu a elaboração do BSC do SENAI/BA em virtude da integração da equipe de desenvolvimento com a alta administração, pela supervisão da consultoria contratada e pela própria atuação da alta direção nos *workshops* retificando e ratificando as propostas inicialmente elaboradas.

Um aspecto interessante observado é a característica integradora do BSC em aproveitar as informações e iniciativas que a instituição já possui. Este aspecto é um ponto forte na decisão de utilização do BSC, pois reduz a sensação de recomeçar do zero ou de tempo perdido quando da substituição de um sistema de gestão antigo por um novo. No caso do SENAI/BA, foram aproveitados alguns indicadores do antigo *scorecard* Saigom e também alguns projetos estratégicos que foram transformados em iniciativas. Além de aproveitar as informações que a instituição já possuía, o BSC conferiu a elas um novo sentido, ao realizar a vinculação destas informações com a estratégia da organização.

Outro ponto de observação foi o fato de já existir uma estratégia previamente definida e bem alinhada junto à alta direção ter acelerado o processo de implantação do BSC, facilitando bastante a definição dos objetivos estratégicos.

## 5.2 AVALIAÇÃO DO BSC ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DA ALTA DIREÇÃO E MÉDIA GERÊNCIA

Para medir a efetividade da ferramenta BSC no SENAI/BA, foi aplicado em outubro/2004 um questionário (APÊNDICE B) junto à alta direção e média gerência com objetivo de avaliar o entendimento sobre a estratégia do SENAI/BA, sobre o BSC e a percepção de melhoria fruto deste movimento. A seguir serão demonstrados os resultados tabulados e também comentários qualitativos feitos pelo grupo:

1. Você considera atualmente a estratégia, missão e visão do SENAI/BA como uma informação clara, bem definida e divulgada?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	44%
Concordo Parcialmente	56%
Concordo Pouco	0%
Não concordo	0%

A grande maioria dos entrevistados concorda de forma total ou parcial quanto ao fato do SENAI/BA possuir uma estratégia definida. Percebem também que o processo de implementação do BSC ajudou a clarear o entendimento sobre a estratégia da organização, principalmente para a média gerência. Entretanto, consideram ainda deficiente o processo de comunicação e divulgação desta estratégia para todos os âmbitos da organização. Há também referências sobre a necessidade de atualizar a visão da instituição, em função do que está sendo planejado e divulgado. O BSC, através do *feedback* estratégico, prevê a realização do circuito de aprendizagem de duplo *loop*, que permite à organização avaliar se a visão, missão e premissas estratégicas originalmente definidas continuam válidas.

2. Após implementação do BSC, você considera que seu nível de conhecimento em relação à estratégia, missão, visão e objetivos estratégicos do SENAI/BA apresentou:

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Melhoria substancial	63%
Melhoria relativa	19%
Melhoria pequena	6%
Não houve melhoria	13%

Neste quesito, 82% dos entrevistados consideraram a melhoria substancial ou relativa. Este percentual é bastante relevante, indicando que a média gerência e alta direção estão bastante alinhadas no tocante à estratégia, missão, visão e objetivos estratégicos. Entretanto, convém destacar que um dos objetivos do BSC é comunicar a estratégia para todos os níveis da organização, transformando a estratégia em tarefa do dia a dia de todos. Um dos riscos que as organizações correm quando da implementação do BSC é ocorrer o seu encastelamento no topo, sem descer para os níveis hierarquicamente inferiores da instituição. Este fato reduz bastante os impactos positivos prometidos pelo BSC em função da perda de sinergia.

3. Você já teve acesso ao Mapa Estratégico do SENAI/BA, com seus objetivos estratégicos, indicadores e metas? Caso sim, explicita como:

<b>Resposta</b>	<b>X</b>
Apresentações ou <i>workshops</i>	100%
Reuniões Gerenciais	100%
Relatório impresso	44%
Arquivo digital ou e-mail	63%
Outros (descrever)	25%

Este percentual reforça novamente que o BSC está bem assimilado pela média gerência e alta direção da instituição. Qualitativamente, há sinalizações de que a organização obteve a partir do BSC e do mapa estratégico uma clareza de onde quer chegar e o que necessita fazer para

isso. Porém, como contraponto, questiona-se a velocidade da execução prática da ferramenta para atingimento dos objetivos propostos, considerando as iniciativas pendentes de realização e indicadores pendentes de operacionalização.

4. Como você graduaria seu nível de conhecimento e entendimento sobre o Mapa Estratégico do SENAI/BA, seus objetivos estratégicos, indicadores e metas?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Muito bom	63%
Bom	38%
Regular	0%
Insuficiente	0%

É interessante reforçar não somente o bom nível de conhecimento da ferramenta pela média gerência e alta administração, como também o comprometimento e interesse existente em relação à sua utilização.

