

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LELIANE MARLI NUNES**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS E NÃO  
FINANCEIROS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA EMPRESA *4S INFORMÁTICA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA*, POR MEIO DO BALANCED SCORECARD.**

**Florianópolis  
2006**

**LELIANE MARLI NUNES**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS E NÃO  
FINANCEIROS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA EMPRESA 4S INFORMÁTICA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA, POR MEIO DO BALANCED SCORECARD.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Rolim Ensslin, Dra.

**Florianópolis  
2006**

**LELIANE MARLI NUNES**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo.

---

Prof. Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografias

Banca examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sandra Rolim Ensslin (orientadora)

---

Prof. Ph.D. Ricardo Rodrigo Stark Bernard

---

Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

Florianópolis, 14 de agosto de 2006.

*Aos meus pais, Pedro e Marli, por terem  
me incentivado e ensinado a nunca desistir  
dos meus objetivos.*

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, por ter me guiado, e concedido forças para concluir mais esta etapa.

Ao meu **pai**, que mesmo sem poder estar presente em todos os momentos, esteve presente nas horas mais importantes, educando, apoiando e incentivando; a minha **mãe** pela educação recebida e por ter me apoiado e incentivado a transformar meus sonhos em realidade: **Pais**, obrigada por todo amor e carinho que me dedicam.

Aos meus irmãos, **Pedro e Welton**, por me darem forças e estarem sempre ao meu lado.

Aos **tios, tias, primos e primas** que me apoiaram nesta etapa.

À prof<sup>ª</sup>. **Sandra**, pelo apoio, incentivo e orientação neste trabalho.

A todos os **professores e servidores** da UFSC que contribuíram para a minha formação.

Aos **amigos** que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

À **4S Informática Indústria e Comércio Ltda**, pela oportunidade de realizar este trabalho na empresa.

Aos **colegas de trabalho**, pela compreensão e ajuda no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.

**Paulo Freire**

## RESUMO

Este estudo parte da premissa de que os métodos de gestão baseados exclusivamente em informações financeiras que utilizam os dados passados não respondem às necessidades das empresas de produzir os diferenciais exigidos pela sociedade e de atender as mudanças constantes do mercado. Nesse cenário se enquadram as práticas gerenciais da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda, a qual utiliza um sistema de gestão baseado somente em dados financeiros; entretanto, seus gestores estão conscientes de que esse sistema de gestão não mais atende as suas necessidades. Este estudo, de caráter exploratório e empírico, subdivide-se em dois momentos. Inicialmente, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre gerenciamento e a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC). Em seguida, apresenta-se uma aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta esta capaz de promover a gestão estratégica por meio da consideração simultânea de informações financeiras e não financeiras, em um estudo de caso específico: a empresa 4S Informática. Assim, o objetivo do presente trabalho é construir o BSC da empresa 4S Informática, com vistas a possibilitar ao setor administrativo (i) gerenciar seus recursos financeiros e não financeiros; (ii) definir e comunicar os objetivos e (iii) alinhar seus processos internos. A justificativa para tal esforço reside no fato de esses objetivos configurarem-se como funções do setor administrativo e de que, até o presente momento, não existe um procedimento formalizado e sistematizado nem para realizá-las, nem para gerenciá-las. Com a pesquisa foi possível desenvolver o mapa estratégico e o BSC da empresa como um todo, bem como gerar seu perfil de desempenho, o que veio por possibilitar claramente seu desempenho atual e sua situação frente às metas dos objetivos estratégicos. Como resultado, foi possível estender este trabalho ao departamento administrativo, onde se pôde observar a necessidade da atividade de gerenciamento na empresa 4S Informática, bem como oferecer subsídio para tal atividade.

**Palavras-chave:** Gerenciamento Sistemas de Gestão *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

This study is based on the assumption that management methods that rely solely on financial information rooted on past data fail to satisfy the company's necessity to produce the competitive differentiators demanded by society, as well as to respond to the constant changes in the market. The practices of *4S Informática* fit this scenario, since this company employs a management system based exclusively on financial data; however, their managers are aware that this management system stops short from fulfilling the company's needs. The present study, characterized by being exploratory and empirical, is divided into two main parts. First, there is the presentation of the review of the literature about management and management tool Balanced Scorecard (BSC). Second, an application of the Balanced Scorecard tool is presented. This tool was developed to promote strategic management by considering both financial and non-financial information simultaneously, and is employed in a specific case study with *4S Informática*. Thus, the present study aims at developing the BSC for the administrative sector of *4S Informática* in order to (i) manage the company's financial and non-financial resources; (ii) define and report the objectives, and (iii) align its internal processes. This undertaking is justified on the grounds that the administrative sector has to peruse these objectives, and that, up to the present moment, there is no standardized and systematic procedure to carry out this job, not even to manage it. Based on this research, it was possible to develop the strategic map and the BSC for the target company as a whole, in addition to helping generate its performance profile, thus making possible the company's current performance and situation regarding the achievement of the strategic goals. As a result, it was possible to extend this work to the administrative sector, where one can notice the demand for management activity in *4S Informática*, as well as to offer subsidies for the implementation of this activity.

**Keywords:** Management Management Systems Balanced Scorecard.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação de Causa e Efeito das Perspectivas do BSC.....	26
Figura 2: Modelo de estrutura do mapa estratégico para organizações do setor privado.....	30
Figura 3: Modelo de estrutura do mapa estratégico para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.....	31
Figura 4: Painel de desempenho.....	32
Figura 5: Princípios da organização focalizada na estratégia.....	33
Figura 6: Organograma da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda.....	35
Figura 7: Diagnóstico Estratégico da 4S Informática.....	37
Figura 8: Mapa estratégico da 4S Informática. ....	38
Figura 9: Painel de desempenho da 4S Informática. ....	41
Figura 10: Perfil de desempenho da 4S Informática. ....	42
Figura 11: Enquadramento das funções no mapa estratégico da 4S Informática.....	44
Figura 12: Painel de desempenho do departamento administrativo.....	53
Figura 13: Perfil de desempenho do departamento administrativo. ....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	11
1.2	TEMA.....	13
1.3	PROBLEMA .....	13
1.4	OBJETIVOS.....	13
1.4.1	Objetivo geral .....	14
1.4.2	Objetivos específicos.....	14
1.5	JUSTIFICATIVA.....	14
1.6	RELEVÂNCIA.....	16
1.7	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
1.8	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	18
1.9	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1	GERENCIAMENTO.....	21
2.2	BALANCED SCORECARD .....	23
2.2.1	Definição e filosofia da ferramenta gerencial BSC.....	23
2.2.2	Histórico .....	24
2.2.3	Considerações gerais .....	25
2.2.4	Perspectivas .....	27
2.2.4.1	Perspectiva financeira.....	27
2.2.4.2	Perspectiva dos clientes.....	28
2.2.4.3	Perspectiva dos processos internos da empresa.....	28
2.2.4.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento .....	29
2.2.5	Mapa estratégico.....	30
2.2.6	Painel de desempenho (Indicadores).....	32
2.2.7	Alinhamento .....	33
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>35</b>
3.1	HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	35
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA 4S INFORMÁTICA.....	36
3.3	CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO .....	38

3.4 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	40
3.5 SETOR ADMINISTRATIVO .....	43
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	57
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>60</b>
ANEXO A – Autorização .....	61

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados os aspectos iniciais da presente monografia, onde serão evidenciadas as considerações iniciais, o tema, o problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a relevância, o enquadramento metodológico da pesquisa, a delimitação da pesquisa e a organização do trabalho.

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As mudanças tecnológicas do mercado aumentaram a concorrência entre as organizações em nível mundial. Nesse novo contexto e para acompanhar as evoluções do mercado, as empresas necessitam de sistemas de gestão que atendam as mudanças nas necessidades de informação.

Para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório (MARTINS, 2003, p. 298).

Tradicionalmente, as informações utilizadas nos sistemas de gestão buscavam fornecer apenas resultados econômicos, gerando informações muitas vezes errôneas, capazes de produzir ótimos resultados a curto prazo – por exemplo, por meio de corte de despesas – mas sem uma avaliação dos possíveis resultados positivos a longo prazo.

Segundo Ensslin e Schnorrenberger (2004), desde a aurora do século XX até meados de 1970, os modelos de gestão das empresas estavam alicerçados em modelos que visavam unicamente à otimização dos resultados econômicos. Porém, a partir da segunda metade da década de 1970 - com o aumento da competitividade, a dinâmica do mercado, a volatilidade dos capitais, a conscientização dos clientes, dos fornecedores, dos funcionários e comunidades em geral - surgiu a necessidade de uma nova forma de gerenciamento.

Nessa afirmação, pode-se observar que o modelo de gestão que visa exclusivamente o resultado econômico não atende mais as necessidades das organizações, porém, muitas empresas ainda não se conscientizaram dessa necessidade e continuam utilizando sistemas de

gestão que visam somente o resultado econômico.

Ao analisar o sistema de gestão da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda (deste ponto em diante a empresa será referenciada por 4S Informática), empresa onde a autora trabalha, pôde-se observar que a empresa ainda utiliza o sistema de gestão que visa somente o resultado econômico. O sistema utilizado pela 4S Informática é o modelo da contabilidade financeira – que busca mensurar e comunicar os fenômenos econômicos – não atendendo as necessidades dos gestores para auxílio na tomada de decisões.

Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 24), “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos”. Tal trajetória – que inclui os *ativos intangíveis*, como a satisfação dos clientes, funcionários qualificados e satisfeitos, qualidade dos produtos, fornecedores eficientes e capital intelectual – não consegue ser mensurada por medidas financeiras.

Neste início do século XXI, já se tornou óbvio que no ambiente moderno dos negócios uma contabilidade gerencial, que tenha por base um modelo *exclusivamente* financeiro, não mais consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas nas suas importantes decisões (MARTIN, 2002, p. 7, *grifo* meu).

Salienta-se a expressão “*exclusivamente*”, na citação acima: as organizações necessitam de métodos de gestão capazes de gerenciar os recursos financeiros e não financeiros, que constituem as estratégias das atuais organizações. Assim, afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 13), “as organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais – concebidos explicitamente para gerenciar estratégias, e não táticas”.

Na busca por uma ferramenta de gestão que auxilie a empresa 4S Informática a modificar o modelo de gestão atual, que é focado em um único objetivo – o resultado econômico, para um modelo que contemple a estratégia, verificou-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta que melhor atende essa necessidade.

Segundo o *Balanced Scorecard Report* (2005), por meio do BSC “é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.”

## 1.2 TEMA

O tema a ser abordado neste trabalho é o estudo do BSC, com vistas a servir de ferramenta para gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros do setor administrativo da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda.

## 1.3 PROBLEMA

A empresa 4S Informática utiliza-se de uma ferramenta de gerenciamento baseada somente em medidas financeiras. As informações financeiras são apresentadas por meio de relatórios produzidos pela contabilidade.

O método de gerenciamento utilizado busca exclusivamente atender os gestores externos da empresa e aumentar os lucros, produzindo um maior retorno de capital para os sócios.

No entanto, esse método não auxilia o departamento administrativo na execução de suas funções, definição e comunicação dos objetivos, nem no alinhamento dos processos, surgindo a necessidade de um novo método de gerenciamento, que auxilie os gestores no planejamento, execução e controle dessas funções.

A problemática deste trabalho consiste em – verificar a adequação da ferramenta BSC para auxiliar os gestores da empresa 4S Informática na execução das funções do departamento administrativo de forma a definir e comunicar os objetivos e alinhar seus processos.

## 1.4 OBJETIVOS

Apresentam-se a seguir os objetivos: geral e específicos que definem o rumo da pesquisa, para que sejam alcançadas as respostas ao problema proposto.

#### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é construir o BSC da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda, com vistas a apoiar o setor administrativo no gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros, na definição e na comunicação dos objetivos e no alinhamento dos processos internos da empresa.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a literatura sobre a noção do termo gerenciamento e sobre o Balanced Scorecard;
- Apresentar o planejamento estratégico da 4S Informática ;
- Construir o BSC da 4S Informática;
- Identificar o *status quo* dos objetivos estratégicos e estabelecimento das metas;
- Enquadrar as funções do setor administrativo no mapa estratégico da 4S Informática;
- Construir e identificar as ações para alcançar as metas estabelecidas e, conseqüentemente, auxiliar o gerenciamento do setor administrativo da empresa 4S Informática.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

Ao estudar as ferramentas de gestão na disciplina Contabilidade Gerencial do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, comecei a analisar e

questionar a forma de gerenciamento da empresa onde trabalho e consegui observar que a empresa utilizava um sistema de gestão baseado no modelo contábil financeiro que visa somente os resultados econômicos, não dispondo de uma ferramenta para auxiliar no gerenciamento da estratégia.

