

PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

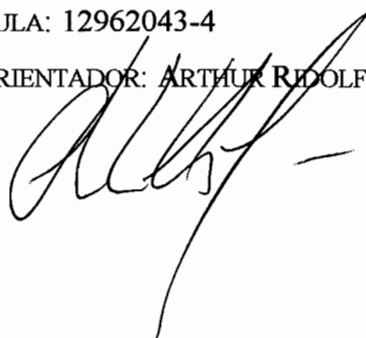
***BALANCED SCORECARD:***

SISTEMA ESTRATÉGICO DE  
ADMINISTRAÇÃO

ALUNA: CAROLINA CINTRA DO PRADO PRESTES MOTTA

MATRÍCULA: 12962043-4

PROF. ORIENTADOR: ARTHUR RUDOLFO NETO

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arthur Rudolfo Neto', is written over the text of the supervisor's name.

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho é sempre o resultado de um esforço pessoal que se torna possível graças ao auxílio de inúmeras pessoas e a um ambiente propício à produção intelectual. Certamente, eu não poderia nomear todos aqueles que contribuíram para que este trabalho chegasse a seu fim. De qualquer forma, gostaria de deixar aqui alguns agradecimentos especiais.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu caro orientador do PIBIC/CNPq Prof. Arthur Ridolfo Neto que em todos os momentos soube me estimular e me dar segurança e a liberdade necessárias para o estudo do tema *Balanced Scorecard*.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, Marcelo Moojen Epperlein, Paulo Marcos Leão Schmidt, Andreas Krueger e Elaine Treviso, com quem em diversas ocasiões conversei sobre o assunto e que me auxiliaram a ter acesso a um material extraordinariamente valioso.

Agradeço a Maria Cristina Cintra do Prado Prestes Motta e Fernando Claudio Prestes Motta, meus pais, e André Frenk pela compreensão e auxílio em todo o decorrer deste trabalho.

Para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e seus professores, pela oportunidade de aprender e crescer, o meu muito obrigada.

Carolina Prestes Motta

## SUMÁRIO

I.	Introdução.....	01
	I.1. Formulação do Problema.....	02
	I.2. Justificativa da Proposta.....	02
II.	Estratégia Empresarial.....	06
III.	Desempenho Organizacional.....	09
IV.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	11
	IV.1. Conceito.....	11
	IV.2. Quatro Perspectivas.....	11
	IV.2.1. Financeira.....	13
	IV.2.2. Clientes.....	18
	IV.2.3. Processos Internos.....	23
	IV.2.4. Aprendizado e Crescimento.....	26
	IV.3. Implementação.....	29
V.	Industria Farmacêutica: principais tendências.....	35
VI.	A Bender do Brasil.....	40
	VI.1. Histórico.....	40
	VI.2. A Bender neste novo ambiente.....	42
	VI.2.1. O processo de compras e o seu redesenho.....	44
	VI.2.2 A mudança cultural.....	47
VII.	<i>Balanced Scorecard para o Processo de compras</i> .....	49
VIII.	Conclusão.....	74
IX.	Bibliografia.....	77

***BALANCED SCORECARD:***  
**SISTEMA ESTRATÉGICO DE ADMINISTRAÇÃO**

**1. INTRODUÇÃO**

No mundo atual, a busca pelo desenvolvimento cria novas formas de organização, necessidades e obrigações, que levam a um surgimento de novas abordagens, novos modelos de produção e tecnologias. Existem alguns tipos de abordagens que buscam facilitar e possibilitar esse trabalho de alinhamento das ações do dia-a-dia à visão da empresa. Assim, aquela função aparentemente sem importância, saberá com alguma precisão o quão importante o bom desempenho daquela tarefa é para que a empresa atinja a sua visão.

Uma abordagem eficaz deve buscar transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-e-efeito e o que está sendo feito de maneira correta ou errada. Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação de clientes, ciclo de desenvolvimento de produtos, grau de inovação, importância dos processos internos, etc. Esse é um dos fatos que justifica a necessidade de se adotar modelos de avaliação que contemplem os aspectos não-financeiros. Mesmo assim, não se pode estabelecer mecanismos que indiquem apenas o que está acontecendo, quando, como, que impactos têm causado sob ponto de vista econômico-financeiro e da imagem da organização. É preciso que se saiba as causas da ocorrência dos fatos. Um modelo de avaliação empresarial eficaz tem que facilitar e permitir o processo de rastreabilidade que leve o gestor até a causa do problema.

A aplicação integral e a exploração de todas as vantagens de um modelo pressupõe a existência da visão da empresa claramente definida e validada pelos principais executivos.

E visão, numa definição mais simples, é o estado futuro desejado para a organização. Para atingir a visão num determinado tempo, a empresa concebe e implementa estratégias. Nesse sentido, um bom sistema de avaliação empresarial deve ser composto de indicadores de todas as áreas operacionais; financeiros e não-financeiros. Devem revelar o desempenho passado e prever com razoável nível de precisão o desempenho futuro, em termos de qualidade, prazos, custos e produtividade.

### I.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Durante a era Industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em grandes empresas, com a finalidade de verificar a criação de valor para os acionistas. No entanto, conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo, tornou-se algo complexo, onde as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. O novo ambiente da era da informação, para todo tipo de empresa, exige novas formas para assegurar o sucesso competitivo.

Os executivos modernos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* oferece a estes executivos os instrumentos de que eles necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Este sistema traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que pode servir de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

### 1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As empresas estão a caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante o período de 1850 a 1975, ocorreu a era industrial, na qual o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam os benefícios das economias de escala e de escopo. A

tecnologia era importante, mas as empresas bem-sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias de maneira a permitir uma produção em massa cada vez mais eficiente.

Com o passar do tempo e com o aumento da competição, as empresas começaram a perceber que precisavam de alguma ferramenta que lhes ajudasse a medir o seu desempenho, pois só assim saberiam se suas atitudes e ações estavam gerando o efeito desejado. As grandes empresas nos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico e industrial inovaram e desenvolveram uma maneira de medição de desempenho financeiro que teve um papel vital no seu crescimento bem-sucedido. Já para as empresas criadas no início do século XX, as novas formas de avaliação financeira como o retorno sobre investimento, o orçamento operacional e o orçamento de caixa são fundamentais para o grande sucesso.

A partir de então, começaram a se criar diversas formas de se medir o desempenho de uma empresa através de indicadores financeiros, como *Free Cash Flow*, EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*), *Cash Flow Return on Investment*, *Discounted Cash Flow* entre outros. No final do século XX, as maneiras de se medir o desempenho das unidades de negócio atingiram o ponto máximo de sofisticação. A pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as companhias a reduzir os seus investimentos em desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia de informação, além do desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, estas ações aumentam os lucros reportados, mas a infidelidade e a insatisfação dos clientes deixarão a empresa altamente vulnerável aos ataques da concorrência.

As medidas financeiras não são totalmente adequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. Os indicadores são incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído por ações de executivos no último período contábil. As medidas financeiras “contam” parte da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que deverão ser realizadas hoje e no futuro para a criação de valor financeiro futuro.

À medida que as organizações investem na aquisição de novas capacidades, seu sucesso ou fracasso, não pode ser medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira, pois este mede acontecimentos passados. O choque entre a força irresistível de construir capacidades de longo alcance e objetivo do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou um novo sistema: o *Balanced Scorecard*; que é um novo instrumento que integra as medidas financeiras do desempenho passado, os vetores do desempenho financeiro futuro, abrangendo as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, onde ocorre a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir deste sistema asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia a longo prazo.

Muitas empresas já trabalham com sistemas de medida de desempenho que incorporam medidas financeiras e não financeiras, muitas utilizam as medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contrato com cliente. Já as medidas financeiras são utilizadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos diversos escalões da companhia. Neste caso, as medidas financeiras e não financeiras tem a finalidade de dar um feedback tático e controlar operações de curto prazo.

Com a globalização e o crescimento rápido da competição, as empresas não podem mais pensar a curto prazo, é preciso pensar a longo prazo sempre tentando atingir a missão da companhia. As medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte de um sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização, os funcionários precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações. Estas medidas de desempenho não podem se limitar a um conjunto aleatório, elas tem que derivar de um processo hierárquico norteado pela missão e a estratégia da unidade de negócios.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais, ele é utilizado por empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica para administração a longo prazo. Ele é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. As declarações de missão devem ser inspiradoras, devem fornecer energia e motivação à empresa. Este sistema deve ser entendido e utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como um sistema de controle. As quatro perspectivas do *scorecard*: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, desde a implementação até a execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Na perspectiva do cliente, o sistema permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais os seus negócios irão competir e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos, como satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação por cliente nos segmentos-alvo. Esta perspectiva também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes. Já na perspectiva de processos internos, os executivos podem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Estas medidas são voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. A quarta e última perspectiva é o aprendizado e crescimento que identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro.



PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

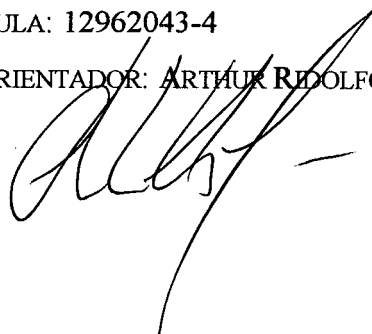
***BALANCED SCORECARD:***

SISTEMA ESTRATÉGICO DE  
ADMINISTRAÇÃO

ALUNA: CAROLINA CINTRA DO PRADO PRESTES MOTTA

MATRÍCULA: 12962043-4

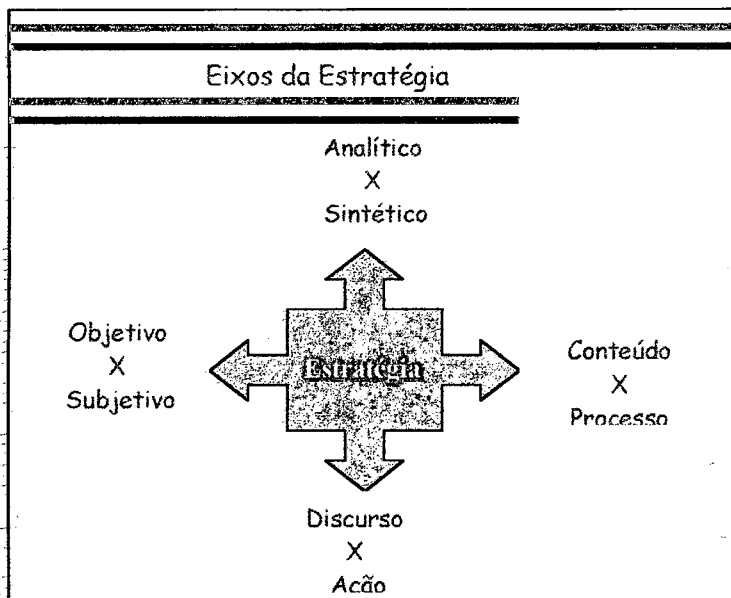
PROF. ORIENTADOR: ARTHUR REIDOLFO NETO



Com a intensificação da globalização é preciso que as empresas criem um sistema de *Scorecard* adaptado a sua cultura organizacional, pois sem este, a probabilidade de permanecer no mercado e ser competitivo será muito baixa. Muitas empresas e bancos, como a Mobil, Chemical Bank's, a Brahma vem implantando este sistema, pois este propicia mudança e crescimento. A implementação pode ser de dez atividades até dez mil, pois todo funcionário implementa a nova estratégia de crescimento em suas atividades do dia a dia. A mudança ocorre na medida em que as pessoas formulam e divulgam uma nova estratégia para um ambiente mais competitivo e ao seguir estas estratégias, elas aumentam o faturamento e não apenas cortam os custos e aumentam a produtividade.

**II. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

A estratégia é a arte de explorar ou aplicar meios disponíveis ou favoráveis com o fim de alcançar objetivos específico. No contexto de empresas, é a maneira pela qual cada empresa desenvolve um plano específico para atingir as suas metas e seus objetivos a longo prazo. Não existe um única estratégia possível para se chegar a determinados fins, existem estratégias melhores estruturadas que podem chegar a um melhor resultado. As estratégias



empresariais devem ser feitas de maneira individual para cada companhia, pois não existe nenhuma estratégia que seja ótima para todas as empresas dentro de um mesmo mercado. Cada empresa deve determinar o que é importante para ela e quais são os seus objetivos finais e partir disto criar as suas estratégias.

A estratégia é diferente de um plano, pois ela é constante, específica e depende de experiências passadas para ser criada e se adequa a cada momento. A estratégia é trabalhada em vários eixos, pois ela não é algo linear.

A dimensão da síntese versus a análise é um eixo mental que mostra que a síntese é elaborada através de experiências com base em um repertório acumulado, é um processo não linear com muita informação. Já a análise é mais exaustiva, pois além de fazer as ligações com situações passadas, ainda são analisadas cada uma destas ligações, como se fosse uma pesquisa, onde se faz a análise quantitativa e qualitativa. A dimensão do discurso versus a ação mostra a diferença entre agir, onde baseia-se na experiência passada, no repertório passado e o discurso, onde ocorre o encadeamento das idéias, podendo ser vazio ou ligado a uma realidade, desde que faça sentido. Este encadeamento de idéias pode ser gerado de uma maneira mais estruturada ou menos estruturada. Um pensamento mais estruturado é um pensamento objetivo, consensual que leva a um discurso instrumental, técnico, exato, objetivo e fechado.

Ao caminhar para um discurso menos estruturado chega-se no censo comum, no discurso gerencial, onde usa-se palavras menos técnicas e mais rotineiras, permitindo que grande parte das pessoas entendam a sua idéia. Este tipo de discurso possui a vantagem de ser de fácil compreensão por parte de todos, no entanto tem a desvantagem de poder correr o risco do discurso tornar-se algo vazio, sem bases teóricas. O último estágio do discurso é o discurso menos estruturado, o teórico-reflexivo, este é o discurso popular, onde as palavras são rotineiras e conforma as idéias vem a cabeça, ela já vão sendo colocadas no discurso de forma desestruturada, podendo comprometer o discurso.

Na medida em que se caminha de um discurso mais estruturado para um discurso menos estruturado, parte-se de algo mais objetivo para algo mais subjetivo.



A terceira dimensão de uma estratégia trata da relação entre a objetividade e a subjetividade. A palavra subjetiva não quer dizer que a estratégia está mais longe da realidade, apenas não é algo consensual. A estratégia deve ser objetiva, mas também deve obter partes subjetivas, pois deve conter as experiências pessoais de seus gestores.

O quarto e último eixo discute a idéia de processo versus conteúdo. O conteúdo é o contexto, é o problema e sua causa. Para se chegar ao contexto, coleta-se todas as informações, analisa-se os dados com o auxílio da inteligência, ou seja, das vivências anteriores e a partir das conclusões obtidas, concebe-se a estratégia, a estratégia deliberada. A fase de conteúdo é toda esta fase de preparação da estratégia. Depois de concebida a estratégia passa-se para a fase do processo, para a fase de como implantar a estratégia e depois como resolver os problemas que irão surgir, através das percepções ou dos interesses. Nenhuma estratégia é só de conteúdo ou só processo, elas devem passar por estas duas perspectivas para que seja uma estratégia de sucesso.

No decorrer da implantação da estratégia deliberada, muitas mudanças podem ocorrer no ambiente e fazer com que as ações que estavam programadas por aquela estratégia tenham efeitos diferentes do que o esperado, com isto as empresas tem que realizar pequenas correções, adequações, ou melhor, sofrer um incrementalismo lógico. O incrementalismo lógico é a sucessão de decisões que geram uma mudança na estratégia deliberada, criando uma estratégia emergente. A estratégia emergente não é feita como a deliberada, ela é identificada a posteriori com as decisões que no início eram pontuais e que com o decorrer do tempo vão se tornando padrões. Uma estratégia nunca é totalmente deliberada ou

emergente, isto porque ao se pensar em um objetivo que se deseja chegar já se está deliberando e como o ambiente está sempre em transformação, sempre é necessário se fazer ajustes, e criar estratégias emergentes.