5. Que nível de impacto a implantação do BSC gerou no planejamento e gestão de sua área de negócios?

<b>Impacto</b>	<b>X</b>
Alto	43%
Médio	43%
Baixo	14%
Nenhum	0%

Esta resposta reflete o estágio atual do BSC no SENAI/BA, onde ainda há indicadores e iniciativas pendentes de implementação. A perspectiva é que com a implementação destas iniciativas, a medição sistemática de todos os indicadores e o acompanhamento dos objetivos, os gerentes possam utilizar as informações e o aprendizado estratégico para tomada de decisão e gestão das áreas de negócio de forma mais intensa e articulada com a estratégia da

instituição. O fato de 14% dos entrevistados considerar o impacto baixo é uma sinalização a ser investigada uma vez que o BSC prevê um ganho expressivo de sinergia nas organizações.

6. A utilização do BSC e do mapa estratégico do SENAI/BA propiciou melhorias no processo de planejamento da sua área de negócios?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	53%
Concordo Parcialmente	27%
Concordo Pouco	20%
Não concordo	0%

Houve uma percepção de melhoria no processo de planejamento em função do alinhamento estratégico obtido e da definição de prioridades em função dos objetivos estratégicos. A partir do momento que a estratégia se tornou clara para a média gerência, houve um re-direcionamento das áreas de negócios, ajustando as ações ao eixo estratégico da instituição. O mapa estratégico é hoje o grande norteador da instituição. Entretanto, novamente foi sinalizada a necessidade de maior divulgação do BSC para os níveis organizacionais abaixo da gerência, visando a incorporação da estratégia nas práticas diárias da organização.

7. As informações disponibilizadas pelo BSC facilitaram a condução da gestão e o processo de tomada de decisão?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	44%
Concordo Parcialmente	44%
Concordo Pouco	13%
Não concordo	0%

Qualitativamente, foi sinalizado que a análise do mapa estratégico permite ao gestor um posicionamento para definição de estratégias e metas específicas para a sua área de negócio, pois está bem claro onde o SENAI/BA quer chegar e quais são seus principais objetivos e metas. As estratégias da organização ficaram mais claras, assim como seus desdobramentos. A estratégia e as ações ficaram visíveis para a média gerência de forma didática.

8. Na sua percepção, a implantação do BSC gerou resultados positivos? Caso sim, quais?

<b>Resultados Positivos</b>	<b>X</b>
Alinhamento da estratégia da organização	100%
Tradução da estratégia em termos operacionais	44%
Mobilização para a mudança	63%
Transformação da estratégia em tarefa de todos	31%
Melhor acompanhamento dos resultados	56%
Melhor nível de informação para tomada de decisão	75%
Realização de planos de ação com foco estratégico	63%
Melhor visão sistêmica	94%
Melhor orientação para condução das rotinas do dia a dia	19%
Outros (descrever)	6%

Conforme exposto na tabela acima, o grupo destaca como maiores benefícios o alinhamento estratégico, uma melhor visão sistêmica e um melhor nível de informação para tomada de decisão. Em segundo plano também é destacado a realização de planos de ação com foco na estratégia, um melhor acompanhamento dos resultados e uma mobilização para mudança. Kaplan e Norton (1997) destacam que além de um sistema de gestão, o BSC é também um programa de mudança para a organização.



9. Você consegue interligar o BSC com o processo de planejamento estratégico?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	81%
Consigo parcialmente	13%
Consigo pouco	6%
Não consigo	0%

Este percentual reforça a interligação que a equipe gerencial faz entre o planejamento e a operacionalização da estratégia através do BSC. Esta percepção poderá ser melhor potencializada a partir da inserção da média gerência nas reuniões de análise estratégica, de modo que este grupo possa fazer parte do processo de *feedback* estratégico e do circuito de aprendizagem, participando diretamente da avaliação da estratégia da organização.

10. Você consegue interligar o BSC com o processo de planejamento e execução orçamentária?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	63%
Consigo parcialmente	31%
Consigo pouco	6%
Não consigo	0%

Na elaboração do orçamento de 2005 do SENAI/BA, o mapa estratégico foi utilizado como guia norteador para as ações a serem desenvolvidas pelas áreas e conseqüentemente para quantificação financeira destas ações, cuja tradução é o orçamento da instituição. Entretanto, não houve formalmente um desdobramento do mapa estratégico corporativo para mapas estratégicos das unidades ou áreas de negócios. O BSC estará efetivamente fortemente correlacionado com o planejamento e execução orçamentária apenas quando houver um desdobramento de mapas estratégicos por unidade e áreas de negócios, com objetivos,

indicadores e iniciativas próprias definidas. A quantificação financeiras das iniciativas específicas de cada área formará o orçamento da instituição.

