

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JANETE INEZ MAHL TRENNEPOHL

BALANCED SCORECARD:
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÕES

PATO BRANCO – PR
2008

JANETE INEZ MAHL TRENNEPOHL

BALANCED SCORECARD:
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÕES

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Pato Branco – Pr.

Orientador: MSc. Paulo Roberto Pegoraro.

PATO BRANCO – PR
2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

***BALANCED SCORECARD:* FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Contabilidade, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador: Prof. MSc. Paulo Roberto Pegoraro

Prof. MSc. Oldair Roberto Giasson

Prof. Dr. Paulo Cezar Dondoni

Pato Branco, 01 de outubro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha eterna gratidão e reconhecimento por ser sempre a fonte de verdadeira ciência aos que buscam a sabedoria.

Agradeço meu querido esposo Victor Hugo e aos meus amados filhos Victor Hugo Filho e Vinícius pela compreensão que tiveram nesses anos de minha ausência e por compartilharem comigo essa conquista.

Gratidão aos meus pais e familiares que sempre entenderam minha necessidade e paixão na busca pelo conhecimento.

Gratidão ao meu professor orientador MSc. Paulo Roberto Pegoraro pelo apoio e incentivo e que confiou em meu potencial para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis, pela dedicação e sabedoria na transmissão do conhecimento.

Agradeço a todos os colegas, principalmente ao colega e amigo Márcio Panassollo pela sua dedicação e apoio nas horas de estudo que comigo compartilhou.

Gratidão a todas as pessoas que me incentivaram com palavras e atitudes, sem vocês nada disso teria sentido.

Dedico este trabalho a Direção e Colaboradores da NT Organizações.

Na vida nenhuma situação pode ser segura e nenhuma realização permanente, a menos que sejam baseadas na justiça e na verdade.

HILL, N.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar um estudo que contemple a contribuição do *balanced scorecard* sobre as quatro perspectivas (Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; Aprendizado e Crescimento) como instrumento gerencial a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços na sua gestão. A metodologia adotada envolveu pesquisa bibliográfica e exploratória, fundamentada num estudo de caso. Para o recolhimento de informações internas da empresa, foi aplicada entrevista junto à gerência que forneceu informações administrativas internas. Fez-se necessário também, aplicar questionário junto aos colaboradores e clientes da empresa, com o objetivo de captar informações sobre os processos internos da empresa e conhecimento do cliente. O resultado da pesquisa possibilitou orientar a empresa em seu processo de decisão gerencial. Em relação à Perspectiva Financeira, sugestionou-se como meta um aumento de 10% sobre a receita bruta, incentivando as vendas. Em relação à Perspectiva do Cliente sugestionou-se realizar pesquisa sobre satisfação trimestralmente, pois uma vez identificados os problemas que estão ocorrendo é possível eliminá-los. Em relação aos Processos Internos, identificou-se que o atendimento telefônico requer mais agilidade e eficiência, buscando mais qualidade nos serviços internos, desta forma, sugestionou-se o redesenho dos processos de produtividade. Em relação ao Aprendizado e Crescimento foi indicada como sugestão, a melhoria no clima organizacional por meio de políticas de participação nos lucros e implantação de treinamento e desenvolvimento. Acredita-se que o caminho para o sucesso de pequenas empresas, ocorra através de metas estratégicas, tornando-se ação através da aplicabilidade de instrumentos eficazes. Pode-se afirmar que o BSC é um instrumento de análise e medida de desempenho financeira e não financeira que possibilita auxiliar os gestores em metas estratégicas.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*. Gestão. Perspectivas.

ABSTRACT

This work aims to undertake a study covering the contribution of the balanced scorecard on the four prospects (Financial, the Customer; Cases of Interior; Learning and Growth) as a management tool to be used for companies providing services in its management. The methodology involved literature search and exploration, based on a case study. For the collection of information inside the company, was applied interview with the management which provided administrative information systems. There was also necessary, apply questionnaire with the employees and customers of the company, aiming to capture information on the company's internal processes and knowledge of the client. The result enabled the search guide the company in its decision-making management. Regarding the financial perspective, suggestion itself as a target increase of 10% on the gross revenue, boosting sales. For the collection of information inside the company, was applied in relation to the Customer Briefing suggestionou be made quarterly survey of satisfaction, because once identified the problems that are occurring you can eliminate them. For Internal Processes, identified that the phone requires more agility and efficiency, seeking more quality service providers in this way, suggestion is the redesign of the processes of productivity. For the Learning and Growth was indicated as a suggestion, improvement in the organizational climate through policies of profit sharing and deployment of training and development. It is believed that the path to the success of small businesses, occurs through strategic goals, becoming action through the application of effective tools. You can say that the BSC is a tool for analysis and measurement of performance, financial and non-financial, enabling help managers in strategic goals.

Key-words: Balanced Scorecard. Management. Perspective.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	-	Processos críticos e gestão e o BSC.....	21
FIGURA 2	-	O <i>Balanced Scorecard</i> Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.....	25
FIGURA 3	-	Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	26
FIGURA 4	-	A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	29
FIGURA 5	-	A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	36
FIGURA 6	-	Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento.....	37
FIGURA 7	-	Indicadores de Aprendizado e Crescimento – Reciclagem.....	38
FIGURA 8	-	Organograma.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	-	Número de contratos mês/2007.....	42
GRÁFICO 2	-	Número de contratos mês/2008.....	43
GRÁFICO 3	-	Tarefa.....	45
GRÁFICO 4	-	Horário de trabalho.....	46
GRÁFICO 5	-	Relacionamento com colegas.....	47
GRÁFICO 6	-	Relacionamento com o Gestor.....	48
GRÁFICO 7	-	Salário.....	49
GRÁFICO 8	-	Apresentação dos Consultores de Crédito.....	50
GRÁFICO 9	-	Agilidade e cordialidade dos Consultores de Crédito.....	51
GRÁFICO 10	-	Explicação dos Consultores de Crédito.....	52
GRÁFICO 11	-	Serviços pós-intermediação.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- Fases principais da Contabilidade Brasileira.....	20
QUADRO 2	- Exemplo de Indústrias e de Empresas de Serviços.....	22
QUADRO 3	- Crescimento e mix da receita.....	27
QUADRO 4	- Redução de custos/melhoria de produtividade.....	27
QUADRO 5	- Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimento.....	28
QUADRO 6	- Grupo de Medidas Essenciais de Resultados.....	30
QUADRO 7	- Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes.....	30
QUADRO 8	- Processos Empresariais Internos.....	32
QUADRO 9	- Entrevista Realizada com a Sócia-Gerente da Empresa.....	44
QUADRO 10	- Demonstrativo de resultado.....	55
QUADRO 11	- Grau de Alavancagem Operacional.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	-	Em relação à tarefa que você desempenha na NT Organizações como se sente?.....	45
TABELA 2	-	Quanto ao horário de trabalho na NT Organizações, como você se sente	46
TABELA 3	-	Você está satisfeito com o relacionamento entre colegas na NT Organizações?.....	47
TABELA 4	-	Você está satisfeito com o relacionamento dos sócios da NT Organizações?.....	48
TABELA 5	-	Quanto ao salário da NT Organizações, como você se sente.....	49
TABELA 6	-	Você está satisfeito com a apresentação dos Consultores de Crédito da NT Organizações Ltda?.....	50
TABELA 7	-	Você está satisfeito com o atendimento dos Consultores de Crédito (agilidade e cordialidade dos atendentes) da NT Organizações Ltda?.....	51
TABELA 8	-	Você está satisfeito com as explicações dos Consultores de Crédito da NT Organizações?.....	52
TABELA 9	-	Você está satisfeito com os serviços pós-intermediação da NT organizações?.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA	14
1.1.1	Delimitação do Tema	14
1.2	PROBLEMAS E PREMISSAS	15
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	METODOLOGIA DA PESQUISA	17
1.5.1	Pesquisa quanto a Abordagem do Problema	17
1.5.2	Pesquisa quanto a Abordagem dos Objetivos	17
1.5.3	Técnica Utilizada na Pesquisa	18
1.5.4	Amostra e Instrumentos utilizados na Pesquisa	18
1.5.5	Análise de Dados	18
1.6	ASSUNTOS TRATADOS NO EMBASAMENTO TEÓRICO	19
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	20
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE NO BRASIL	20
2.2	O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA GERENCIAL: PARA PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	21
2.3	O <i>BALANCED SCORECARD</i> : AS QUATRO PERSPECTIVAS	24
2.3.1	Perspectiva Financeira	26
2.3.2	Perspectiva de Clientes	28
2.3.3	Perspectiva dos Processos Internos da Empresa	32
2.3.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	34
3	ESTUDO DE CASO – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	41
3.1	I ETAPA - CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO	41
3.2	II ETAPA – ENTREVISTAS: PROPRIETÁRIO – COLABORADORES E CLIENTES	43
3.2.1	Entrevista Realizada com a Sócia-Gerente da Empresa	44
3.2.2	Resultado da Pesquisa Realizada Colaboradores	44
3.2.3	Resultado da Pesquisa Realizada com Clientes	50
3.3	III ETAPA - DEFINIÇÃO: MISSÃO; VISÃO; VALORES E ORIENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	53
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

4.1	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICES.....	62
	ANEXO.....	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Este trabalho busca realizar um estudo sobre a contribuição do *balanced scorecard* como instrumento gerencial a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços na sua gestão, fundamentada num estudo de caso em uma empresa localizada no município de Pato Branco – PR.

Atualmente, as empresas estão inseridas num ambiente operacional, que requer estarem bem informadas e por isso, carecem de instrumentos de gestão adequada para gerenciar e medir todo o seu desempenho. Mensurar é fundamental, uma vez que o que não é mensurado não é gerenciado.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma proposta para administração estratégica, em empresas. Desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton ainda na década de 1990, esta proposta envolve quatro perspectivas (Perspectiva Financeira; Perspectiva do Cliente; Perspectiva de Processos internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento). O BSC fornece regras ou normas sobre o que as empresas deveriam medir para atingir seus objetivos, ou seja, é um instrumento de gestão, que habilita as empresas a tornarem viáveis sua visão e estratégia possibilitando traduzir em ações.

Assim, Kaplan e Norton (1997) acreditam que confiar, exclusivamente, em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas e incompletas, já que estas mensurações concentram-se em resultados originados de ações passadas. O trabalho aqui proposto traz um embasamento teórico das quatro perspectivas, objetivando compreender sua finalidade e importância.

1.1.1 Delimitação do Tema

Este estudo ocorreu numa empresa prestadora de serviços, localizada em Pato Branco - Paraná.

1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS

As pequenas empresas apresentam-se com bastante destaque no cenário econômico brasileiro, inclusive, por suas histórias de crescimento e, até mesmo, de decadência. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um grande avanço rumo à qualidade profissional das pequenas empresas.

Muitas dessas pequenas empresas, que estão no mercado, possuem procedimentos lucrativos e, até mesmo, estão bastante prósperas, porém poderiam estar melhor estabilizadas em seu ramo de negócios. Todavia, sem perspectivas corretamente adequadas e vulneráveis e à instabilidade do mercado ficam invariavelmente estagnadas.

Muitas empresas de pequeno porte correm riscos pela falta de planejamento estratégico em seu próprio ramo de atividades. A simplicidade na maneira de administrar não torna possível a solução de problemas, inviabiliza recursos e conserva um ambiente de insegurança sobre os rumos que lhe garantiriam mais estabilidade. Por conta desse enunciado, pergunta-se:

Como o *Balanced Scorecard* pode contribuir para gestão de uma empresa prestadora de serviços no município de Pato Branco - Paraná?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* como instrumento gerencial a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços na sua gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) contextualizar as quatro perspectivas que abrangem o *Balanced Scorecard*;

- b) relatar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como ferramenta auxiliar para tomada de decisão no contexto organizacional;
- c) realizar um estudo de caso referente ao BSC em uma pequena empresa prestadora de serviços de intermediação financeira.

1.4 JUSTIFICATIVA

Observando a necessidade que as pequenas empresas têm em relação ao planejamento estratégico surgiu o interesse pelo tema. Ocorre que as empresas até constroem metas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia-a-dia da empresa e dos gestores.

Busca-se evidenciar que o *Balanced Scorecard* pode ser um excelente instrumento de gestão. Uma vez que apresenta informações precisas e atualizadas do andamento das atividades passadas e futuras, para o conhecimento de uma organização.

A importância do estudo ocorre fundamentalmente por apontar que *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Contribuindo para que a empresa acompanhe o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentam-se, aqui, os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuem para a construção do conhecimento diante da pesquisa.

1.5.1 Pesquisa quanto a Abordagem do Problema

A abordagem do estudo quanto ao problema, foi definido sob o enfoque quantitativo e qualitativo. Vale lembrar que o enfoque da pesquisa qualitativa considera a subjetividade do pesquisador na análise dos dados.