### **III. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A transformação que vem ocorrendo no mundo dos negócios, exige a necessidade de promover melhorias significativas e com fundamento, nos resultados operacionais e financeiros das empresas, o que nos obriga a uma busca constante na aplicação de novas técnicas e modelos gerenciais de planejamento estratégico e medição do desempenho do negócio. Estas técnicas devem permitir de certa forma, identificar quais são as estratégias que devem ser seguidas para alcançar a visão da empresa, e também traduzi-las em objetivos específicos cujo alcance seja medido através de um conjunto de indicadores visuais de desempenho. Resultando, em um processo dinâmico de mudanças para adaptar-se as exigências do ambiente competitivo.

Outro elemento que surge desta evolução, é a orientação para uma visão sistêmica do ambiente de negócios, identificando o papel e necessidades de cada um dos envolvidos, o que leva a uma redefinição dos sistemas de avaliação de resultados e estratégias dos negócios.

Grandes teóricos da administração acreditam que um processo administrativo deve ser composto por algumas atividades como planejamento, execução, controle e ajustes ou feedback. A administração de uma empresa deve estabelecer planos de curto, médio e longo prazo, onde os objetivos e metas devem refletir a visão e exigências dos acionistas e levar em consideração todas as partes interessadas no sucesso da empresa, como os funcionários, os fornecedores, os clientes e todos aqueles que fazem parte da rede de relacionamentos da empresa.

Com a criação destes planos começa a surgir a necessidade de monitoramento da implementação das operações da empresa, com o intuito de verificar a conformidade e

consistência dos resultados e eventualmente identificar problemas e falhas visando impulsionar ações de ajuste e adequação de todo o processo, desde a compra de matéria-prima até o serviço de pós venda do produto final. Esta atividade de monitoramento exige que ocorra uma coleta de informações e o cálculo de medidores que possibilitem a comparação entre os valores obtidos efetivamente e os valores projetados, esperados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico de pontos de melhoria.

O desenvolvimento de tecnologias e a aceleração do processo de mudança de paradigmas gerou-se um atraso na evolução dos sistemas de mensuração de desempenho organizacional. Com isso, torna-se lógico que os modelos de monitoramento e avaliação de desempenho devem ser ajustados para incorporar novos aspectos presentes na era da informação, como a exploração dos ativos intangíveis, acompanhamento da inovação tecnológica, cadeia de valor virtual, entre outros.

Existe uma nova metodologia abrangente de estratégia empresarial que busca traduzir estes novos aspectos em indicadores mensuráveis, propiciando uma análise de desempenho mais profunda, denominada *Balanced Scorecard*.

Os indicadores de desempenho devem possuir algumas características para que ele realmente possa auxiliar na avaliação de resultados e na indicação de ações e atitudes. Não se pode estabelecer indicadores de maneira aleatória, tendo em vista que um grande número de dados não necessariamente significa em melhor fundamentação ou melhores critérios de análise. Segundo Averson (1998), os indicadores devem possuir algumas qualidades como; eles devem ser prospectivos, indicar tendências futuras, objetivos e não viesados, úteis em termos de aplicabilidade e críveis em termos de conceituação, apropriados para medir as características de maneira adequada e discriminatórios, onde pequenas alterações tem significado relevante, entre outros.

### IV.1. CONCEITO

---

Segundo KAPLAN & NORTON (1997), *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; este traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Ele permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção da capacidade de produção interna e na aquisição dos ativos intangíveis, como ações, necessários para o crescimento futuro.

### IV.2. QUATRO PERSPECTIVAS

---

O *Balanced Scorecard* parte da visão e das estratégias da empresa. A partir destas se definem os objetivos financeiros requeridos para alcançar a visão, e estes, por sua vez, serão o resultado dos mecanismos e estratégias que orientam os resultados. Os processos internos são planejados para satisfazer os requerimentos financeiros, assim como os dos clientes. Finalmente, a metodologia reconhece que o aprendizado e o crescimento são a plataforma onde reside todo o sistema no qual se definem os objetivos propostos para esta perspectiva.

A vantagem principal dessa técnica é que não está restrita somente a uma perspectiva, já que todas são consideradas simultaneamente, identificando as relações entre elas. Desta forma é possível estabelecer uma cadeia de causa-efeito que permite tomar as iniciativas necessárias a cada nível. Conhecendo como se vinculam os objetivos das diferentes perspectivas, os resultados dos indicadores visuais que vão se obtendo progressivamente,

permitem ver se há necessidade de ajustes na cadeia, nas iniciativas ou na alavancagem de valor, para assegurar o cumprimento das metas nos níveis superiores da cadeia

Dessa forma, fortalecem-se os recursos humanos, tecnológicos, de informação e culturais, na direção exigida pelos processos, havendo assim o alinhamento com as expectativas dos clientes, o que proporcionará a base para alcançar os resultados financeiros que garantam o alcance da visão.

O *Balanced Scorecard* propõe originariamente quatro perspectivas básicas de avaliação: aprendizado/crescimento, processos internos, clientes e finanças. Essas perspectivas adicionais à perspectiva tradicional de finanças podem dar uma visão mais de longo prazo sobre o desempenho da empresa. Um monopólio que possui uma carteira de clientes com alto nível de insatisfação pode ter excelente desempenho financeiro, mas a longo prazo, se analisarmos as perspectivas não-financeiras, poderemos concluir que não conseguirá manter o seu bom desempenho financeiro num eventual mercado com ampla competição.

Apesar de recente, o método vem sendo utilizado por grandes organizações ao redor do mundo, como grandes empresas farmacêuticas e outras e já tem despertado o interesse das organizações de menor porte, como pequenas consultorias. O sucesso inquestionável da abordagem se deve, entre outras coisas, à sua simplicidade e à forte capacidade de estabelecer correlação entre a visão da organização e as ações do dia-a-dia, ações estas que invariavelmente impactam a visão e que, uma vez gerenciadas, podem somar resultados necessários para atingir à meta.

Embora originariamente o *Balanced Scorecard* não discuta possibilidades de outras perspectivas, é possível que a avaliação dos esforços para a realização da visão requeiram análise em perspectivas adicionais às quatro perspectivas originais. Uma organização que tenha um importante papel social a cumprir pode preferir um tratamento exclusivo ao seu desempenho no campo social. Determinadas organizações têm preferido também tratar a



questão dos recursos humanos em uma perspectiva à parte, e não como um desdobramento da perspectiva de aprendizado/crescimento, como está originalmente proposto.

Quando as equipes gerenciais estiverem familiarizadas com a abordagem estratégica, o *scorecard* é divulgado para toda a organização. Os três níveis superiores de gerência relacionam seus objetivos individuais e remuneração variável aos seus *scorecards*. Todos os funcionários devem relacionar seus objetivos individuais ao *Balanced Scorecard*. Toda a remuneração variável da organização deverá ser relacionada ao *scorecard*.

Deverão ser estabelecidas metas de cinco anos para cada indicador. Os investimentos necessários para atender a essas metas são identificados e recebem verbas. O primeiro ano do plano de cinco anos passa a ser o orçamento anual.

Após a aprovação dos *scorecards* das unidades de negócios pela corporação, tem início um processo de revisão mensal, complementado por revisões trimestrais que focalizam com mais ênfase as questões estratégicas.

O *Balanced Scorecard* é a técnica que visa integrar os aspectos da Gerência Estratégica e da Avaliação de Desempenho do Negócio e pessoal, pela visão de quatro perspectivas. Cada uma dessas possui características e próprias, como podemos notar a seguir.

#### IV.2.1. FINANCEIRA

---

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as empresas vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. “O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 49) Caso a empresa

esteja utilizando a medida do valor econômico agregado, pode acontecer que cada unidade seja obrigada a maximizar anualmente o valor econômico agregado.

Dependendo do estágio em que uma organização se encontra, diferentes indicadores financeiros devem ser usados. Cada unidade de negócios da empresa pode estar em diferentes etapas do ciclo de vida e com isso exigir o foco em aspectos de desempenho diferentes. Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Podemos identificar três fases: Crescimento, Sustentação e Colheita.

As empresas em **crescimento** estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Para aproveitar esse potencial de crescimento, as empresas talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, construir e ampliar instalações de produção, gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Na fase de **sustentação**, espera-se que as empresas mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Deve se estabelecer objetivos financeiros relacionados à lucratividade, podendo ser expressos por meio de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de **colheita** seriam o fluxo de caixa operacional, antes da depreciação e a diminuição da necessidade de capital de giro

Os objetivos financeiros na fase de crescimento enfatizarão o aumento das vendas. Na fase de sustentação, os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais, como

retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Projetos de investimento no estágio de sustentação serão avaliados por métodos convencionais de fluxo de caixa descontado e orçamento de capital.

A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco, devendo, também, equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle de risco. O gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios. Podemos classificar três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: o crescimento e *mix* de receita; a redução de custos/melhoria de produtividade e a utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O crescimento e *mix* de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudanças do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços. A medida mais comum tomada pelas empresas para o aumento de receita, pelas empresas que se encontram na fase de crescimento, ou na fase de colheita, são os aumentos de vendas e de participação de mercado.

Ganhar vendas mas perder participação pode ser um sinal de problemas com a estratégia da unidade ou a atividade de seus produtos e serviços. É preferível que o novo produto ou a extensão de um produto antigo represente uma melhoria radical das opções.

Na fase de **colheita**, é preciso materializar a sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios, fazendo com que cooperem para o desenvolvimento de novos produtos ou para a venda de projetos integrados aos clientes. Nesta fase, as empresas podem optar por aumentar a receita mudando o *mix* de produtos e serviços.

Além de estabelecer objetivos para crescimento e *mix* de receita, uma empresa poderia buscar a melhoria do seu desempenho de custo e produtividade. Talvez o objetivo mais simples e claro da redução de custos seja diminuir o custo unitário da execução do trabalho

ou da produção. O custo de uma transação por um sistema eletrônico é muito menor do que o de uma transação de compra tradicional processada manualmente. Portanto, um método especialmente promissor para a redução de custos é a passagem de clientes e fornecedores dos dispendiosos canais de processamento manual para canais eletrônicos de baixo custo.

Muitas empresas hoje estão tentando ativamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas. O sucesso desses esforços pode ser medido acompanhando-se o valor absoluto dessas despesas ou seu percentual em relação aos custos totais ou à receita. Contudo, objetivos de redução dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalançados, no *scorecard*, com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho dos serviços, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

Objetivos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar a receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo. O capital de giro, principalmente contas a receber, estoque e contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas dos setores de produção, varejista, atacadista e de distribuição. Uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa, calculado como a soma do custo dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar. Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes.

“Outras medidas de utilização dos ativos poderiam enfocar a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, tanto para melhorar a produtividade decorrente dos projetos de investimento de capital quanto para acelerar o processo, de modo que os retornos financeiros gerados por esses investimentos sejam realizados mais cedo.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 62)

Um objetivo destinado a ampliar as fontes de receita pode servir tanto para administrar o crescimento quanto para administrar o risco. Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios.

Mesmo dentro da perspectiva financeira, o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultados a longo prazo. No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Este sistema de metas deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

A arquitetura típica da perspectiva financeira inclui objetivos estratégicos como: Maximizar o Valor Agregado, incrementar as receitas e diversificar as fontes; melhorar a eficiência das operações; e o uso do capital.

Alguns indicadores típicos desta perspectiva:

- ✓ Valor Econômico Agregado (EVA);
- ✓ Retorno sobre Capital Empregado (ROCE);
- ✓ Margem Operacional;
- ✓ Receitas;

- ✓ Rotatividade de Ativos;
- ✓ Retorno sobre os Investimentos (ROI);
- ✓ Relação Dívida/Patrimônio; e,
- ✓ Investimentos como percentuais das vendas.

#### IV.2.2. CLIENTES

---

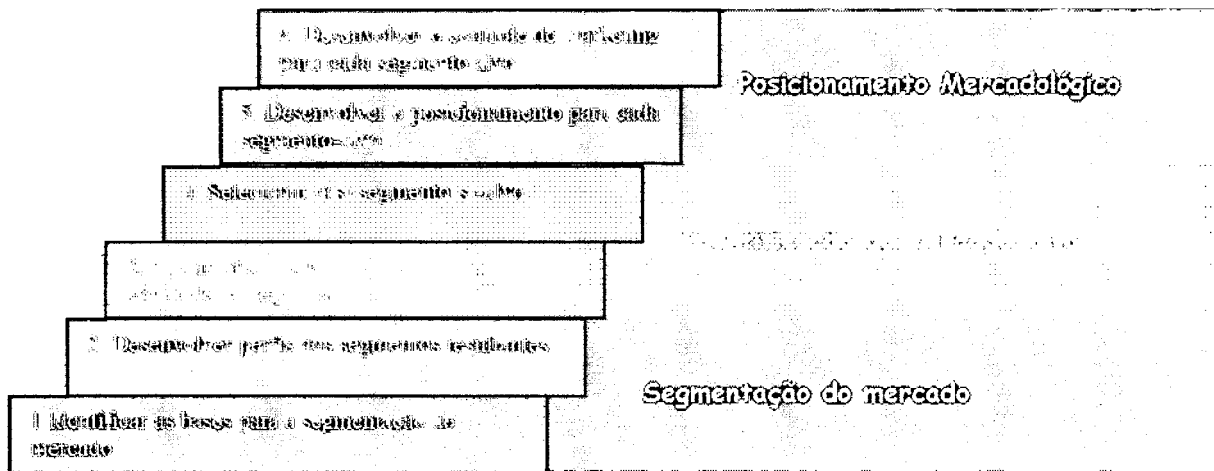
Nesta perspectiva deve-se responder às expectativas dos Clientes. O alcance dos objetivos propostos nesta perspectiva dependerá, em grande parte, da geração de receitas, e como consequência a "geração de valor" já refletida na perspectiva financeira.

“Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 67)

Os mercados consistem em compradores, que diferem de várias formas – quanto a desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra. Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1998), os compradores têm necessidades e desejos próprios, tudo funciona como se cada um deles fosse um mercado potencial em separado. Portanto, a forma ideal seria a empresa planejar um programa de atendimento separado para cada consumidor.

Não existe apenas uma maneira para se segmentar o mercado. Os profissionais de marketing e vendas devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado. As principais variáveis que podem ser usadas na segmentação de mercados de consumo final são as variáveis geográficas, as demográficas, as psicográficas e as comportamentais.

As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar .



Depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. As empresas geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro contém as medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam e o segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, comum a todos os tipos de empresa, inclui indicadores como: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Medir a participação de mercado é simples, desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. A forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. As constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância da retenção de clientes.

A elaboração de pesquisas de opinião pode parecer simples, mas a obtenção de respostas válidas de um alto percentual de clientes normalmente exige conhecimento especializado. Em geral, três técnicas podem ser empregadas: pesquisas de opinião por correspondência, entrevista por telefone e entrevistas pessoais.

Cada um destes tipos possui suas vantagens e desvantagens. As **entrevistas por correspondências** trazem um encurtamento do tempo de resposta, pois o consumidor que irá responder o questionário, fará isto o mais rápido possível. Esse tipo de entrevista elimina o viés que o entrevistador pode causar e é muito eficaz para assuntos embaraçosos. No entanto, não se consegue saber a identidade do respondente, ou seja, a empresa pode mandar para uma dona de casa, mas o filho desta consumidora pode estar respondendo e enviando o questionário como se fosse a mãe. Pode também acontecer de a consumidora estar perguntando a opinião de um terceiro, desta forma não dando a sua própria opinião.

A **entrevista pelo telefone** consegue uma grande amostra a custos competitivos, pois se consegue fazer mais entrevistas no período de um dia. Porém, neste tipo de entrevista, mais uma vez, não se consegue ter uma identificação positiva do elemento amostral, pois o entrevistado pode mentir sobre a sua idade, sobre quem é, entre outras. Pelo fato da entrevista ser feita pelo telefone o entrevistador não pode utilizar de estímulos visuais, o que em alguns casos pode prejudicar a entrevista.