A autora deste trabalho atua junto ao departamento administrativo da empresa 4S Informática, a qual não possui até o presente momento um sistema para o gerenciamento das funções do setor administrativo, que engloba o gerenciamento da estratégia. Assim, a autora desta monografia motivou-se a estudar um modelo para o gerenciamento da referida empresa, uma vez que verificou a necessidade de um sistema de gestão capaz de fornecer informações sobre os objetivos, metas e ações definidas pela 4S Informática. Em outras palavras, dentre as funções que competem ao setor administrativo, essas se fazem presente (conforme será apresentado na seção 3.5).

Ao verificar a necessidade de uma ferramenta de gestão para a empresa, a autora investigou algumas ferramentas estudadas durante o curso: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Valor Econômico Adicionado (EVA), Gestão Econômica (GECON), Gestão da Qualidade Total (TQM) e o *Balanced Scorecard* (BSC), para identificar qual delas atenderia as necessidades da empresa, mais especificamente, do departamento administrativo, que tem como funções definir e comunicar os objetivos, bem como alinhar seus processos. Observa-se que estas ferramentas não serão, neste trabalho monográfico, exploradas; apenas servirão de análise preliminar.

Dentre as ferramentas investigadas, observou-se que o *Balanced Scorecard* melhor atende as necessidades da empresa de planejar e controlar as estratégias. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.10), “o *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais”, uma vez que “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

Esta pesquisa justifica-se por apresentar uma proposta de gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros do setor administrativo da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda, por meio do *Balanced Scorecard*.



## 1.6 RELEVÂNCIA

O sistema de gestão utilizado pela empresa baseia-se em um modelo contábil que fornece informações financeiras sobre o passado, não suprimindo as necessidades atuais da empresa, quais sejam: (i) gerenciar seus recursos financeiros e não financeiros; (ii) definir e comunicar os objetivos e (iii) alinhar seus processos internos.

Tendo em vista que a 4S Informática até o presente momento não realizou nenhum levantamento para verificar qual ferramenta seria a mais indicada para a sua empresa, esta pesquisa contribui indicando o BSC como a ferramenta que melhor atenderá as necessidades da empresa. Adicionalmente, esta pesquisa apresenta uma proposta de BSC desenvolvido exclusivamente para a empresa e desdobrar o BSC ao departamento administrativo, que é o responsável pelo gerenciamento da mesma.

## 1.7 METODOLOGIA DA PESQUISA

Inicialmente, cumpre definir, em linhas gerais, o entendimento que a presente monografia tem de “pesquisa”, bem como sua relação com a noção de “método”. A pesquisa é o método da busca pelo conhecimento e resolução dos problemas. Gil (2002, p. 17) define “pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Segundo Beuren (2004, p. 48):

A pesquisa, de modo geral, investiga o ambiente em que o homem vive e o próprio homem. O mesmo também ocorre com a pesquisa em contabilidade, só que nessa perspectiva o ambiente em que o homem vive ou pelo menos passa grande parte de seu dia é representado pelas organizações, e o próprio homem configura-se como um profissional que trabalha nas ou para as organizações.

O projeto de pesquisa define os métodos a serem utilizados durante a pesquisa, visando fazer com que, durante o processo, sejam atingidos os objetivos propostos. Para Gil (2002, p.19), “o planejamento da pesquisa pode ser definido como o processo sistematizado, mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para em determinado prazo alcançar o conjunto das metas estabelecidas”.

De acordo com Lakatos (2000, p. 46), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para efetuar este trabalho, buscou-se o método pesquisa-ação, conforme explica Thiollent (1988, p. 14):

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Trip (2005, p. 447) afirma que a “pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”

Face a apresentação do conceito do método pesquisa-ação considera-se ser este o método que informa este trabalho visto que a autora em conjunto com os gestores do setor administrativo da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda. deverão construir o conhecimento sobre: quais objetivos estratégicos a empresa deve perseguir; como comunicar a seus colaboradores quais são estes objetivos; como identificar formas de como gerenciar seus recursos financeiros e não financeiros; bem como alinhar seus processos internos.

De acordo com o tema a ser abordado neste trabalho monográfico – gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros do setor administrativo da empresa 4S Informática - a pesquisa a ser utilizada quanto aos objetivos será de natureza exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Segundo Gil (2002, p. 43), “com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados, torna-se possível, na prática, classificar as pesquisas segundo o seu delineamento”. Para Gil (1999, p. 65 apud BEUREN 2004, p. 83) “o melhor elemento para identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

O procedimento a ser adotado para delineamento da pesquisa – no que diz respeito aos procedimentos – será a pesquisa bibliográfica e documental, bem como entrevistas.

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Além da pesquisa bibliográfica, será utilizada a pesquisa documental – análise das

atividades/funções desenvolvidas pela empresa e pelo setor administrativo para construção do BSC, identificação do perfil e estabelecimento das metas. Gil (2002, p. 45) esclarece a diferença entre estes dois tipos de pesquisa, nos termos seguintes:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

As entrevistas foram efetuadas com os gestores e colaboradores da empresa para obter as informações necessárias referentes ao planejamento estratégico, construção do BSC, identificação do perfil e estabelecimento das metas; para tal fim, as entrevistas utilizadas não foram estruturadas.

Quanto à abordagem do problema, o tema requer uma abordagem predominantemente qualitativa para identificação dos objetivos que viriam por auxiliar o setor administrativo a cumprir sua função geral, conforme aponta Beuren (2004, p.92):

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

Identifica-se o presente trabalho como sendo uma pesquisa que, lançando mão das palavras de Beuren (2004, p. 84) “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso”: será feita a elaboração do modelo de gerenciamento por meio da ferramenta BSC, para o setor administrativo da empresa 4S Informática.

## 1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa limita-se à análise de um único caso, o da 4S Informática, propondo a ferramenta de gestão BSC como a que melhor atende as necessidades da empresa de gerir seus recursos financeiros e não financeiros, definir e comunicar os objetivos e alinhar seus processos internos.

A autora desta pesquisa limitou-se a investigar as ferramentas de gestão estudadas

durante a disciplina Contabilidade Gerencial, ministrada no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, identificando que a ferramenta BSC é a que melhor atende as necessidades da 4S Informática.

O BSC foi elaborado para toda a empresa, porém será efetuado o desdobramento do BSC somente no departamento administrativo da 4S Informática, por ser onde a autora trabalha, possui acesso mais fácil às informações e ser o setor responsável pelo gerenciamento da empresa. Observa-se que os outros três departamentos constituintes da 4S Informática, internamente, desempenham seu gerenciamento. Entretanto cabe ao setor administrativo a função de gerenciamento total.

O estudo da ferramenta BSC limitou-se às definições de Kaplan e Norton (1997).

Os enfoques teóricos e práticos deste trabalho não encerram as possibilidades de novas pesquisas nesta área.

## 1.9 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos: o primeiro trata da introdução; o segundo, da fundamentação teórica; o terceiro, do estudo de caso; o quarto, da conclusão. A monografia é encerrada com a apresentação das referências.

No primeiro capítulo, a introdução está dividida em: (i) considerações iniciais - que apresentam um breve histórico sobre o tema abordado; (ii) tema e problema - onde são delimitados o tema e a problematização da pesquisa; (iii) objetivos - que definem o rumo da pesquisa para que sejam alcançadas as respostas à questão-problema proposta; (iv) justificativa do estudo; (v) relevância; (vi) metodologia da pesquisa (enquadramento metodológico); (vii) delimitação da pesquisa e, (viii) organização do trabalho.

No segundo capítulo - fundamentação teórica - o principal tema de estudo a ser abordado é o gerenciamento de recursos financeiros e não financeiros de uma organização; todavia, serão abordados os sistemas de gerenciamento organizacional e, especificamente, a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC).

No terceiro capítulo será desenvolvido o estudo de caso na 4S Informática.

No quarto capítulo, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

Por último, serão apresentadas as referências utilizadas na elaboração desta

monografia.

Conhecido o enquadramento metodológico a ser adotado no desenvolvimento da pesquisa, parte-se para a investigação da fundamentação teórica a cerca da ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*. Este tema será objeto de estudo do próximo capítulo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica e está subdividido em dois subcapítulos, que abordam: a noção de gerenciamento e a ferramenta *Balanced Scorecard* para auxiliar os gestores do setor administrativo da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda a gerenciar seus recursos financeiros e não financeiros, definir e comunicar os objetivos e alinhar seus processos internos.

### 2.1 GERENCIAMENTO

A palavra “gerenciamento” não significa, somente, gerenciamento de negócios. Drucker (1999, p. 17) afirma que “gerenciamento não é gerenciamento de negócios – seria o mesmo que dizer que Medicina é Obstetrícia”. Assim, é possível gerenciar diversas organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não, ou com objetivos diferentes. Ainda segundo Drucker (1999, p. 17), “é claro que existem diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, afinal, a missão define a estratégia e esta define a estrutura”.

Cada empresa apresenta uma forma de gerenciamento, de acordo com as suas estratégias, não existindo uma forma geral certa de fazê-lo. Isso se dá em função do caráter específico e distintivo de gestão de cada organização (DRUCKER, 1999, p. 19).

Toda organização é formada por um grupo de pessoas com objetivos em comum, porém, existe a necessidade de gestores “líderes”, que têm como objetivo conduzir a empresa em direção ao alcance de certos resultados. Tais gestores definem as estratégias, o planejamento e as formas de controle para assegurar que os objetivos, estratégias, metas e ações sejam alcançados.

Até um passado recente, o gerenciamento das empresas baseava-se, quase exclusivamente, em relatórios quantitativos e financeiros para a avaliação de desempenho dos gestores e das Unidades de Negócios. No novo ambiente, são necessários relatórios adicionais, com enfoques diferenciados, para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2002, p. 167).

As empresas necessitam de uma forma de gerenciamento que as conduza a atingirem seus objetivos definidos pela sua própria estratégia. Nas circunstâncias atuais, o

gerenciamento não pode ser realizado única e exclusivamente com modelos baseadas em dados financeiros; é necessário um modelo que utilize dados financeiros, não financeiros e que promova o alinhamento da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2006, p. 3), alinhamento da organização significa “alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia”. O alinhamento organizacional faz com que toda a empresa esteja voltada para o mesmo foco, a estratégia, definida pelos gestores.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 136), “o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle”. O modelo de gestão deve ser definido pelas organizações de acordo com suas necessidades, buscando ferramentas de gestão para auxiliar os seus gestores.

As ferramentas de gestão devem incluir avaliações de desempenhos financeiros e não financeiros, e promover o alinhamento das organizações. As avaliações de desempenhos financeiros concentram-se no resultado econômico, enquanto as avaliações de desempenhos não financeiros concentram-se na qualidade dos produtos, satisfação dos clientes, fornecedores, funcionários, dentre outras. Por outro lado, o alinhamento da organização deve promover a integração de todos os setores da empresa para a busca de melhores resultados para a organização, para atender os gestores, definidos por Atkinson, Banker, Kaplan, Young (2000) como *stakeholders*.

Segundo Atkinson, Banker, Kaplan, Young (2000, p. 566) *stakeholders* “são os indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam sua habilidade para alcançar seus objetivos”.

Os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos: internos e externos, nos internos: funcionários e os fornecedores os quais atuam diretamente nos processos; e os externos ou definidos pelo ambiente - os proprietários, clientes e a comunidade (ATKINSON, BANKER, KAPKAN, YOUNG, 2000, p. 566).

Os *stakeholders* externos utilizam-se exclusivamente das informações fornecidas pela contabilidade financeira para avaliar os desempenhos econômicos.

Os *stakeholders* internos utilizam, para avaliação dos desempenhos da organização, os recursos financeiros e não financeiros. O alinhamento auxilia os *stakeholders* internos na realização de suas estratégias.

A partir do entendimento da noção do termo gerenciamento, passa-se, a seguir, à apresentação da ferramenta *Balanced Scorecard*.