11. Você consegue interligar o BSC com o sistema de qualidade baseada na ISO 9001:2000?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	75%
Consigo parcialmente	19%
Consigo pouco	0%
Não consigo	6%

O SENAI/BA realizou em 2003/2004, em paralelo ao processo de implementação do BSC, a certificação da organização na ISO 9001:2000. Este processo mobilizou esforços e aprendizado da média gerência. Pelo fato de ter ocorrido concomitantemente com o BSC e também pelo fato do BSC acolher em seu arcabouço as premissas da qualidade, agregando-as ao processo de gestão da estratégia, ficou fácil para a média gerência da organização integrar estas duas ferramentas de gestão.

12. Você considera que o BSC facilitou a orientação de sua área para realização de ações comerciais e melhor foco no cliente?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	38%
Concordo Parcialmente	50%
Concordo Pouco	0%
Não concordo	13%

Este percentual revela a preocupação dos gestores em traduzir em prática os objetivos estratégicos descritos no mapa. A sinalização novamente presente em alguns questionários é a necessidade da comunicação e melhor esclarecimento do BSC e do mapa estratégico para todos os níveis da organização, e a participação da média gerência nas reuniões de análise

estratégica. Considerando que o BSC executa a estratégia a partir de uma relação de causa e efeito entre diversas perspectivas, o resultado da tabela acima sinaliza a necessidade de atingimento dos objetivos estratégicos das perspectivas de aprendizagem e inovação e de processos internos, criando assim um suporte para atingimento dos objetivos da perspectiva de clientes.

Conforme demonstram as respostas do questionário, a percepção do BSC perante a alta direção e média gerência é bastante positiva, trazendo como evidências práticas:

- alinhamento da estratégia;
- bom conhecimento e entendimento do mapa e BSC;
- comprometimento com a utilização da ferramenta;
- melhor visão sistêmica;
- informação estratégica para tomada de decisão;
- cultura de qualidade.

Como contraponto, algumas respostas sinalizam para oportunidades de melhoria:

- comunicação e divulgação da estratégia para todos os níveis da instituição;
- medição de 100% dos indicadores;
- realização com maior velocidade das iniciativas estratégicas planejadas;
- participação da gerência nas reuniões de análise estratégica;
- desdobramento do mapa estratégico corporativo em mapas das unidades e áreas de negócios.

### 5.3 FATORES CRÍTICOS QUE IMPACTARAM NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO SENAI/BA

Na seção 3 foi comentado sobre os principais fatores críticos que impactam na implementação do BSC, sintetizados a partir de uma revisão de literatura feita por Goldszmidt (2003). Tomando como base as entrevistas realizadas com participantes do grupo de desenvolvimento, os questionários respondidos pela alta direção e média gerência, será feita uma análise sobre os fatores críticos que estão impactando ou podem vir a impactar a evolução do BSC do SENAI/BA:

- elaboração dos indicadores: o SENAI/BA possui atualmente 70% dos indicadores implantados e sendo mensurados. A equipe de desenvolvimento está trabalhando para operacionalizar os 30% restantes. Este é um ponto relevante, pois é a partir da medição dos indicadores e acompanhamento das metas que será possível verificar o atingimento dos objetivos e fechar o circuito do aprendizado estratégico;
- realização das iniciativas estratégicas: das oito iniciativas estratégicas traçadas, apenas quatro estão sendo realizadas. A operacionalização prática de todas as iniciativas é fator preponderante para atingimento dos objetivos e conseqüentemente da realização da estratégia da instituição;
- comunicação e disseminação: O BSC do SENAI/BA ainda não foi amplamente comunicado e divulgado para todos os funcionários, clientes, e partes interessadas em geral. O BSC está bem entendido e assimilado até o nível da média gerência, porém precisa descer até o “chão da fábrica” para cumprir seu papel com maior efetividade. Este aspecto pode ser tratado através da utilização da *intranet*, manuais e seminários;

- dinâmica da aplicação do BSC: o SENAI/BA vem realizando diversos projetos de impacto organizacional que acabam concorrendo com o projeto BSC em termos de tempo e dedicação. Entretanto, passados mais de um ano da conclusão do mapa, o processo de operacionalização dos indicadores e iniciativas pendentes vem caminhando de forma lenta. É muito importante que todos os indicadores sejam implantados e medidos e todas as iniciativas realizadas para que a organização possa manter um circuito de aprendizagem contínuo, incorporando mudanças na estratégia e também no mapa, objetivos e indicadores;
- desdobramento do mapa estratégico: apesar das unidades e áreas de negócio estarem utilizando o mapa estratégico corporativo como elemento norteador para planejamento, tomada de decisão e execução das ações do dia a dia, foi sinalizado pela média gerência que o desdobramento do mapa corporativo em mapas das unidades e áreas de negócio favorecerá a gestão das unidades e áreas e tornará mais forte o vínculo destas com a estratégia da organização.

Estes seriam os cinco pontos de atenção que a equipe de desenvolvimento deve tratar com apoio da alta direção para garantir o sucesso e continuidade efetiva do sistema, obtendo para a organização os resultados de superação propostos por Kaplan e Norton (1997) e já atingidos por outras organizações que implementaram com sucesso o BSC a mais tempo.