Último tipo de entrevista é a **entrevista individual**. Esta pode gerar um grande volume de informações, pois o entrevistador pode realizar tarefas mais complexas, como a apresentação de estímulos visuais, pode-se entrevistar a pessoa no seu próprio ambiente, o que facilita compreender algumas respostas que estão sendo dadas. Esse método, assim como os dois anteriores, possui algumas desvantagens como o deslocamento e problema com o trânsito, principalmente em São Paulo e altos custos que estas entrevistas acarretam. Cada método possui suas vantagens e desvantagens, para se escolher um deles deve-se analisar qual o tipo de trabalho que se deseja obter e adequá-lo ao método, sempre olhando para os pontos negativos e positivos de cada um.



	Entrevista Pessoal	Telefone	Correio
Acuracidade	+ -	+ - para +	+
Quantidade de dados coletados	++	+ - para +	+ -
Flexibilidade	++	+	-
Viés amostral	++	+	- para +
Custo	- para + -	+	++
Tempo	- para + -	+ para ++	+ -
Administração da pesquisa	-	+	+

Legenda:

Fraco	-
Regular	+ -
Bom	+
Excelente	++

O sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais de participação, retenção, captação e satisfação do cliente, todavia, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. A medida de lucratividade dos clientes pode revelar que determinados clientes-alvo não são lucrativos.

A proposta de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, por meio de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais elabora-se *scorecards*, que podem ser divididos em três categorias; atributos dos produtos/serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. A dimensão relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o

conforto do cliente na relação de compra. Já a dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

Segundo KAPLAN & NORTON (1992), cada empresa deve desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes de seu *Balanced Scorecard*; praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

O tempo tornou-se uma importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes. Os prazos são importantes não apenas para os produtos e serviços existentes; vários clientes dão valor aos fornecedores capazes de oferecer um fluxo contínuo de novos produtos e serviços.

A qualidade foi uma dimensão competitiva crítica na década de 80 e continua importante até hoje. Em meados da década de 90, no entanto, a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva. Muitas empresas que não foram capazes de oferecer de forma confiável produtos ou serviços sem defeitos deixaram de ser concorrentes sérias. A qualidade pode também estar relacionada ao desempenho ao longo da dimensão de tempo. A medida da entrega no prazo é uma medida da qualidade do desempenho da empresa, com referência aos prazos de entrega prometidos.

No caso das unidades de negócios que seguem uma estratégia diferenciada ou de baixo custo, os clientes sempre estarão preocupados com o preço que pagam pelo produto ou serviço. Mas, nem sempre o preço é quem faz a diferença no momento da escolha do produto ou serviço.

Como se pode notar, a satisfação dos clientes está diretamente relacionada com a proposta de valor que a organização lhes expõe. Esta proposta de valor atende basicamente o espectro de expectativas composto por: qualidade, preço, relações, imagem que refletem no seu conjunto a transferência de valor do provedor ao cliente.

Entre os indicadores típicos deste segmento estão:

- ✓ Satisfação de Clientes;
- ✓ Desvios em Acordos de Serviços;
- ✓ Reclamações solucionadas do total de reclamações;
- ✓ Incorporação e retenção de clientes; e,
- ✓ Mercado.

#### IV.2.3. PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva, identificam-se os objetivos e indicadores estratégicos associados aos processos chave da organização, de cujo êxito depende a satisfação das expectativas de clientes e acionistas. Usualmente, esta perspectiva se desenvolve logo depois da definição dos objetivos e indicadores das perspectivas Financeira e de Clientes.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, KAPLAN & NORTON (1997), em seu livro, constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas construam a sua perspectiva dos processos internos.

Assim, é recomendável que, como ponto de partida do início desta perspectiva, desenvolva-se a cadeia de valor ou modelo do negócio associado à empresa. A seguir se estabelecerão os objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas. Os objetivos, indicadores e iniciativas serão reflexo das estratégias explícitas de excelência nos processos que permitam assegurar a satisfação das expectativas dos acionistas, clientes e sócios.

Cabe considerar que a revisão que se faz na cadeia de valor deve propor a possibilidade de rever e inovar seus processos e atividades, aproveitando as oportunidades latentes no que se refere à melhoria contínua ou reengenharia de processos, para atingir as expectativas do cliente, melhorar custos e eficiência dos processos e fazer um uso adequado dos ativos. Essa atitude de análises de processos deve ser reforçada e comunicada nos objetivos e indicadores propostos, os quais devem enfatizar as atitudes de permanente renovação e melhorias nos processos.

No passado do *Balanced Scorecard*, o processo de inovação era considerado como uma perspectiva à parte da perspectiva dos procedimentos internos. Porém, com o tempo e a prática, os teóricos perceberam que a inovação fazia parte dos processos internos de uma empresa e com isso juntaram as duas perspectivas em uma só. Para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre a cadeia de valor.

As empresas dedicam pouca atenção à criação de medidas de desempenho para processos de projeto e desenvolvimento de produtos. Muitas empresas conseguem vantagens competitivas com base num fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores, de modo que o processo de P&D passou a ser um elemento mais importante da cadeia de valor, como para a indústria farmacêutica. Apesar da incerteza inerente a muitas atividades de desenvolvimento de produtos, padrões consistentes podem ser identificados e explorados num sistema de medição.

Já as operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes, e os processos de suprimentos, produção e entrega.

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda. O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O processo de inovação ressalta a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos.

Os processos operacionais continuam sendo importantes, e as empresas devem identificar as características e custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior à de seus clientes atuais.

Quase todas as empresas lançaram iniciativas e programas para a qualidade. A medição é uma parte essencial de qualquer programa desse tipo, de modo que as empresas já estão familiarizadas com uma série de indicadores de qualidade dos processos, como taxas de defeito em peças por milhão, índice de acerto, desperdício, perdas, retrabalho, devoluções e percentual de processos sob controle estatístico.

Os indicadores desta perspectiva, longe de ser genéricos, devem manifestar a natureza mesma dos processos próprios da empresa. Porém, para efeito de referência apresentamos alguns indicadores de caráter genérico associados a processos.

- ✓ Tempo de ciclo do processo (*Cycle time*);
- ✓ Custo Unitário por Atividade;
- ✓ Níveis de Produção;
- ✓ Custos de Falta;
- ✓ Custos de Retrabalho, desperdício (Custos de Qualidade);

- ✓ Benefícios Derivados do Melhoramento Contínuo/Reengenharia; e,
- ✓ Eficiência em Uso dos Ativos.

#### IV.2.4. APRENDIZADO E CRESCIMENTO

---

“Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar e obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 131) A quarta perspectiva refere-se aos objetivos e indicadores que servem como base para o motor do desempenho futuro da empresa, e refletem sua capacidade para adaptar-se a novas realidades, de mudanças e de melhorias.

Estas capacidades estão fundamentadas nas competências essenciais do negócio, que incluem as competências das pessoas, o uso da tecnologia como impulsionador de valor, a disponibilidade da informação estratégica que assegure a melhor tomada de decisões de forma oportuna, e a criação de um clima cultural próprio para garantir as ações transformadoras do negócio.

Freqüentemente, como resultado da focalização em objetivos financeiros de curto prazo, os gerentes tomam decisões que não contribuem para a preparação das capacidade futuras de seus subordinados, de seus sistemas, tecnologias e processos organizacionais. Uma atitude sustentada nesse sentido pode trazer graves conseqüência para a sustentação futura do negócio, servindo de barreira, mais do que de apoio para o alcance da excelência nos processos, satisfação de clientes e sócios, relações com o ambiente e finalmente, bloqueando as oportunidade de crescimento e criação de valor dentro da corporação.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A experiência na elaboração de *Balanced Scorecards* para uma grande

variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou, segundo KAPLAN, que existem três categorias dentro desta perspectiva; capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratavam funcionários para executar trabalhos bem especificados e estritamente definidos. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar. Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

Muitas empresas adeptas do *Balanced Scorecard* estão passando por mudanças radicais. Seus funcionários precisam assumir responsabilidades radicalmente novas para que a empresa alcance seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas. Esse indicador, semelhante à cobertura de funções estratégicas, avalia a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas. Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.

O resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* pode ser medido de várias maneiras. Uma medida simples e amplamente utilizada é o número das sugestões por funcionários. O resultado tangível da implementação bem-sucedida das sugestões dos funcionários não precisa se restringir à redução de custos e despesas. As empresas podem também procurar melhorias específicas de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes.

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*. As empresas podem medir não apenas os resultados, mas também os indicadores intermediários de curto prazo relacionados a suas tentativas de comunicar e alinhar os indivíduos aos objetivos organizacionais.

Cada vez mais as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes como o desenvolvimento de produtos, serviço aos clientes e operações internas. Essas empresas querem que os objetivos e as medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e da performance das equipes. O conceito de desenvolvimento de equipes pode ser estendido ainda mais mediante a sua associação a planos de participação nos ganhos. A participação nos ganhos distribui recompensas a todos os membros da equipe quando a equipe alcança uma meta comum.

No que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.



A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

A tendência atual é a consideração dos funcionários como ativos importantes no desempenho do negócio, que merecem atenção relevante. A consideração desta perspectiva no *Balanced Scorecard*, reforça a importância de investir para criar valor futuro, e não somente nas áreas tradicionais de desenvolvimento de novas instalações ou novos equipamentos, que sem dúvida são importantes, mas que hoje em dia, por si só, não respondem às novas realidades dos negócios.

Alguns indicadores típicos desta perspectiva incluem:

- ✓ Desenvolvimento de Competências chaves;
- ✓ Retenção de pessoal-chave;
- ✓ Captura e Aplicação de Tecnologias e Valor Gerado;
- ✓ Ciclo de Tomada de Decisão Chave;
- ✓ Disponibilidade e Uso da Informação Estratégica;
- ✓ Evolução em Sistemas de Informação Estratégica;
- ✓ Satisfação Pessoal; e,
- ✓ Clima Organizacional.

### **IV.3. IMPLEMENTAÇÃO**

---

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa deve ser construído através de um consenso sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais de forma clara. O *scorecard* deve representar o pensamento da equipe executiva da unidade de negócios. Sem este apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto *Balanced Scorecard* não deve ser iniciado.

Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*, obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação.

Com o consenso em relação aos objetivos e ao papel do *Balanced Scorecard*, a empresa deverá selecionar a pessoa que atuará como líder de projeto. Este será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

O líder terá o papel de orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantindo à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado.

Toda organização possui características próprias e deseja seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*. Se executado de forma adequada, este processo de quatro etapas incentivará o comprometimento com o *Balanced Scorecard* entre os executivos e gerentes, e produzirá algo útil e os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas.

A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos e clientes.

Depois de definida e selecionada a unidade, o líder deve analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. O arquiteto realizará entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo para

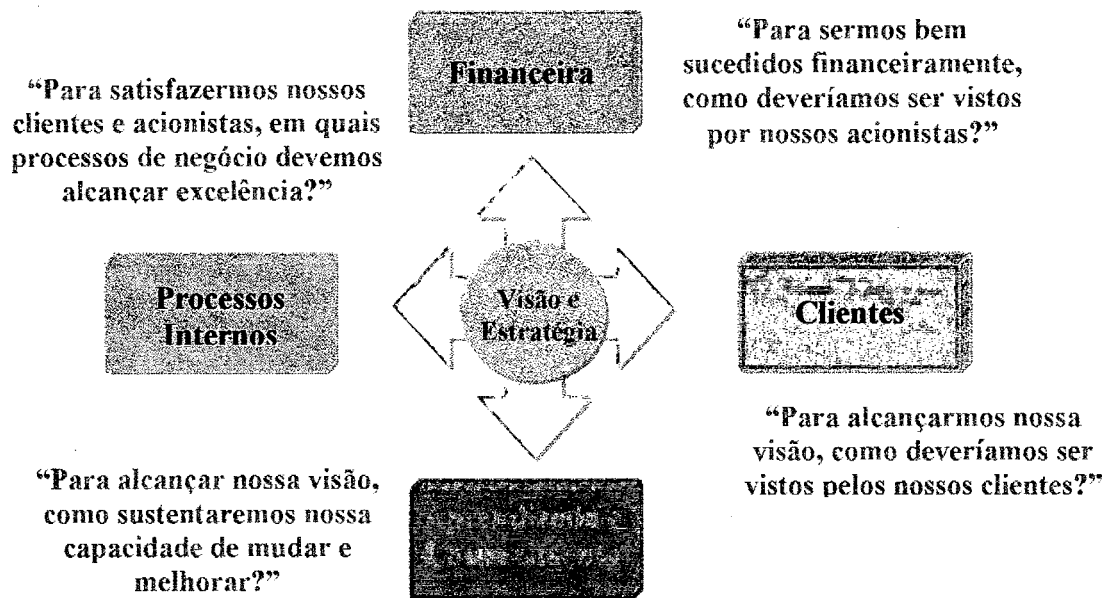
conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades.

Estas entrevistas são fundamentais para orientar o processo de desenvolvimento. O líder prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. O material deve ser fornecido a cada alto executivo na unidade de negócios. Depois que os executivos analisarem o material, o líder realizará entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada uma com eles, onde ele obterá informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*, abrangendo as quatro perspectivas.

O objetivo destas entrevistas é comunicar o conceito do *Balanced Scorecard* aos executivos, responder às dúvidas que os executivos têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*.

Realizadas todas as entrevistas, os membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas, 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.

Durante o *workshop* com a alta administração, o líder facilita um debate de grupo sobre as declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso. "Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?" Cada perspectiva é abordada de forma seqüencial.



O líder expõe os objetivos propostos, suas classificações e as citações obtidas nas entrevistas. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente exploradas. Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, o grupo seleciona as três ou quatro mais importantes. Isso pode ser feito de diversas formas como; votos por escrito, sinais com as mãos ou entregando-se a cada pessoa três pontos verdes, pedindo que coloque um ponto ao lado de cada objetivo considerado mais importante. Se o tempo permitir, o arquiteto poderá pedir ao grupo que faça um *brainstorm* sobre os indicadores para os objetivos.

A equipe executiva deve ser dividida em quatro subgrupos, cada um responsável por uma das perspectivas. Um executivo de cada subgrupo será escolhido para liderar o subgrupo na fase seguinte do processo. Até o final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

O líder trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais; refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis, e identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre elas e as outras perspectivas do *Scorecard*.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *Balanced Scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos.

O resultado final dos subgrupos para cada perspectiva deve ser uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo, uma descrição dos indicadores para cada objetivo, uma ilustração de como cada indicador poder ser quantificado e apresentado e um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Quando esses resultados forem alcançados, o líder poderá agendar o segundo workshop envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, onde ocorrerá um debate sobre a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*. Os participantes comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação. Um objetivo secundário seria incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados.

Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização e incentivando e

facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas.

A equipe executiva se reunirá em uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. Até o final do workshop, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *Scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard* para criar valor, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização.

O projeto típico de introdução do *scorecard* pode durar 16 semanas. É claro que nem todo esse tempo é ocupado com as atividades do *scorecard*. O cronograma é, em grande parte, determinada pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos.

O envolvimento do time do projeto é grande no início dessa programação. Na Segunda parte da programação, o cliente, a alta administração, deverá assumir mais responsabilidades pelo desenvolvimento do *scorecard*. Quanto mais responsabilidade as equipes executivas tiverem pelas reuniões dos subgrupos e pelos *workshops* executivos subsequentes, maior a probabilidade de o projeto do *Balanced Scorecard* culminar com uma nova abordagem gerencial para a empresa.

Quando as equipes gerenciais estiverem familiarizadas com a abordagem estratégica, o *scorecard* é divulgado para toda a organização. E os três níveis superiores de gerência relacionam seus objetivos individuais e remuneração variável aos seus *scorecards*. Todos os funcionários devem relacionar seus objetivos individuais ao *Balanced Scorecard*. Toda a remuneração variável da organização deverá ser relacionada ao *scorecard*.

Deverão ser estabelecidas metas de cinco anos para cada indicador. Os investimentos necessários para atender a essas metas são identificados e recebem verbas. O primeiro ano do plano de cinco anos passa a ser o orçamento anual.

Após a aprovação dos *scorecards* das unidades de negócios pela corporação, tem início um processo de revisão mensal, complementado por revisões trimestrais que focalizam com mais ênfase as questões estratégicas.