## 2.2 BALANCED SCORECARD

Esta subseção tem por objetivo apresentar a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), iniciando com a apresentação de seu conceito e sua filosofia (filosofia que vem ao encontro do objetivo deste trabalho), sendo complementado com seu surgimento, por meio de seu histórico, na seqüência é apresentado algumas considerações gerais da ferramenta BSC e suas perspectivas, detalhando as quatro perspectivas normalmente utilizada pelas organizações. A partir deste conhecimento gerado é apresentado o Mapa Estratégico, o Painel de Desempenho e, finalmente, o princípio do alinhamento

### 2.2.1 Definição e filosofia da ferramenta gerencial BSC

Na literatura pesquisada, alguns conceitos são oferecidos, por autores diversos, para a ferramenta gerencial BSC. Neste sentido, buscou-se resgatar algumas definições, formuladas por autores que se destacam com a utilização desta ferramenta.

Seus proponentes afirmam que “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 02)

Para Padoveze (2003, p. 121) “o balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Já Atkinson, Banker, Kaplan, Young (2000, p. 60) afirmam que o Balanced Scorecard se constitui como um “sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento”.

Analisando-se os conceitos apresentados verifica-se que a idéia central é compartilhada pelos autores e pode ser sintetizada como sendo uma ferramenta que auxilia as organizações em sua gestão.

Este auxílio pode ser verificado, em pelo menos, três prismas. O primeiro prisma visualiza o auxílio à gestão ao focar o alcance do objetivo maior, da organização, por meio do



alinhamento dos objetivos meios que convergem para o alcance deste. O segundo prisma visualiza o auxílio à gestão ao identificar ações operacionais que venham por promover o alcance destes objetivos meios. E, o terceiro prisma auxilia a gestão ao possibilitar, a todos os colaboradores da organização, visualizar “quais objetivos são importantes”, “como o desempenho desse(s) objetivo(s) será medido”, “o que deve-se alcançar em cada objetivo” e “o que deve ser feito para que esta meta seja alcançada”. Diante desta transparência de informações os colaboradores são levados a direcionar e alinhar suas atitudes, em busca do alcance destes objetivos.

Diante destas afirmações resgata-se a visão de Kaplan e Norton (1997, p. 09-10) quanto ao propósito da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*. Segundo os autores, o *Balanced Scorecard* como sistema gerencial propõe-se a viabilizar quatro processos gerenciais, a saber: a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional; b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e, d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Concluído o pensamento quanto a filosofia - a ferramenta *Balanced Scorecard* - consiste em revelar um padrão consistente na busca do foco e do alinhamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 18-19). Esta filosofia se materializa quando capaz de auxiliar na gestão organizacional. Neste momento, face aos comentários tecidos, acredita-se ser possível justificar o uso desta ferramenta gerencial, uma vez que os quatro processos gerenciais a que o BSC se propõe vêm de encontro a forma de gerenciamento da empresa 4S Informática, neste trabalho proposto.

### 2.2.2 Histórico

O “embrião” do que hoje constitui-se como a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* (BSC) foi um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, em 1990, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. VII). As conclusões do estudo foram sintetizadas no artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, na edição de janeiro-fevereiro de 1992 na Harvard Business Review, o qual teve como principais *insights*: a) a estrutura do *Balanced Scorecard* assentada em quatro perspectivas, a saber: financeira, dos clientes, dos processos internos da organização e do aprendizado e crescimento; b) o termo *Balanced* adicionado ao termo

Scorecard, com o propósito de refletir o “equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrência (lagging) e entre as perspectivas internas e externas de desempenho” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. VIII).

A partir daí, informados por uma bagagem de conhecimentos associada ao aprendizado gerado em decorrência das aplicações reais, Kaplan e Norton, em 1997 publicam o livro sob o título “A estratégia em ação: balanced scorecard” (traduzido para o português) apresentando a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*. Em 2000 os autores publicaram o livro sob o título “Organização Orientada para a Estratégia” (traduzido para o português), incorporando neste as sugestões e dúvidas dos executivos ao tentarem reorganizar sua organização afim de orientá-la para o alcance das estratégias corporativas delineadas. Em 2004 os autores publicaram o livro sob o título “Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis” (traduzido para o português), enfocando a importância dos Mapas Estratégicos (ME) e demonstrando a eficácia de descrever e visualizar a estratégia por meio dos objetivos interligados proporcionado pelo ME. Como último registro da evolução da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, os autores, em 2006, publicaram o livro sob o título “Alinhamento” (traduzido para o português) explorando como conseguir promover esta característica tão desejada.

### 2.2.3 Considerações gerais

Segundo o *Balanced Scorecard Report* (2005), o BSC é uma metodologia de gestão estratégica que pressupõe que os indicadores para a gestão das empresas não podem se restringir somente a indicadores financeiros ou econômicos. Os indicadores econômico-financeiros devem estar associados aos desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologias. Isso porque, a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicada ao processo interno das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados.

Os indicadores balanceados de desempenho consistem em uma ferramenta de gestão que agrega os indicadores financeiros e não financeiros, fornecendo as informações necessárias aos seus usuários.

Kaplan e Norton (2004b, p. 8) definem o BSC como “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente de toda a empresa”. Os indicadores utilizados pelo BSC são definidos por meio de, normalmente, quatro perspectivas, quais sejam: perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme as palavras de Kaplan e Norton, citadas a seguir:

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

Conforme afirma o Balanced Scorecard Report, o BSC permite descrever a estratégia de forma clara, por meio dos objetivos estratégicos em quatro perspectivas, sendo todos eles conectados entre si por meio de uma relação de causa e efeito.

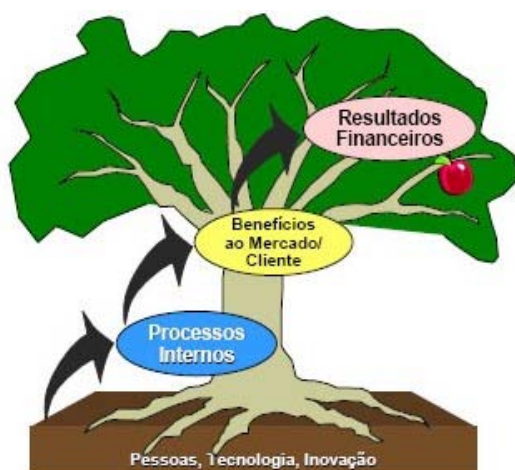


Figura 1: Relação de Causa e Efeito das Perspectivas do BSC  
Fonte: Extraído do Balanced Scorecard Report, 2005, p. 4.

Padoveze e Bossardi (2005, p. 63) afirmam que as relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) resultam no mapa estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 100) “As organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta”.

As empresas adotam a ferramenta BSC com o objetivo de auxiliar na medição de desempenhos de suas estratégias. A importância da mensuração pode ser percebida nas palavras de Kaplan e Norton (1997, p. 21): “o que não é medido não é gerenciado”.

## 2.2.4 Perspectivas

Serão abordadas as quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton, que são: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. As empresas podem adequar as perspectivas de acordo com suas necessidades; segundo Kaplan e Norton (1997, p. 35), “elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa de força”.

Conforme pode-se observar nos modelos de mapa estratégico apresentados, na figura 3 abaixo, no modelo de estrutura do mapa estratégico para organizações do setor privado, temos apenas as quatro perspectivas hierarquizadas da forma sugerida por Kaplan e Norton, no modelo das organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos. Na figura 4 abaixo, é apresentada a perspectiva fiduciária no mesmo nível da perspectiva dos clientes, comprovando que as perspectivas são apenas sugestões de Kaplan e Norton e que cada organização deverá definir suas perspectivas de acordo com sua estratégia.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26) “as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”.

### 2.2.4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira está relacionada aos objetivos financeiros definidos pela empresa, como por exemplo, o aumento da lucratividade e a redução de custos. Para Lunkes (2003, p. 95) “a perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas”.

Essa perspectiva mede o nível de desempenho das outras perspectivas, por meio da relação de “causa e efeito”, assim como os objetivos da perspectiva financeira refletem nas ações das outras perspectivas do BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50) “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir

de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*".

#### 2.2.4.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes tem como objetivo a satisfação dos mesmos. Conforme afirma Lunkes (2003, p. 97), "a perspectiva do cliente permite direcionar todo o negócio e atividades da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes".

Kaplan e Norton (1997, p. 72) definem cinco medidas essenciais de resultado, são elas: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes. Além dessas medidas, são inclusas normalmente medidas básicas e genéricas de resultado.

As empresas divergem sobre suas estratégias, porém, todas buscam a satisfação do cliente, para poder conquistá-los e com isso alavancar seus lucros.

#### 2.2.4.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Kaplan e Norton (1997, p. 121) afirmam que nessa perspectiva "os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes".

A perspectiva dos processos internos da empresa não está somente direcionada a obter a excelência nos processos já realizados pela empresa; está na busca pela satisfação dos clientes e acionistas, podendo até serem alterados processos já existentes e incluídos novos processos internos.

As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. (KAPLAN E NORTON 1997, 97).

Kaplan e Norton (1997) apresentam o modelo da cadeia de valor genérica, que constitui-se de três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda. O processo

de inovação refere-se à análise do mercado para criar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes; o processo de operações enfatiza a entrega dos produtos e serviços existentes aos clientes de maneira eficaz, pontual e regular; o processo de pós-venda procura satisfazer os clientes após as vendas, incluindo garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos.

#### 2.2.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Essa perspectiva promove a execução dos objetivos nas outras três perspectivas do BSC, por meio da definição dos ativos intangíveis compostos pelo capital humano, o capital da informação e o capital organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.”

Para Kaplan e Norton (1997, p. 29), a perspectiva de aprendizado e crescimento organizacionais provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

As empresas devem efetuar investimentos nas pessoas, sistemas e procedimentos, apesar de no curto prazo não produzirem o retorno esperado; ao contrário, normalmente no curto prazo, se cortarmos os gastos com essas fontes, teremos um resultado financeiro positivo, porém, esses investimentos em longo prazo produzirão resultados mais expressivos do que os apresentados no curto prazo.

Kaplan e Norton (1997, p. 132), de acordo com suas experiências na elaboração de *Balanced Scorecards* para uma grande variedade de empresas, apresentam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 152), “um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.”

### 2.2.5 Mapa estratégico

Kaplan e Norton (2004a, p. 57) definem “o mapa estratégico como a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos”. A integração das quatro perspectivas ocorre por meio da relação de “causa e efeito” entre os objetivos, produzindo uma representação gráfica denominada mapa estratégico.

Apresentam-se abaixo dois modelos de estruturas de mapas estratégicos elaborados por Kaplan e Norton para organizações do setor privado, organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.

#### Organizações do Setor Privado

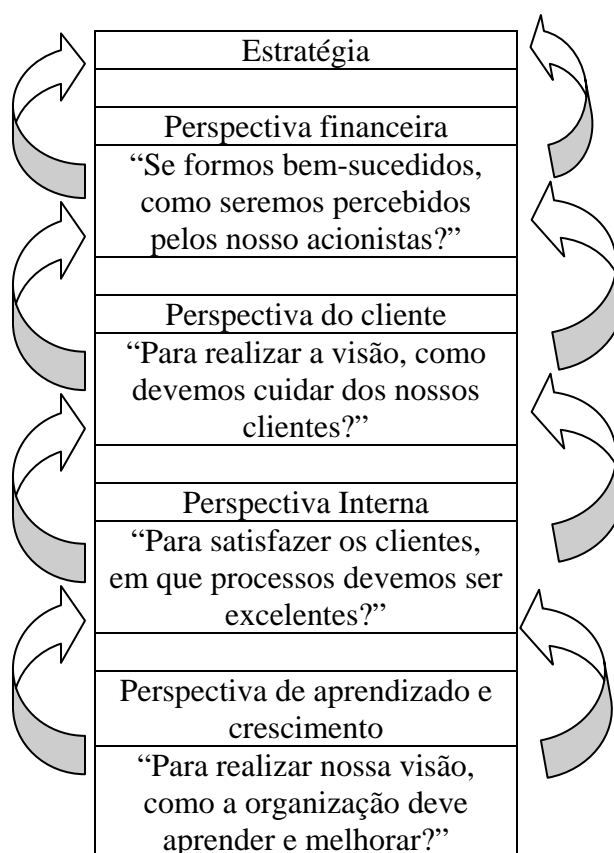


Figura 2: Modelo de estrutura do mapa estratégico para organizações do setor privado.  
Fonte: Extraído de Kaplan e Norton, 2004a, p. 8.

O modelo de mapa estratégico apresentado por Kaplan e Norton (2004a, p. 8) para organizações do setor privado apresenta os principais objetivos definidos na estratégia da empresa, tendo como meta principal a perspectiva financeira.