Já, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 2002).

1.5.2 Pesquisa quanto a Abordagem dos Objetivos

A pesquisa quanto à abordagem dos objetivos, foi fundamentada sob enfoque exploratório. Método este utilizado quando se tem pouco conhecimento do assunto (GIL, 2002).

Também como método de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para melhor explicar o problema a partir de referências publicadas em livros, e assim contribuir para maiores buscas em conhecer e analisar o problema em relação a conceitos, possibilitando o aprimoramento do complemento ao desenvolvimento e embasamento nas afirmações do trabalho e na sua execução.

Para Gil (2002, p. 59) a “pesquisa bibliográfica é projetada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com material disponível na Internet.” Trata-se do levantamento de bibliografias já publicadas sobre o assunto que se está investigando, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

1.5.3 Técnica Utilizada na Pesquisa

A técnica que utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso, o qual permitiu conhecer o que se está estudando definindo cada atividade, auxiliando assim numa melhor análise do objeto de estudo em questão. O estudo de caso começa com um plano que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve. Segundo a concepção de Gil (2002) o estudo de caso pretende não partir de uma visão predeterminada da realidade, mas apreender e compreender os múltiplos aspectos de uma situação.

O estudo de caso ocorreu na empresa NT Organizações, localizada em Pato Branco - Paraná.

1.5.4 Amostra e Instrumentos utilizados na Pesquisa

Para atender aos objetivos propostos neste estudo foram necessários os seguintes instrumentos de coleta de dados:

As populações selecionadas para amostra do estudo foram:

1. Entrevista: com 01 gestor da empresa NT Organizações (Apêndice - 01);
2. Questionário: com 11 colaboradores da NT Organizações (Apêndice - 03);
3. Questionário: com 36 clientes da empresa NT Organizações (Apêndice - 02).

A entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz a pergunta, ou seja, é uma conversa efetuada face a face de maneira estruturada, para que se consiga um maior número de informações (MARCONI; LAKATOS, 2001).

O questionário no entendimento de Martins e Lintz (2001) consiste em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, e neste caso, é considerado um excelente instrumento, para não expor o entrevistado. Os questionários foram compostos por questões fechadas.

1.5.5 Análise de Dados

A análise dos dados foi avaliada de forma qualitativa e quantitativamente. A análise qualitativa corresponde a análise da entrevista realizada com o gestor da empresa. Porém, para

a análise dos questionários (colaboradores e clientes) foi utilizada a análise quantitativa, fazendo-se o uso da estatística, onde os dados foram apresentados em forma de gráficos elaborados no Excel.

1.6 ASSUNTOS TRATADOS NO EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico foi fundamentado em Kaplan e Norton, uma vez que são os responsáveis pelo *Balanced Scorecard*, porém, outras literaturas foram utilizadas para fundamentar o clima organizacional e satisfação do cliente, todas registradas nas referências desse estudo.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa aqui referenciada apresenta-se em cinco partes, assim distribuída:

Na introdução, apresentam-se: o tema; problema; objetivos e justificativa do estudo. Já na segunda parte, ocorre o embasamento teórico, onde se contextualiza o *Balanced Scorecard* sobre as quatro perspectivas: Perspectiva Financeira; Perspectiva de Clientes; Perspectiva dos Processos Internos da Empresa e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Na terceira parte é ilustrado o estudo de caso, com as sugestões para aplicação das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Na Quarta parte ocorre a conclusão do estudo seguido das referências bibliográficas e apêndices.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Considerando que a pesquisa aqui pretendida busca realizar um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumentos a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços, o Embasamento Teórico dará ênfase aos estudos desenvolvidos por Robert Kaplan e David Norton, porém com contextualizações de autores diversos.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE NO BRASIL

A história da Contabilidade no Brasil é considerada recente, ao se comparar com a de outros países, levando-se em consideração à história da contabilidade americana e de alguns países da Europa. O quadro 1 apresenta os principais marcos históricos ocorridos na contabilidade brasileira:

Marcos Históricos	Relatos Históricos
1850 - O Código Comercial brasileiro	Apresenta-se pela primeira vez, uma regulamentação contábil, que não traz procedimentos contábeis, mas sim, a obrigatoriedade da escrituração contábil, apresentando formalidades extrínsecas de escrituração e a elaboração anual da Demonstração do Balanço Geral.
1905 - Decreto Federal n. 1.339	Foram reconhecidos os cursos de Guarda-Livros e de Perito-Contador, mantidos pela Escola Prática de Comércio.
1916 – Regulamentação da Contabilidade	A regulamentação da profissão (pelo Senador José Lyra).
1945 - Decreto-lei número 7.988	Cria-se o curso de Ciências Contábeis e Atuariais estabeleceu-se sua duração em 4 anos.
1976 - Lei n. 6.404 em 15 de dezembro	Cria-se a Lei das Sociedades Anônimas, que tinha como objetivo estruturar o mercado nacional de capitais, incorporando definitivamente tendências da Escola Americana.

QUADRO 1 – Fases principais da Contabilidade Brasileira

Fonte: Schmidt (2002). Adaptação do autor

Durante a década de 1980, o panorama econômico brasileiro foi caracterizado por altas de inflação, neste contexto, as informações contábeis eram bastante prejudicadas, mesmo com os métodos adotados pela Contabilidade nacional. Desta forma, com o objetivo de resolver os problemas criados pela alta inflação, segundo Schmidt (2002, p. 215) “a adoção obrigatória da elaboração e publicação de Demonstrações Contábeis complementares referentes às companhias abertas, em moeda de poder aquisitivo da moeda”.

A partir de 1989 retornou-se a eleição direta para Presidente da República e, em 1994, inicia-se a estabilidade inflacionária, com o Plano Real (Governo de Fernando Henrique Cardoso). É nesse panorama ocorrerem alterações no ensino superior de Contabilidade, em especial a partir da década de 1990 (PELÉIAS et al., 2008).

2.2 O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA GERENCIAL: PARA PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A proposta de Kaplan e Norton parte do pressuposto de que as empresas constroem metas estratégicas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o cotidiano da empresa. Diante disso, os autores propõem um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

A figura 1 ilustra a finalidade do BSC considerando-o como uma ferramenta gerencial que trata dos processos críticos existentes na gestão empresarial.

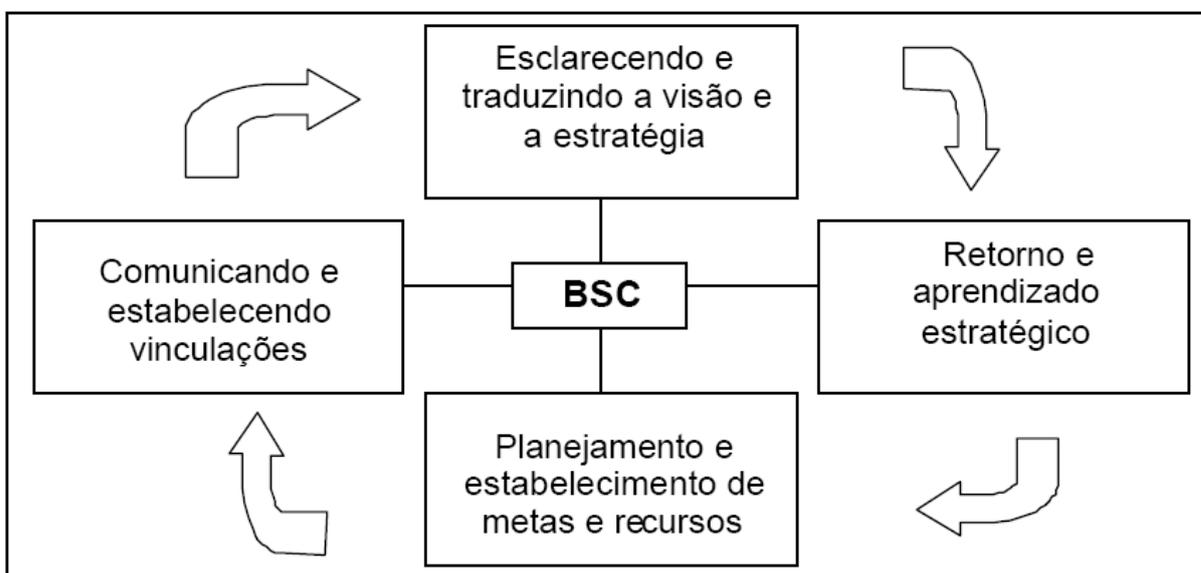


FIGURA 1- Processos críticos e gestão e o BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

Percebe-se na figura 1 a preocupação em clarear e traduzir a visão com a ajuda do método BSC para se conseguir a estratégia adotada, através de todos os colaboradores da organização, facilitando o processo de comunicação entre os níveis.

Embora praticamente toda empresa de fato conte com medidas financeiras e não-financeiras, muitas ainda utilizam as medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente.

Kaplan e Norton (1997, p. 09) afirmam “que as medidas financeiras e não-financeiras têm somente a finalidade de dar *feedback* tático e controlar operações de curto prazo”.

O *Balanced Scorecard* apresenta de forma bem clara que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para colaboradores de todos os níveis da organização. Os colaboradores e gestores precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações.

O *Balanced Scorecard* segundo Padoveze (2004, p. 584) dá ênfase à busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos, procurando “medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: “financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento”.

Considerando que o estudo sobre *Balanced Scorecard* tratado nesta pesquisa encontra-se direcionado para empresas prestadoras de serviços, necessário se faz contextualizar sobre esse segmento de mercado, no contexto econômico atual. As empresas prestadoras de serviços já existem há centenas de anos; sua importância para a economia moderna tem crescido, substancialmente, durante o século XX.

O quadro 2 apresenta exemplos de empresas de serviços e indústrias. As empresas de serviço diferem das empresas industriais de diversas maneiras. A diferença mais evidente é que as empresas de serviço não produzem um produto tangível.

Setores de Serviços	Empresas de Serviços
Instituições financeiras	Bancos comerciais, bancos de investimentos, empresas hipotecárias, empresas de seguro, corretoras e distribuidoras de valores.
Transportes	Ferrovárias, aéreas, rodoviárias, entregas de encomendas, entregas noturnas, serviço postal.
Telecomunicações	Serviço de telefonia local, comunicação de dados e de voz a longa distância.
Comércio de mercadorias	Supermercado, lojas de departamento, lojas de descontos, lojas atacadista.
Serviços profissionais	Consultoria, escritórios de contabilidade, empresas de engenharia e de <i>software</i> .
Saúde	Medicina em grupo, hospitais, clínicas médicas.
Varejo	Mercearias, lojas de departamentos, postos de gasolina, lojas de produtos importados.

QUADRO 2 – Exemplo de Indústrias e de Empresas de Serviços
Fonte: Atkinson (2000, p. 49)

As empresas prestadoras de serviços devem estar atentas à qualidade do serviço prestado por seus colaboradores. Os clientes dessas empresas percebem, imediatamente, as

falhas nos serviços recebidos. As conseqüências dessas falhas podem ter resultados negativos, já que clientes insatisfeitos procuram por outros serviços alternativos após uma experiência desagradável.

Contudo, os gestores de empresas de serviços têm usado, historicamente, a informação gerencial contábil com menor vigor do que os gerentes das empresas industriais. Atkinson (2000, p. 59) afirma que os gestores das empresas de serviços:

Usavam informações financeiras para orçar e controlar dispêndios em seus departamentos funcionais. Porém, mesmo em empresas de serviços que são tão complexas e diversificadas como as empresas industriais, normalmente, os gerentes não conhecem os custos dos serviços que elas produzem e entregam, nem o custo do atendimento a diferentes tipos de clientes.

Diante dessas falhas que ocorrem no controle financeiro das empresas que o *Balanced Scorecard* pode se tornar um eficiente instrumento gerencial já que é sistema de mensuração utilizado para clarear, informar e implementar a estratégia empresarial, quando bem elaborado.

O atual momento econômico, compreendido como era da informação exige novas configurações para superar a concorrência, tanto para empresas industriais como para as prestadoras de serviços. A capacidade para explorar os ativos intangíveis ou intelectuais torna-se requisito imprescindível para empresas que administram ativos físicos e tangíveis.

Para Atkinson (2000, p. 60) os ativos intangíveis capacitam às empresas para:

Desenvolver um relacionamento com os clientes existentes para mantê-los leais e possibilitar à empresa buscar clientes em novos segmentos. Introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados. Produzir produtos e serviços, sob encomenda, a baixos custos, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento.

Neste segmento, colaboradores motivados produzem mais e com melhor qualidade, ou seja, a empresa ao investir no conhecimento desses colaboradores, estará automaticamente colhendo habilidades, melhorias contínuas nas capacidades dos processos, na qualidade e nos prazos de atendimento.