A teoria do *Balanced Scorecard* é muito interessante e parece trazer grandes benefícios para empresas que estão em mercados muito competitivos, onde elas necessitam criar um diferencial para sobreviver no mercado. A seguir iremos estudar um setor bastante competitivo, a indústria farmacêutica e o caso de uma empresa específica deste setor, a Bender, e veremos como poderemos aplicar este sistema de mensuração de performance na realidade de uma empresa que vive sob pressões.

## **Y. INDÚSTRIA FARMACÊUTICAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS**

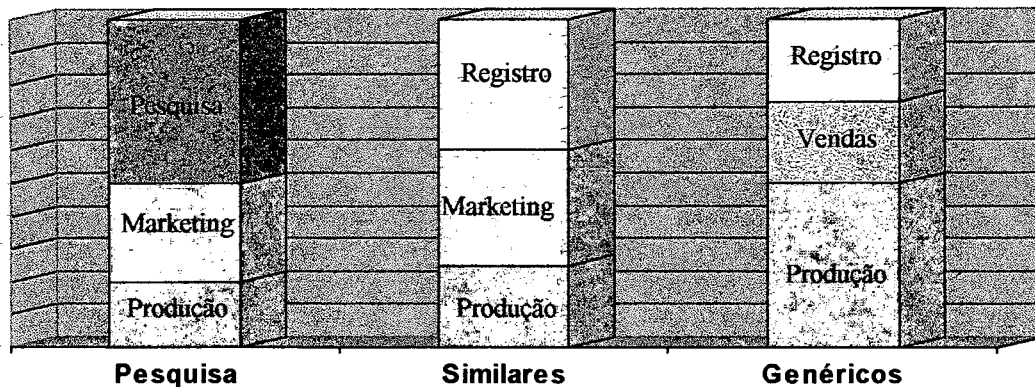
A indústria farmacêutica pode ser classificada em três grandes grupos de empresas: as empresas que fabricam os remédios genéricos, as empresas que fabricam remédios similares e as empresas de pesquisa.

O primeiro grupo de laboratórios são aqueles que fabricam os genéricos, que estão começando a aparecer no Brasil. Esses laboratórios investem grande parte do seu dinheiro em produção, um pequeno pedaço na área comercial e de vendas e uma outra parte em registro. Essas empresas copiam os medicamentos dos laboratórios de pesquisa. Assim que vencem as patentes dos remédios, esses laboratórios pegam as bulas e copiam as fórmulas sem modificar nenhum componente; com isto, eles investem todo o dinheiro na produção, podendo produzir muito medicamento e depois investem nas vendas, podendo cobrar um preço mínimo, pois eles não têm nenhum gasto com pesquisa e desenvolvimento.

O segundo tipo de empresa são os laboratórios com medicamentos similares. Estas empresas, como podemos ver no gráfico abaixo, são empresas que investem em produção, em marketing e registro. Estas empresas têm o mesmo nível de produção e marketing das farmacêuticas de pesquisa, no entanto elas têm um grande departamento de registro que é especializado em ler as bulas dos medicamentos que ainda estão sob a lei das patentes e modificar algum dos componentes sem modificar o fim deste medicamento. Assim, elas colocam os seus remédios o mais rápido possível no mercado, sem que a lei das patentes tenha vencido, e estes concorrem diretamente com o medicamento dos laboratórios de pesquisa. Pelo fato delas não investirem em pesquisa, o custo de seus medicamentos é menor e, com isto, elas conseguem oferecer preços também menores.

A empresa de pesquisa é uma empresa que tem uma parte do seu investimento em produção, outra parte em marketing, mas o maior volume aplicado é em pesquisa e desenvolvimento de novas drogas e terapias. Assim, como a Bender, existem diversas outras empresas que aplicam uma quantia razoável em pesquisa, aproximadamente 18% do seu faturamento. Estas empresas possuem centros de pesquisas pelo mundo e passam anos dedicando-se à mesma pesquisa. Assim que encontram uma nova molécula, estas empresas patenteiam esta molécula, tendo direito sobre o uso exclusivo dela por aproximadamente vinte anos. A partir dessas moléculas, os laboratórios começam a trabalhar para criar uma nova droga. Depois de criada a droga, começam as fases de testes: são sete fases. São testes em animais, em pessoas, em doentes, ajustes até se ter certeza de que aquele medicamento está pronto para ser utilizado pelo mercado. Até o lançamento, já se passaram cerca de doze anos e com isto a empresa só tem mais oito anos para conquistar o mercado e ser a única com este tipo de droga.





Nos últimos tempos, a indústria farmacêutica de pesquisa como um todo vem sofrendo grandes mudanças com a entrada dos remédios genéricos. As empresas que estão instaladas no Brasil ainda não sabem bem o que pode acontecer nestes próximos anos. Existem dois cenários: um afirma que no Brasil acontecerá o mesmo que nos Estados Unidos e o outro afirma que ocorrerá o mesmo que na Europa.

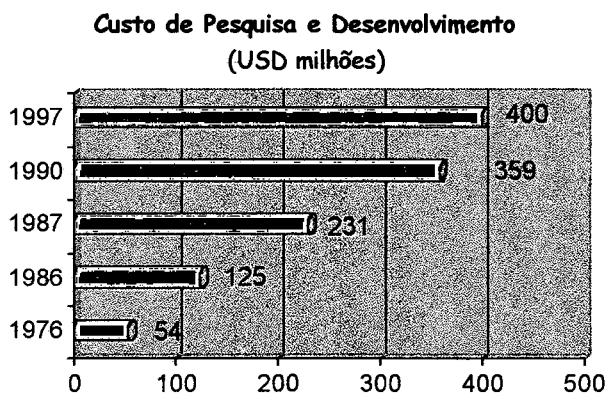
Nos Estados Unidos, o mercado farmacêutico é um pouco diferente, é um mercado que podemos chamar de regulado. Com a entrada dos genéricos, a concorrência aumentou brutalmente. Ao mesmo tempo, os distribuidores de remédios dos laboratórios de pesquisa se uniram, os hospitais se uniram e as farmácias se uniram de maneira a formar grupos de compras que eles chamam de *Managed Healthcare*, que compram os medicamentos em grande quantidade, assim tendo um maior poder de barganha no momento da negociação do preço com os laboratórios. Essa relação entre a empresa e estes grupos de compras e da empresa com a concorrência é “controlada” por um órgão do governo americano chamado *Food and Drug Administration*, mais conhecido como FDA e, por esse motivo, podemos dizer que o mercado norte-americano é regulado. Este órgão não interfere a todo momento nestas relações, mas, quando uma das partes começa a sair perdendo, este órgão exerce sua influência impedindo que alguém saia prejudicado nesta negociação. Assim, como podemos notar, a indústria americana sofre uma grande pressão sobre o preço a ser cobrado.

Já na Europa, os países vivem com base no modelo do *Welfare State* e a indústria farmacêutica também sofre duas pressões: uma delas vem dos governos que, pelo fato de se ter como base o *Welfare State*, compram os medicamentos direta ou indiretamente das empresas e, devido à restrição orçamentária, fazem grande pressão para que os preços fiquem os mais baixos possível. Além disso, pelo fato de a Europa ter a União Européia, onde se tem livre acesso aos países, os consumidores tem maior chance de comparar os medicamentos dos seus países com os dos demais países da União Européia e com isto a concorrência aumenta brutalmente. Mais uma vez, tem-se uma grande pressão em cima dos preços a serem cobrados pela indústria.

Além das pressões de preço que vêm acontecendo pelo mundo à fora, a indústria farmacêutica vem sofrendo grande pressão de custo. Isto porque o avanço tecnológico em pesquisa e desenvolvimento vem crescendo rapidamente e ficando cada vez mais caro e, com isto, as empresas aceleram o desenvolvimento de seus medicamentos e

mais facilmente se pode copiar; com isto, os medicamentos têm cada vez mais uma vida curta. Assim, as empresas vêm tentando se diferenciar uma das outras, fazendo, além de muita pesquisa, uma produção mais complexa e utilizando estratégias de vendas e de marketing mais sofisticadas. Com isso, os gastos com o lançamento e com a produção tornam-se cada vez mais altos. Como a empresa deve gerar lucro, e os preços devem ser os menores possíveis, a pressão dos custos vem aumentando com o tempo.

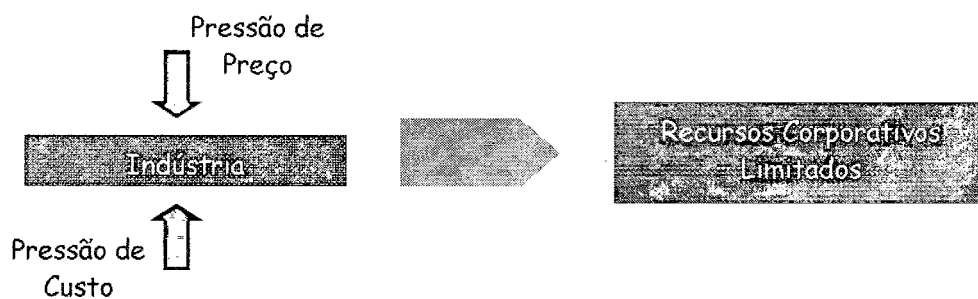
No Brasil, o mercado farmacêutico ainda não está bem estabelecido, no entanto já se pode prever e já se começa a sentir as pressões de preços e de custos como nos demais países. Nestes últimos anos, o Brasil já vem estudando a entrada dos medicamentos genéricos e neste ano, começaram a aparecer alguns destes remédios. Como o Brasil é um país em



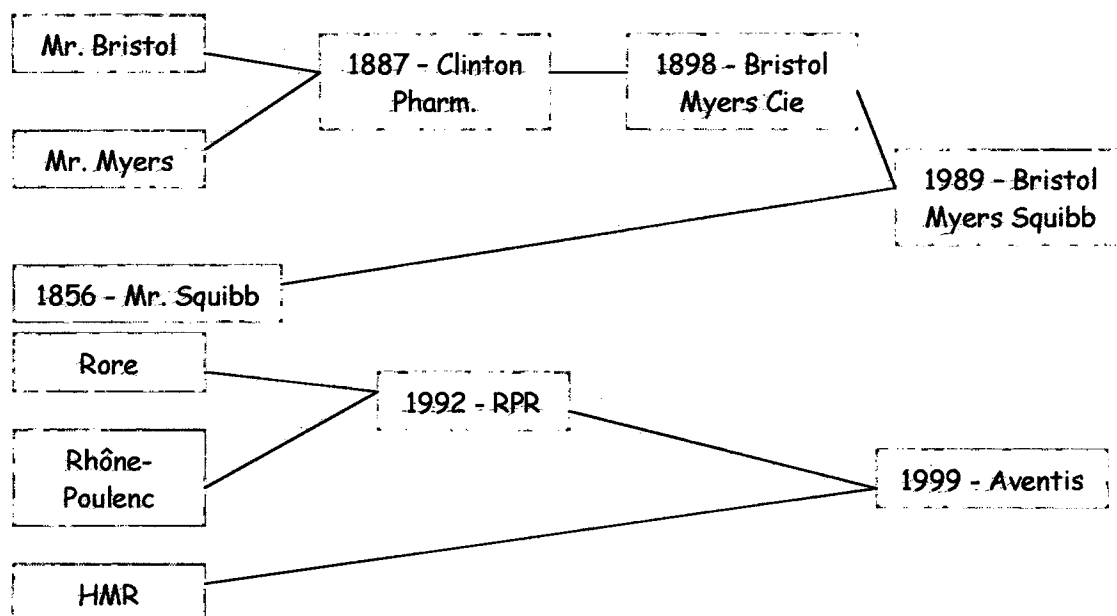
Fonte: Abifarma

desenvolvimento e possui uma população com uma baixa renda per capita, os laboratórios não podem cobrar muito e com isso a população acaba arcando com os custos dos medicamentos, pois, se ele cobrar muito mais, os concorrentes já existentes no mercado e os genéricos acabaram vendendo mais devido ao seu baixo preço.

O futuro do setor farmacêutico brasileiro é incerto, mas é mais provável que o nosso mercado siga o caminho do mercado americano, onde se tem uma pressão de custos devido ao alto volume de pesquisa e ao avanço tecnológico, e uma pressão de preço devido à entrada dos genéricos, e a formação de alguns conglomerados de compras, como os planos de saúde, que estão se associando a algumas farmácias, tendo como exemplo o seguro de saúde Amil que é associado a rede de farmácias da Farmalife e a formação de um órgão do governo chamado Associação Nacional de Saúde – ANS, que deverá tentar regular este mercado.



Assim, o setor farmacêutico vem sofrendo diversas pressões, de custo e de preços e; dessa forma, seus recursos começam a se limitar. No entanto, os laboratórios de pesquisa sabem que é preciso fazer algo para que os seus recursos não se limitem demais, de maneira a impedir ou prejudicar as suas pesquisas e o desenvolvimento de novos medicamentos, ou de manutenção dos remédios existentes no mercado, ou até mesmo as suas vendas. Com isso, alguns laboratórios perceberam que é preciso mudar algo internamente para conseguir agregar mais valor e aumentar os recursos. Alguns resolveram adquirir outros laboratórios, ou até mesmo fazer uma fusão, como podemos ver abaixo. Outros resolveram continuar do jeito que estavam, tentando melhorar algo internamente.



Dentro do grupo de laboratórios de pesquisa, existem empresas que não optaram pela fusão ou aquisição de outros laboratórios, como a Bender. Esta empresa decidiu por fazer grandes reestruturações internas, principalmente pelo fato de ser uma empresa familiar.

## VI. A BENDER DO BRASIL

### VI.1. HISTÓRICO

Iniciativa, oportunidade, ousadia. O sucesso é formado por uma conjunção de fatores. Muito além disso, porém, o que levou a Bender ao sucesso foi a determinação de seu fundador e de seus colaboradores na busca de um objetivo: contribuir para a saúde do homem.

No verão de 1885, o filho mais velho de uma família ligada ao ramo químico, adquiriu uma pequena fábrica de sais de ácido tartárico em uma região da Alemanha. Sinalizando sua vocação para a pesquisa, a empresa descobriu, durante

os estudos de ácidos orgânicos, o processo de manufatura do ácido láctico. Foi o primeiro sucesso comercial. Em 1905, passou a produzir uma série de alcalóides, entre eles, a codeína, a cocaína e a morfina. Esses produtos eram vendidos à nascente indústria farmacêutica e às principais farmácias, ainda as principais responsáveis pela manipulação de fórmulas medicinais.

Crescia a demanda por medicamentos. A incapacidade das farmácias de prepará-los em quantidade levou a Bender a produzir remédios pré-dosados e embalados. Consolidou sua importância na indústria farmacêutica, investindo prioritariamente em pesquisas. Formulava medicamentos para tratamentos cardiovasculares, respiratórios e do sistema nervoso.

O pós-guerra mostrou, novamente, a determinação de seus diretores e funcionários. A Bender não só retomava seu ritmo de produção, como abria uma nova filial e lançava uma série de produtos.

No final da década de 50, o fundador abriu uma série de filiais em todo o mundo. Foi o início da extensão de sua atuação, que hoje chega a mais de 100 países.

Posicionada entre as 10 maiores empresas farmacêuticas do mundo, com um faturamento global de 4 bilhões de dólares (1994), a Bender ocupa um lugar de vanguarda entre aquelas direcionadas para a pesquisa.

Apesar de atuar em áreas como a veterinária, a química fina, produtos para serviços médicos e análises e para a indústria alimentícia, 80% de seus resultados vêm de medicamentos para uso humano. É esse o setor que mais investimentos tem em pesquisa e desenvolvimento.

O volume de investimentos e trabalho tem aumentado a cada ano. Nos anos 60, para cada substância, eram empregados de 12 a 18 milhões de dólares e três anos em pesquisas. Esses números evoluíram atualmente, para 90 a 150 milhões de dólares e de 10 a 14 anos, dedicados a cada nova substância. Em 1992, a Bender foi uma das empresas farmacêuticas que mais investiram em pesquisa no mundo, com 510,6 milhões. São mais de 3.500 colaboradores, dedicados exclusivamente à pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos.

O desenvolvimento de um produto é contínuo. Mesmo que o medicamento esteja no mercado há muito tempo, a Bender faz e incentiva pesquisas, procurando descobrir novas aplicações, posologias ou aperfeiçoamentos.