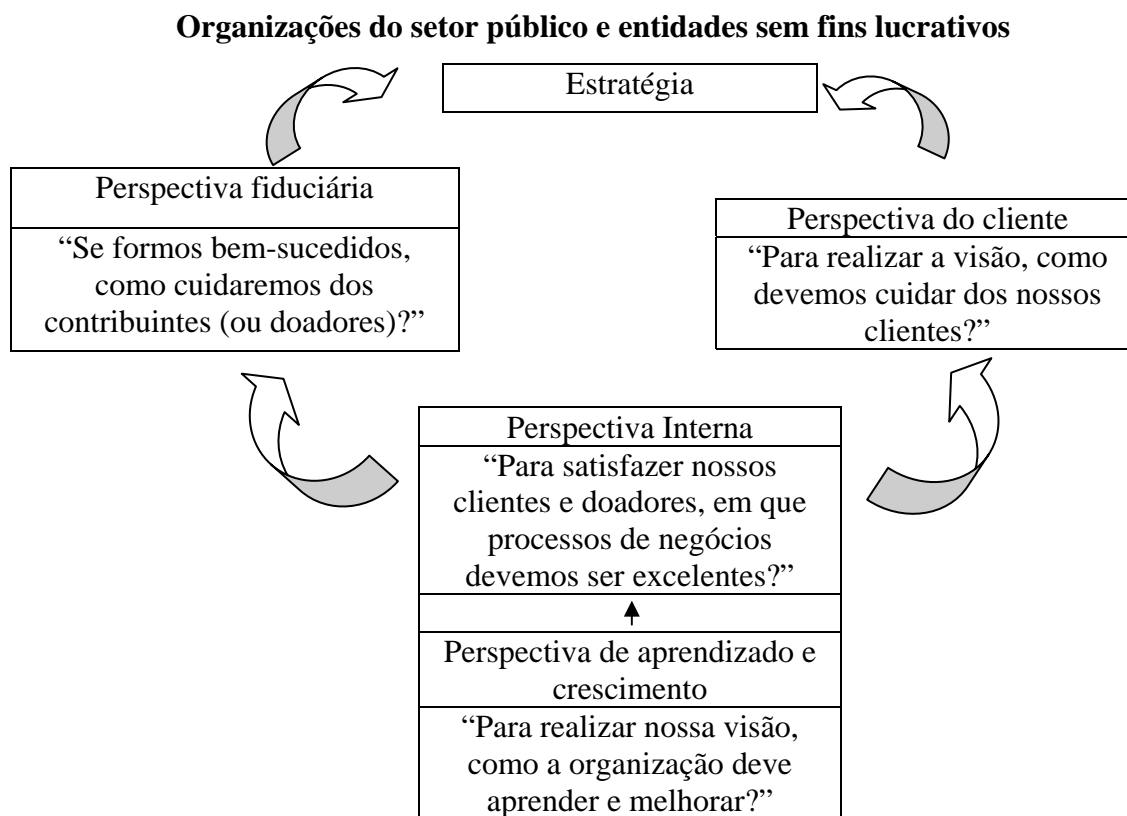


Figura 3: Modelo de estrutura do mapa estratégico para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.

Fonte: Extraído de Kaplan e Norton, 2004a, p. 8.

As organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos não apresentam uma estratégia para impulsionar suas operações, mas sim a missão com que sua organização se compromete, não possuindo assim uma perspectiva financeira. No modelo, Kaplan e Norton colocam como principal meta a perspectiva do cliente e a perspectiva fiduciária, que no caso se referem aos “fornecedores”, contribuintes.

As perspectivas financeiras e de clientes apresentam os resultados que as empresas esperam atingir por meio da execução dos objetivos propostos pelas perspectivas de aprendizado e crescimento e de processos internos.

Segundo Kaplan e Norton (2004a, p. 55), “o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas”.



Os objetivos apresentados no mapa estratégico são resumidos, sendo descritos completamente no *Balanced Scorecard* por meio dos indicadores e metas.

### 2.2.6 Painel de desempenho (Indicadores)

O painel de desempenho do *Balanced Scorecard* apresenta os objetivos estratégicos, os indicadores, a meta e o plano de ação (iniciativas e investimentos).

Os objetivos estratégicos devem estar alinhados com a estratégia, fornecendo as informações do que se quer alcançar da melhor forma; os indicadores são os avaliadores dos objetivos propostos; a meta representa o desempenho ou o que é necessário melhorar e, por último, o plano de ação é o que fazer para alcançar os objetivos.

Observa-se no exemplo abaixo como funciona o painel de desempenho do BSC:

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Plano de Ação	
				Iniciativas	Investimentos
Processos Internos	Diminuir a quantidade de consertos	Equipamentos enviados para conserto	95%	Programas de qualidade	XXX
Processos Internos	Diminuir o número de suportes efetuados	Ligações para suporte	98%	Treinamentos para clientes	XXX

Figura 4: Painel de desempenho.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004a, p. 56.

A funcionalidade de um *Balanced Scorecard* depende do painel de desempenho elaborado; nele pode-se analisar ao que se propõe o BSC. Um painel de desempenho bem construído auxilia a empresa na realização de seus objetivos e acompanhamento de suas iniciativas, por meio da meta dos seus indicadores.

Desde sua criação, o *Balanced Scorecard* vem sendo aprimorado, de acordo com as necessidades apresentadas pelos usuários e observadas por seus criadores.

Kaplan e Norton, em seu livro mais recente, *Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*, lançado em 2006, abordam o tema Alinhamento, devido à constatação da importância desse processo para aumentar o desempenho organizacional das empresas.

A importância do Mapa estratégico e do *Balanced Scorecard* no processo de alinhamento pode ser observada nas palavras de Kaplan e Norton (2006, p. 30), “um novo sistema de mensuração e gestão, baseado em Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecards*, ajuda as empresas a definir e explorar os benefícios do alinhamento organizacional”.

Apresenta-se abaixo um tópico sobre Alinhamento para esclarecer a relação do Alinhamento com o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard*.

### 2.2.7 Alinhamento

O Alinhamento é um dos cinco princípios da organização focalizada na estratégia, conforme apresentado por Kaplan e Norton (2000, p. 19).



Figura 5: Princípios da organização focalizada na estratégia.

Fonte: Extraído de Kaplan e Norton, 2000, p. 19.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 18) observou-se nas organizações que obtinham sucesso com o *Balanced Scorecard* cinco princípios em comum, apresentados acima: os princípios da organização focalizada na estratégia.

Kaplan e Norton (2000, p. 18) afirmam que os executivos sempre mencionam duas palavras: *alinhamento e foco*, para criar organizações orientadas para a estratégia. Segundo o

Balanced Scorecard Report (2005, p. 7), “o foco é a concentração dos esforços em prol da estratégia, com o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC”.

Pode-se observar na definição do Balanced Scorecard Report que o alinhamento é uma ferramenta-chave para a realização das estratégias sem perder o foco.

Para Kaplan e Norton (2006, p. 3), o alinhamento é um dos princípios de gestão definido como imprescindível para a implantação bem sucedida do BSC. Kaplan e Norton (2006, p. 3) ainda esclarecem o sentido de “alinhamento da organização: alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia”.

Kaplan e Norton (2006, p. 5) acrescentam que atualmente as grandes empresas são compostas por portfólios de unidades de negócio e unidades de serviços compartilhados e, para que a organização agregue valor ao conjunto, ela precisa alinhar essas unidades para criar *sinergia*.

Weston e Brigham (2000, apud CAMARGOS E BARBOSA 2004, p. 2) “definem sinergia como sendo a condição pela qual o todo é maior do que a soma de suas partes”. O alinhamento fará com que a empresa esteja focada na realização dos objetivos propostos na estratégia para a criação de valor, resultando nas sinergias.

Com isto, conclui-se a fundamentação teórica desta monografia. Cumpre, agora, verificar sua aderência à realidade. Isto será objeto de investigação no capítulo seguinte.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 1986, em Florianópolis, por quatro sócios, que verificaram a carência de produtos de *broadcasting* no mercado nacional para emissoras de rádio e televisão. O nome 4S Informática surgiu dos sobrenomes dos seus quatro fundadores, que começavam com a letra S.

Iniciou suas atividades na incubadora IET (Incubadora Empresarial Tecnológica) e, após encerrar o período de incubação, a 4S transferiu-se para o Condomínio Industrial de Informática de Florianópolis. Atualmente está instalada em sua sede própria, em uma área de 550m<sup>2</sup> localizada no Bairro Santa Mônica.

A 4S Informática atua em todo o território nacional desenvolvendo e comercializando produtos para emissoras de televisão. Os clientes da empresa são principalmente emissoras de televisão e produtoras de vídeo. A 4S Informática possui fornecedores nacionais, porém, seus principais fornecedores estão localizados nos Estados Unidos e na China.

A empresa conta com 24 colaboradores. O quadro societário atual é composto por quatro sócios, porém, apenas um dos sócios não foi alterado desde sua fundação. A empresa é administrada pelo seu sócio majoritário, conforme pode-se observar no organograma apresentado abaixo:

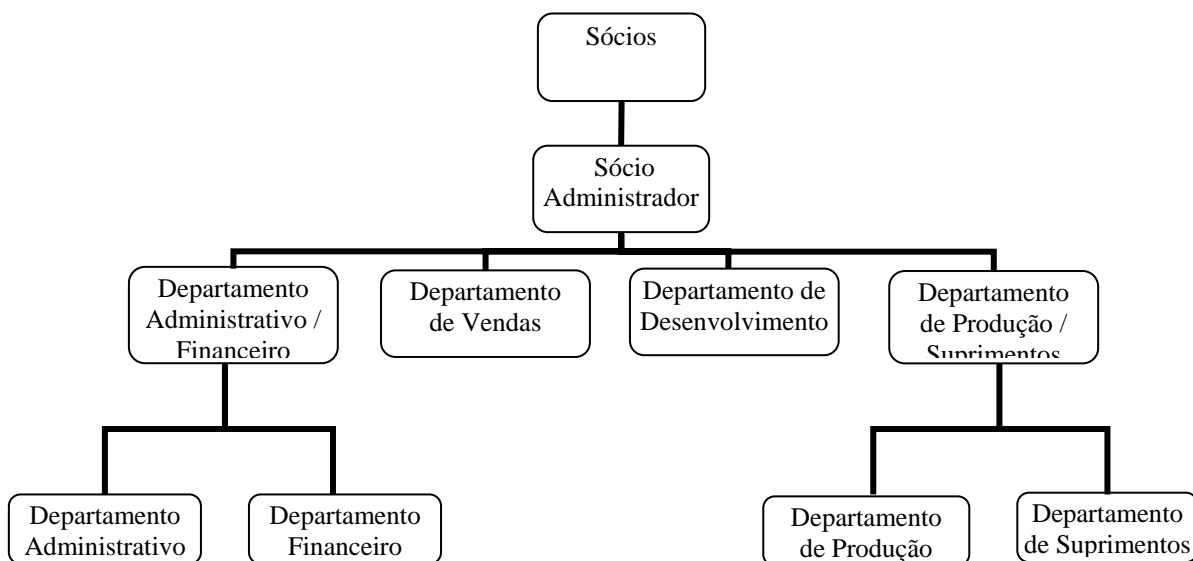


Figura 6: Organograma da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda.

Fonte: Gerente Administrativo da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda.

A autora argumenta que, devido à característica do setor administrativo de desempenhar a função de administração geral, no organograma, o departamento administrativo deveria estar em um nível superior aos outros departamentos.

Observa-se no organograma da 4S Informática a centralização da administração da empresa em um único sócio e que, apesar de possuir departamentos bem definidos, esses departamentos não possuem a autonomia necessária para conduzi-los à realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico.

Essa característica dificulta o gerenciamento da organização que, apesar de possuir um planejamento estratégico bem definido, encontra-se apenas no papel, não sendo utilizado na prática devido à centralização da administração na figura do sócio administrador.

Ao observar a dificuldade de implementação do planejamento estratégico, por não possuir um sistema de gerenciamento capaz de divulgar e avaliar as estratégias definidas pela empresa, a autora verificou a necessidade de uma ferramenta de gestão empresarial para avaliação das estratégias.

Após identificar que a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* é a que melhor atende as necessidades da empresa, a autora apresentou a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* para o sócio administrador e para os gerentes de cada departamento eles aceitaram a proposta de desenvolver essa ferramenta de gestão para a empresa. Observa-se que houve a autorização da 4S Informática das informações constantes neste trabalho, conforme anexo A.