O *Balanced Scorecard* também mede os fatores que conduzirão a um futuro desempenho financeiro e competitivo superior. Garrison e Oreen (2001, p. 321) afirmam que os gestores das empresas usam o *Balanced Scorecard* para:

Medir como as suas unidades de negócios criam valor para os **clientes** atuais e futuros; como eles têm que construir e aumentar as **capacidades internas**; e como **investir nas pessoas e sistemas** necessários para melhorar o desempenho futuro. O

uso do *balanced Scorecard* é uma estrutura que unifica os processos de planejamento e controle (Grifo meu).

Em outras palavras, o enunciado quer dizer que o *Balanced Scorecard* compreende um conjunto de medidas estratégicas que oferecem base a essa estratégia, em toda a organização. Neste contexto, se apresenta como uma teoria sobre como alcançar as metas da organização.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 29) a estratégia aqui referenciada compreende o processo pelo qual:

Os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

A aplicabilidade do BSC como ferramenta gerencial, requer desenvolver uma série de indicadores não tradicionais para alinhar a organização à estratégia, avaliando a implementação e, se necessário, efetuar mudanças na própria estratégia. Na visão de Kaplan e Norton (1997), os indicadores estão ligados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus proprietários e ao desenvolvimento interno da organização, proporcionando uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e ações estratégicas.

Assim sendo, os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Sendo que estas quatro perspectivas serão tratadas a seguir.

2.3 O *BALANCED SCORECARD*: AS QUATRO PERSPECTIVAS

O *Balanced Scorecard* pode ser considerado um método de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, não são suficientes para isso, uma vez que só apontam os resultados passados dos investimentos e das atividades, não levando em conta os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 08) as medidas financeiras são “inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem

seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação”.

Os gestores através do método ou sistema *Balanced Scorecard* podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* possibilita complementar as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aperfeiçoados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, bem como, os investimentos em recursos humanos (sistemas e capacitação) que poderão mudar eficientemente todas as atividades de uma organização.

Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias perspectivas, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo. Para melhor compreender o contexto das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, estas estão ilustradas na figura 2:

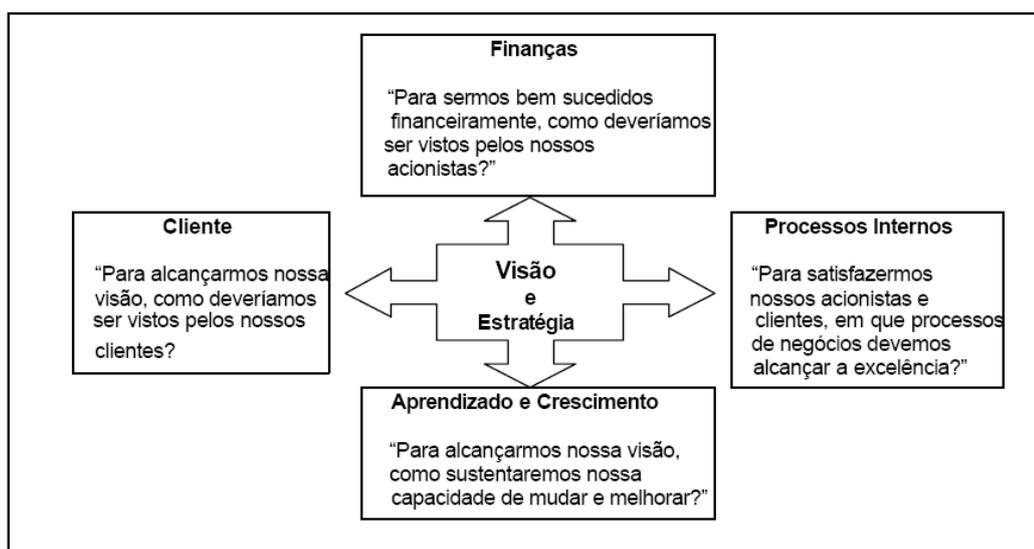


FIGURA 2 - O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 09)

Levando em consideração que o trabalho aqui pretendido busca realizar um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* sobre essas quatro perspectivas apresentadas na figura 1, faz-se necessário tratar cada uma individualmente nos próximos itens.

2.3.1 Perspectiva Financeira

A Questão financeira é a primeira perspectiva abordada pelos autores Kaplan e Norton (figura 3). Esta perspectiva do BSC permite fazer a avaliação da lucratividade da empresa. A partir dela, os gestores têm possibilidades de realizar a medição e a avaliação dos resultados gerados pelo negócio e das necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

FIGURA 3 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 55)

Verifica-se que, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros (figura 3) que norteiam a estratégia empresarial:

- a) crescimento e *mix* de receita;
- b) redução de custos/melhoria de produtividade;
- c) utilização dos ativos/estratégia de investimento.

a) Crescimento e *mix* de receita

Quadro 3 apresenta 6 aspectos que compreendem o crescimento do mix da receita:

Crescimento e mix da receita	
1. Novos produtos	As empresas na fase de crescimento normalmente enfatizam ampliação das linhas de produtos existentes ou a oferta de produtos e serviços inteiramente novos.
2. Novas aplicações	O desenvolvimento de produtos inteiramente novos pode ser muito oneroso e demorado.
3. Novos clientes e mercados	Levar produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados também seria um caminho desejável para aumentar a receita. Medidas como os percentuais de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas enfatizam a importância em examinar essa fonte de aumento de receita.
4. Novas relações	Algumas empresas têm tentado materializar a sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios fazendo com que cooperem para o desenvolvimento de novos produtos ou para a venda de projetos integrados aos clientes.
5. Novo mix de produtos e serviços	As empresas podem optar por aumentar a receita mudando o mix de produtos e serviços. Por exemplo, uma empresa poderia identificar uma substancial vantagem de custo em segmentos selecionados, onde pode derrotar os concorrentes oferecendo preços significativamente mais baixos.
6. Nova estratégia de preços	Essas situações podem ser identificadas com muito mais facilidade com a implementação de sistemas de custeio baseado em atividades que associam os custos, lucros e, até mesmo, ativos empregados em cada produto, serviço e cliente.

QUADRO 3– Crescimento e mix da receita

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 54) adaptação do autor

b) Redução de custo/melhoria de produtividade

O quadro 4 aponta os 02 aspectos que compreendem a redução de custos/melhoria de produtividade:

Redução de custo/melhoria de produtividade	
1. Melhoria do <i>mix</i> de canais	Mesmo sem quaisquer melhorias dos processos correspondentes (uma hipótese conservadora), a simples adoção de canais de processamento mais eficientes pode aumentar muito a produtividade e reduzir o custo das transações.
2. Redução das despesas operacionais	Muitas empresas hoje estão tentando ativamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas. O sucesso desses esforços pode ser medido acompanhando-se o valor absoluto dessas despesas ou seu percentual em relação aos custos totais ou à receita.

QUADRO 4– Redução de custos/melhoria de produtividade

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 60) adaptação do autor

c) Utilização dos ativos/estratégia de investimentos

O quadro 5 aponta os 02 importantes aspectos que compreendem a utilização dos ativos/estratégia de investimento:

Utilização dos Ativos/estratégia de investimento	
1. Ciclo de caixa	O capital de giro, principalmente contas a receber o estoque e contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas dos setores de produção, varejistas, atacadista e de distribuição. Uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa, calculado com a soma do custo dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas de contas a receber, menos os dias de compras, no contas a pagar.
2. Melhoria da utilização dos ativos	Outras medidas de utilização dos ativos poderiam enfatizar a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, tanto para melhorar a produtividade decorrente dos projetos de investimento de capital quanto para acelerar o processo, de modo que os retornos financeiros gerados por esses investimentos sejam realizados mais cedo; na prática, uma redução do ciclo de caixa para os investimentos em capital físico e intelectual.

QUADRO 5 – Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 62) adaptação do autor

2.3.2 Perspectiva de Clientes

A questão do cliente é a segunda perspectiva abordada pelo *Balanced Scorecard*. Essa perspectiva inclui medidas básicas que representam os resultados bem sucedidos de uma estratégia implantada adequadamente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 66) “esta perspectiva permite aos gestores identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como definir medidas de desempenho para os segmentos-alvo”.

Diante de um mercado altamente competitivo as empresas devem dar atenção ao índice de abandono de clientes, podendo: definir e calcular seu índice de retenção; identificar as causas de problemas com clientes e perceber as que podem ser melhor gerenciadas; estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes e calcular quanto custaria para reduzir o índice de abandono (KOTLER e ARMSTRONG 1998).

Sob a perspectiva do cliente, os gerentes identificam o cliente e os segmentos de mercado nos quais a unidade de negócios competirá, bem como, as medidas de desempenho da unidade de negócios nesses segmentos designados. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimentos curtos, entregas no prazo, ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67) a perspectiva dos clientes:

Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes: **satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade** com segmentos específicos e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. (Grifo do autor).

Um das melhores estratégias para uma empresa ser bem sucedida é atrair e reter clientes. As empresas ainda num passado recente achavam que seus clientes eram garantidos, talvez pela falta de alternativas para eles, atualmente a realidade apresenta-se com um novo contexto, uma vez que existe maior competitividade.

Essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito (ver figura 4).

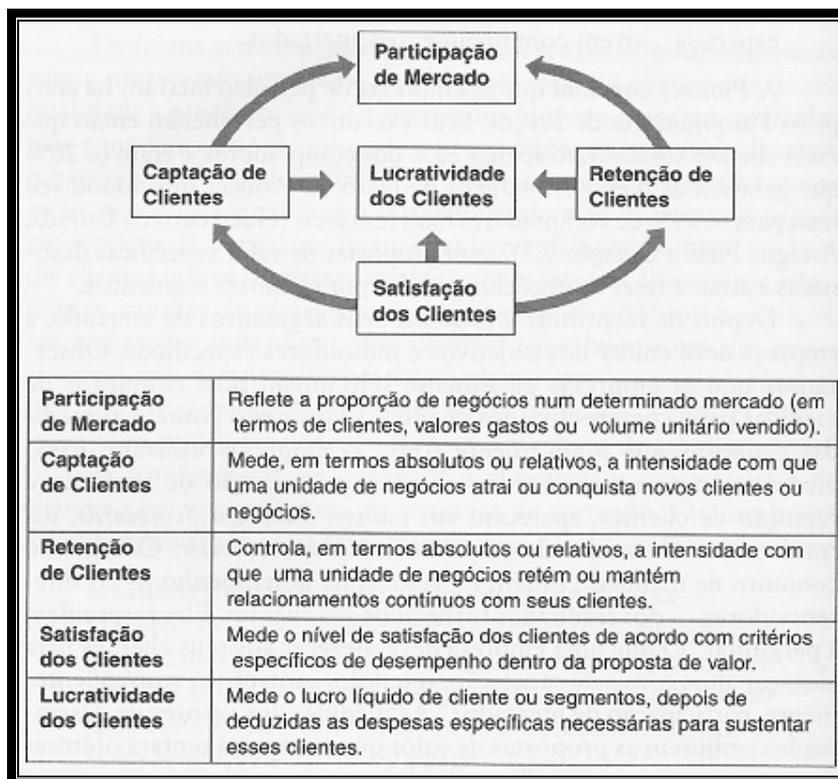


FIGURA 4- A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 72)

Para que haja resultado eficiente, essas medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera conseguir seu maior crescimento e lucratividade. Observe-se o quadro 6:

Grupo de medidas essenciais de resultados	
1. Participação de mercado e de conta	Medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido.
2. Retenção de Clientes	Uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos.
3. Captação de clientes	Em geral, as empresas que procuram ampliar mercados têm como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. A captação de clientes pode ser medida pelo volume de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos.
4. Satisfação de clientes	Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem <i>feedback</i> sobre o desempenho da empresa.
5. Lucratividade de clientes	Como a satisfação dos clientes e a alta participação de mercado são, por si sós, apenas um meio para a obtenção de melhores resultados financeiros, as empresas terão que medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade desses negócios, particularmente nos segmentos-alvo.

QUADRO 6 – Grupo de Medidas Essenciais de Resultados

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 72 a 75) adaptação do autor

Não basta apenas criar técnicas para atrair clientes, a empresa deve retê-los, pois muitas empresas possuem alto nível de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes, mas perdem muitos deles.

Atualmente os clientes estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, exigindo que as empresas ofereçam serviços e atendimentos cada vez mais eficientes. Clientes não querem ser argüido com propagandas de produtos e serviços, e tão somente que as empresas o conheçam e saibam suas reais necessidades:

Sobre fidelização ao cliente Sabatino (2003, p. 15) afirma que:

Especificamente em relação a programas de fidelização, o atendimento ao cliente precisa ter o seu conceito necessariamente ampliado. Nesse caso, mais do que atender aos clientes, a empresa deve relacionar-se com eles, conhecer seus desejos e antecipar suas necessidades.