Toda vez que a Bender fala em saúde ela está falando em pesquisa, desenvolvimento e serviços. Sem falar, necessariamente em medicamentos.

Um organismo sadio é fruto dos cuidados dedicados a ele. E uma empresa que dedica toda sua vida à saúde precisa cuidar de cada detalhe, para que todos os que trabalhem ou tenham contato com ela incorporem a mesma dedicação. A proteção do meio ambiente, a segurança e bem estar de todos os funcionários são objetivos importantes da Bender.

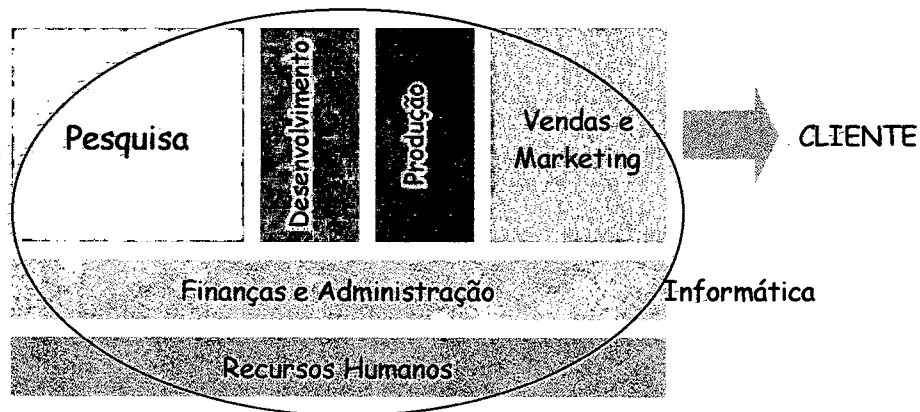
## **VI.2. A BENDER NESTE NOVO AMBIENTE**

---

---

A Bender do Brasil, por ser uma empresa familiar de pesquisa, resolveu se manter sem fazer aquisições ou fusões com outros laboratórios, apesar de muitos rumores no mercado dizerem o contrário. Nesta época, a Diretoria de Finanças e Administração da empresa resolveu desenhar a sua cadeia de valor para tentar entender o que poderia ser feito para melhorar as pressões que estavam sofrendo. O desenho que eles chegaram mostrou algo

que era muito comum entre todas as empresas desta indústria, onde se tinha atividades primárias, como produção, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento, e se tinha atividades de suporte como recursos humanos, finanças e administração e informática.



Dentro de cada uma destas áreas, a Bender resolveu adotar algumas políticas. Dentro de pesquisa, resolveu-se concentrar nas áreas terapêuticas, já na produção resolveu-se optar por uma especialização em tecnologias, ou seja cada fábrica produziria alguns tipos de remédios e não todos. Dessa forma, não seria necessário manter equipamentos iguais para a produção de um mesmo medicamento em todos os lugares, e sim em apenas um, reduzindo os custos de manutenção de máquinas. E na área de vendas e marketing optou-se por uma estratégia que chamaram de “*block-out*”. Esta estratégia visa fazer muita promoção e propaganda junto aos médicos, de maneira a bloquear a entrada de nossos concorrentes no mercado, já que grande parte dos medicamentos são vendidos por influência dos médicos.

No entanto, a Bender percebeu que atuar nestas áreas primárias era algo muito fácil de se copiar pela concorrência, que, desta forma, o diferencial criado não seria tão grande e os recursos continuariam a ficar limitados. Em uma reunião do comitê diretivo da empresa, decidiu-se que cada área da empresa deveria criar um diferencial, algo que agregasse valor àquela cadeia de valor desenhada anteriormente. A partir deste dia cada departamento começou a trabalhar em cima daquela idéia.

Diante deste novo ambiente, a diretoria de finanças e administração resolveu que era necessário estudar a sua estrutura interna para tentar detectar alguma função que poderia

estar sendo melhor realizada. Resolveram começar do macro, pensando em processos, para depois descer até as atividades executadas por cada um dos componentes da área.

Analisando os fluxos dos processos, o diretor viu que um dos processos desenhados era o processo de compras. Esse não era algo interno da área de finanças e administração, e sim era um processo que envolvia a empresa inteira. Foi a partir disso, que ele resolveu começar a estudar mais profundamente o processo de compras.

### VL2.1. O PROCESSO DE COMPRAS E O SEU REDESENHO

Em outubro de 1998 foi montada uma equipe que chamava time do *Processo de compras*. Este era composto por todas as pessoas que faziam parte do processo, ou seja, quatro da contabilidade, envolvendo fábrica e matriz, um do financeiro e três de compras que estavam representando os sete compradores da empresa. Auxiliando este time estavam os gerentes e alguns coordenadores das áreas financeira, contabilidade, compras e informática.

Observando o fluxo, o grupo estabeleceu os seguintes objetivos para o projeto:

1. **Agilizar a aprovação, a contabilização e o pagamento de compras**, por meio da racionalização do fluxo operacional de compras; e,
2. **Garantir uma eficácia no controle**, por meio da racionalização do fluxo físico de aprovações com pontos de controle bem definidos e da distribuição racional do número de documentos a serem aprovados entre os diferentes níveis de hierarquia.

Existem duas maneiras de se fazer compras na Bender. Uma é utilizando o departamento de compras, ou seja, o requisitante faz uma requisição no sistema BPCS (Sistema informatizado de gestão empresarial), especificando todos os seus dados, os dados do produto e o local de entrega, e o centro de custo a descontar o determinado valor. A partir desta requisição, o departamento de compras fará a cotação, negociando o melhor preço e fazendo a compra, sempre lembrando que no meio deste processo centralizado existem pontos de controle, onde deve haver assinaturas aprovando a compra.



Uma segunda maneira de fazer compras é o próprio requisitante negociar e comprar diretamente do fornecedor, sem envolver o departamento de compras. Depois de comprado, o requisitante entra com os mesmos dados no sistema para que a contabilidade e o financeiro possam contabilizar e pagar a conta. Esse tipo de compra é chamada de descentralizada ou requisição de serviços.

Com essa divisão, o time resolveu mensurar o tamanho de cada um destes processos, quanto a volume de documentos e volume de dinheiro, no ano de 1998.

Tipo de requisição	Número de documentos	Percentual do Total de documentos	Valor (US\$ milhões)	Percentual do Total de valor
Requisição de compras (centralizada)	16.069	55%	110,60	73%
Requisição de Serviços (descentralizada)	13.147	45%	40,90	27%
<b>Total</b>	<b>29.217</b>	<b>100%</b>	<b>151,5</b>	<b>100%</b>

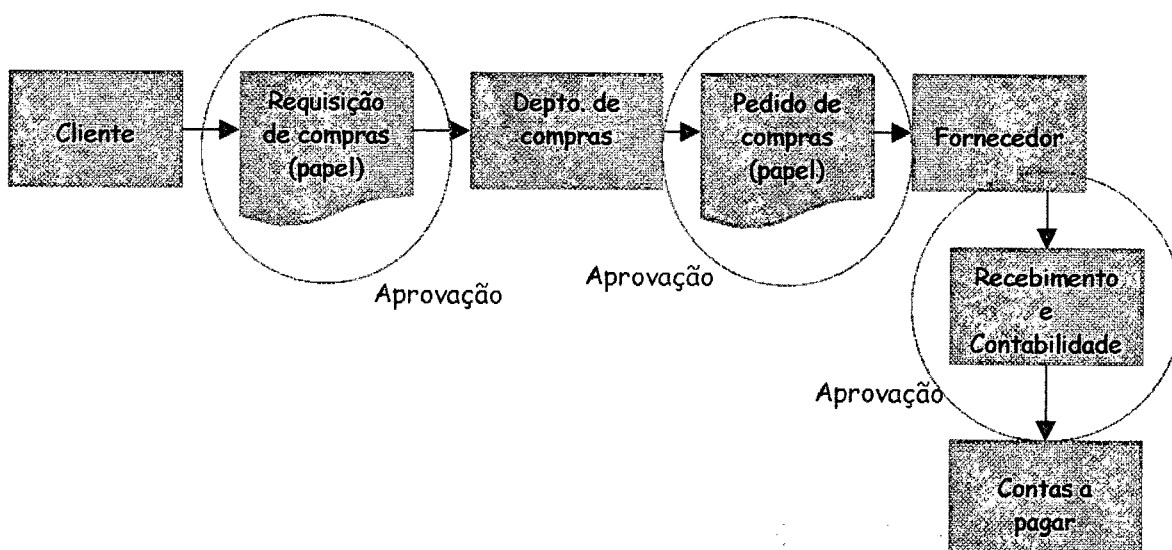
Com estes dados em mão e sabendo que os dois processos funcionavam de maneiras diferentes, o grupo resolveu trabalhar só com o processo de compras centralizadas, pois ele envolvia maior número de documentos e representava 73% do volume gasto pela empresa.

Desenharam o processo de compras centralizadas e começaram a analisar detalhadamente cada um dos passos. O processo começa quando o cliente, que são os funcionários da empresa que necessitam fazer uma compra, tem uma necessidade de compra; então, ele faz uma requisição de compras no sistema BPCS, detalhando o seus dados, como nome e ramal, os dados da mercadoria a ser comprada, como quantidade, cores, forma, tamanho, todos os itens que possam auxiliar o departamento de compras a fazer a compra correta e os dados do centro de custo e conta a ser debitado o valor da mercadoria comprada. Depois de preenchidos todos os campos da requisição no sistema, os requisitantes imprimiam aquele documento e levavam para os seus chefes aprovarem. Depois de aprovado pelo chefe, o

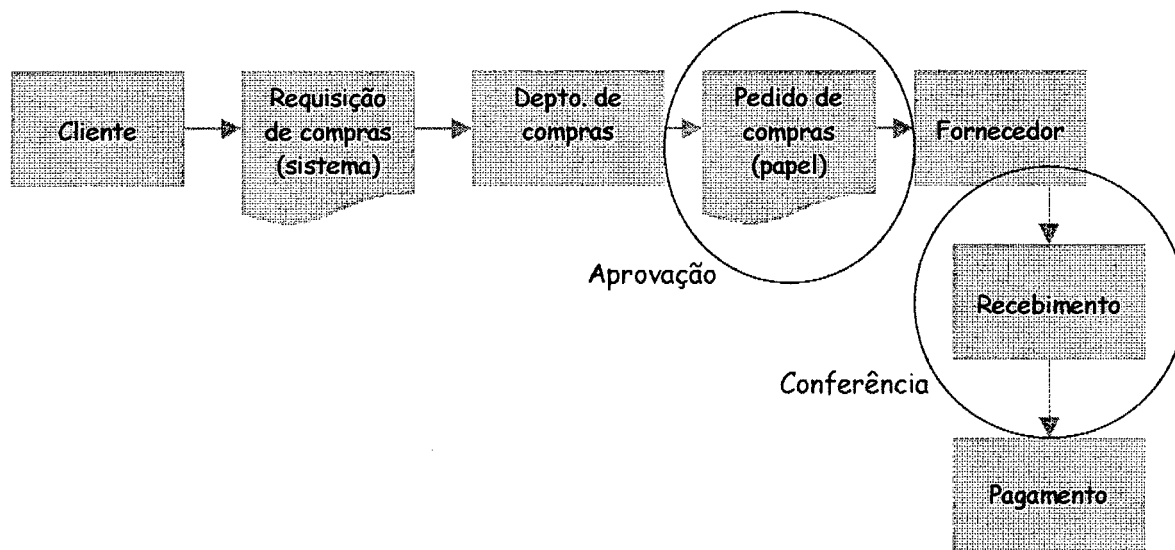
requisitante, conforme o tamanho e uma idéia do valor da mercadoria, deveria pegar a assinatura de outros gerentes ou até diretores, conforme a política de assinaturas da empresa. Com a requisição aprovada por mais ou menos quatro pessoas, o requisitante enviava para o departamento de compras.

Compras, então, fazia cotação da mercadoria em diversos fornecedores e depois optava pela melhor oferta. Com a melhor oferta em mãos e os dados do provável fornecedor, compras emitia e imprimia o pedido de compras, que nada mais era do que a requisição feita pelo cliente com os dados do fornecedor e o valor da compra. Este pedido era enviado novamente ao requisitante para colher mais assinaturas de aprovação, porém agora o documento apresentava o valor da compra. Mais uma vez, o requisitante pegava as assinaturas conforme a política de assinaturas da empresa.

O pedido já assinado pelos respectivos gerentes e diretores, conforme a política, era reencaminhado a compras que executava a compra com o fornecedor. Caso o pedido não fosse assinado, o processo parava por aí. No dia combinado, o fornecedor entregava a mercadoria na fábrica ou na matriz, e o recebimento era feito por uma pessoa da contabilidade, que mais uma vez deveria assinar um documento dizendo que havia recebido a mercadoria e a nota. A pessoa da contabilidade encaminhava a mercadoria ao requisitante e contabilizava a nota no sistema e, no dia do pagamento, contas a pagar já emitia o cheque, pois os dados já estavam inseridos no sistema.



Como se pode ver, o processo era muito complicado e possuía diversas tarefas repetitivas. Foi pensando nisto, que a equipe começou a analisar cada uma das fases do processo e criar um novo fluxo de processo.



## VI.2.2. A MUDANÇA CULTURAL

---

Com o processo redesenhado o próximo passo era implementar. Para tal a empresa organizou alguns treinamentos com os funcionários que faziam requisições de compras. Os treinamentos foram muito interessantes, pois os requisitantes aprenderam a mexer melhor no sistema BPCS, aprenderam o novo sistema de compras, conheceram a nova política e fizeram muitas sugestões, críticas ao sistema antigo e muitos questionamentos. Muitas vezes, os apresentadores não souberam responder às perguntas feitas e ficaram devendo as respostas.

Com o término dos treinamentos, realizou-se uma reunião para ter um *feedback* e tentar responder as questões pendentes levantadas pelos requisitantes. Nesta reunião o grupo que parecia tão unido, desentendeu-se diversas vezes, jogando a culpa dos problemas, levantados pelos requisitantes, uns nos outros. Uma das perguntas levantadas que causou mais polêmica, entre outras, era o porquê do departamento de contas a pagar sempre ligar

para saber o centro de custo, se o requisitante já havia colocado o número do centro de custo no sistema. Esta pergunta causou um desentendimento geral. Os participantes do departamento de compras diziam que o problema estava na digitação errada dos dados por parte dos requisitantes, que haviam dito que sempre digitavam o número de centros de custo.

O que acontecia é que contas a pagar não tem acesso à janela do sistema, onde o requisitante insere o centro de custo. Somente o departamento de compras é que tem esse acesso e que deveria copiar o dado para a janela, junto com os demais dados já copiados para a janela que contas a pagar tem acesso, que é a janela do pedido. No entanto, compras continuava negando, dizendo que aquilo não fazia parte de suas funções e, se contas a pagar precisava daquele número, eles que continuassem a correr atrás, ou pedissem acesso à janela da requisição do usuário. Se a informática desse acesso a esta janela, o sistema de requisição começaria a perder a segurança, pois qualquer um da contabilidade, além dos requisitantes e compradores, poderia acessar as requisições e modificá-las.

Foi então, que através da observação, a empresa percebeu que aquele grupo, apesar de fazer tantas modificações no processo, não tinha mudado o principal: o seu pensamento; cada um só pensava nas suas obrigações e na sua parte do processo e não como se eles fossem um grupo de processo, ou melhor, uma corrente, que se algo interrompesse o fluxo, todo o trabalho da corrente estaria comprometido e para evitar isto era preciso que eles fizessem qualquer coisa para ajudar o próximo. Percebeu-se que este problema era algo cultural que precisava ser mudado.

Na mesma época, um funcionário da empresa participou de uma palestra da Oracle sobre um sistema para o EVA das empresas. O palestrante apresentou um sistema que media o desempenho da empresa e dos processos através de quatro perspectivas com objetivos e indicadores interligados; financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento que se chamava *Balanced Scorecard*.