Decidiu-se elaborar o BSC de cima para baixo (*top-down*), ou seja, desenvolver um *Balanced Scorecard* para a organização como um todo (corporativo) e, posteriormente, o BSC para cada setor da organização.

Os reflexos do BSC serão analisados no setor administrativo da empresa, por ser o departamento onde a autora trabalha na empresa, o que permite acesso mais fácil às informações necessárias para sua elaboração.

Serão apresentados nos próximos tópicos o planejamento estratégico, o BSC e o painel de desempenho da 4S Informática, que servirão de subsídios para a análise da ingerência do setor administrativo da empresa.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA 4S INFORMÁTICA

Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 136), conceituam o “planejamento estratégico como o

conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. O planejamento estratégico determina a missão e a visão das empresas e define os objetivos e as ações para alcançá-los.

A empresa 4S Informática desenvolveu seu planejamento estratégico em março de 2005, e definiu o prazo de cinco anos para execução desse planejamento. A seguir, será apresentado o diagnóstico estratégico elaborado pelo Gerente Administrativo da empresa, utilizado como ferramenta auxiliar a elaboração do planejamento estratégico da 4S Informática, bem como a visão e a missão da 4S:

- Negócio da Empresa: “Desenvolvimento, a fabricação e a venda de produtos que acompanhem as necessidades dos clientes e as inovações tecnológicas do mercado”;
- Visão: “Ser reconhecida como referência nacional no fornecimento de produtos de *broadcasting*”;

Análise Externa	
Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Novos mercados – exportação;</li> <li>• Busca da qualidade;</li> <li>• Melhores preços;</li> <li>• Novas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de novas empresas;</li> <li>• Mudanças tecnológicas;</li> <li>• Mercado nacional saturado;</li> <li>• Concorrência instável.</li> </ul>
Análise Interna	
Pontos fortes:	Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca consolidada no mercado nacional;</li> <li>• Propaganda e Marketing;</li> <li>• Sistema de informática integrado;</li> <li>• Condições adequadas de trabalho;</li> <li>• Análise das informações de clientes;</li> <li>• Política de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração centralizada;</li> <li>• Capacitação profissional focada nos recursos humanos vinculados ao departamento de desenvolvimento;</li> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Manual dos produtos desatualizados;</li> <li>• Satisfação dos clientes;</li> <li>• Procedimentos internos não formais.</li> </ul>

Figura 7: Diagnóstico Estratégico da 4S Informática.

Fonte: Gerente Administrativo da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda.

- Missão: “Oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes, contribuir para o desenvolvimento profissional dos funcionários e maximizar o retorno dos sócios”.

### 3.3 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico da empresa 4S Informática foi elaborado pela autora desta monografia a partir dos objetivos estratégicos definidos pela empresa em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo relacionados entre si por uma relação de causa e efeito.

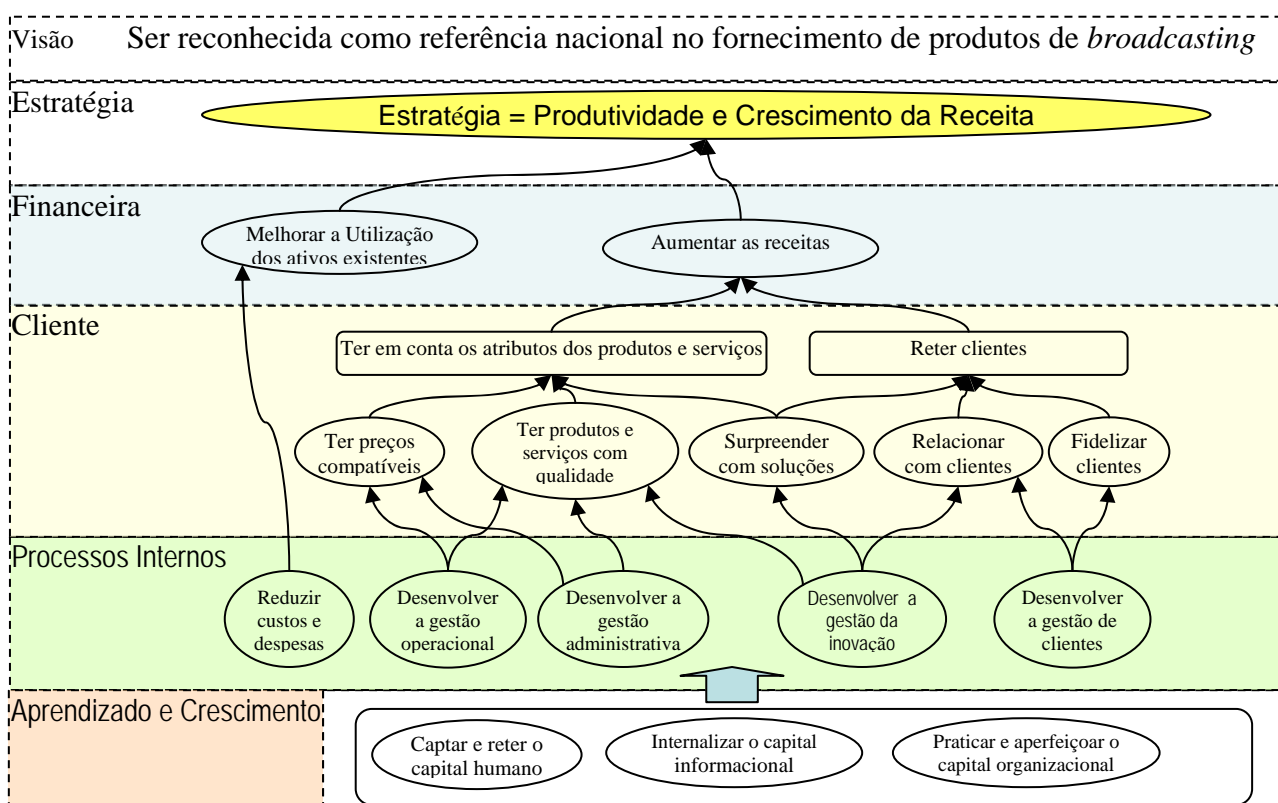


Figura 8: Mapa estratégico da 4S Informática.  
Fonte: Elaboração própria.

A 4S Informática apresentou como estratégia o aumento da produtividade e o crescimento da receita, identificando como objetivo principal na perspectiva financeira a consideração dos objetivos: de aumento das receitas e a melhora na utilização dos ativos existentes.

O objetivo aumento da receita será alcançado por meio da perspectiva de clientes, que apresenta como objetivos: reter clientes, surpreender com soluções diferenciadas, relacionar-se com e fidelizar clientes e ter em conta os atributos dos produtos e serviços, com preços compatíveis e qualidade.

A melhora da utilização dos ativos existentes está relacionada diretamente com a perspectiva de processos internos na redução de custos e despesas. Efetuando um melhor planejamento da capacidade e melhorias no processo produtivo, estaremos melhorando a utilização dos ativos existentes e conseqüentemente reduzindo custos e despesas.

Na perspectiva interna, foi definido que, para atender os objetivos da perspectiva do cliente, é necessário desenvolver as gestões: operacional, administrativa, da inovação e de clientes.

A gestão operacional na 4S Informática apresenta como principal finalidade o desenvolvimento de procedimentos para os processos internos relacionados diretamente com a produção, produzindo a melhoria dos custos e conseqüentemente apresentando preços compatíveis e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Na gestão administrativa, o principal objetivo é produzir a descentralização da administração e efetuar o desenvolvimento dos procedimentos internos de todos os departamentos da empresa, direcionando-os na busca de preços compatíveis e de melhoria da qualidade.

A gestão da inovação está diretamente relacionada em fornecer novas soluções aos clientes, identificando as necessidades dos clientes, desenvolvendo e produzindo novos produtos.

O desenvolvimento da gestão de clientes na 4S Informática está relacionado com o cultivo dos clientes por meio da construção de relacionamentos com os clientes e da retenção de clientes por meio da satisfação.

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivos captar e reter capital humano, internalizar o capital informacional e praticar e aperfeiçoar o capital organizacional, servindo de alicerce para os outros objetivos apresentados anteriormente nas outras três perspectivas.

Pode-se observar, no mapa estratégico, a estratégia da empresa 4S Informática por meio de objetivos vinculados e distribuídos nas quatro perspectivas. No próximo tópico, será desenvolvido o painel de desempenho; para cada objetivo, apresentado os indicadores associados com a situação atual, a meta e as iniciativas associadas.



### 3.4 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A construção do BSC da 4S Informática justifica-se pela necessidade de um sistema de gerenciamento da estratégia, capaz de fornecer informações sobre os objetivos, metas e ações.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido no nível corporativo. A equipe para fornecer as informações necessárias à elaboração foi formada pelo sócio administrador, pelos gerentes de cada departamento: administrativo, comercial, desenvolvimento e o de produção, e a autora, assistente administrativa que foi a “arquiteta” do projeto.

Definido que o BSC seria elaborado na empresa como um todo, a autora selecionou as informações obtidas no planejamento estratégico referente aos ambientes internos e externos, à visão, à missão e à estratégia e realizou entrevistas com a equipe para identificar os objetivos de cada departamento, que foram classificados nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na primeira reunião realizada com a equipe a “arquiteta” apresentou os objetivos classificados por perspectivas, que foram analisados e selecionados. A “arquiteta” também analisou as informações obtidas na primeira reunião e identificou os indicadores e *status quo*.

Uma segunda reunião foi realizada com a equipe para debater os indicadores definidos pela “arquiteta”. Após análise dos indicadores elaborados, a equipe acatou as sugestões da autora.

Na terceira reunião, ocorreu a definição das metas e iniciativas para alcançar os objetivos propostos, além da verificação da relação de causa e efeito dos objetivos. Aconteceu também a definição do plano de implementação, de como divulgá-lo aos funcionários, e integrá-lo ao sistema de gestão atual.

Serão apresentados a seguir o painel de desempenho (figura 9) e o perfil de desempenho (figura 10) da Empresa 4S Informática.

Painel de Desempenho

Perspectivas	Objetivos	Indicador(es)	Situação atual	Meta	Iniciativas
Financeira	Melhorar a utilização dos ativos existentes	Volume de produção por unidade do ativo	2	5	
	Aumentar as receitas	% de variação da receita do período (X1) em relação receita de X0	0%	20%	
Cliente	Ter em conta os atributos dos produtos e serviços preços compatíveis	Variação de preços praticados em relação ao mercado	5%	-5%	Acompanhar o mercado para identificar possíveis oportunidade quanto a preço
	Ter em conta os atributos dos produtos e serviços de qualidade	Pesquisa de qualidade dos projetos (% acima de ótimo/bom)	70%	80%	Realizar pesquisa de satisfação com qualidade dos projetos
		Pesquisa de qualidade do suporte (% acima de ótimo/bom)	70%	80%	Realizar pesquisa de satisfação com qualidade do suporte
	Ter em conta os atributos dos produtos e serviços quanto a surpreender com soluções diferenciadas	% dos produtos e serviços entregues no prazo e que o cliente nos recomendou ou felicitou	10%	20%	Entregar os produtos e serviços nos prazos acordados procurando superar as expectativas
	Reter clientes quanto surpreender pela pontualidade	Número de novos clientes que foram indicados por já clientes	0%	0%	Viabilizar entregas antes do prazo acordado
	Reter clientes pelo relacionamento mútuo	Número de clientes que solicitaram mais de um produto ou serviço	0%	0%	Conquistar clientes para um primeiro trabalho Selecionar clientes visando a fidelização
Reter clientes pela fidelização	N de convênios/contratos firmados de parcerias por tempo determinado	0%	0%	Reter clientes agregando valor ao seu negócio	
Processo internos	Reduzir Custos e Despesas	Custos e Despesas sobre faturamento	0%	-5%	Desenvolver procedimentos para processos internos
	Desenvolver processo de gestão operacional	% de etapas de elaboração dos procedimentos gestão operacional desenvolvido	0%	0%	Melhorar a qualidade dos produtos Desenvolver procedimentos para processos internos Eficiência operacional
	Desenvolver processo de gestão da inovação	Número de produtos novos por inovação	0	1	Desenvolvimento de novos produtos; Novas tecnologias; Participar de feiras
	Desenvolver processo de gestão dos clientes	% de etapas de elaboração dos procedimentos gestão dos clientes	0%	0%	Assessorar os clientes internos (funcionários) com informações. Apresentar soluções diferenciadas
	Desenvolver processo de gestão administrativa	% de etapas do procedimentos internos elaborados	0%	100%	Desenvolver procedimentos para processos internos
Aprendizado e Crescimento	Captar e reter o capital humano	Turnover de funcionário	15%	5%	Produtividade dos funcionários Motivação e desenvolvimento dos funcionários
	Internalizar o capital informacional		0%	100%	Alinhar os processos
	Praticar e aperfeiçoar capital organizacional		60%	100%	Operacionalização do sistema de informática para servir de fonte de informações

Figura 9: Painel de desempenho da 4S Informática.