O quadro 7 apresenta uma maneira simples de combinar considerações sobre segmentos de mercado específicos e lucratividade dos clientes.

Segmento-alvo e Lucratividade dos Clientes		
Clientes	Lucrativo	Não-Lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento Não-específico	Monitoração	Eliminação

QUADRO 7 - Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 77)

Os clientes antigos não-lucrativos podem exigir redefinição dos preços de serviços ou produtos que utilizam extensivamente, ou o desenvolvimento de melhores formas de produção ou entrega desses produtos ou serviços.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 77) clientes lucrativos fora do segmento alvo:

Certamente podem ser retidos, mas precisam ser monitorados atentamente sob pena de, através de novas demandas por serviços ou características, ou de mudanças no volume e mix de produtos e serviços comprados, tornarem-se não lucrativos.

Percebe-se o quanto é importante satisfazer as necessidades dos clientes, pois estes quando não satisfeitos, vão procurar outra empresa que preencha seus desejos. Para tanto, é importante contar com instrumentos que permitam identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e, em seguida, medir e monitorar como atender esses requisitos.

Uma empresa para sobreviver à dinâmica do mercado, pressionada por questões conjunturais sócio-econômicas e políticas e de concorrência, em segmentos ditos de competição acirrada, e admitindo os níveis maiores de exigência por parte dos consumidores, deverá se organizar para oferecer aos clientes, excelência no produto e nos seus serviços (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Para obter a fidelização do cliente, não basta à empresa conhecer o segmento, no qual um cliente pertence, porém deve buscar o conhecimento direcionado a ele, de maneira minuciosa, para atender a todas as suas necessidades e anseios.

Em suma, a perspectiva do cliente deve voltar-se para segmentos focalizados em clientes e mercados. Uma vez apresentado a perspectiva do cliente, o próximo item vai abordar a perspectiva dos processos internos.

2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

A questão da perspectiva dos processos internos da empresa é a terceira perspectiva abordada pelo sistema *Balanced Scorecard*, pelos autores Kaplan e Norton. Para a perspectiva dos processos internos da empresa, segundo Atkinson (2002, p. 62) os gestores devem “formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente”. Esse encadeamento permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos que

conduzirão aos objetivos dos clientes e gestores. Observem, no quadro 8, exemplos de processos empresariais internos:

Processos Empresariais Internos	
1. O Processo das Inovações	Criando produtos e serviços completamente novos para satisfazer às necessidades emergentes de clientes presentes e futuros
2. O Processo das Operações	Entregando produtos e serviços existentes para clientes atuais, de maneira eficaz, confiável e responsável.
3. O Processo de Serviço de Pós-venda	Satisfazendo os clientes depois da venda, com atenção constante para suas preocupações, com serviço de campo e apoio técnico, sempre que necessário.

QUADRO 8 - Processos Empresariais Internos
Fonte: Atkinson et al., (2002, p. 62)

1. O Processo de Inovação

Para muitas empresas, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) “eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação” constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre a cadeia de valor.

Quando se fala em processos de inovação, aborda-se ao mesmo tempo, produtos e serviços. Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade. Os produtos são combinações de partes físicas, tangíveis, e partes intangíveis.

Kotler e Armstrong (1998, p. 190) apresentam o seguinte conceito para produto:

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para o uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vão além de bens tangíveis. Os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias ou combinações desses elementos.

Portanto, um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem às suas necessidades. Kotler e Armstrong (1998) enfatizam que ao desenvolver um produto, o gestor deve primeiro identificar as necessidades básicas do consumidor, para então, a partir daí projetar o produto real e descobrir meios de ampliá-lo, a fim de criar o pacote dos benefícios que irão satisfazer os consumidores da melhor forma possível.

Os autores Kotler e Armstrong (1998, p. 412) ainda definem serviços como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.”

2. O processo de operações

O processo de operações tem início segundo Kaplan e Norton (1997, p. 110) com o recebimento do “pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais”.

É fundamental que a empresa leve o produto ou o serviço até o lugar certo, através de canais de distribuição adequados, com uma cobertura de atendimento que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante. Para tanto, Cobra (1993) salienta que é necessário localizar fábricas, depósitos, distribuidores e dispor ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo por meio de recursos de transportes convenientes.

Desta forma, ter um bom produto ou serviço não é o suficiente, é preciso que esse produto chegue até o consumidor, seja ele consumidor final ou industrial. E para isso é preciso identificar adequadamente os canais para distribuir o produto ou o serviço, para que ele chegue ao consumidor certo, na quantidade e no tempo certo.

3. Serviço pós-venda

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 110) as empresas que buscam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior “poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais”.

Kaplan e Norton (1997, p. 98) recomendam que os gestores:

Definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Atualmente a qualidade do serviço de atendimento pós-venda no que se refere à realidade brasileira, apresenta-se como um desafio que requer transformações imprescindíveis. A visibilidade de uma delas se expressa nas queixas frequentes de clientes que foram mal atendidos pelos colaboradores quando necessitaram de serviços após a compra de um produto.

Para Kotler e Armstrong (1998) o sucesso de uma política de prestação de serviço aos clientes assenta-se em duas questões fundamentais: recursos materiais e *hardware* e recursos humanos e *software*. Para que a qualidade do serviço ao cliente seja um diferencial

estratégico, é necessário que os colaboradores da empresa tenham conhecimento de como prestar o melhor serviço ao cliente, habilidade para executar o trabalho e, acima de tudo, motivação, através do desenvolvimento de estilo positivo em relação à forma de realizá-las, além da organização contar com equipamentos modernos e adequados à prestação do serviço.

Sobre a questão da qualidade no serviço pós-venda, Las Casas (1999, p. 170) manifesta-se da seguinte maneira:

O atendimento é importante na formação de imagens da empresa. Sabe-se que treinando os colaboradores se consegue impor certo controle; daí monitorar o impacto das relações com o mercado. O treinamento é, pois, fundamental para orientar as atividades destes profissionais.

A necessidade desse controle é ainda maior quando se avalia a importância do trabalho de atendimento para a sociedade. Os colaboradores, além de prestarem serviços aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos e serviços diferenciados.

Por essas razões, melhorar o desempenho de um profissional significa melhorar o nível de prestação de serviços da empresa e, conseqüentemente, adicionar benefícios e credibilidade aos serviços e produtos comercializados.

2.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A quarta e última perspectiva abordada pelo sistema do *Balanced Scorecard*, trata da aprendizagem e crescimento. Esta perspectiva identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e proprietários.

No entendimento de Atkinson (2000, p. 62) a Aprendizagem e Crescimento organizacionais:

Surgem de fontes como pessoas e sistemas. Medidas típicas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento incluem: satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário e sistemas de informação disponível.

Em um ambiente altamente competitivo, sob a égide da globalização, a temática de Treinamento e Desenvolvimento adquire cada vez mais relevância. Nessa adequação aos

novos tempos, muitas vezes traumática, em um panorama em que apenas os mais preparados estão sobrevivendo, as organizações, além de adaptarem seus quadros às novas necessidades, têm que requalificar periodicamente os trabalhadores que permaneceram.

O treinar segundo Chiavenato (2002) compreende o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender.

Para os autores Kaplan e Norton (1997, p. 132) o *Balanced Scorecard* as empresas devem investir em Treinamento e desenvolvimento:

A importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. (...). As empresas **devem investir também na infra-estrutura: pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem** alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo. (Grifo do autor).

Os fatores que geram a satisfação no trabalho podem e devem ser analisados como motivadores, ou pelo menos, como estimuladores do comportamento organizacional. Pode-se dizer que as necessidades e expectativas individuais impulsionam as pessoas, e que há fatores de satisfação de origem intrínseca e extrínseca.

Os fatores intrínsecos, segundo Bergamini (1997, p. 82) trazem aspectos inerentes a cada pessoa:

Os fatores intrínsecos trazem consigo toda a história da pessoa, incluindo características hereditárias, experiência, valores, cultura (...) que agem no inconsciente de cada um e sobre os quais não há como fazer considerações lógicas. Esse fator está ligado intimamente a característica de cada um.

Ao induzir uma pessoa a realizar uma tarefa específica por motivos monetários, (satisfação extrínseca) um gestor pode diminuir o interesse intrínseco daquela pessoa na tarefa. De acordo com Bergamini (1997) a sensação interna de realização pode ser menor quando a tarefa for executada primeiramente pela recompensa externa oferecida pelo gerente. Além disso, pesquisas demonstram que a adição de recompensas extrínsecas a um trabalho que já seja intrinsecamente compensador não aumenta necessariamente a motivação, o desempenho nem a satisfação do indivíduo.

Muitos colaboradores realizam as tarefas por serem "obrigados", ou seja, são impostas para que essa pessoa cumpra. Uma meta. Esse tipo de motivação não é adequado. Onde por ter sido exposta, não haverá um empenho total nas tarefas, ao contrário, isso vai gerar um desinteresse ainda maior, prejudicando assim a realização da tarefa.

Em conformidade com Kaplan e Norton (1997) apresentam-se a seguir três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Capacidades dos funcionários;
2. Capacidades dos sistemas de informação;
3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

1. Capacidades dos funcionários

Verifica-se que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados (figura 5). Essas medidas essenciais são então complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são: Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários e Produtividade dos funcionários.

Nesse conjunto, o objetivo de satisfação dos colaboradores geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.

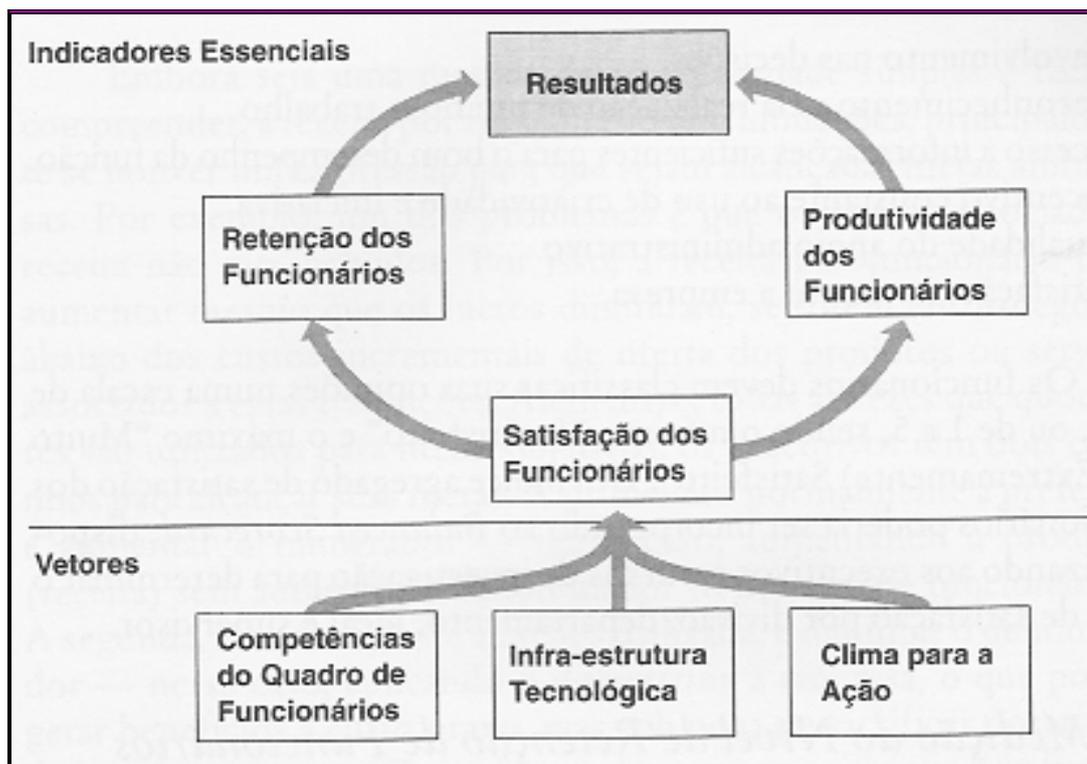


FIGURA 5 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 135)

Kaplan e Norton (1997, p. 135) reconhecem que o ânimo dos colaboradores e a satisfação com o emprego são atualmente aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. “Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço dos clientes”

Neste sentido, o nível de satisfação permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. Para Chiavenato (2002) a gestão do clima leva em conta o fato de que canais de comunicação devem ser ressaltados e valorizados com o intuito de se promover às mudanças necessárias e de se vencer as resistências para a implementação dos padrões de desempenho esperados.