Refletindo sobre os conflitos do projeto e a palestra, o funcionário começou a pensar que aquele sistema poderia ajudar muito mais do que o esperado, pois além de ajudar na melhora do cálculo do EVA, através de indicadores de performance, ele poderia ser aplicado para a equipe do *Processo de compras*, de maneira a unir o grupo e garantir que o novo processo trouxesse bons resultados. Através da observação dos problemas ocorridos na última reunião e do estudo do material, o colaborador resolveu fazer uma proposta ao diretor financeiro de se alinhar a estratégia corporativa, traduzindo a missão e os valores da Bender em metas e indicadores para o grupo de compras e incentivando-os a trabalhar em equipe.

#### VII. *BALANCED SCORECARD PARA O PROCESSO DE COMPRAS: UMA PROPOSTA*

O *Balanced Scorecard*, como a teoria anteriormente descrita estabeleceu, “é uma ferramenta que oferece aos executivos instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; este traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.24)

Foi pensando no conceito, na definição desta ferramenta como um todo e em alguns eventos ocorridos no processo de compras já citados, que propôs-se a implementação do *Balanced Scorecard*, um sistema de mensuração de performance.

A missão da Bender é agregar o maior valor possível aos seus acionistas. O indicador que é utilizado para saber se a empresa está no caminho de sua missão é o EVA – *Economic Value Added*, que mede o quanto de valor foi agregado à empresa no último período. Foi a partir da missão da empresa que começou-se a discutir sobre este novo sistema de mensuração de performance com a diretoria financeira. Foram realizadas várias reuniões com outros diretores para coletar mais opiniões sobre o assunto antes de pensar quais seriam os indicadores a serem utilizados e apresentados formalmente na reunião do comitê executivo da empresa. Pois, para que este sistema funcione, é preciso ter o consenso em

relação aos objetivos e ao papel do *Balanced Scorecard*. Depois de sondar a opinião dos outros diretores informalmente começou-se a discutir o assunto.

Este tipo de projeto deve ter um líder constante que seja da alta cúpula, pois somente um deles poderá criar o clima de mudança, um foco comum para as atividades de mudança e racionalizar e alinhar a organização. Este projeto jamais poderia ser liderado por uma pessoa de um nível mais baixo, pois ele não tem a visão e o poder que os participantes da alta cúpula possuem. Este líder será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

Nas primeiras discussões, sugeriu-se que o diretor financeiro fosse o líder deste *Balanced Scorecard*, já que este faz parte do Comitê Diretivo da empresa e tem uma ótima visão do processo de compras. E uma colaboradora da área seria a arquiteta, pois a construção deste exige bastante tempo e dedicação. Foi a partir da aprovação que começou-se a trabalhar em cima da idéia e montou-se uma proposta que será apresentada adiante.

Ao mesmo tempo que pesquisava-se mais sobre o assunto, foram realizadas algumas entrevistas com gerentes que tinham seus funcionários envolvidos no processo de compras. Estas entrevistas foram fundamentais para orientar o processo de desenvolvimento. Preparou-se um material básico sobre o *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa. Este material foi fornecido a cada um dos entrevistados de maneira a tentar situar o assunto das entrevistas. Depois que estes executivos analisaram o material, foram realizadas entrevistas de aproximadamente uma hora com cada um deles, onde tentou-se comunicar o conceito do sistema de mensuração de performance, respondendo às dúvidas que tinham sobre o conceito, obtendo informações iniciais sobre a estratégia departamental, e tentando descobrir como isso poderia se traduzir em objetivos e medidas para o *scorecard*, além de obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares de cada departamento para as medidas do *Balanced Scorecard* do *Processo de compras*, abrangendo as quatro perspectivas.

Para ajudar a estabelecer cada um dos indicadores com base nas entrevistas utilizou-se a seguinte frase; "Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?", abordando cada uma das perspectivas de forma seqüencial e sempre lembrando que estava-se fazendo um conjunto de metas que traduziam a visão da empresa para o grupo de pessoas envolvidas no processo de compras. Criaram-se, também, objetivos para cada uma das perspectivas, sem compará-los a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências pudessem ser totalmente exploradas. Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, selecionou-se os três mais importantes.

Dentro da **perspectiva financeira** estabelecemos três objetivos:

1. Agregar mais valor ao acionista;
2. Melhorar a projeção do fluxo de caixa; e,
3. Reduzir os custos do processo ao máximo.

Estes objetivos foram traçados tendo em mente que, por meio deles a empresa conseguirá caminhar ao seu objetivo maior, a sua missão de sempre agregar valor ao acionista.

Seguindo sempre a missão, estabeleceu-se três objetivos para a **perspectiva dos clientes**:

1. Aquisição de novos clientes internos, ou seja fazer com que eles criem confiança neste novo sistema e passem a fazer menos compras descentralizadas e a fazer mais compras centralizadas;
2. Criar uma intimidade maior com os clientes fazendo com que eles percebam que eles também fazem parte do processo; e,
3. Sempre manter o cliente satisfeito.

Como objetivos para a **perspectiva dos processos internos** levantou-se a necessidade de uma minimização dos problemas deste processo por meio de:

1. Inovações;
2. Um desenvolvimento de novos produtos; e,
3. Uma reação com agilidade e rapidez por parte do grupo quando surgirem problemas.

A **perspectiva de aprendizado e crescimento** foi a menos polêmica e ficou estipulado que para esta perspectiva os objetivos seriam:

1. Aumento da competência do pessoal;
2. O alinhamento das metas pessoais com a do processo; e,
3. O desenvolvimento das habilidades estratégicas.

Com os doze objetivos estabelecidos, era necessário criar indicadores que captassem da melhor forma e comunicassem a intenção do objetivo, identificando a fonte das informações necessárias e as ações que pudessem ser necessárias para tornar estas informações acessíveis.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *Balanced Scorecard* era a identificação dos indicadores que melhor comunicassem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos.

Durante um mês, ficou-se levantando possibilidades de indicadores para cada um dos objetivos. Realizaram alguns cálculos para analisar se estes indicadores seriam bons para traduzir aqueles objetivos. Grande parte do tempo foi dedicado à coleta de dados, pois cada dado estava em um relatório diferente e, às vezes, era necessário montá-lo. Depois de montadas todas as planilhas com os indicadores, percebeu-se que alguns não poderiam ser usados, pois não transmitiam o objetivo corretamente e ainda existiam outros indicadores que não estavam bem calculados, pois acreditava-se que ainda poderiam entrar outros dados.



Com os objetivos e indicadores nas mãos, foram marcadas novas reuniões com os gerentes cujas áreas estavam envolvidas no processo de compras. Nestes encontros, foi apresentada uma lista de objetivos para cada perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo, uma descrição dos indicadores para cada objetivo, uma ilustração de como cada indicador poderia ser quantificado e apresentado e um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas. A partir desta exposição começou-se a discutir o que estava bom, o que ainda poderia ser melhorado e como.

Durante mais quarenta dias, foram realizados alguns ajustes nos indicadores e desenvolvido um plano de implementação e de remuneração variável para o *scorecard*. Esse plano inclui a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização.

### O *Balanced Scorecard* para o Processo de compras

#### FINANCEIRO

##### Prazo de Pagamento

Contas a Pagar \* 365 = 13 dias

Despesas Totais

Aumentar 3 dias → EVA Positivo

##### Custo do Processo

FTE \* Custo direto médio por funcionário  
= 434.854

Financeiro - 1 \* (372.340/10) = 36.926

Contabilidade - 2 \* (615.857/21) = 57.963

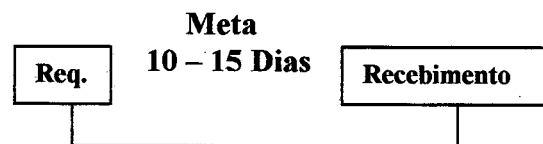
Compras - 8 \* (339.965/8) = 339.965

##### Desconto junto a fornecedores

Acima do Juro de Mercado

#### CLIENTE

##### Tempo de Processamento



Hoje  
15 - 25 Dias

## **SERVIÇOS INTERNOS**

**MAG** – Processo gerencial através do qual objetivos organizacionais são diagnosticados e alcançados ao unir Supervisores e colaboradores em busca de metas e objetivos de mútuo acordo.

## **INOVAÇÃO**

### **Melhora do Controle / Segurança da Requisição de Serviços**

Agrupamentos das RS em categorias  
Análise junto com compras para a definição de novo processo

### **Assinatura Eletrônica**

### **Sistema Automático de Pagamentos**

---

Como pode-se notar, para calcular cada um destes indicadores foi preciso uma série de informações. Cada uma destas informações foram retiradas de um tipo de relatório e muitas vezes precisou-se montar um novo relatório para se conseguir retirar a informação desejada. Cada um dos indicadores foi obtido da seguinte maneira:

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A maior parte das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação dos funcionários; retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maior parte das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. O moral dos funcionários é particularmente importante para empresas de serviços onde, freqüentemente, os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes.

A retenção de funcionários tem por objetivo manter aqueles nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes.

Muitas empresas adeptas do *Balanced Scorecard* estão passando por mudanças radicais. Seus funcionários precisam assumir responsabilidades radicalmente novas para que a empresa alcance seus objetivos nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.

#### ✓ MAG

O MAG é o primeiro indicador do *Balanced Scorecard*, sem ele nenhuma das outras metas conseguirá ser alcançada, pois as metas e indicadores estão diretamente correlacionados, como pode ser percebido no decorrer da descrição deste sistema de *scorecard*.

A sigla MAG tem como origem a palavra alemã *mitarbeitergespräch* que é um processo gerencial através do qual objetivos organizacionais são diagnosticados e alcançados ao unir supervisores e colaboradores em busca de metas e objetivos de mútuo acordo que são SMART - eSpecíficos, Mensuráveis, Atingíveis, Realísticos e limitados no Tempo - e unidos para um plano de ação.

O MAG reúne o colaborador e o supervisor para conversar sobre como poderão melhorar sua cooperação, comunicação e trabalho em equipe no local de trabalho. Portanto, o MAG representa um diálogo entre colaborador e supervisor, que contribui para alcançar os princípios de obter resultados e estabelecer trabalho em equipe com base na comunicação.

Este sistema tem como objetivos contribuir para melhorar constantemente nossa cooperação orientada para objetivos, com base na comunicação colaborador – supervisor, auxiliar a tornar mais clara a extensão na qual os deveres, objetivos e responsabilidades atuais dos colaboradores estão de acordo com suas aptidões e qualificações; contribuir para

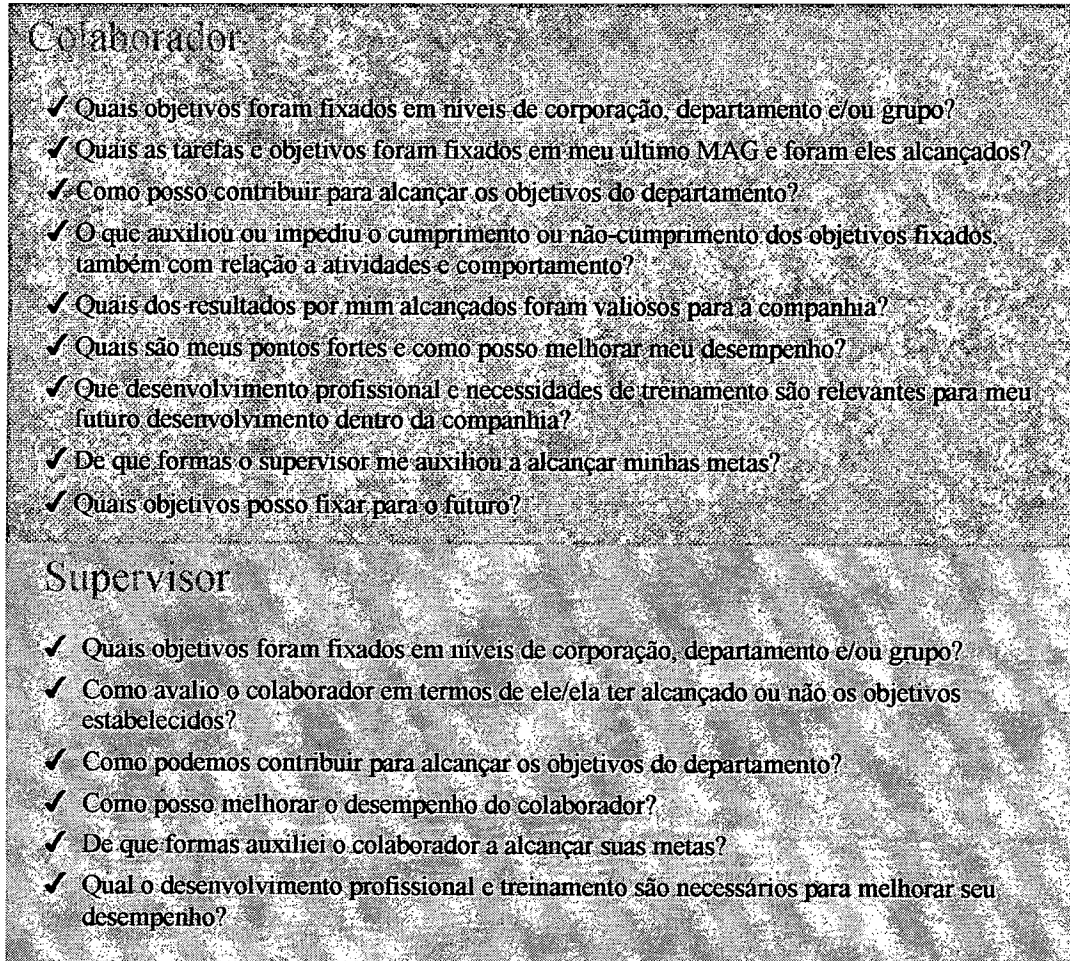
a discussão de questões e desafios relacionados a negócios, organização, pessoas e trabalho em equipe; oferecer uma oportunidade para discutir em profundidade a extensão na qual os objetivos estabelecidos no último MAG foram alcançados, tanto em termos quantitativos como qualitativos, e para uma avaliação do desempenho do colaborador; chegar a acordos sobre objetivos para o próximo período e definir como alcançá-los e por último permitir a discussão de oportunidades e perspectivas para desenvolvimento profissional adicional e necessidades de treinamento.

Este princípio é um elemento fundamental de liderança de uma empresa e auxilia na realização de vários desafios comuns. Um MAG eficaz leva a uma melhoria da atividade orientada a metas e uso eficiente do tempo e outros recursos, uma melhoria nas questões relacionadas ao trabalho em equipe entre colaborador e supervisor, como resultado da maior clareza das responsabilidades de cada um, uma melhoria do desempenho individual e da eficácia organizacional como um todo e uma melhoria no moral do colaborador, do desenvolvimento funcional, na qualidade do trabalho e delegação.

É importante assegurar que o MAG seja conduzido em uma atmosfera amistosa e confortável e não seja interrompido por visitas e telefonemas. A iniciativa de realizar um MAG pode ser tomada tanto pelo supervisor ou colaborador. No entanto, ambos, supervisor e colaborador, devem se obrigar a conduzir um MAG uma vez por ano.

A qualidade e o sucesso do MAG dependem de um cuidadoso preparo pelo colaborador e pelo supervisor. Alguns pontos importantes devem ser considerados, como a programação e duração do MAG, os participantes da reunião e o preparo da discussão. O MAG deveria ser conduzido ao menos uma vez ao ano, devendo ser fixada uma data mutuamente aceita pelo supervisor e colaborador para o MAG, com alguma antecedência e devendo ser agendado tempo suficiente para o encontro, de modo que todas as questões da pauta possam ser discutidas. Os participantes do MAG são o colaborador e seu supervisor imediato. Os supervisores têm de informar os objetivos do departamento aos colaboradores, para que estes tenham tempo de refletir sobre como podem contribuir para alcançá-los. Ambos

devem se preparar cuidadosamente para a discussão, utilizando alguns tipos de perguntas como guia, como podemos ver abaixo.



A qualidade e o sucesso do MAG dependem essencialmente de que ambas as pessoas encarem a discussão da maneira mais aberta possível e sem nenhum tipo de preconceito. O colaborador e o supervisor têm de estar dispostos a ouvir ativamente e a demonstrar compreensão dos problemas e solicitações do outro.