Fonte: Elaboração própria.

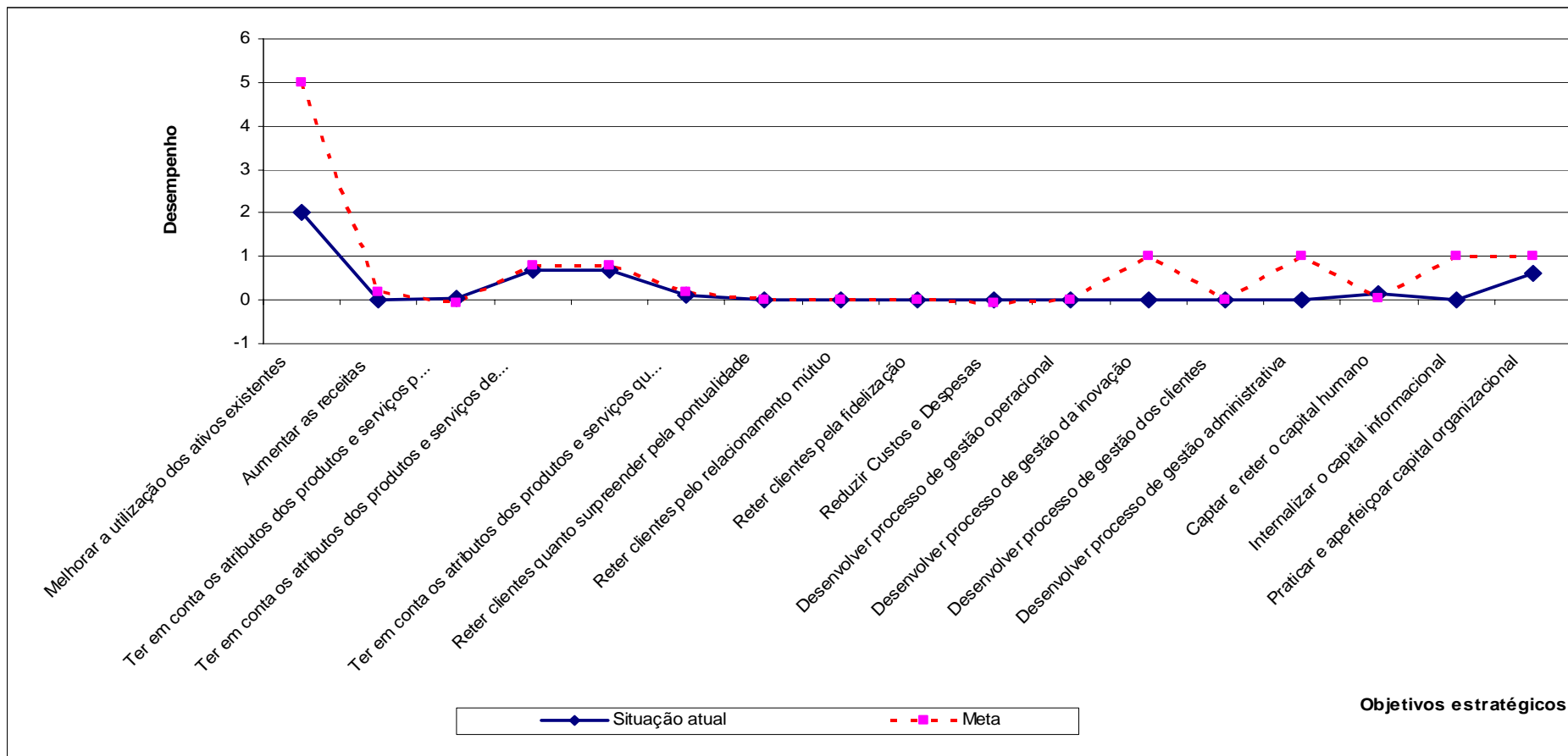


Figura 10: Perfil de desempenho da 4S Informática.  
 Fonte: Elaboração própria.

No perfil de desempenho dos objetivos estratégicos (figura 10), verifica-se de forma gráfica o desempenho da situação atual e a meta, apresentados no painel, proporcionando uma melhor visualização.

Ao analisar o perfil de desempenho, pode-se observar que a 4S apresenta uma carência na perspectiva de processos internos, pois não existem processos formalizados para integrá-los às outras perspectivas. O desenvolvimento desses processos de gestão criará o alinhamento necessário entre as perspectivas.

No próximo tópico será efetuado o desdobramento do BSC, para verificar como essa ferramenta poderá contribuir para o gerenciamento da 4S Informática, que é efetuado diretamente pelo departamento administrativo, planejando e controlando as estratégias.

### 3.5 SETOR ADMINISTRATIVO

O objetivo do setor (departamento) administrativo da empresa 4S Informática é dar suporte aos outros departamentos para desenvolvimento de suas atividades, garantindo o resultado dos outros departamentos por meio do gerenciamento.

O departamento administrativo é constituído por cinco colaboradores, o sócio administrador, o gerente administrativo, a assistente administrativa e duas auxiliares administrativas.

A função geral do departamento administrativo da 4S Informática é o gerenciamento da empresa como um todo e as funções específicas realizadas pelo departamento são:

1. Definir os objetivos a serem alcançados pela empresa;
2. Comunicar os objetivos a todos;
3. Formalizar os procedimentos internos;
4. Alinhar os processos internos;
5. Gerar informações para os demais departamentos (relatórios);
6. Analisar e selecionar os projetos a serem desenvolvidos pela empresa;
7. Motivar e promover o desenvolvimento dos funcionários;
8. Admitir e demitir Recursos Humanos;
9. Definir as relações hierárquicas;
10. Avaliar a produtividade dos funcionários;

11. Medir e Avaliar resultados dos departamentos;
12. Analisar e aprovar ou rejeitar compras;
13. Controlar o recebimento de equipamentos para ajustes;
14. Autorizar viagens comerciais ou de assistência técnica;
15. Verificar a operacionalização do sistema de informática;
16. Reduzir custos e despesas.

Identificadas as funções realizadas pelo departamento administrativo, será demonstrado a seguir onde se enquadram essas funções no mapa estratégico da 4S Informática.

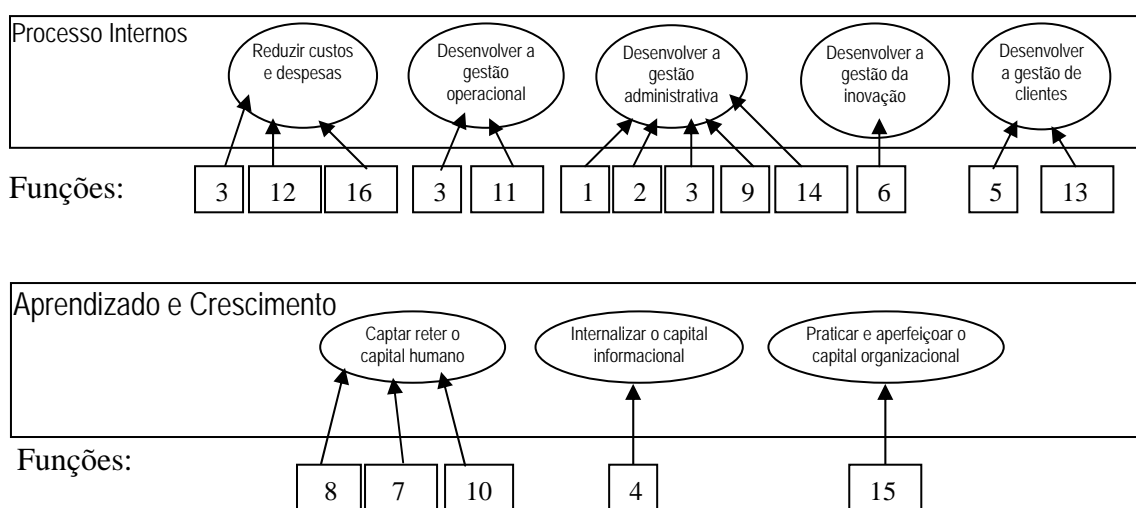


Figura 11: Enquadramento das funções no mapa estratégico da 4S Informática.  
Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar que as funções realizadas pelo departamento administrativo enquadram-se somente dentro das perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento, reafirmando o objetivo do departamento que é de dar suporte aos outros departamentos por meio do gerenciamento.

São apresentadas abaixo a situação atual, a meta e as iniciativas de cada função:

### **1. Definir os objetivos a serem alcançados pela empresa**

**Situação Atual:** Os objetivos são definidos, porém, não existe um procedimento para acompanhar as ações para realizá-los, nem um sistema para acompanhar sua evolução.

**Meta:** Acompanhar a realização dos objetivos propostos pela empresa, verificando se estão sendo conduzidos de acordo com o proposto.

**Iniciativas:** Criar procedimentos para acompanhar os objetivos. Desenvolver um sistema que forneça informações específicas sobre os objetivos propostos.

**Investimentos:** As ações apresentadas acima não irão necessitar de investimentos em um primeiro momento, pois podem ser realizadas por um colaborador já integrado à empresa. O sistema a ser utilizado poderá ser o *Balanced Scorecard*, conforme proposta apresentada nesta monografia;

## **2. Comunicar os objetivos a todos**

**Situação Atual:** Os objetivos são comunicados de forma indireta (boca-a-boca).

**Meta:** Comunicação formal (e-mails, circulares) e direta (reuniões).

**Iniciativas:** Implementar quadros de comunicação na empresa. Efetuar reuniões com os gerentes de departamento para que sejam informados dos objetivos da organização e os divulguem à empresa como um todo.

**Investimentos:** As ações dessa função não irão requerer investimentos; os quadros de comunicação já existem na empresa, um em cada setor, precisando apenas ser utilizados. As reuniões irão envolver apenas o tempo dos gerentes (claro que envolve um custo), mas não seria relevante em virtude dos benefícios apresentados por essa ação;

## **3. Formalizar os procedimentos internos**

**Situação Atual:** Os procedimentos ocorrem mecanicamente; não existe uma descrição ou “formalização” desses procedimentos.

**Meta:** Os procedimentos deverão ser descritos para servirem como forma de controle.

**Iniciativas:** Acompanhar os procedimentos já existentes e descrevê-los de forma a elaborar um manual de procedimentos de cada departamento. Contratar um funcionário para análise dos procedimentos, controle e implementação de outros para posteriormente adquirir um sistema de qualidade.

**Investimentos:** Elaborar o manual não envolveria um investimento direto; pode-se designar uma pessoa de cada departamento para descrever os procedimentos e o manual poderá ser elaborado pelo departamento administrativo. A contratação de um funcionário para realizar as ações previstas acima envolveria um investimento, que deverá ser suprido pelo benefício dessa ação (relação custo x benefício);

## **4. Alinhar os processos internos**

**Situação Atual:** Os processos internos não estão alinhados de acordo com o objetivo

central da organização; cada departamento realiza seus procedimentos visando o objetivo individual.

**Meta:** Desenvolver o alinhamento dos processos internos de forma que conduzam à realização do objetivo geral da organização.

**Iniciativas:** Conectar e integrar as estratégias dos departamentos à estratégia da empresa.

**Investimentos:** Essa ação não necessitará de um investimento direto; a empresa poderá suprir essa necessidade com a implantação do BSC, que tem como um dos seus princípios alinhar a organização à estratégia;

## **5. Gerar informações para os demais departamentos (relatórios)**

**Situação Atual:** As informações são repassadas somente quando solicitadas.

**Meta:** Fornecer informações para todos os departamentos periodicamente por meio de relatórios.

**Iniciativas:** Gerar relatórios sobre o faturamento mensal, a quantidade de produtos vendidos mensalmente, dos equipamentos recebidos para conserto semanalmente, informações sobre a satisfação dos clientes (pós-venda), sobre os suportes efetuados via telefone, e-mail, ou pessoalmente, para identificação dos problemas apresentados nos *softwares*.