Além do planejamento futuro, cabe aos gerentes supervisionar as atividades do dia-a-dia e manter a organização funcionando harmoniosamente. Para isso, segundo Garrison e Oreen (2001) é necessário ter capacidade de motivar e conduzir as pessoas de modo eficiente. Os gerentes atribuem tarefas aos empregados, administram conflitos, respondem a perguntas, resolvem problemas de imediato e tomam muitas pequenas decisões que afetam clientes e empregados.

As informações contábeis gerenciais, tal como os relatórios das vendas diárias, muitas vezes são utilizadas nessas decisões do dia-a-dia. Kaplan e Norton (1997, p. 136) afirmam que a produtividade dos colaboradores mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível da habilidade dos colaboradores:

A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. Existem muitas maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários. À medida que os colaboradores e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por trabalhador deve aumentar.

Depois de escolher indicadores para o grupo de medidas essenciais do colaborador, satisfação, retenção e produtividade, as empresas devem identificar os vetores situacionais peculiares à perspectiva de aprendizado e crescimento. Constata-se que os vetores costumam ser extraídos de três variáveis críticas conforme ilustra a figura 6:

Competência dos funcionários	Infra-estrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

FIGURA 6 - Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 138)

Pode-se analisar a demanda pela reciclagem de funcionários em duas dimensões: o nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada (ver figura 7).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) quando o grau de reciclagem dos funcionários é baixo, o treinamento e a educação normais serão suficientes para manter os níveis de captação atuais. As metas de aprendizado e crescimento expõe os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informação, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Estes investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos, produzem inovação e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e por fim para os acionistas.

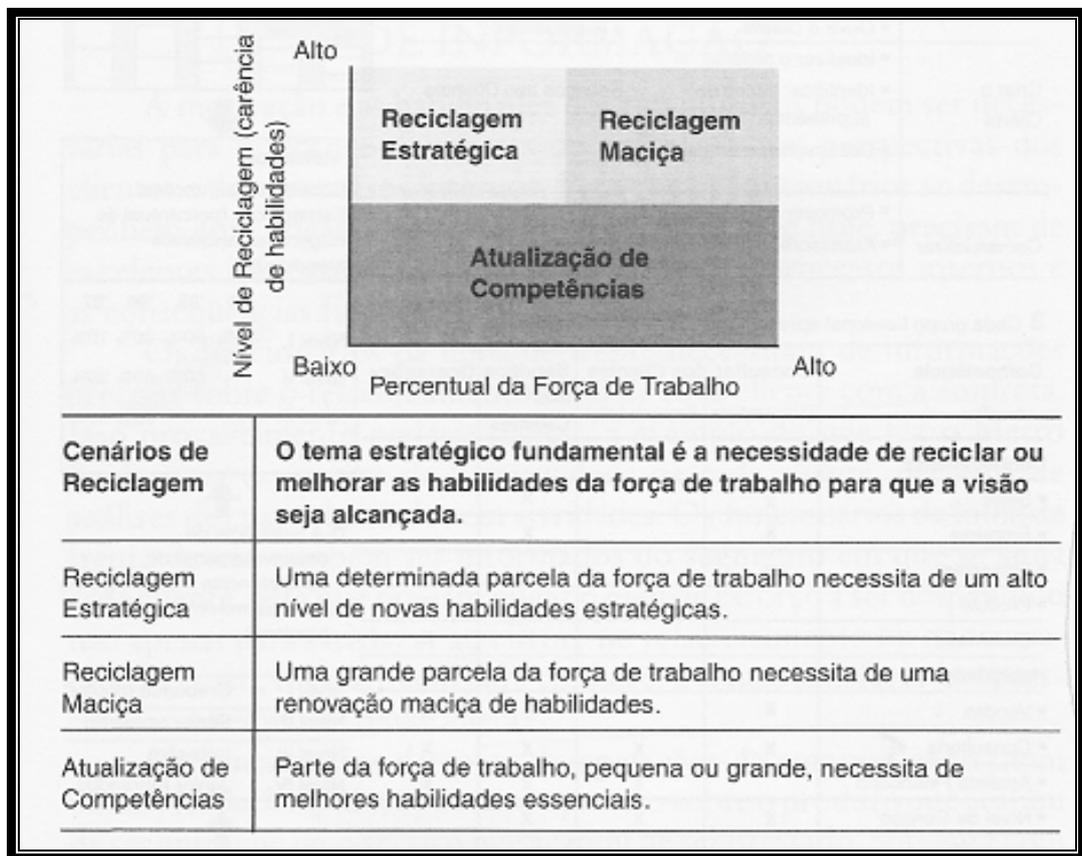


FIGURA 7 - Indicadores de Aprendizado e Crescimento – Reciclagem
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 139)

Normalmente, o indicador revela um espaço significativo entre as necessidades futuras e as competências atuais, medidas nas dimensões de habilidades, conhecimento e atitudes. No entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 139) esse espaço “deve servir de motivação para iniciativas estratégicas com a finalidade de eliminar essa deficiência de qualificação dos recursos humanos”.

2. Capacidades dos Sistemas de Informação

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficiência no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 141) os colaboradores necessitam de “*feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado”. Somente com esse *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção.

3. Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, e não no nível individual, na percepção de Lacombe (2003) resulta em funcionários mais satisfeitos e mais eficazes.

O desempenho e a satisfação com o trabalho de um colaborador segundo Chiavenato (2002) tendem a serem maiores quando seus próprios valores são os mesmos que os da empresa. Exemplificando: uma pessoa que valoriza criatividade, independência e liberdade provavelmente não irá se adaptar muito bem em uma organização que busca a conformidade de seus funcionários.

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. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Até mesmo colaboradores habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.

Sabe-se que a satisfação é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento destas.

Neste sentido, o estudo sobre satisfação permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. Na concepção de Bergamini (1997) a gestão do clima leva em conta o fato de que canais de comunicação devem ser ressaltados e valorizados com o intuito de se promover às mudanças necessárias e de se vencer as resistências para a implementação dos padrões de desempenho esperados.

3 ESTUDO DE CASO – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o *Balanced Scorecard* para uma empresa de pequeno porte que presta serviços de intermediação financeira em Pato Branco, Paraná. Para tanto, foi construído 03 etapas distintas: Na primeira etapa, apresenta-se a organização da empresa que é o laboratório do estudo de caso. Na segunda Etapa, apresentam-se as entrevistas: (sócio-proprietária; colaboradores e clientes), estas informações objetivam extrair dados fundamentais para a definição da Missão, Visão e Estratégia da Empresa NT Organizações.

3.1 I ETAPA - CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO

A NT Organizações Ltda., fundada desde 02 de abril de 2007, localizada no centro de Pato Branco, à Rua Iguaçu, nº 888 sala 102. A empresa é correspondente do Banco Daycoval e também do Banco Cacique, onde juntos oferecem aos clientes empréstimos consignados e empréstimos com cheque.

A empresa atuava durante o ano de 2007 apenas como corresponde bancário do banco Daycoval, percebendo a necessidade de melhor atender seus clientes e também objetivando maior lucratividade abriu o leque de bandeiras com mais bancos, passando a trabalhar com o Banco Cacique e Banco BMG. Operando com as mais diversas linhas de Crédito consignado nos setores: aposentados, funcionários públicos, Municipais, Estaduais, Federal, privado, bem como com empréstimos de cheques e veículos.

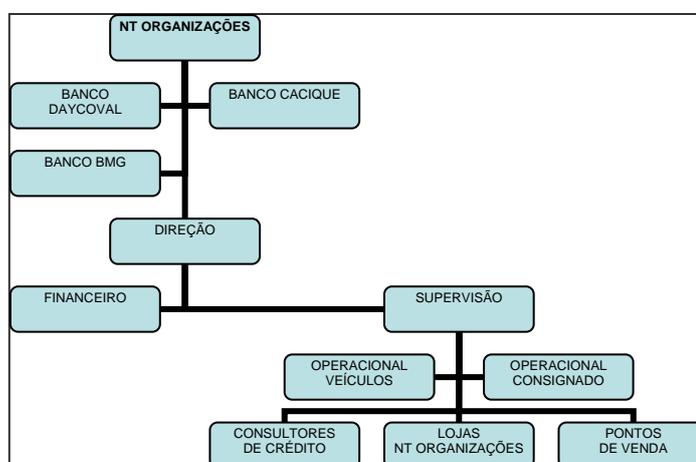


FIGURA 8 - Organograma
Fonte: Empresa NT Organizações Ltda.

Até o momento, além dos 03 sócios, a empresa tem no escritório uma funcionária que atua como atendente do operacional, que desenvolve o trabalho de suporte técnico e operacional para os Consultores de Crédito e clientes. Atualmente a empresa conta com uma equipe de 10 Consultores de Crédito.

A empresa trabalha com parceiros nas diversas cidades da Região Sudoeste do Paraná como: Pato Branco, Francisco Beltrão, Mangueirinha, Clevelândia, Itapejara D' Oeste, Marmeleiro, São João, Coronel Vivida, Mariópolis e Verê. Onde conta com os préstimos de seus colaboradores, que são pessoas, associações e ou empresas das mais diversas atividades, que também tem foco os clientes aposentados. Assim sendo, a empresa NT Organizações Ltda., arca apenas com despesas de comissões. O gráfico 1, ilustra o número de contratos que a empresa captou a partir de maio de 2007.

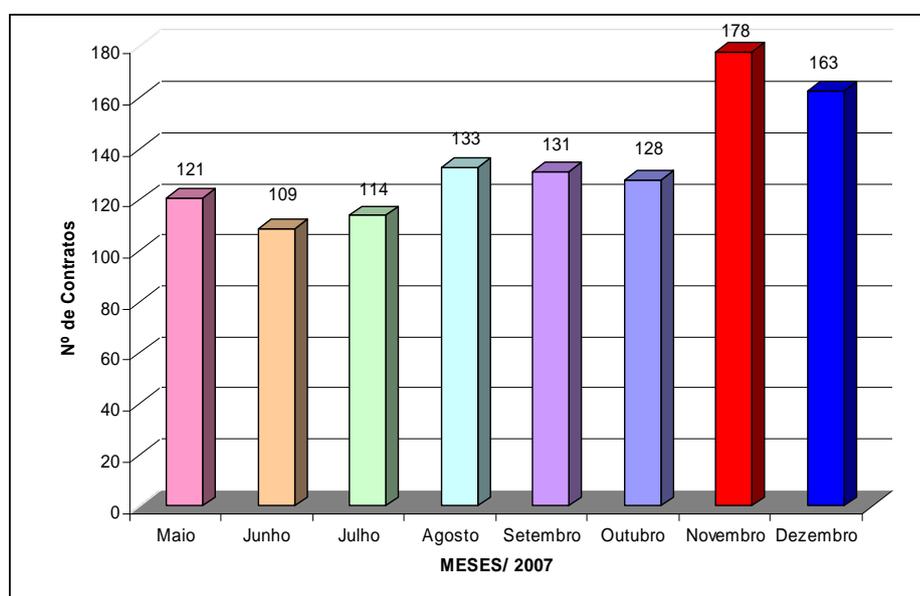


GRÁFICO 1 – Número de contratos mês/2007
Fonte: Empresa NT Organizações Ltda.

O gráfico 1 ilustra que apenas nos meses junho e julho houve uma diminuição na venda de contratos de crédito, nos outros meses as vendas foram sempre crescentes, destacando-se o mês de novembro com 178 contratos, ocorrendo um aumento de 57 contratos novos, desde o primeiro mês de abertura da empresa.

O gráfico 2 ilustra o número de contratos que a empresa captou até julho de 2008.

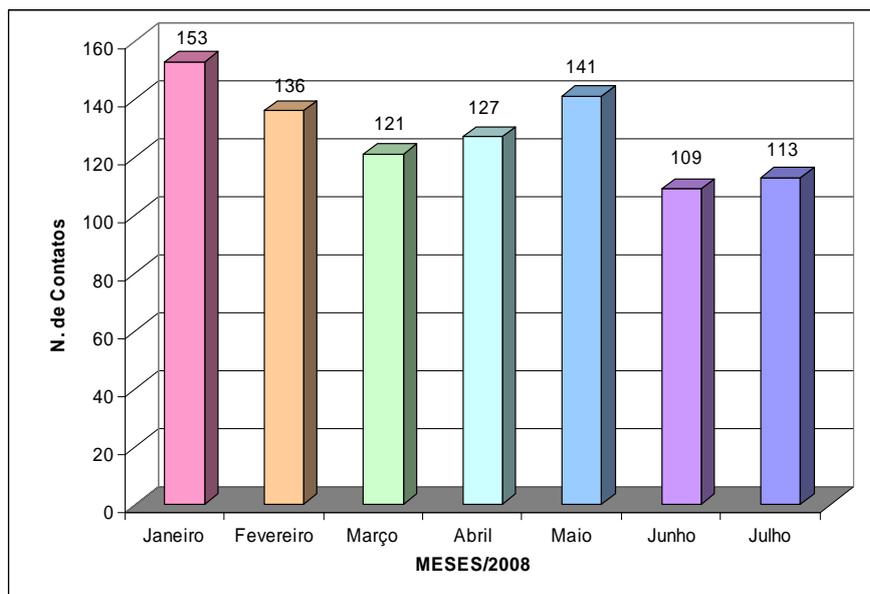


GRÁFICO 2 – Número de contratos mês/2008

Fonte: Empresa NT Organizações Ltda.