Ao rever o trabalho realizado no ano anterior, o colaborador deve ter a oportunidade de apresentar o conteúdo, as circunstâncias e o resultado de seu trabalho a partir de seu próprio ponto de vista. O supervisor concentra-se primariamente em compreender a avaliação e os

pontos de vista do colaborador. Na segunda parte da revisão e *feedback*, o supervisor comenta a avaliação feita pelo colaborador.

Após esta troca de pontos de vista, o supervisor e o colaborador dirigem sua atenção aos seguintes aspectos da reavaliação do objetivo: a realização ou não-realização dos objetivos de negócio firmados, em termos quantitativos e ou qualitativos, e o esforço e atitude demonstrados pelo colaborador em alcançar as metas firmadas para ele e os demais membros da equipe do *Processo de compras*.

O colaborador e seu supervisor estão envolvidos num processo gerencial participativo no qual novos objetivos mútuos são definidos para um prazo futuro especificado. Além disto, com o auxílio de seu supervisor, o colaborador deve preparar um plano de ação que especifique como ele deverá alcançar as metas firmadas por meio de suas atividades, utilizando os princípios de liderança como guia. Uma vez firmados, os objetivos e o plano de ação servirão como guia para o trabalho do colaborador durante o próximo período de tempo em questão.

A metas individuais devem ser fixadas com base nas metas organizacionais mais amplas. As metas definidas em cada nível organizacional devem ser consistentes com as metas definidas em outros níveis organizacionais. Portanto, para que um MAG seja eficaz, é necessário haver uma abordagem "em cascata", de cima para baixo.

Além disto, o MAG facilita a discussão entre o colaborador e o supervisor sobre questões e metas pessoais e relacionadas ao trabalho em equipe. A meta da discussão é encorajar o levantamento de questões pessoais e relacionadas ao trabalho no local de trabalho. Deve centrar-se em estabelecer uma melhor comunicação e cooperação.

Uma das metas de Recursos Humanos é melhorar as qualificações dos colaboradores e proporcionar-lhes excelentes oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa. É importante considerar qual o tipo de treinamento é necessário ao colaborador para exercer

as responsabilidades de seu cargo atual de maneira mais eficaz, a fim de atingir melhores resultados, quais as obrigações e/ou responsabilidades o colaborador gostaria de adquirir no futuro, identificar quais as responsabilidades funcionais são necessárias para o colaborador adquirir experiência e conhecimento a fim de prepará-lo para seu futuro papel dentro da empresa, e qual o tipo de treinamento o colaborador necessita para prepará-lo para seu futuro papel.

Utilizando os formulários - Objetivos de Negócios, Acordos Pessoais e de trabalho de equipe e Desenvolvimento Pessoal e Proposta de Treinamento - fornecidos para o MAG, o colaborador e seu supervisor deverão registrar os resultados do encontro.

Cada um destes formulários serão distribuídos da seguinte maneira:

MAG - Objetivos de Negócios - Uma cópia será enviada para o superior imediato das duas pessoas que conduziram o MAG; uma cópia será enviada ao respectivo departamento de recursos humanos; uma cópia permanecerá com o supervisor e uma cópia com o colaborador. O formulário de objetivos de negócios é um documento aberto que pode ser divulgado em todo o departamento.

MAG - Acordos Pessoais e de Trabalho em equipe - Para garantir sua confidencialidade, apenas o supervisor e o colaborador permanecerão cada um com uma cópia da folha de trabalho.

MAG - Desenvolvimento Pessoal e Proposta de trabalho - Uma cópia será enviada ao superior próximo em linha das duas pessoas que conduziram o MAG; uma cópia será enviada ao respectivo departamento de recursos humanos; uma cópia permanecerá com o supervisor e uma com o colaborador.

Caso o colaborador e o supervisor diverjam em sua interpretação do retrospecto dos objetivos e da proposta de desenvolvimento e necessidade de treinamento do colaborador,

este terá a oportunidade de discutir o assunto com o supervisor de nível hierárquico imediatamente superior ou na presença de um membro do departamento de recursos humanos.

Desta forma, o MAG será uma primeira meta, onde o participante da equipe deverá se auto-analisar e criar metas pessoais junto com o seu supervisor de maneira a tentar cumprir as metas da equipe do *Processo de compras*.

### **Perspectiva dos processos internos**

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificaram os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Os sistemas de medida de desempenho da maior parte das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes como a melhora da qualidade, a redução dos tempos de ciclo, aumento da produção, maximização da produtividade e redução dos custos de seus processos de negócios.

Esta perspectiva é uma perspectiva que envolve a inovação como já vimos na teoria e por isto criou-se algumas metas sem indicadores. Desta forma o grupo deve criar e estudar os temas levantados, caso contrário não atingirão o objetivo desta perspectiva. No entanto, para que as metas das perspectivas dos clientes e financeira sejam alcançadas é necessário que o grupo faça estes estudos e crie novas possibilidades pois, como vimos na teoria, o *Balanced Scorecard* é um conjunto de causa e efeito.

✓ Melhora do Controle / Segurança da RS (compra descentralizada)

Como já vimos anteriormente, as compras da Bender podem ser divididas em duas partes: as compras centralizadas que são as que passam pelo departamento de compras e as compras descentralizadas que são negociadas diretamente pelo requisitante. Como o processo que foi modificado pelo projeto do *Processo de compras* é o processo que passa



pelos compradores oficiais da empresa, ainda falta se estudar uma maneira de se melhorar o processo de descentralização de aquisição e é por isso que colocou-se esta meta de melhora do controle/segurança das requisições de serviços ou descentralizadas. Para tal, o grupo terá que classificar as requisições de serviços segundo algum critério criado por eles e redesenhar o processo, assim como foi feito para as compras centralizadas.

✓ Assinatura eletrônica

Grande parte da demora do processo de compras é causada pela demora das autorizações que devem ser feitas, segundo a política de assinaturas da empresa, para a liberação da compra de uma determinada mercadoria. Dependendo do valor da compra, o pedido deve ser passado por um número de gerentes ou diretores determinado na política, para que eles assinem aprovando aquele pedido. Esta passagem de papel de um gerente para outro ou para um diretor, muitas vezes demora, devido ao malote, a ausência do gerente e com isso o pedido fica parado na mesa, atrasando o processo.

Com o intuito de tentar melhorar este tempo de processamento, a equipe deve estudar uma forma de se viabilizar a assinatura eletrônica na empresa. Assim, a requisição chega, o gerente assina e já passa por e-mail, ou outro sistema, para o próximo; caso ele esteja ausente, deveria se estudar uma forma de o pedido desviar automaticamente para um próximo.

✓ Sistema automático de pagamento

A criação ou a aquisição de um sistema automático de pagamento seria muito interessante para o processo, desta forma evitando atrasos nos pagamentos por problemas de desorganização.

## Perspectiva dos clientes

### ✓ Tempo de processamento

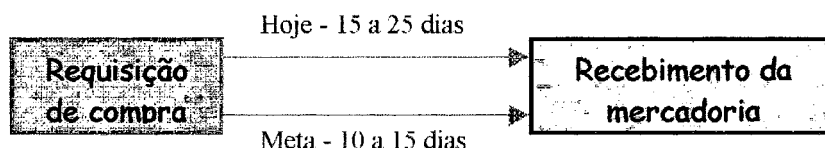
A perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados, que podem ser comunicados a toda a organização. As empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer.

No caso do *Processo de compras*, o segmento a atuar são os requisitantes de compras pelo sistema BPCS, que são alguns funcionários da Bender que solicitam através do sistema BPCS a compra de algum material e chamados de clientes internos. Hoje em dia a grande reclamação é de que a compra demora muito para chegar, pois as pessoas solicitam a compra e, em média, só depois de 20 dias é que elas a recebem. Grande parte desta demora estava no sistema de aprovação de compras que era feito antigamente, como já dissemos, e uma outra parte do problema estava no preenchimento das requisições por parte dos requisitantes. Desta forma, uma parte do problema já está resolvida com a mudança do sistema em si, mas a outra depende dos participantes do processo. O time do *Processo de compras* deve mostrar ao requisitante como a sua participação no processo é importante; desta forma, os dados devem ser bem preenchidos e bem discriminados; com isso se terá uma agilização no processamento e os clientes receberão suas compras mais rapidamente.

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. Pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade.

Este indicador será o único desta perspectiva. Com a redução do tempo de processamento, espera-se criar uma intimidade maior com o requisitante, deixando-os satisfeitos e fazendo com que utilizem mais este sistema ao invés de fazer algumas compras descentralizadas. Satisfeitos, os requisitantes irão indicar este processo de compras centralizadas para seus colegas. Assim, a meta para a equipe é reduzir este tempo de processamento para um intervalo de 10 a 15 dias ao invés de ser como hoje de 15 a 25 dias.

O cálculo de tempo de processamento é feito por um pequeno sistema criado dentro do BPCS que mostra as datas da requisição, as datas dos pedidos e as datas das entregas das mercadorias e faz o cálculo do tempo total desde a requisição até a entrada da mercadoria na empresa e uma média destes tempos.



### Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem como objetivo responder às expectativas dos acionistas. Esta perspectiva está direcionada para criação de valor para o acionista, com altos índices de rendimento e garantia de crescer e manter o negócio. Isto requer definir objetivos e indicadores que permitam responder às expectativas do acionista, quanto aos parâmetros financeiros de: crescimento, benefícios, retorno de capital e uso do capital.

Esta é a última perspectiva e, para que ela seja realizada, os participantes do projeto devem ter pelo menos começado a trabalhar com as metas anteriores, pois desta forma ficará mais fácil eles atingirem estas metas. Como é possível observar, as metas anteriores vão auxiliando uma às outras como se fosse uma cascata de metas e as metas financeiras, as

últimas, são aquelas que irão mais diretamente atingir a missão da organização, como podemos ver abaixo.

#### ✓ Prazo de Pagamento

O prazo de pagamento indica, em média, quantos dias a empresa demora para pagar suas compras. Este indicador medirá se a equipe do *Processo de compras* estará conseguindo atingir o objetivo de colaborar para uma projeção melhor do fluxo de caixa. Isto porque, o fluxo de caixa é um relatório muito utilizado por grande parte das empresas para acompanhar o caixa, ou seja, neste são consideradas todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa, tendo como resultado o dinheiro que sobrou em caixa. Com o resultado do caixa, as empresas podem decidir melhor o que fazer com aquele dinheiro, investir, guardar ou até mesmo deixar do jeito que está. Quando se aumenta o número de dias para prazo de pagamento, as notas fiscais podem chegar antes ao contas a pagar e com isto este departamento poderá prever melhor as saídas de caixa naquele período. O prazo não influencia diretamente o fluxo de caixa, mas sim, ajuda a se ter mais chance de se projetar todas as saídas. Parece simples, mas hoje em dia, o departamento de contas a pagar vem recebendo contas que já venceram ou que estão para vencer e não estavam sendo projetadas no fluxo de caixa. Se a equipe conseguir aumentar o prazo de pagamento, estas contas chegarão com mais antecedência e desta forma poderão prever melhor o fluxo de caixa.

O aumento deste prazo de pagamento também ajudará a equipe a agregar mais valor ao acionista, pois com o aumento do prazo médio, maior será o volume de contas a pagar e com isso menor será o volume de capital empregado anualmente. O capital empregado, nada mais é do que o total de ativos da empresa menos o total de deveres; com o aumento de contas a pagar se tem um aumento de deveres e esta subtração resultará em um capital empregado menor. Este capital empregado aplicado a uma taxa de custo de capital será retirado do lucro operacional líquido após tributação da empresa e com isso se terá um indicador que chamamos de BVA (*Bender Value Added*), que nada mais é do que um EVA ajustado para a Bender, uma companhia de capital fechado. Com a diminuição do capital

empregado, tem-se um número menor para ser subtraído do lucro operacional líquido após tributação e com isto tem-se um valor de EVA maior, que é, no momento, o indicador principal da Bender e que segue a missão da empresa de agregar valor ao acionista.

$$\text{BVA} = \text{LOLAT} - \text{C}\%(\text{CE})$$

(*Bender Value Added* = Lucro operacional líquido após tributação - Custo de capital \*  
Capital empregado)

Para calcular o prazo de pagamento foi construída uma planilha com as contas a pagar para fornecedores nacionais e fez-se a média ao ano. Depois fez-se uma tabela com as despesas totais com material improdutivo, que é o material que esta equipe tem acesso. Dividiu-se um pelo outro, como mostra o cálculo abaixo e obteve-se que o prazo médio de pagamento era de 13 dias. A partir de um cálculo de EVA inverso, onde se tinha o valor de EVA que se gostaria de obter, chegamos a um número de dias para prazo de pagamento ideal que foi estipulado como 16 dias, sem a geração de um custo adicional, pois este aumento de prazo será obtido através de negociação, assim como os 13 dias eram obtidos.

$$\begin{aligned}\text{Prazo de Pagamento} &= (\text{Média de Contas a pagar} / \text{Despesas Totais}) * 365 \\ \text{Prazo de Pagamento} &= (3.252 / 90.068) * 365 \\ \text{Prazo de Pagamento} &= 13 \text{ dias}\end{aligned}$$

#### ✓ Custo do Processo

O custo do processo é o custo que a empresa tem para que este processo funcione, ou seja é o custo dos funcionários que trabalham neste processo, o custo da equipe do *Processo de compras*. A meta será manter este custo, desta forma, não aumentando nem diminuindo o contas a pagar, assim não interferindo no BVA, pelo mesmo motivo já explicado anteriormente, na meta de aumento do prazo de pagamento.

O custo do Processo foi calculado pelo custo total de um departamento dividido pelo número de pessoas deste mesmo departamento, assim obtendo um custo médio vezes o número de pessoas envolvidas no processo de compras.

Departamento	Custo anual (USD)	Número total de pessoas	Número de pessoas no processo	Custo por pessoa por departamento (USD)
Financeiro	372.340	10	1	36.926
Contabilidade	615.857	21	2	57.963
Compras	339.965	8	8	339.965
<b>Custo do Processo</b>				<b>434.854</b>

✓ Desconto junto a fornecedores

O desconto junto a fornecedores é a terceira meta desta perspectiva e ela visa adiantar o prazo de pagamento caso os fornecedores dêem descontos. Esta meta parece ir contra a primeira meta proposta, mas isto não é verdade, pois o aumento do prazo de pagamento será negociado no ato da compra, pelos compradores; já o desconto será feito pelo contas a pagar alguns dias antes do vencimento. Como haverá um melhor planejamento do fluxo de caixa, o departamento financeiro poderá dispor de caixa. Caso o desconto oferecido pelo fornecedor seja maior do que os juros de aplicação deste caixa, para a empresa vale mais a pena pagar a conta. Caso a taxa de desconto seja menor do que os juros de uma aplicação, para a Bender vale mais a pena manter uma aplicação e no dia do vencimento pagar a conta. Provavelmente apenas alguns fornecedores aceitariam dar um desconto maior do que os juros de uma aplicação, apenas os fornecedores que estiverem com problema de caixa, o que hoje em dia vem ocorrendo bastante. A meta da equipe para este indicador é conseguir

um volume de desconto de 5% do custo do processo, ou seja um volume de desconto de USD 21.000.

Depois de esclarecidos todos os indicadores e como eles serão obtidos, criou-se uma proposta sobre a remuneração variável para a equipe do *Processo de compras* junto com os Recursos Humanos e aprovada.

A remuneração variável é uma maneira de premiar o seu funcionário, de reconhecer a importância, a diferença que ele está fazendo para a empresa. Pensando nisto, atrelou-se as metas do *Balanced Scorecard* para o *Processo de compras* a uma remuneração variável.

Todas as perspectivas propostas no *Balanced Scorecard* eram importantes para o sucesso do processo de compras e desta forma estabeleceu-se que elas teriam o mesmo peso, 25% cada uma. Dentro de cada uma das perspectivas, estabeleceu-se pesos para cada um dos indicadores; estes pesos são as porcentagens do salário base mensal da equipe. Ou seja, a equipe ganha mensalmente R\$25.333,77 de salário; este valor será a base para toda a remuneração variável; assim, de cada perspectiva que se atinja a meta 100%, a equipe ganhará 25% do seu salário a mais.