Neste item foi analisado a metodologia de implementação do BSC no SENAI/BA, sendo posteriormente comparada com a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), visando identificar os pontos comuns e não comuns a ambas. Como principais variações observadas no modelo de implantação foram identificadas a criação da perspectiva da missão como sendo a 5ª perspectiva, a utilização de um grupo multidisciplinar realizando em conjunto o papel de líder do projeto e a atuação desta equipe multidisciplinar refinando e compilando informações nos intervalos dos workshops de implantação do BSC, conferindo assim uma maior velocidade a este processo.

Outro aspecto analisado foi a percepção da alta direção e média gerência sobre a efetividade do BSC no SENAI/BA. O retorno foi positivo, sendo destacados como principais pontos: maior alinhamento estratégico, melhor conhecimento do mapa estratégico e do BSC, melhor visão sistêmica, maior disponibilidade de informação estratégica para tomada de decisão e reforço de cultura voltada para a qualidade. Como oportunidades de melhoria o grupo sinalizou: necessidade de comunicação da estratégia para todos os níveis da instituição, operacionalização de todos os indicadores, realização de todas as iniciativas estratégicas e inserção da média gerência nas reuniões de análise estratégica.

Por fim foram analisados os principais fatores críticos que podem impactar negativamente no desenvolvimento do BSC do SENAI/BA sendo identificados: a perda de sinergia pela não comunicação da estratégia para toda a organização, o risco de encastelamento do BSC no topo da organização e o risco de não obter plenamente os resultados de superação propostos pelo BSC em função da demora na realização das iniciativas estratégicas e medição de todos os indicadores estratégicos.

Obviamente estes pontos foram sinalizados com o intuito de ação corretiva, sendo que até o presente momento, a utilização do BSC trouxe para a instituição diversos resultados concretos e positivos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação consistiu em analisar o processo de implementação do BSC no SENAI/BA, verificando quais adaptações foram realizadas e atestando a efetividade desta ferramenta. Atendendo aos objetivos específicos, analisou-se de forma crítica a evolução dos sistemas de gestão, comparou-se o modelo de implementação do BSC no SENAI/BA com o modelo proposto por Kaplan e Norton, analisou-se o BSC elaborado para o SENAI/BA, verificou-se a efetividade da ferramenta pela percepção dos gestores e identificou-se os fatores críticos para implementação do BSC.

O SENAI foi criado em 1942, orientado para realizar a formação de mão de obra, dando suporte ao movimento de industrialização do Brasil. Passados 62 anos da criação do SENAI, o Brasil sofreu profundas transformações econômicas e sociais. A indústria brasileira também evoluiu, sendo que no final da década de 70 e na década de 80, passou por um período de mudança tecnológica acelerada e de transformação de suas estruturas. Esta mudança ocorreu sob o impacto da veloz difusão da tecnologia do conhecimento, baseada na microeletrônica.

O SENAI/BA acompanhou estas mudanças e precisou se modernizar, mantendo seu papel original de apoiar o crescimento e desenvolvimento da indústria, porém através de ações de maior valor agregado, seja atendendo demandas de educação profissional, prestando serviços técnicos e tecnológicos ou atuando em pesquisa tecnológica para aplicação na indústria. O SENAI teve que evoluir tecnologicamente, compreendendo as novas formas de produção e modo de trabalho visando ofertar serviços compatíveis com o contexto atual vivido.

O contexto da implantação do BSC no SENAI/BA situa-se na transição da era industrial para a era do conhecimento, onde o paradigma de valor foi alterado, tornando muitos pressupostos da era industrial obsoletos. Neste novo cenário, apenas a excelência na gestão dos ativos e

passivos financeiros não mais era suficiente para garantir às organizações vantagens competitivas sustentáveis. A geração de valor foi deslocada para a gestão dos ativos intangíveis. As organizações passaram a competir dentro de um cenário de instabilidade e baixo grau de previsibilidade.

Os sistemas de gestão, até então desenvolvidos baseados em premissas exclusivamente financeiras não mais conseguiam apoiar as organizações para enfrentar os desafios complexos deste novo ambiente. Outros sistemas de gestão foram propostos dentro da ótica do novo paradigma da era da informação, dentre eles o BSC que se apresentou como um contraponto aos tradicionais sistemas de gestão em função de possuir objetivos e medidas de desempenho derivadas da estratégia da empresa e pelo fato destes objetivos e medidas estarem alinhadas em uma relação de causa e efeito para atingimento da estratégia. Na lógica do BSC, a realização dos objetivos de aprendizagem e inovação reforçam a perspectiva dos processos internos, apoiando na melhoria ou criação de processos internos críticos que irão ajudar a superação dos objetivos da perspectiva dos clientes seja através de maior satisfação, fidelização, retenção dentre outras opções, culminando no atingimento dos objetivos da perspectiva financeira.

Um BSC bem elaborado conta a história da estratégia da empresa, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho destes resultados.