Percebe-se que a venda de contratos no mês de janeiro de 2008 começou com um número inferior (153) a dezembro de 2007 (163). Percebe-se também que todos os meses que se seguiram tiveram suas vendas retraídas quando comparadas ao mês de janeiro. Em maio, as vendas tiveram uma reação positiva em relação aos meses que sucederam, porém, já caindo no mês de junho. Importante frisar que a sazonalidade faz parte do setor ora em estudo.

3.2 II ETAPA – ENTREVISTAS: PROPRIETÁRIO – COLABORADORES E CLIENTES

Este item expõe as entrevistas realizadas com a sócia-gerente, colaboradores e clientes da empresa NT Organizações. Com estas informações, a empresa pode agir de forma pró-ativa aperfeiçoando suas atividades e desenvolvendo estratégias e ações que permitam gerar uma vantagem competitiva.

O estudo de caso aqui pretendido serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre a organização, colaboradores e clientes.

3.2.1 Entrevista Realizada com a Sócia-Gerente da Empresa

A seguir (quadro 9) apresenta-se a entrevista com a Sócia-Gerente da Empresa, com a finalidade de captar os Objetivos, Missão e Visão da empresa.

1. A empresa foi fundada com que finalidade?
<i>A empresa foi fundada com a finalidade de colocar-se no mercado como uma marca forte, valorizando o nome da empresa.</i>
2. Como os dirigentes imaginam a empresa daqui a 10 anos?
<i>Uma empresa sólida no mercado local e regional, uma empresa de referência no ramo de intermediação financeira, com solidez econômica, trazendo retorno financeiro aos seus sócios.</i>
4. Quais os objetivos a longo prazo?
<i>Um dos objetivos a longo prazo é implantar filiais abrangendo a região sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina.</i>
5. O que motiva os proprietários estarem apostando no negócio de intermediação financeira?
<i>O que motiva é a oportunidade de mercado, uma vez que os bancos privados terceirizaram este serviço. E acima de tudo é uma atividade em ascensão.</i>
6. Em que a empresa procura se diferenciar-se dos concorrentes?
<i>A NT Organizações Ltda vem com a proposta de personalizar o atendimento ao seu cliente com o diferencial no tratamento, demonstrando credibilidade e profissionalismo.</i>
7. Como você acha que a empresa é vista no mercado?
<i>A empresa é vista como uma empresa sólida, competitiva.</i>
8. Qual sua expectativa perante a visão da sociedade? E que mensagem gostariam de passar?
<i>Uma empresa com credibilidade e solidez no mercado, uma empresa moderna que está sempre inovando para melhor atender seus clientes.</i>

QUADRO 9 - Entrevista Realizada com a Sócia-Gerente da Empresa

Fonte: dados da pesquisa, 2008

A entrevista evidencia que o objetivo dos sócios da empresa NT Organizações é que ela venha a crescer continuamente de forma sólida com profissionalismo e credibilidade perante a sociedade. Estando a frente de seus concorrentes pela qualidade dos serviços prestados.

3.2.2 Resultado da Pesquisa Realizada Colaboradores

Apresentam-se a seguir o resultado da entrevista aplicada com os 11 colaboradores da empresa NT Organizações. Este resultado busca identificar a satisfação do colaborador, com o objetivo de traçar estratégias para, retenção, treinamento e habilidades dos mesmos. Lembrando que estas informações atendem a Perspectiva do aprendizado e crescimento.

TABELA 1 - Em relação à tarefa que você desempenha na NT Organizações como se sente?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	08	73
Satisfeito	03	27
Pouco satisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
Total	11	100

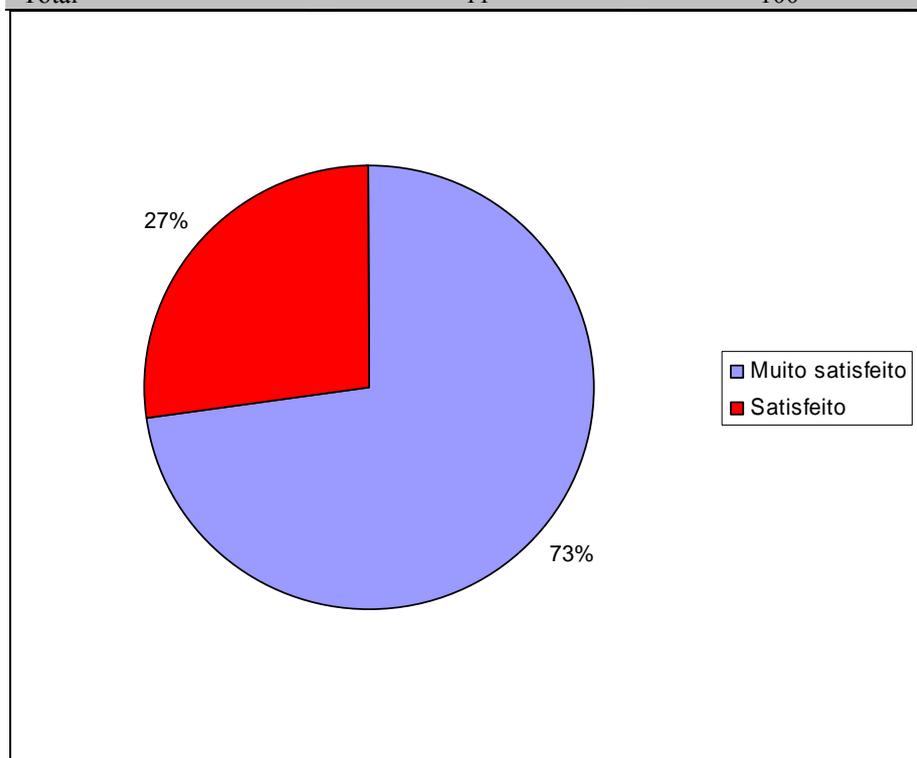


GRÁFICO 3 - Tarefa
Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 3, aponta que 73% colaboradores entrevistados estão muito satisfeitos em relação às tarefas desempenhadas, fator bastante positivo para empresa, uma vez que conta com pessoas satisfeitas com sua atividade.

TABELA 2 - Quanto ao horário de trabalho na NT Organizações, como você se sente:

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	06	55
Satisfeito	03	27
Pouco satisfeito	02	18
Insatisfeito	0	0
Total	11	100

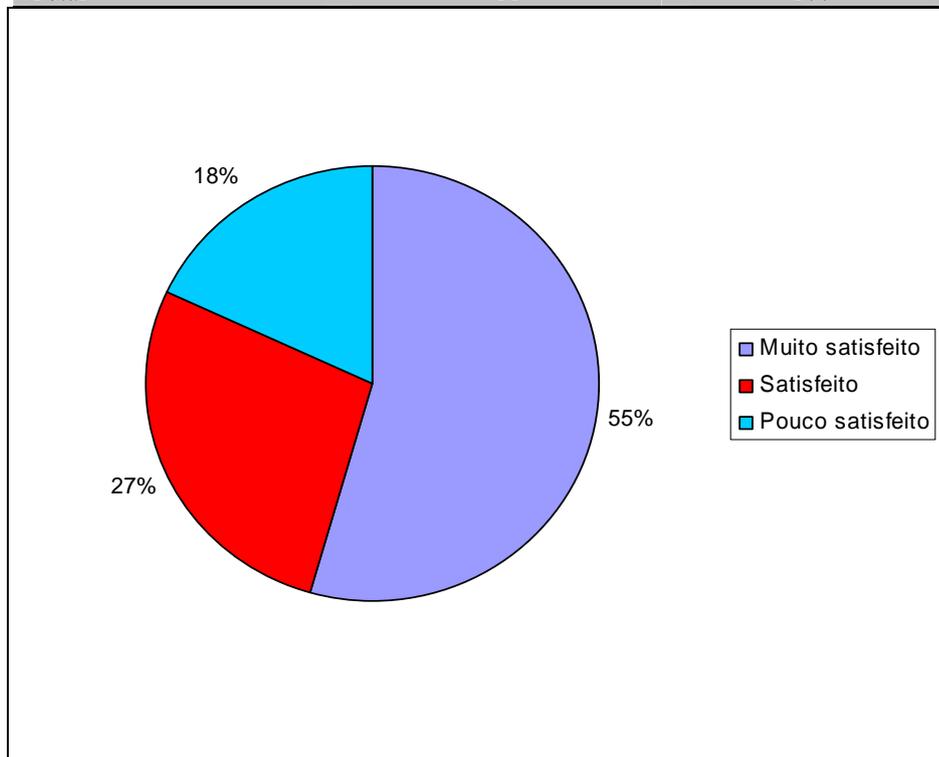


GRÁFICO 4 – Horário de trabalho
 Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 4, aponta que os colaboradores em sua maioria (82%) estão satisfeitos com o horário de trabalho. Porém, 02 colaboradores se manifestaram parcialmente insatisfeitos. Mesmo que a minoria esteja insatisfeita com o horário de trabalho, não é uma questão que deva ser ignorada pela empresa, devendo se possível rever esta questão.

TABELA 3 - Você está satisfeito com o relacionamento entre colegas na NT Organizações?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	08	73
Satisfeito	02	27
Pouco satisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
Total	11	100

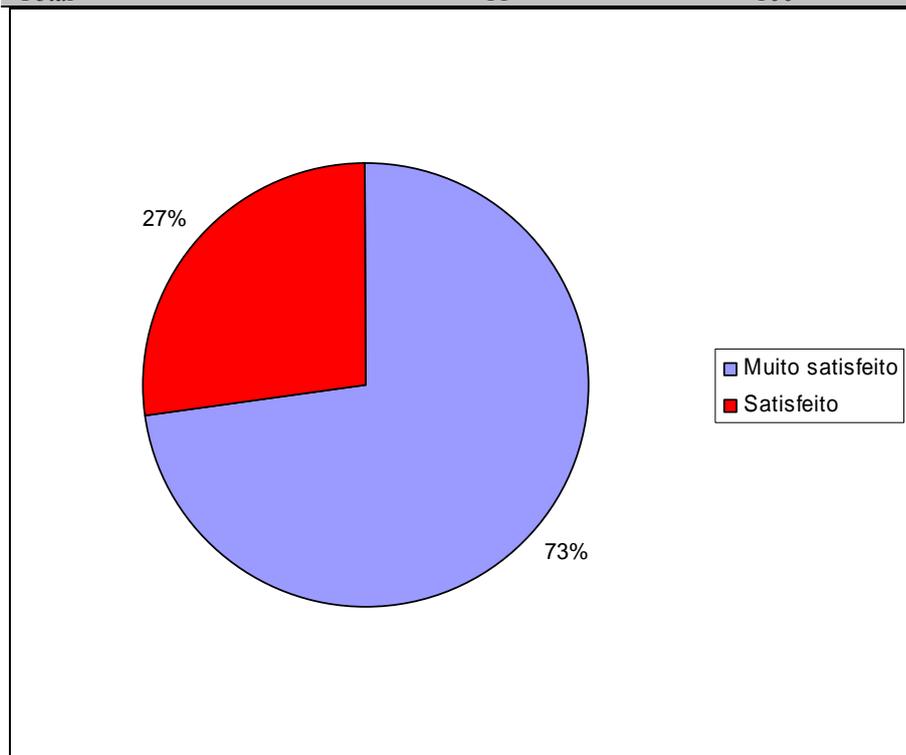


GRÁFICO 5 – Relacionamento com colegas
Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 5, aponta que 73% colaboradores apresentam-se satisfeitos com o relacionamento interno no ambiente de trabalho. Isso indica que a empresa conta com uma equipe unida, onde as pessoas buscam ajudar-se mutuamente.