Em alguns indicadores, a equipe tem a chance de ultrapassar a meta estabelecida e, caso isto aconteça, eles receberão um bônus de 150% do valor estipulado para aquele indicador, como é o caso da meta de redução do tempo de processamento. Se eles conseguirem reduzir o prazo médio para menos de 10 dias eles receberão um bônus de 150%, ou seja, eles receberão R\$9.500,17 a mais, dividido entre todos os componentes do grupo. Esta divisão não será feita igualmente, pois os salários de cada um dos funcionários são diferentes; cada um receberá o seu salário mais 150% dos 25% do seu salário estabelecido para aquela perspectiva. Assim, se um funcionário ganha R\$1.000,00, cada perspectiva completa valerá R\$250,00. Caso este funcionário atinja mais do que a meta estipulada, ou seja, consiga reduzir o número de dias para menos que dez, ele receberá o seu salário R\$1.000,00 mais 150% dos R\$250,00 que dará R\$375,00; assim, ele receberá no final do mês R\$1.375,00.

Para cada meta e indicador foram estabelecidos pesos e porcentagens de alcance que foram relacionados à remuneração. Abaixo, mostraremos uma tabela especificando cada um dos indicadores e a remuneração para cada nível de alcance para o grupo como um todo. Para facilitar a compreensão, criou-se algumas siglas para estabelecer a perspectiva, o indicador e os níveis de alcance. A primeira letra é a inicial da perspectiva, a segunda mostra qual é o indicador, se é A é porque é o primeiro, se é B e assim por diante. O terceiro é um número que significa o nível de alcance do grupo em relação à meta. Cada nível de alcance tem um peso e com isso terá uma remuneração variável diferente.

<b>Perspectivas / Indicadores</b>	<b>Código</b>	<b>Peso</b>	<b>Base = 100%</b>
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>		<b>25%</b>	<b>R\$6.333,44</b>
MAG	AA	25%	R\$6.333,44
<b>Perspectiva de processos internos</b>		<b>25%</b>	<b>R\$6.333,44</b>
Melhora do Controle/Segurança da RS	PA	15%	R\$3.800,07
Assinatura eletrônica	PB	5%	R\$1.266,69
Sistema Automático de Pagamento	PC	5%	R\$1.266,69
<b>Perspectiva do Cliente</b>		<b>25%</b>	<b>R\$6.333,44</b>
Tempo de processamento	CA	25%	R\$6.333,44
<b>Perspectiva Financeira</b>		<b>25%</b>	<b>R\$6.333,44</b>
Prazo de Pagamento	FA	18.75%	R\$4.750,08
Desconto Financeiro	FB	6,25%	R\$1.583,36
<b>Salário Total</b>		<b>100%</b>	<b>R\$25.333,77</b>

Como podemos notar, a tabela mostra cada um dos indicadores, seus códigos sem a terceira letra, que representa os níveis de alcance, os pesos e qual a base de salário na qual será estipulada a remuneração variável. A partir desses valores estipulados para cada indicador,



foram estabelecidos níveis de alcance para cada uma das metas e porcentagens para cada nível, como podemos ver abaixo.

**MAG – AA**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
AA0	Abaixo de 50%	0%	R\$0,00
AA1	50%	10%	R\$633,34
AA2	65%	30%	R\$1.900,03
AA3	80%	70%	R\$4.433,41
AA4	100%	100%	R\$6.333,44
AA5	Acima de 100%	150%	R\$ 9.500,17

**Melhora do Controle/Segurança da RS – PA**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
PA0	Não realizado	0%	R\$0,00
PA1	Planejamento (30%)	100%	R\$1.140,02
PA2	Implementação (70%)	100%	R\$2.660,05

**Assinatura Eletrônica – PB**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
PB0	Não realizado	0%	R\$0,00
PB1	Planejamento (30%)	100%	R\$380,01
PB2	Implementação (70%)	100%	R\$886,68

---

**Sistema de Pagamento Eletrônico – PC**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
PC0	Não realizado	0%	R\$0,00
PC1	Realizado totalmente	100%	R\$1.266,69

---

---

**Tempo de processamento – CA**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
CA0	15 a 25 dias	0%	R\$0,00
CA1	10 a 15 dias	100%	R\$6.333,44
CA2	Abaixo de 10 dias	150%	R\$ 9.500,17

---

---

**Prazo de Pagamento – FA**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
FA0	Abaixo de 13	0%	R\$0,00
FA1	13 dias	10%	R\$475,01
FA2	14 dias	30%	R\$1.425,03
FA3	15 dias	60%	R\$2.850,04
FA4	16 dias	100%	R\$4.750,08
FA5	Acima de 16 dias	150%	R\$7.125,13

---

**Desconto Financeiro – FB**

<b>Código</b>	<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Meta remunerada</b>
FB0	0%	0%	R\$0,00
FB1	1%	10%	R\$158,34
FB2	2%	30%	R\$475,01
FB3	3%	50%	R\$791,68
FB4	4%	75%	R\$1.187,52
FB5	5%	100%	R\$1.583,36
FB6	Maior ou igual a 6%	150%	R\$2.375,04

As tabelas acima demonstram quanto o grupo poderá ganhar conforme o indicador e o nível alcançado para cada um deles. É importante ressaltar que os valores de meta remunerada são para o grupo como um todo e que serão divididos conforme a base salarial de cada componente do grupo.

Caso o time consiga alcançar todas as metas, alcançando 100% das metas da perspectiva de processos internos e 150% das demais metas das outras perspectivas, a empresa deverá gastar além do salário normal dos funcionários de R\$25.333,77, a remuneração variável de R\$34.833,95, que representa 138% da base salarial mensal.

<b>Metas</b>	<b>Nível de alcance (%)</b>	<b>Salário Total</b>	<b>Meta remunerada</b>
Todas as metas cumpridas	Nível máximo	R\$25.333,77	R\$34.833,95

A implementação deste sistema no *Processo de compras* tem como objetivo estimular o trabalho em equipe de processo, mostrando aos participantes que é preciso trabalhar em equipe, que eles são um grupo e que não existem barreiras entre eles pelo fato de cada participante estar em um departamento diferente.

Um segundo objetivo é traduzir a missão da organização através de objetivos e metas para os níveis operacionais da empresa; desta forma, mostrar a importância de cada um deles para a Bender e estimulá-los a aprender e crescer junto com a organização, realizando economias e ganhos que se refletirão nas remunerações variáveis.

Através da implementação do *Balanced Scorecard* para a equipe do *Processo de compras* deve-se obter muitos resultados tangíveis e intangíveis. Dentre os resultados tangíveis, espera-se ter um incremento no EVA de aproximadamente USD3.000.000,00, através da realização de todas as metas. Com a melhora da eficiência e eficácia da equipe e com uma intimidade maior entre o grupo do processo de compras e seus clientes, espera-se que estes passem a utilizar mais o processo de compras centralizadas de maneira a gerar uma economia de aproximadamente R\$1.000.000,00 por ano, devido a uma negociação melhor nos preços e prazos pelo departamento de compras.

Assim como os resultados em dinheiro, espera-se que com este sistema ocorra uma redução do tempo do processo de em média 10 dias, devido à motivação dos funcionários e à colaboração dos clientes.

Além dos resultados tangíveis, também aguarda-se resultados intangíveis, como uma motivação maior por parte dos funcionários do processo de compras, devido à percepção de sua importância para a empresa. Desta forma, espera-se que eles comecem a lidar com esta nova forma de pensar em processos, criando e redesenhando-os em equipes de processos.

O *Balanced Scorecard*, segundo a teoria, deve ter apoio da alta cúpula das organizações. Em muitas companhias, a proposta deste tipo de sistema de mensuração de performance

surge de níveis mais baixos e não tem apoio da alta cúpula e com isso acabam não sendo implementadas. Na Bender, não ocorreu isto, pois assim que surgiu a idéia discutiu-se com o Diretor de Finanças e Administração que em conversas informais compartilhou com mais alguns diretores que deram total apoio. Desta forma, tornou-se mais fácil a implementação do sistema, pois eles são as pessoas que conseguirão, da melhor forma, traduzir a missão e a história da empresa através de metas e indicadores para os funcionários e com eles dando apoio, a proposta torna-se mais séria e os participantes da equipe dão mais credibilidade.

A Bender do Brasil já vem há algum tempo querendo implementar um sistema de remuneração variável; no entanto, eles pensavam em atrelar o variável aos resultados individuais tirados dos MAGs pessoais. O fato de eles quererem implementar este sistema é um grande facilitador para que o *Balanced Scorecard* dê certo, pois a intenção da empresa é realmente que seus funcionários aprendam e cresçam junto com a organização.

O fato de alguns participantes do processo terem gostado da idéia também ajuda, pois a todo momento eles querem saber como estão as metas, quando irá começar e tentam trazer idéias novas para o *Processo de compras* e para outros processos.

O grande gargalo de todo o processo de desenvolvimento, implementação e exploração de todas as potencialidades constantes do conceito do *Balanced Scorecard* reside na questão dos sistemas computacionais para tratamento dos dados necessários à operacionalização da avaliação empresarial. No entanto, está sendo criado um sistema de banco de dados próprio, que puxa todos os dados necessários dos diversos relatórios, de maneira a ficar mais fácil a administração das metas e indicadores. Porém, este fato não deixa de ser um dificultador da implementação e controle deste sistema.

O maior dificultador deste sistema não são os sistemas computacionais, e sim lidar com pessoas e funções que possuem uma cultura. Existem pessoas que são mais resistentes a mudanças e sempre acreditam que do jeito que está, está bom e não querem entender o porquê da mudança. Porém, espera-se que as pessoas que estejam motivadas a começar

consigam convencer que o *Balanced Scorecard* não irá trazer benefícios só para o time, mas sim para a empresa como um todo.

## VIII. CONCLUSÃO

“As empresas decidem adotar o *Balanced Scorecard* por diversos motivos, dentre os quais esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios e obter coordenação e sinergias entre diversas unidades de negócios.”(KAPLAN & NORTON, 1992, p.7)

O desenvolvimento do *scorecard*, e especialmente do processo de definição dos objetivos, da mudança e das metas muitas vezes acabam revelando uma oportunidade para o seu uso de forma muito mais profunda e abrangente do que se imaginava no início. Integrando o *Balanced Scorecard* ao calendário gerencial, todos os processos gerenciais podem ser alinhados à implementação da estratégia organizacional de longo prazo e se manterem focalizados.

Em mercados com alto nível de concorrência e com muitas pressões, as empresas deveriam adotar este sistema de mensuração de performance, como é o exemplo da Bender, que atua no setor farmacêutico e vem sofrendo grandes pressões de custos, devido ao aumento de pesquisas e tecnologias e grandes pressões de preço devido à concorrência, aos consumidores e às novas leis que vêm surgindo, visando regular este mercado de medicamentos.

Para a Bender, uma empresa ainda familiar, que não deseja adquirir nenhuma empresa, não deseja ser adquirida e não pretende fazer nenhuma fusão, fica muito difícil manter-se neste mercado sem fazer nenhuma mudança estrutural e cultural.

O primeiro passo tomado pela Bender de começar a trabalhar com os processos da empresa, tentando extinguir as barreiras entre os departamentos foi muito importante, pois demonstra que a empresa quer mudar, quer agilizar seus processos internos de maneira a agregar mais valor ao seu serviço, aos seus funcionários e aos seus próprios produtos. O primeiro processo analisado e redesenhado pela equipe do *Processo de compras*, foi o processo de compras, que mostrou que existem muitos elementos que podem ser modificados, entre elementos simples que não exigem muito tempo e elementos mais complicados que exigem entrevistas, reuniões, análise, estatísticas, mas que trarão um grande ganho para a empresa se forem mudados.

No entanto, começar a trabalhar com processos, não é muito fácil, pois se está mexendo com pessoas, funções que possuem uma cultura organizacional e estão acostumadas a fazer o que sempre fizeram. Para que os funcionários aceitem as mudanças é preciso trabalhar com a cultura da empresa e mostrar ao funcionário que aquelas mudanças trarão muitos benefícios para a empresa e para ele próprio. Muitas vezes os funcionários não entendem o porquê das mudanças, pois eles não sabem qual a missão da empresa e muito menos qual a ligação do que eles fazem com a missão da empresa. Se a função sempre foi feita da mesma forma e a empresa sempre continuou igual, surge a reflexão de mudar para que.

É preciso fazer com que os funcionários entendam que a empresa está em um ambiente que está em constante mudança, que cada período nunca é igual ao outro e que por isso as empresas não têm o mesmo faturamento todos os anos. Eles precisam entender qual a importância do que eles fazem para a missão da empresa. É por isso que as empresas, como a Bender, devem adotar o sistema do *Balanced Scorecard* pois, só desta forma, a alta cúpula conseguirá traduzir ao funcionário, através de objetivos e indicadores, a sua importância para a missão da empresa, e por que ele deve mudar o jeito de fazer suas tarefas.

Sem a implementação deste sistema, a Bender corre o risco de não se adaptar às novas mudanças do mercado globalizado e com isso não conseguir sobreviver. Se ela continuar do

jeito que está, os estudos dos processos ficarão perdidos, pois a cultura da empresa nunca mudará, seus funcionários continuarão a pensar só em departamentos e jamais tentarão agregar algum valor ao seu serviço. Criando um sistema gerencial em torno do *scorecard*, com o apoio da alta cúpula e de todos os funcionários, eles poderão alcançar um diferencial e conseguir sobreviver, pois eles conseguirão traduzir uma estratégia empresarial em ação, diferentemente de muitas empresas que possuem grandes estratégias, mas nunca conseguiram concretizá-las.

Assim como a Bender, muitas empresas vem sofrendo com as mudanças dos mercados devido a globalização e a alta concorrência. Por isso as empresas precisam determinar conjunto de medidas financeiras e não financeiras equilibradas de maneira a determinar o desempenho futuro, sendo mais do que um sistema de medidas operacionais ou táticas, e sim um sistema de gestão estratégica a longo prazo. Para que o *Balanced Scorecard* tenha sucesso é preciso a colaboração de todos os funcionários envolvidos, lembrando sempre que o trabalho em equipe, desde a alta administração até os diversos níveis organizacionais, é essencial para que a companhia atinja as suas metas e com isso o sucesso.



## IX. BIBLIOGRAFIA

- BRIGHAM, Eugene F. & GAPENSKY, Louis C., *Financial Management: Theory and Practice*, 8ª edição, Dryden, 1977
- CORNELL, Bradford, *Corporate Valuation: tools of effective appraisal and decision making*, Business One Irwin, 1993
- EHRBAR, Al, *EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999
- FERREIRA, Aurélio B. H., *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova fronteira, 1986.1838p.
- GITMAN, Lawrence J., *Principles of managerial finance*, 9ª edição, Addison-Wesley Pub. Co. 1999
- GOODERHAM, Gay, Communicating corporate goals and trade-offs, in *CMA Magazine*, February 1998, p. 6.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., Implementing the *Balanced Scorecard* at FMC Corporation: An interview with Larry D. Brady, in *Harvard Business Review*, September - October 1993.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., Knowing the sore, in *Financial Executive*, November - December 1996, p: 30-33.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., Linking the *Balanced Scorecard* to strategic, in *California Management Review*, 1996, p: 53-79.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., Putting the *Balanced Scorecard* to Work, in *Harvard Business Review*, September - October 1993.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., The *Balanced Scorecard* - Measures that drive Performance, in *Harvard Business Review*, January - February 1992.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P., Using the *Balanced Scorecard* as a strategic Management System, in *Harvard Business Review*, January - February 1996.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*, 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998. p.160-162.

KURTZMAN, Joel, Is your company off course? Now you can find out why, in *Fortune*, February 17, 1993.

LIGHT, David., Performance measurement: Investors *Balanced Scorecards*, in *Harvard Business Review*, November - December 1998, p:17-20.

MATTAR, Fauze N., *Pesquisa de Marketing: Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas, 1996. p.70 -75.

PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga, Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E., What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December 1996, p: 77.

UDPA, Suneel C., The *Balanced Scorecard*, in *Accounting Review*, January 1997, p: 178-179.

VITALE, Mike & MAVRINAC, Sarah C. & HAUSER, Mark, New Process / Financial *Scorecard*: A strategic performance measurement system, in *Planning Review*, July-August 1994.