Através da revisão da literatura sobre o tema e da pesquisa empírica realizada utilizando o método de estudo de caso único tendo o SENAI/BA como objeto foi possível responder o objetivo geral desta dissertação e também seus objetivos específicos que serão comentados a seguir:



1. análise de forma crítica a evolução dos sistemas de gestão de desempenho, do final da era industrial para o início da era do conhecimento, comparando as vantagens e desvantagens da aplicação dos mesmos;

Esta etapa foi importante para contextualizar as mudanças ocorridas no ambiente em função da transição da era industrial para a era da informação e os impactos gerados nas organizações. Os sistemas de gestão de desempenho foram sendo criados, adaptados, e aperfeiçoados para apoiar a ótima gestão das organizações. Estes sistemas evoluíram para acompanhar as mudanças necessárias que ao longo do tempo trouxeram para as organizações novos desafios complexos. Durante muito tempo a evolução destes sistemas de gestão ocorreu de forma incremental, dentro de um mesmo paradigma. A era da informação alterou este paradigma ao apresentar para as organizações um novo ambiente instável, turbulento, não previsível e mutante. As organizações passaram a gerar valor através dos ativos intangíveis. Este evento gerou uma ruptura na evolução dos sistemas de gestão e o BSC surgiu como uma ferramenta de gestão adequada para apoiar às organizações frente aos desafios deste novo cenário. Ao descrever o funcionamento destes diversos sistemas no tempo, com seus aspectos positivos e negativos, criou-se um arcabouço teórico propiciando um melhor entendimento da transição ocorrida para a era da informação, dos impactos gerados nas organizações, dos novos desafios e demandas para as organizações, do surgimento do BSC como um sistema de gestão adequado ao novo paradigma e para realizar a análise crítica do BSC e das inovações por ele introduzidas.

2. comparar o modelo de implementação do BSC no SENAI/BA com o modelo proposto por Kaplan e Norton, verificando se houve ou não necessidade de realizar adaptações;

Kaplan e Norton apresentam um modelo aberto para implantação do BSC, cuja utilização é sugerida para qualquer instituição, independente do seu porte, ramo, nacionalidade ou natureza jurídica. O SENAI/BA é uma instituição com diversas características peculiares e

próprias: é uma instituição de direito privado que segue algumas políticas públicas, não visa lucro, mas busca sua auto-sustentabilidade, tem médio porte, é voltado para atendimento do setor industrial e realiza também ações de cunho social. Considerando que as experiências mais relevantes de implantação do BSC ocorreram em empresas privadas e multinacionais, era interessante analisar a implantação desta ferramenta em uma organização como o SENAI/BA verificando o funcionamento do modelo.

Quando analisado o modelo de implementação do BSC no SENAI/BA em relação ao modelo sugerido por Kaplan e Norton, ficou evidente que os dois modelos são muito próximos e aderentes, sendo percebido apenas pequenas variações como a criação da 5ª perspectiva para representar a perspectiva da missão, da substituição do líder do projeto por uma equipe multidisciplinar e da atuação desta equipe multidisciplinar compilando informações dos workshops gerando assim uma dinâmica mais veloz no processo de implantação do BSC. Entretanto, cabe ressaltar que não houve necessidade de realizar nenhuma adaptação para criação do BSC do SENAI/BA. Este estudo reforça a tese dos criadores do BSC ao afirmarem que esta ferramenta gerencial tem se adaptado bem a diferentes culturas em todo o mundo, exigindo apenas alguma maturidade e sofisticação gerencial, e um estilo de gestão participativo e não autoritário. O fato do BSC possuir um modelo aberto de implantação adaptável a praticamente todos os tipos de organização é um ponto forte desta ferramenta que tem contribuído para sua expansão.

3. apresentar a elaboração de um sistema de gestão de desempenho fundamentada no BSC para o SENAI/BA;

Foram demonstradas todas as etapas realizadas para implementação do BSC do SENAI. Como aspectos interessantes são citados: o fato do SENAI/BA já possuir uma estratégia definida e bem alinhada junto à alta administração quando da implementação do BSC, a criação de uma quinta perspectiva – da Missão, a atuação dinâmica da equipe de projeto,

contribuindo para uma implantação com boa velocidade, o aproveitamento de indicadores do *Scorecard* passado que tinham relevância estratégica e o aproveitamento de projetos estratégicos do SENAI/BA que se transformaram em iniciativas do mapa estratégico.