TABELA 4 - Você está satisfeito com o relacionamento dos sócios da NT Organizações?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	08	73
Satisfeito	02	27
Pouco satisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
Total	11	100

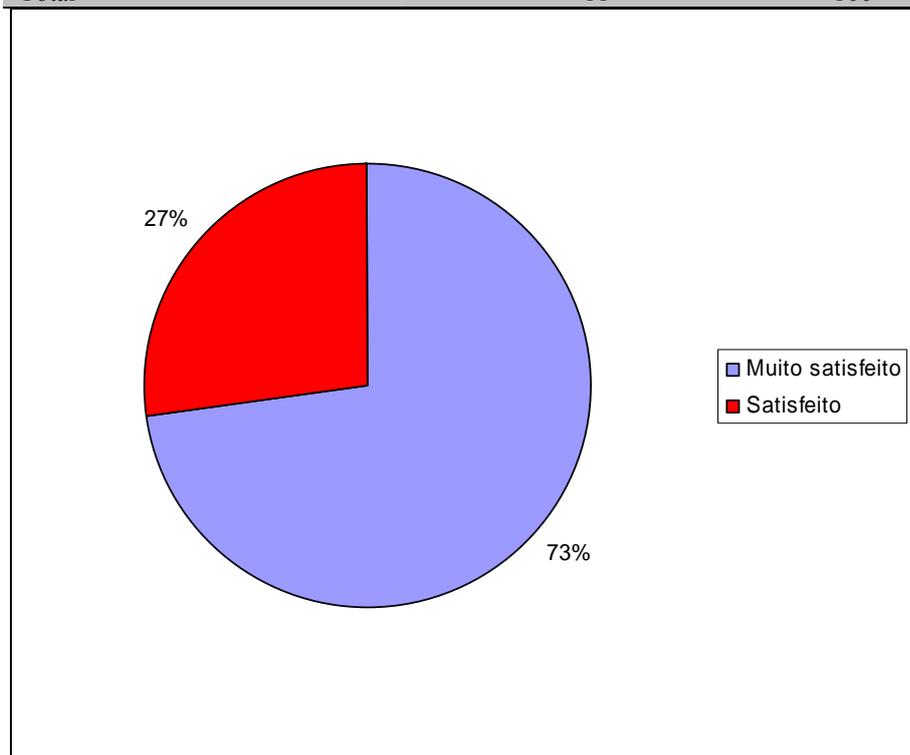


GRÁFICO 6 – Relacionamento com Gestor

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 6, aponta que o relacionamento dos colaboradores com os sócios é bastante positiva, uma vez que a maioria (73%) respondeu que está muito satisfeito, mantendo diálogo, respeito e democracia na resolução dos problemas ocorridos no ambiente de trabalho.

As satisfações incluem a parte psicológica do indivíduo, tais como: reconhecimento do gestor, onde inclui respeito e admiração uns pelos outros. Para se ter um ambiente saudável no trabalho, faz-se necessário que haja: colaboração, amizade, respeito, educação, gentileza; solicitude; cordialidade; e acima de tudo compreensão.

TABELA 5 - Quanto ao salário da NT Organizações, como você se sente:

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	02	18
Satisfeito	04	36
Pouco satisfeito	05	46
Insatisfeito	0	0
Total	11	100

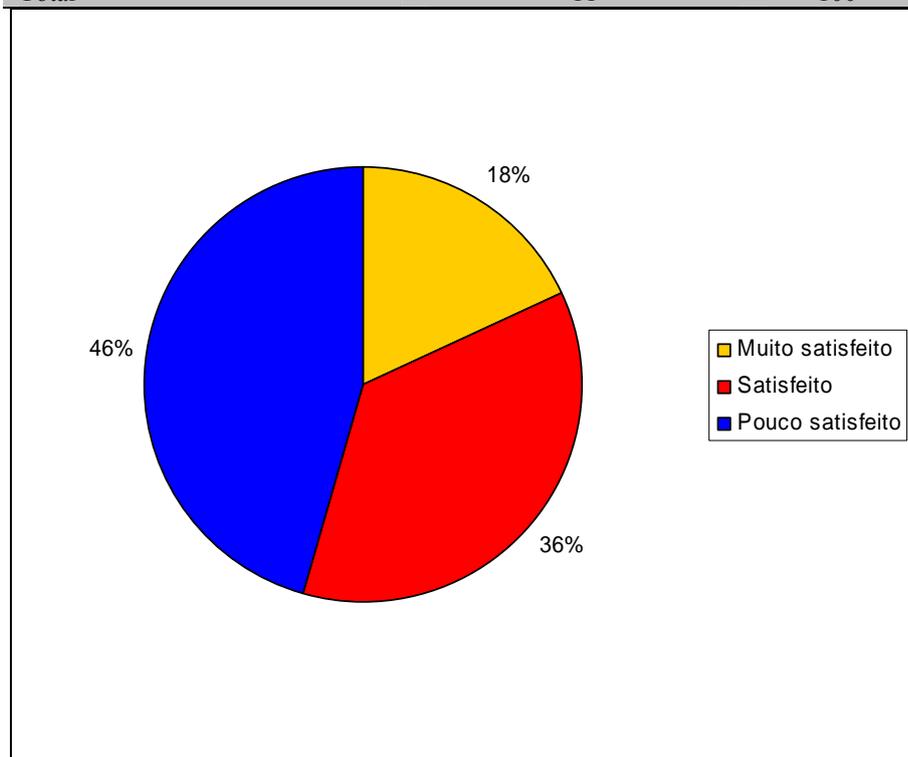


GRÁFICO 7- Salário

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 7, aponta que em relação ao salário a maioria (54%) dos colaboradores, encontra-se satisfeito. Porém, sobre esta mesma questão 05 colaboradores se manifestaram insatisfeitos, equivalendo a 46% do total de colaboradores.

Assim sendo, convém destacar a importância do colaborador em todas as perspectivas descritas acima, até porque, o comportamento e o esforço das pessoas são fundamentais para o desenvolvimento das atividades profissionais, dentro de uma visão geral que leve em conta e analise os dois lados: colaborador e empresa.

3.2.3 Resultado da Pesquisa Realizada com Clientes

O resultado da pesquisa tem por objetivo identificar a satisfação dos clientes, possibilitando a empresa NT Organizações criar estratégias para reter a atual clientela, bem como, captar e reter a nova clientela. Convém aqui destacar que as informações sobre o cliente, possibilitam criar estratégias para os Processos Internos da empresa.

TABELA 6 – Você está satisfeito com a apresentação dos Consultores de Crédito da NT Organizações Ltda?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	26	72
Satisfeito	10	28
Pouco Satisfeito	0	0
Nada Satisfeito	0	0
Total	36	100

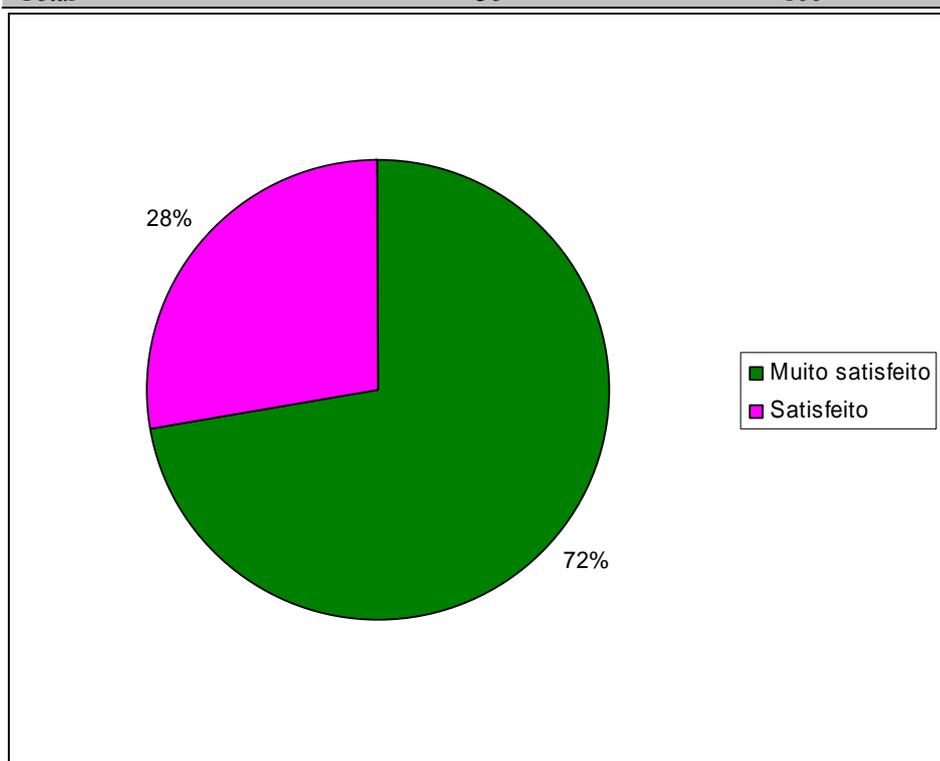


GRÁFICO 8 – Apresentação dos Consultores de Crédito
Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 8 aponta que 72% dos clientes entrevistados estão muito satisfeitos com a apresentação dos consultores de crédito. Este resultado indica que os mesmos apresentam-se adequadamente, isto é, uniforme personalizado, crachá com logo da empresa e boa apresentação física.

TABELA 7 – Você está satisfeito com o atendimento dos Consultores de Crédito (agilidade e cordialidade dos atendentes) da NT Organizações Ltda?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	18	50
Satisfeito	13	36
Pouco Satisfeito	05	14
Nada Satisfeito	0	0
Total	36	100

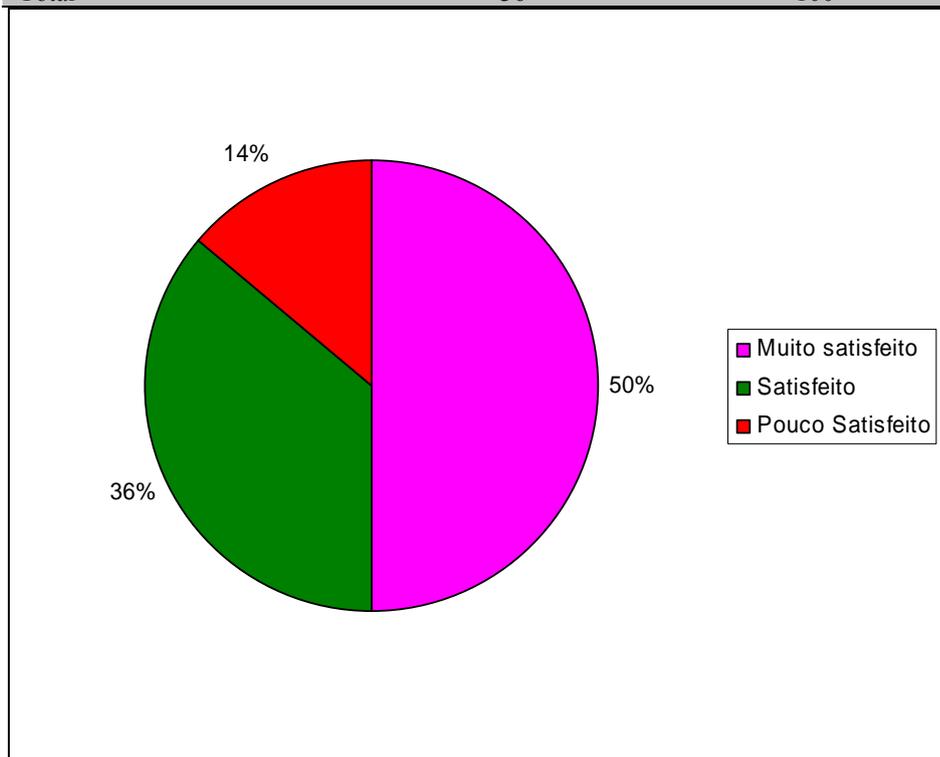


GRÁFICO 9 – Agilidade e cordialidade dos Consultores de Crédito

Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 9 aponta que os clientes entrevistados em sua maioria (86%) encontram-se satisfeitos com a agilidade e cordialidade dos Consultores de Crédito da empresa NT Organizações. Porém, a pesquisa apresenta indícios de insatisfação para 14%.

Identificou-se que a demora para integração monetária do contrato, normalmente leva até 02 dias úteis, porém, ocorrendo “rodada da folha”¹, esta liberação leva até 05 dias úteis.

¹ Rodada da folha: processamento do pagamento dos benefícios previdenciários pela DATAPREV.