**Investimentos:** As ações apresentadas nessa função requerem um investimento a ser realizado no sistema de informática, que deve se adequar para produzir esses relatórios; para desenvolver esses novos relatórios, a empresa de software realizará uma cobrança adicional, além da manutenção paga mensalmente. As informações sobre o pós-venda envolveriam o investimento de uma ligação para obter informações, ou do correio para devolução de um formulário sobre satisfação enviado no momento do despacho anexo ao manual;

## **6. Analisar e selecionar os projetos a serem desenvolvidos pela empresa**

**Situação Atual:** É realizada uma reunião com o sócio administrador e o departamento de desenvolvimento, que apresenta seus projetos; o sócio administrador, com base na sua experiência profissional, define se o projeto será aceito ou não.

**Meta:** Analisar e selecionar os projetos em conjunto com informações precisas referentes ao custo, retorno, viabilidade financeira e aceitação de mercado, juntamente com a experiência do sócio administrador, descentralizando essa decisão.

**Iniciativas:** Criar uma equipe constituída de no mínimo três integrantes para o

fornecimento das informações referente à viabilidade, estudo de mercado, custos, retorno e riscos envolvidos no projeto.

**Investimentos:** Essa equipe será constituída por funcionários da empresa, não ocorrendo um investimento direto para essa ação;

## **7. Motivação e desenvolvimento dos funcionários;**

**Situação Atual:** Funcionários desmotivados, por falta de oportunidades de crescimento, falta de valorização e reconhecimento da empresa, falta de autonomia e de participação. Os funcionários possuem como principal motivação, a financeira, que ocorre por meio da distribuição de 2% dos lucros, sendo a divisão efetuada proporcionalmente ao salário de cada funcionário. O desenvolvimento dos funcionários acontece somente no departamento de desenvolvimento por meio de cursos.

**Meta:** Motivar os funcionários com a valorização e reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, participação no sentido de ser ouvido pela empresa, reconhecimento financeiro e a oportunidade de desenvolvimento a todos os setores;

**Iniciativas:** Realizar uma pesquisa interna para analisar o grau de motivação de cada funcionário e, após essa análise, implementar programas para motivá-los. Dar oportunidades de desenvolvimento a todos os profissionais da empresa, independente de seu departamento.

**Investimentos:** Para realizar a pesquisa, a empresa não necessitará realizar investimentos, porém, nos programas de motivação e desenvolvimento, a empresa realizará um investimento, que dependerá dos tipos de programas e métodos de desenvolvimento adotados;

## **8. Admissão e demissão de Recursos Humanos;**

**Situação Atual:** A admissão é realizada pelo responsável de cada departamento; a pessoa verifica a necessidade de um novo profissional e comunica ao sócio administrador, que autoriza ou não. Caso ocorra a autorização, a seleção é efetuada por meio de indicações dos funcionários e, após entrevistas pessoais, os profissionais são escolhidos. A demissão ocorre quando o funcionário não está gerando o retorno esperado ou comete alguma falta grave (como repasse de informações à concorrência). (Característica da empresa: Profissionais com muito tempo de casa).

**Meta:** Contratar profissionais qualificados de acordo com as necessidades da empresa (não somente por indicação de parentes). Acompanhar o rendimento; caso não estejam rendendo como esperado, demitir.



**Iniciativas:** Criar procedimentos para avaliar os profissionais a serem contratados, principalmente a análise de currículos. Desenvolver métodos para acompanhar o rendimento profissional, para poder avisar e dar uma nova oportunidade antes de demitir o profissional.

**Investimentos:** A análise de currículos e métodos para acompanhar o rendimento profissional não necessitará de um investimento direto; apesar de envolver funcionários, essa ação já está relacionada às atividades a serem desenvolvidas por eles;

## **9. Definição das relações hierárquicas**

**Situação Atual:** As hierarquias são definidas pelo sócio administrador, que define as funções de cada colaborador; a relação hierárquica é autoritária, por centralizar-se apenas no sócio administrador.

**Metas:** Relação hierárquica descentralizada e realizada pelo chefe de cada departamento.

**Iniciativas:** Criar uma relação hierárquica onde ocorra a comunicação entre todos os departamentos; não uma pirâmide e sim uma linha horizontal.

**Investimentos:** Essa ação deverá ser desenvolvida pela administração; não ocorrerá um investimento;

## **10. Avaliar a produtividade dos funcionários**

**Situação Atual:** A produtividade dos funcionários é avaliada somente por horas em que o funcionário encontra-se na empresa, ou por execução dos serviços a ele atribuídos.

**Metas:** Avaliar a produtividade do funcionário de acordo com o desenvolvimento do seu trabalho (às vezes, um profissional que fica menos tempo na empresa pode produzir mais do que um que fica mais horas).

**Iniciativas:** Acompanhar o desenvolvimento das atividades dos funcionários, verificando quais processos podem ser melhorados para aumentar a capacidade produtiva.

**Investimentos:** Esse investimento pode ser relacionado com a função 3 de formalizar os processos internos na contratação de um funcionário para adequar os procedimentos internos. Esse mesmo funcionário poderá acompanhar as funções para verificar quais processos podem ser melhorados, aumentando a sua capacidade produtiva;

## **11. Medir e Avaliar resultados dos departamentos**

**Situação Atual:** O único departamento que é medido e avaliado é o departamento comercial, por meio das vendas.

**Meta:** Medir e avaliar todos os departamentos para verificar onde estão localizadas as deficiências da empresa.

**Iniciativas:** Implementar uma ferramenta capaz de medir e avaliar os resultados obtidos em relação àqueles propostos pela organização.

**Investimentos:** A ferramenta a ser utilizada pode ser o BSC proposto neste trabalho, que não necessitará de um investimento inicial;

## **12. Análise e aprovação ou rejeição de compras**

**Situação Atual:** O departamento de suprimentos verifica as necessidades de materiais, efetua cotações e faz um pedido que deve ser autorizado pelo sócio administrador.

**Metas:** Independência do departamento de suprimentos para aprovação ou rejeição de compras (nem sempre o sócio administrador encontra-se na empresa para efetuar a autorização).

**Iniciativas:** O departamento de suprimentos deverá provar sua competência e argumentar por que deve ocorrer essa independência.

**Investimentos:** Esta ação dependerá somente dos recursos humanos do departamento de suprimentos para ocorrer, sem envolver investimentos

## **13. Controle de recebimento de equipamentos para ajustes**

**Situação Atual:** Os materiais são recebidos para conserto e é efetuado o protocolo em uma ficha desenvolvida no *Word*.

**Meta:** Incluir o controle de mercadorias recebidas para conserto no sistema de informática; a partir do momento que se efetua a entrada da nota fiscal, o sistema gerará a ficha de controle.

**Iniciativas:** Conversar com o desenvolvedor do sistema para verificar a possibilidade de implementação desta ferramenta.

**Investimentos:** Essa ação irá requerer um investimento; o desenvolvedor irá cobrar um valor para incluir esse procedimento ao software;

## **14. Autorizar viagens comerciais ou de assistência técnica**

**Situação Atual:** É elaborada uma autorização de viagem pela assistente administrativa no *Word*, onde cada viajante deve solicitar a autorização de seu superior e do sócio administrador.

**Meta:** Cada viajante elaborar sua autorização e solicitar a autorização apenas do seu

superior.

**Iniciativas:** Conscientizar os funcionários que viajam da necessidade dessa autorização e encaminhar a eles um modelo para que, sempre que viajarem, elaborem e apresentem o documento aos seus superiores para autorização e posteriormente os entreguem à administração.

**Investimentos:** Não haverá um investimento nessa ação; apenas envolverá a conscientização dos funcionários;

### **15. Verificar a operacionalização do sistema de informática**

**Situação Atual:** O sistema de informática é uma ferramenta que integra todos os departamentos, porém, o departamento de desenvolvimento, que está integrado a esse software por meio do módulo assistência técnica, não está sendo operacionalizado, dificultando a obtenção do *feedback* sobre os suportes, que ocorre de forma verbal exclusivamente. O módulo financeiro é atualizado, mas não é operacionalizado; a empresa possui um outro sistema não integrado para controle financeiro. A operacionalização do sistema não está ocorrendo 100%; dos cinco módulos, verifica-se que apenas 60% é operacionalizado.

**Meta:** Operacionalizar 100% do sistema de informática; colocar em funcionamento os módulos financeiro e assistência técnica.

**Iniciativas:** Verificar porque ainda não ocorre a operacionalização do sistema e se os módulos existentes realmente atendem as necessidades dos departamentos em questão; caso atendam, solicitar treinamento junto à empresa desenvolvedora do software para os funcionários que irão operar esses módulos.

**Investimentos:** O treinamento vai requerer um investimento, sendo que a empresa desenvolvedora do software irá argumentar que esse treinamento já foi efetuado e os funcionários não aproveitaram o mesmo;

### **16. Reduzir custos e despesas**

**Situação Atual:** A empresa não possui um procedimento para realização de cotações referentes aos custos da matéria prima. Como possui fornecedores de longo prazo, não se preocupa em buscar no mercado novas soluções que possam apresentar custos menores, ou melhor qualidade, e as despesas não são controladas. Não possui um controle das impressões, nem da durabilidade de um cartucho, nenhum programa de reaproveitamento das impressões, nem de reutilização de copos descartáveis, pois o funcionário não costuma utilizar um durante

o dia todo. As despesas nas viagens não são controladas – os funcionários apresentam as notas e são ressarcidos sem haver estipulação de valores a serem gastos. Seria interessante analisar os funcionários, verificando se realmente estão produzindo de acordo com as necessidades da empresa, ou se estão acomodados, sem uma função útil, tornando seu salário uma despesa.

**Metas:** Apresentar sempre três cotações do mesmo produto para realizar um comparativo de preços e verificar se a fidelidade vale o preço a ser pago. Conscientizar os funcionários de que uma simples economia em um copo plástico no decorrer de alguns anos produzirá um retorno significativo; controlar as impressões, evitando que os funcionários imprimam todo e qualquer documento; reduzir despesas com viagens e ter em seu quadro funcional somente funcionários que contribuam para o desenvolvimento das atividades da empresa.

**Iniciativas:** Desenvolver procedimentos internos para o departamento de suprimento; criar programas de incentivo aos funcionários para realizar economias; estipular diárias de viagem e desenvolver um sistema para avaliação dos funcionários.

**Investimentos:** Nessa função, não será necessário um investimento direto; poderão ser desenvolvidos programas internos para controle e incentivos como, por exemplo, o funcionário do mês.

A partir das informações apresentadas para cada função, foi elaborado o BSC para o departamento administrativo. É possível perceber, no BSC a seguir (figura 12), que as perspectivas de processo interno e de aprendizado e crescimento do BSC geral, concentram-se em sua grande parte no BSC do departamento administrativo, confirmando a importância da implementação de uma ferramenta de gestão que auxilie na realização das funções de definir e comunicar os objetivos e alinhar seus processos.

Painel de Desempenho

Perspectivas	Objetivos	Funções	Indicador(es)	Situação atual	Meta	Iniciativas
Processo internos	Reduzir Custos e Despesas	Formalizar os procedimentos internos. Análise e aprovação ou rejeição de compras; Reduzir custos e despesas.	% Custos e Despesas sobre faturamento (por ano).	56%	50%	Elaborar um manual de procedimentos interno. Contratação de um funcionario para auxiliar no processo. Departamento de suprimentos competente para gerar independência no processo de compra.
	Desenvolver processo de gestão operacional	Formalizar os procedimentos internos.	nº processos existentes da gestão operacional (em 2 anos)	10	25	Desenvolver procedimentos para processos internos - Eficiência operacional
		Medir e avaliar resultados dos departamentos.	% de resultados alcançados por departamento (em 2 anos)	0%	20%	Estabelecer metas a serem alcançadas. Implementar uma ferramenta capaz de medir e avaliar os resultados obtidos.
	Desenvolver processo de gestão da inovação	Analisar e selecionar os projetos a serem desenvolvidos pela empresa.	Número de produtos novos por inovação (por ano)	0	2	Criar uma equipe para analisar os projetos e verificar a viabilidade.
	Desenvolver processo de gestão dos clientes	Gerar informações para os demais departamentos.	Quantidade de relatórios produzidos mensalmente (em um ano)	2	5	Assessorar os clientes internos (funcionários) com informações.
		Controle de recebimento de equipamentos para ajustes.	% de equipamentos recebidos para conserto (em 2 anos)	0%	-50%	Solicitar ao desenvolvedor do sistema um relatorio para controle dos equipamentos para ajustes.
	Desenvolver processo de gestão administrativa	Definir os objetivos a serem alcançados pela empresa.	% de objetivos alcançados dentro do prazo estabelecido.	30%	50%	Desenvolver um sistema para fornecer informações específicas sobre os objetivos.
		Comunicar os objetivos a todos.	nº de objetivos compreendidos por toda a organização	0	5	Implementar quadros de comunicação na empresa e efetuar reuniões com os gerentes para divulgar os objetivos.
		Formalizar os procedimentos internos.	nº de procedimentos formalizados, "documentados" (em 03 anos)	0%	100%	Elaborar um manual de procedimentos interno.
		Definição das relações hierárquicas.	% de autorizações que não dependem do sócio administrador (em 2 anos)	0%	20%	Desenvolver uma relação hierárquica onde ocorra a comunicação entre todos os departamentos, descentralizando as decisões do sócio administrador
		Autorizar viagens comerciais ou de assistência técnica.	nº de autorizações de viagens por mês elaborado pelo viajante	0%	100%	Encaminhar o modelo de autorização para os viajantes e conscientizá-los da importância deste documento.