4. verificar através da percepção dos gestores os resultados alcançados e a efetividade do BSC;

Esta etapa foi verificada a partir da percepção dos gestores em função de ainda não haver uma massa crítica de dados para avaliar os resultados obtidos com o BSC. A percepção da alta direção e média gerência sobre o BSC é muito positiva, o grupo está comprometido com o uso desta ferramenta e alguns ganhos fruto do uso do BSC já são citados a exemplo de um maior alinhamento estratégico, melhor conhecimento do mapa estratégico e do BSC, melhor visão sistêmica e maior disponibilidade de informações estratégicas para tomada de decisão. Os gestores do SENAI/BA sinalizaram como oportunidade de melhoria a necessidade de comunicação da estratégia para todos os níveis da instituição, a importância de ter todos os indicadores medidos, a necessidade de realização de todas as iniciativas estratégicas planejadas e a inserção da média gerência nas reuniões de análise estratégica. Apesar destas sinalizações o grupo apresenta grande confiança e comprometimento com a utilização do BSC, e tem expectativas sobre os resultados inovadores possíveis de se atingir utilizando esta ferramenta.

5. identificar, a partir dos principais fatores críticos para implementação do BSC citados na literatura, quais aqueles que impactaram na implementação do BSC no SENAI/BA;

A literatura cita como principal crítica ao BSC as dificuldades para sua implantação. Entendendo que o BSC, mais que um sistema de gestão de desempenho, é também um programa de mudança, fica perceptível o impacto gerado por uma implantação em termos de tempo, recursos financeiros e mobilização de recursos humanos. Foi realizada, a partir da literatura disponível, uma análise das principais causas de insucesso na implantação do BSC e

a partir destas informações, foi feita uma análise crítica de quais fatores poderiam impactar a implantação do BSC no SENAI/BA. Talvez como fator mais relevante, e confirmado no questionário submetido à gerência da instituição esteja a comunicação. A estratégia e o BSC do SENAI/BA está bem comunicado e assimilado até o nível da média gerência. Para explorar todas as potencialidades do BSC, é importante que o mesmo seja divulgado exhaustivamente para todos os níveis da organização, permitindo efetivamente a transformação da estratégia em ação. Outro aspecto que pode impactar a implementação do BSC no SENAI/BA é o fato de que passado um ano da sua implantação ainda há indicadores pendentes de medição e iniciativas pendentes de realização. Este aspecto deve ser visto com muito critério considerando que o BSC funciona de forma interligada em uma relação de causa e efeito. Isto significa dizer que a execução da estratégia depende do sucesso dos objetivos estratégicos cujo nível de atingimento é sinalizado a partir da medição dos indicadores estratégicos e reforçados pela realização das iniciativas.

Os próximos 3 ou 4 anos serão críticos para o SENAI/BA. O grande desafio para este período é executar de forma dinâmica as iniciativas estratégicas para alcance das metas traçadas visando o cumprimento dos objetivos estratégicos. A medição sistemática dos indicadores definidos e a sua análise nas reuniões de avaliação estratégica permitirão a organização rever de modo contínuo o seu posicionamento estratégico. Caso o SENAI/BA obtenha sucesso nesta missão, certamente esta organização estará mais bem alinhada e direcionada para o atendimento de todos os desafios impostos pela era do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ÁVILA, João Batista. **SENAI/BAHIA**: tecnologia e desenvolvimento para a indústria baiana. Salvador, 2002.

BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. **HSM Management**, São Paulo, ano 8, n. 43, p. 39-47, mar./abr. 2004.

BASSO, L. C.; PACE E. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no BSC. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.1-21, jan./jun. 2003.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Decreto-lei nº. 494, de 10 de Janeiro de 1962. Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Regimento**. [Brasília, DF], 1997.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº. 4.048, de 22 de Janeiro de 1942. Aprova a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Regimento**. [Brasília, DF], 1997.

CORDEIRO, J. V. de Mello. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação da gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 61-76, maio/ago. 1998.

E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n. 42, p. 52-60, jan./fev. 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EHRBAR, Al. **Valor econômico agregado**: a verdadeira chave para criação da riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FIGUEREIDO, José R.M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard**. 2002. 172 f. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC, Florianópolis, 2002.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2003., Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 24, p.116-126, jan./fev. 2001.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 120-126, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 5, n. 3, p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: BSC**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

\_\_\_\_\_. Having trouble with your strategy? then map it. **Harvard Business Review**, Boston, p. 167-176, sept./oct. 2000b.

\_\_\_\_\_. A revolução analisada dez anos depois. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 27, p. 100-104, 2001.

\_\_\_\_\_. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, Boston, p. 38-49, jan./fev. 2004.

LEONE, G. S. G. **Custos**: um enfoque administrativo. 12. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, José R. N. **Implantação de um sistema de inteligência competitiva associada ao processo de planejamento estratégico do SENAI CETIND**. Salvador, 2000.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: EDUFBA, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, A. R.; FERRAZ, C. A. Um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOURA, Luciano R. **Qualidade simplesmente total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Frase, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREZ, Carlota. Cuestiones de política científica y tecnológica. **Consejo superior de investigaciones científicas**, Madrid, p. 430- 439, 1999.