Aprendizado e Crescimento	Captar e reter o capital humano	Motivação dos funcionários.	% grau de satisfação (por ano)	0%	100%	Realizar uma pesquisa por meio de um questionário por ano
		Desenvolvimento dos funcionários.	quantidade de cursos realizados (por ano)	0	1	Incentivar a participar de um curso ao ano
		Admissão e demissão de recursos humanos.	% Turnover de funcionário (em 2 anos)	15%	5%	Desenvolver procedimentos para avaliar a admissão e demissão de funcionários
		Avaliar a produtividade dos funcionários.	% horas efetivamente trabalhadas por dia (em um ano)	80%	90%	Acompanhar as atividades dos funcionários verificando quais podem ser melhoradas para aumentar a produtividade dos funcionários.
	Internalizar o capital informacional	Formalizar os processos internos	Quantidade de reuniões realizadas a cada 15 dias (em um semestre)	0	1	Reuniões para passar os procedimentos
		Alinhar os processos internos.		0%	100%	Conectar, integrar e divulgar as estratégias dos departamentos com a da empresa
	Praticar e aperfeiçoar capital organizacional	Verificar a operacionalização do sistema de informática.	número de módulos interligados	3	5	Operacionalizar os módulos financeiro e assistência técnica .

Figura 12: Painel de desempenho do departamento administrativo.  
Fonte: Elaboração própria.

Como já observado na fundamentação teórica, as perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento são consideradas os vetores de resultados do BSC, ou seja, alavancando essas duas perspectivas, obtêm-se melhores resultados nas perspectivas do cliente e financeira.

A apresentação desse painel de desempenho nos remete a umas das principais características do BSC: a de proporcionar a todos uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa, nesse caso, de todo o departamento. Esse painel foi elaborado a partir das informações fornecidas na seção 3.5 deste estudo, referente à situação atual, meta, iniciativas e investimentos de cada função, sintetizando as informações e tornando-as mais claras e precisas.

O perfil de desempenho do departamento administrativo (figura 13) é mais detalhado; construído a partir das funções, demonstra a situação atual e a meta de cada uma.

Apesar de estar em escalas diferentes, pode-se observar que esse perfil encontra-se muito próximo do perfil de desempenho das perspectivas de aprendizado e crescimento da 4S Informática como um todo, reafirmando o enquadramento das funções do departamento dentro dessas duas perspectivas.

Com as informações obtidas para o desenvolvimento do BSC do departamento administrativo, pode-se observar que a maioria das iniciativas necessárias à realização das funções não necessita de um investimento direto, o que facilitaria sua implementação.

Ao efetuar a implementação das iniciativas que demandam investimentos e obter os resultados esperados, a administração justificaria a necessidade de implementar as poucas ações que requerem investimentos.

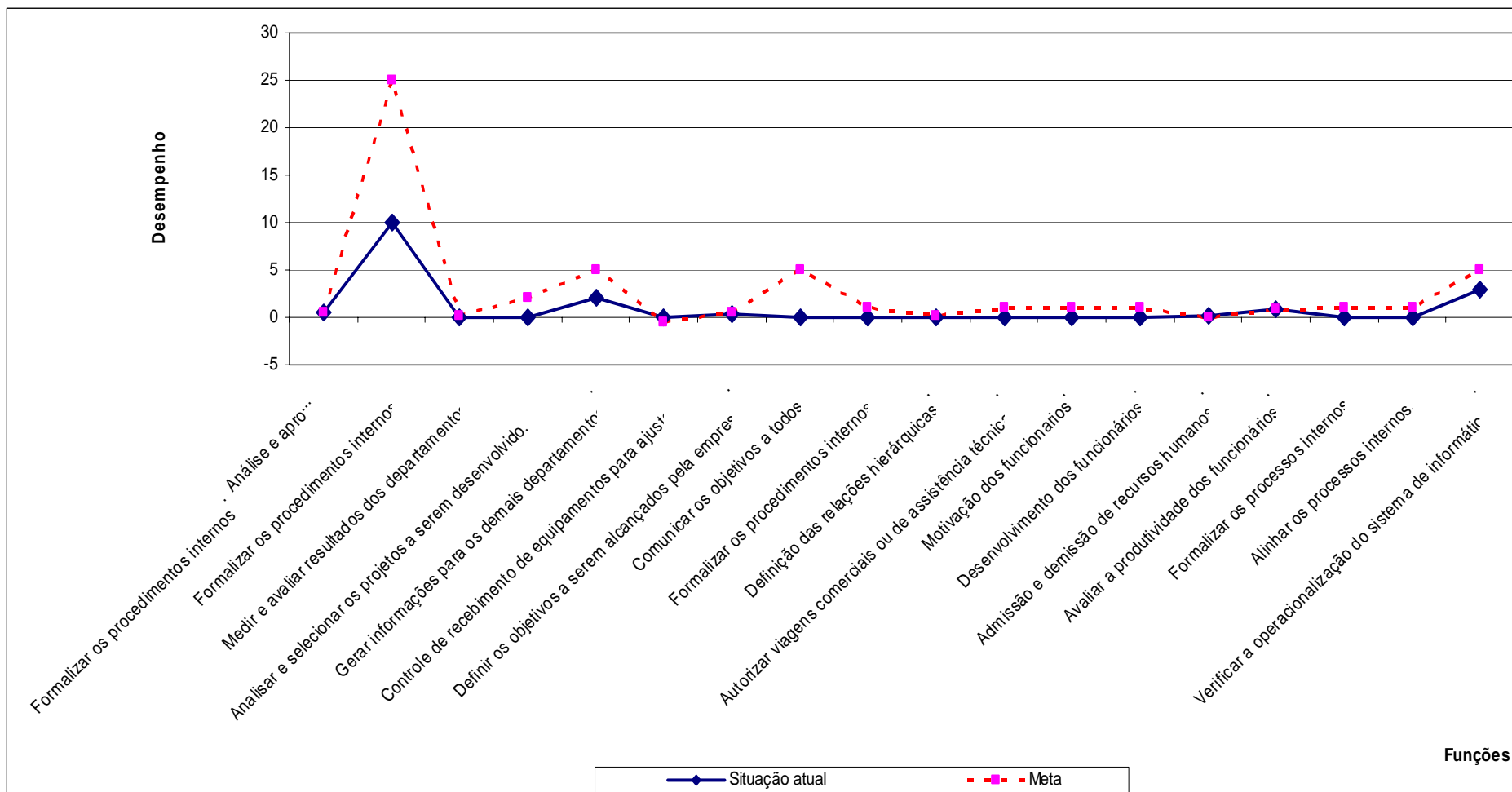


Figura 13: Perfil de desempenho do departamento administrativo.  
 Fonte: Elaboração própria.



## 4 CONCLUSÃO

### 4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das práticas gerenciais da 4S Informática Indústria e Comércio Ltda, a qual utilizava um sistema de gestão baseado somente em dados financeiros, seus gestores declaravam que esse sistema de gestão não mais estava atendendo as suas necessidades, uma vez que tratavam, exclusivamente, de informações financeiras que se utilizavam de dados passados, negligenciando, qualquer processo gerencial dos recursos não financeiros, de identificação e comunicação dos objetivos estratégicos, e de alinhamento dos processos internos da empresa.

Face a esta configuração a autora deste trabalho, por trabalhar no setor administrativo da empresa 4S Informática, sentiu-se motivada a estudar e propor um modelo para auxiliar no gerenciamento deste setor; especialmente, por ser o gerenciamento da empresa a função geral do setor administrativo da 4S Informática (ver seção 3.5).

Assim, buscou-se subsídios na revisão bibliográfica, a qual contemplou a noção de gerenciamento e a investigação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) que melhor atenderia as necessidades da 4S Informática, em termos de: conseguir lidar, simultaneamente, com as informações de recursos financeiros e não financeiros; ser capaz de definir e comunicar os objetivos organizacionais; atender ao requisito de alinhar os processos internos da empresa e ser capaz de promover esta gestão estratégica.

Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi construir o BSC da empresa 4S Informática Indústria e Comércio Ltda, com vistas a apoiar o setor administrativo no gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros, na definição e na comunicação dos objetivos e no alinhamento dos processos internos da empresa.

Para atender tal objetivo verificou-se a necessidade de, efetuar o desdobramento do BSC no departamento administrativo, inicialmente, construiu-se o BSC global (4S Informática Indústria e Comércio Ltda) (Figura 8). Analisou-se a empresa como um todo e o planejamento estratégico, desenvolvendo, assim, o mapa estratégico e o BSC geral além de um perfil de desempenho que analisou graficamente a situação atual e a meta dos objetivos estratégicos.

A partir do BSC corporativo foi realizada uma análise do departamento administrativo, no que tange as suas funções. De posse deste conhecimento, foi, então possível identificar o enquadramento das funções, realizadas pelo departamento administrativo, no mapa estratégico da 4S Informática (Figura 11), donde foi possível identificar que as funções estavam sendo contempladas nas perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento. Ao proceder-se a este enquadramento foi reafirmado o objetivo do setor administrativo, qual seja, dar suporte aos outros departamentos por meio do gerenciamento. A partir dessas informações, realizou-se o desdobramento do BSC, desenvolveu-se o painel e o perfil de desempenho do departamento administrativo.

O desenvolvimento deste trabalho na 4S Informática demonstrou a importância: (i) do gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros (Figura 8 – donde dos 17 objetivos, apenas 3 se configuram como financeiros; e Figura 13 – donde das 18 funções, apenas 1 se configura como financeiro), por meio das ações identificadas (Figura 9 e Figura 12); (ii) da identificação e comunicação dos objetivos estratégicos; e, (iii) da necessidade de alinhamento de todos os objetivos para alcançar a estratégia (Figura 8).

Considerando que a empresa deve trabalhar em alinhamento para produzir sinergias, o departamento administrativo, de acordo com suas funções, é o responsável pela condução desse processo.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a implementação da proposta de gerenciamento deste trabalho, mais especificamente do BSC do departamento administrativo, efetuando primeiramente as iniciativas que não requerem investimentos iniciais e, em seguida, as que necessitam de investimentos. Sugere-se também o desenvolvimento do BSC para os outros departamentos da 4S, alinhando-os ao BSC geral, que deverá estar em constante atualização com a elaboração dos BSCs departamentais.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Cheony Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BALANCED SCORECARD REPORT. *O que é o balanced scorecard*. Disponível em: <<http://www.bscreport.com.br/oquee/default.asp>>. Acesso em: 03 outubro 2005.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Análise do Desempenho Econômico-Financeiro e da Criação de Sinergias em Empresas Combinadas: Um Estudo dos Processos de Fusões e Aquisições do Mercado Brasileiro. In: EnANPAD, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.1 CD-ROM.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerencias para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENSSLIN, Leonardo; SCHNORRENBARGER, Darci. Gerenciamento de Intangíveis: sonho ou realidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 147, p. 83 – 97, maio/jun. 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

\_\_\_\_\_. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

\_\_\_\_\_. *Alinhamento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. *Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*. 2003. 214 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 28, p. 7 – 28, jan./abr. 2002.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luís Martins de.; PEREZ JR., José Hernandez.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos.; *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís.; BOSSARDI, Grieco Rodrigo. O Balanced Scorecard como ferramenta de medição de desempenho: estudo de caso em empresa montadora de veículos agrícolas. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, n. 23, p. 61 – 70, dez. 2005.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 4 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

## **ANEXO**