PRAHALAD, C. K.; RAMASSAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. **HSM Management**, ano 4, n. 21, p.42-52, maio/jun. 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



SCHMIDT, Adir O. **Uma contribuição ao estudo da evolução dos modelos gerenciais frente aos desafios impostos pela globalização**. 2001. 98 f. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Centro de Tecnologia Industrial Pedro Ribeiro. **Programa de ação 2004**. [Lauro de Freitas], 2004.

SILVEIRA, A. D. M.; OKIMURA, R. T.; SOUSA, A. F. **O valor econômico adicionado possui maior relação com o retorno das ações do que o lucro líquido no Brasil?** In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, USP, 2004.

STEWART, Bennett. **The EVA's 4Ms**. [S.l.:s.n.], 1999. Disponível em: <<http://www.eva.com/4ms>>. Acesso em: 20 set. 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. 232 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento no Brasil: cenário atual e perspectivas futuras**. [S.l.:s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

## **APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semi-estruturada aplicada ao grupo do projeto de implementação do BSC**

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo a coleta de dados com foco na viabilização do objetivo geral da dissertação e dos objetivos específicos 2 e 3.

Será utilizada a técnica de entrevista oral com perguntas abertas. A entrevista será aplicada junto à equipe de implementação do BSC no SENAI/BA.

A seguir é descrito o roteiro com as questões relevantes que serão abordadas durante a entrevista:

1. O SENAI possuía alguma ferramenta para gestão de desempenho anterior ao BSC?  
Descreva esta ferramenta, relacionando os principais indicadores medidos.
  
2. Caso a questão 01 tenha sido respondida afirmativamente, qual o nível de integração desta ferramenta com o processo de planejamento estratégico da organização? Forte, mediano, fraco, nenhum.
  
3. Quando se iniciou o processo de planejamento para implementação do BSC, o SENAI/BA já possuía uma estratégia clara, definida e bem comunicada?
  
4. Caso não, de que forma foi construída esta visão estratégica da organização?
  - Modelo SWOT
  - Análise de cenários
  - Outros
  - Não foi utilizado modelo

5. Que fator(es) motivaram o SENAI/BA a implementar o sistema BSC?
- Estabelecer consenso em relação à visão e estratégia
  - Desenvolver uma equipe executiva
  - Comunicar a estratégia
  - Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos
  - Estabelecer metas estratégicas
  - Alinhar recursos e iniciativas estratégicas
  - Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis
  - Fornecer a base para o aprendizado estratégico
  - Outros (descrever)
6. Que resultados inovadores o SENAI/BA espera atingir nos próximos 3 a 5 anos com a implantação do BSC?
7. Qual(is) grupos participaram da implementação do BSC no SENAI ?
- Diretoria
  - Gerência de Unidade
  - Gerência de Negócios
  - Coordenadores de Apoio
  - Outros
8. O SENAI/BA contou com apoio de uma empresa de consultoria para realizar a implementação do BSC? Caso sim, qual?

9. O grupo designado para implementação do BSC tinha informações sobre o modelo de implementação sugerido por Kaplan e Norton?
10. Quais foram as etapas percorridas no processo de planejamento e implantação do BSC no SENAI/BA, desde o aprendizado da metodologia, consenso da estratégia, definição dos objetivos estratégicos, até a conclusão do mapa estratégico?
11. De que forma criados os objetivos estratégicos, para as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação?
12. Como foram definidos os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos?
13. Como foram definidas as metas de cada indicador de desempenho?
14. Como foram definidas as iniciativas estratégicas (planos de ação) atreladas a cada meta?
15. Foram discutidos e definidos temas corporativos primordiais para auxiliar a definição dos objetivos estratégicos? Quais?
  - Meio ambiente
  - Segurança
  - Qualidade
  - Preço
  - Responsabilidade Social
  - Imagem institucional

- Política Industrial
- Política Governamental
- Outros (descrever)

16. Foram alinhados pontos de inter-relação das unidades? Quais?

- Relações com Unidades
- Competências de negócios
- Clientes comuns
- Fornecedores comuns
- Compartilhamento de recursos humanos
- Compartilhamento de recursos tecnológicos
- Desenvolvimento de habilidade e competências
- Outros (definir)

17. Foi discutida a perspectiva de se ter um Mapa Estratégico para cada uma das unidades do SENAI/BA?

18. Como foi difundida para a alta administração a informação sobre o BSC, visão, missão, estratégia da corporação e outras informações externas como setor e ambiente competitivo, tendências de mercado, concorrentes, preferência dos clientes e inovações tecnológicas?

- Relatório impresso
- E-mail
- Entrevista individual com facilitador interno/ consultor externo
- *Workshop*

- Outros (definir)
- Não houve difusão prévia de informações

19. Foram realizadas entrevistas individuais com os membros da alta direção? Caso sim, quais os principais tópicos abordados?

- Aprofundamento dos conceitos do BSC
- Definição estratégica da instituição
- Tradução da estratégia em objetivos
- Tradução da estratégia segundo as 4 perspectivas do BSC
- Sugestões de medidas de desempenho
- Possíveis conflitos gerados no processo de implementação
- Outros (definir)

20. Foram realizados *Workshops* durante a elaboração e implantação do BSC no SENAI/BA? Caso sim, com que objetivos?

21. Foi realizado refinamento dos objetivos estratégicos e indicadores definidos para cada uma das 4 perspectivas do BSC (financeira, clientes, processo e aprendizado)?

22. Uma vez definidos objetivos, medidas e metas, como foram montados os planos e iniciativas para superar os “gaps” identificados pela análise da situação atual x futura?

23. De que modo foi testado a coerência da relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, partindo da perspectiva de aprendizagem e inovação até culminar na perspectiva financeira?

24. Em que fase encontra-se a implementação do BSC no SENAI/BA? Quais as próximas etapas?
25. Considerando que o BSC é um processo contínuo, de que forma os objetivos e indicadores estão sendo monitorados visando validar o sucesso da estratégia ou indicar a necessidade de revisão da mesma?
26. Há algum processo formal de integração entre o BSC e a política de qualidade do SENAI/BA (certificada ISO 9001:2000)?
27. O BSC está integrado ao processo de planejamento orçamentário da instituição? De que forma?

**APÊNDICE B - Questionário semi-estruturada aplicado à alta direção e média gerência  
do SENAI/BA**

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo a coleta de dados com foco na viabilização do objetivo geral da dissertação e dos objetivos específicos 4 e 5.

Será utilizada a técnica de questionário semi-estruturado.

A seguir é descrito o questionário que será aplicado:

**Questionário**

1. Você considera atualmente a estratégia, missão e visão do SENAI/BA como uma informação clara, bem definida e divulgada?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	
Concordo Parcialmente	
Concordo Pouco	
Não concordo	

Comentário:

---



---



---



---



---



2. Após implementação do BSC, você considera que seu nível de conhecimento em relação à estratégia, missão, visão e objetivos estratégicos do SENAI/BA apresentou:

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Melhoria substancial	
Melhoria relativa	
Melhoria pequena	
Não houve melhoria	

Comentário:

---



---



---



---

3. Você já teve acesso ao Mapa Estratégico do SENAI/BA, com seus objetivos estratégicos, indicadores e metas? Caso sim, explicita como:

<b>Sim</b>	<b>Não</b>

<b>Resposta</b>	<b>X</b>
Apresentações ou <i>workshops</i>	
Reuniões Gerenciais	
Relatório impresso	
Arquivo digital ou e-mail	
Outros (descrever)	

4. Como você graduaria seu nível de conhecimento e entendimento sobre o Mapa Estratégico do SENAI/BA, seus objetivos estratégicos, indicadores e metas?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Muito bom	
Bom	
Regular	
Insuficiente	

5. Que nível de impacto a implantação do BSC gerou no planejamento e gestão de sua área de negócios?

<b>Impacto</b>	<b>X</b>
Alto	
Médio	
Baixo	
Nenhum	

6. A utilização do BSC e mapa estratégico do SENAI/BA propiciou melhorias no processo de planejamento da sua área de negócios?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	
Concordo Parcialmente	
Concordo Pouco	
Não concordo	

Comentário:

---



---



---



---

7. As informações disponibilizadas pelo BSC facilitaram a condução da gestão e o processo de tomada de decisão?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	
Concordo Parcialmente	
Concordo Pouco	
Não concordo	

Comentário:

---



---



---



---

8. Na sua percepção, a implantação do BSC gerou resultados positivos? Caso sim, quais?

<b>Sim</b>	<b>Não</b>

<b>Resultados Positivos</b>	<b>X</b>
Alinhamento da estratégia da organização	
Tradução da estratégia em termos operacionais	
Mobilização para a mudança	
Transformação da estratégia em tarefa de todos	
Melhor acompanhamento dos resultados	
Melhor nível de informação para tomada de decisão	
Realização de planos de ação com foco estratégico	
Melhor visão sistêmica	
Melhor orientação para condução das rotinas do dia a dia	
Outros (descrever)	

9. Você consegue interligar o BSC com o processo de planejamento estratégico?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	
Consigo parcialmente	
Consigo pouco	
Não consigo	

Comentário:

---



---



---



---



---

10. Você consegue interligar o BSC com o processo de planejamento e execução orçamentária?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	
Consigo parcialmente	
Consigo pouco	
Não consigo	

Comentário:

---



---



---



---



---

11. Você consegue interligar o BSC com o sistema de qualidade baseada na ISO 9001:2000?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Consigo claramente	
Consigo parcialmente	
Consigo pouco	
Não consigo	

Comentário:

---



---



---



---



---

12. Você considera que o BSC facilitou a orientação de sua área para realização de ações comerciais e melhor foco no cliente?

<b>Graduação</b>	<b>X</b>
Concordo Totalmente	
Concordo Parcialmente	
Concordo Pouco	
Não concordo	

Comentário:

---



---



---



---