TABELA 8 – Você está satisfeito com as explicações dos Consultores de Crédito da NT Organizações?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	07	19
Satisfeito	05	14
Pouco Satisfeito	18	50
Nada Satisfeito	06	17
Total	36	100

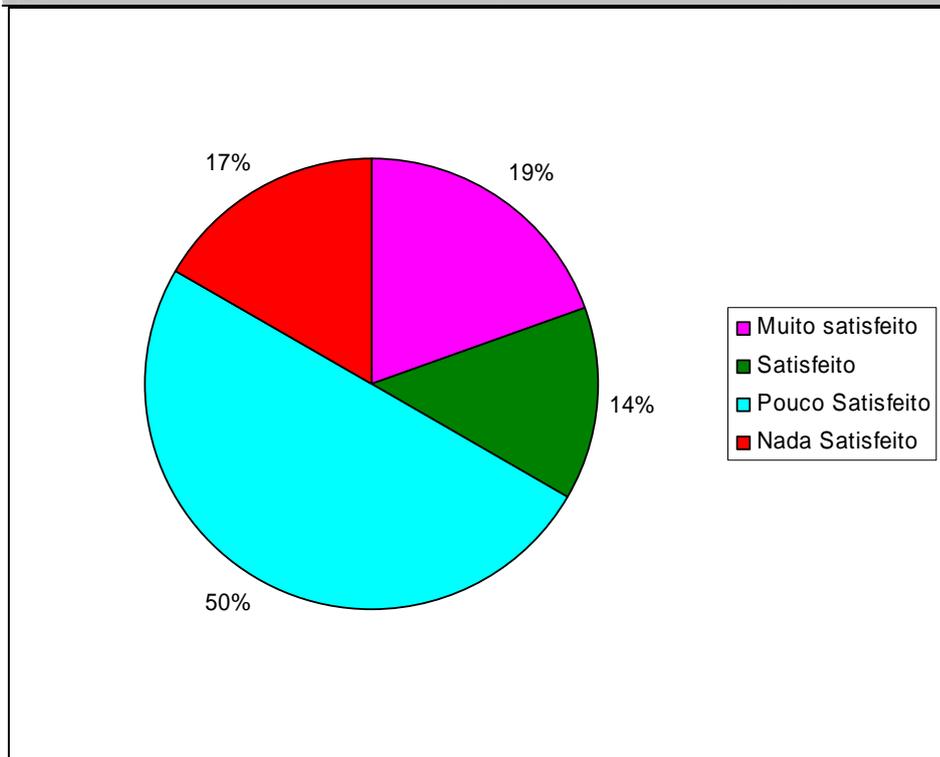


GRÁFICO 10 – Explicação dos Consultores de Crédito
Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 10 aponta que a maioria (67%) dos clientes entrevistados estão insatisfeitos com as explicações fornecidas pelos Consultores de Crédito. Resultado este que pode denegrir a imagem da empresa, uma vez que poderá perder a credibilidade ao longo dos anos.

A informação incompleta e sem os mínimos detalhes é um fator que comumente ocorre na empresa, causando bastante insegurança para o cliente. Ou seja, as informações não respondem as dúvidas do cliente. Sobre esta questão, cabe a empresa, fornecer treinamento para esses colaboradores, no sentido de deixá-los aptos a todas as informações que o cliente precisa saber.

TABELA 9 – Você está satisfeito com os serviços pós-intermediação da NT organizações?

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada %
Muito satisfeito	22	61
Satisfeito	12	33
Pouco Satisfeito	02	06
Nada Satisfeito	0	0
Total	36	100

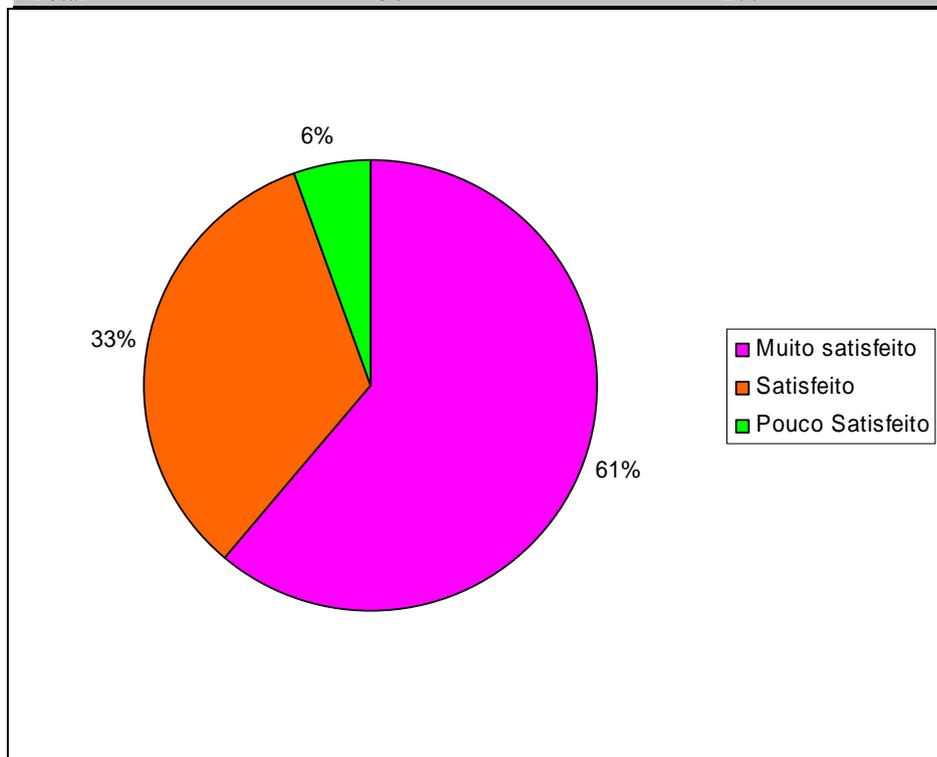


GRÁFICO 11 – Serviços pós-intermediação
 Fonte: dados da pesquisa, 2008

O gráfico 11, aponta que a maioria (94%) dos clientes entrevistados encontra-se satisfeitos com os serviços prestados pela atendente operacional, tratando-se de pós-intermediação (Pós-venda).

3.3 III ETAPA - DEFINIÇÃO: MISSÃO; VISÃO; VALORES E ORIENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Uma vez explanado os dados das entrevistas, torna-se possível a orientação do *Balanced Scorecard* para a empresa NT Organizações. A começar pela Missão, Visão e Valores.

1. Missão

Ser uma empresa correta ao cumprir o que promete, oferecendo serviços que satisfaçam nossos clientes, tendo uma relação íntegra com os nossos colaboradores visando o seu desenvolvimento.

2. Visão

Ter o melhor atendimento ao cliente para que este volte sempre, colocando-se no mercado como uma marca forte, valorizando a empresa com credibilidade e profissionalismo visando a satisfação de funcionários, parceiros, supervisores e sócios.

3. Valores

- Incorruptível.
- Direcionada para resultados.
- Comprometida.
- Socialmente correta.

4. Orientação das 04 Perspectivas

1. Perspectiva Financeira;
2. Perspectiva do Cliente;
3. Perspectivas dos Processos Internos;
4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

1. Perspectiva Financeira	
Objetivos	- Retorno sobre o Investimento; - Satisfação dos Proprietários e Colaboradores.
Metas	- Aumento da Receita em 10% ao ano; - Distribuição de Lucros em 5%.
Iniciativas	- Incentivar as vendas através do CRM (Relacionamento com o cliente) ² .

Para a Perspectiva Financeira, aponta-se como objetivo retorno sobre o investimento, tendo como meta o aumento de 10% ao ano sobre a receita bruta, (quadro 11). Considerando que a empresa no último trimestre de 2007 apresentou uma taxa de retorno sobre o Patrimônio

² CRM é uma maneira de gerenciar o relacionamento com clientes. Os sistemas de CRM capacitam capturar informações relativas às interações com cliente. O conceito de marketing de relacionamento deu-se a partir da década de 1990. Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua, não importando se pessoas físicas ou jurídicas. O que conta é o retorno que esse cliente dá à Empresa (KOTLER, 1998).

Líquido de 38,16%, e ainda uma taxa de retorno sobre o Ativo Total de 19,43%. Com a meta projetada na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* no aumento da receita bruta em 10% ao ano será possível alcançar uma taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido de 43,33%, e ainda uma taxa de retorno sobre o Ativo Total de 23,00% (Apêndice - 4).

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO		
DESCRIÇÃO	01/10/07a31/12/07	PROJEÇÃO +10%
= Receita Bruta	57.669,61	63.436,57
(-) Custos Variáveis	37.043,50	40.746,27
= Margem de Contribuição	20.626,11	22.690,30
(-) Custos Fixos	11.986,61	11.986,61
= Resultado Operacional	8.639,50	10.703,69
Variação do Res. Operacional		23,89%

QUADRO 10 – Demonstrativo de resultado
Fonte: Dados da Pesquisa.

Grau de alavancagem		
GAO	23,89% / 10%	2,39

QUADRO 11 – Grau de Alavancagem Operacional
Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta Projeção para a perspectiva financeira o grau de alavancagem operacional³ apresenta um quociente de 2,39, havendo um aumento na ordem de 23,89% no lucro conforme elencado no quadro 11. Sendo possível, dessa forma, atender a meta de distribuição de lucros.

2. Perspectiva de Clientes	
Objetivos	- Aumento da satisfação do cliente; - Captação de novos clientes.
Metas	- 97% de clientes satisfeitos; - 20% <i>prospect</i> .
Iniciativas	- Realizar pesquisa trimestral sobre satisfação; - Fortalecer a imagem da empresa.

³ Grau de Alavancagem Operacional é um indicador de análise que relaciona o aumento esperado de lucros com o acréscimo estimado em vendas.

Em conformidade com a entrevista realizada com os clientes, foi possível observar alguns aspectos de insatisfação dos mesmos tais como: agilidade, cordialidade e explicação dos Consultores de Crédito. Desta forma, busca-se reduzir esta insatisfação, para fortalecer a imagem da empresa.

Nesta perspectiva, o BSC permite a identificação da satisfação de clientes, com o intuito maior de captar e reter os mesmos. Essa perspectiva contribui, significativamente, na consecução dos objetivos financeiros, em específico, de crescimento e rentabilidade, fornecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva do cliente permite que as empresas determinem suas medidas essenciais de resultados com os segmentos específicos de clientes e mercado.

3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa	
Objetivos	- Redução no tempo de atendimento para o vendedor externo (atendimento telefônico).
Metas	- De 05 minutos para 02 minutos.
Iniciativas	- Redesenho dos processos de produtividade.

Busca-se reduzir o tempo do atendimento telefônico. Ou seja, ocorre que o vendedor externo liga para a empresa solicitando determinado serviço, porém a atendente do operacional tem levado aproximadamente 05 minutos para atendê-lo, fazendo com que o mesmo perca tempo demais na espera.

Nesta perspectiva, podem ser identificadas questões de forma a fazer com que a organização alcance a excelência. Com o uso do método BSC é possível identificar processos de inovação melhorando o nível de qualidade das suas operações, e assim no final quem sai ganhando é a empresa que acaba retendo o cliente ao agregar valor aos produtos e serviços existentes, alcançando os objetivos financeiros e dos clientes.

4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	
Objetivos	- Motivação da Equipe de Colaboradores; - Geração de Novos Conhecimentos.
Metas	- Melhoria no clima organizacional; - Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.
Iniciativas	- Introduzir política de participação nos lucros; - Implantar Treinamento e desenvolvimento.

Identificou-se que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com o clima organizacional da empresa, porém apareceram colaboradores parcialmente insatisfeitos em relação ao salário. Com o objetivo de sanar esta insatisfação, busca-se introduzir a política de participação nos lucros da empresa. Esta perspectiva é a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos colaboradores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* pode ser compreendido como um instrumento contendo medidas financeiras e não-financeiras nas quatro perspectivas (Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; Aprendizado e Crescimento) que apontam como a estratégia da empresa pode ser conquistada. Assim sendo, apresentam-se a seguir medidas que foram apontadas como instrumentos capazes de auxiliar a empresa, ora objeto desta pesquisa, para tomada de decisões gerenciais, atendendo ao objetivo de relatar a sua aplicabilidade.

Para a Perspectiva Financeira da empresa sugeriu-se como meta um aumento de 10% na receita bruta e participação nos lucros.

Para a Perspectiva do Cliente a pesquisa realizada junto aos clientes identificou alguns aspectos de insatisfação, tais como: agilidade, cordialidade e explicações incompletas dos Consultores de Crédito. Desta forma, orientou-se para reduzir estas insatisfações e fortalecer a imagem da empresa realizar pesquisa sobre “satisfação” trimestralmente, pois uma vez identificados os problemas que estão ocorrendo junto ao cliente é possível eliminá-los.

Para a Perspectiva de Processos Internos a pesquisa identificou que aparecem questões que precisam ser reavaliadas, tais como: o atendimento telefônico que requer um atendimento mais rápido e eficaz, buscando agilizar os serviços internos. Para tanto, foi apontado como sugestão o redesenho dos processos de produtividade.

Para a Perspectiva de Aprendizado e crescimento a pesquisa identificou que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com o clima organizacional da empresa, porém, apareceram colaboradores parcialmente insatisfeitos em relação ao salário. Buscando sanar esta insatisfação, orientou-se para a empresa introduzir a política de participação nos lucros, uma vez que é possível atender essa condição.

4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se que os principais benefícios que podem ser alcançados através da implantação do BSC estão diretamente ligados a fornecer à gerência um controle de mensurações estratégicas; comunicar, de forma esclarecedora, qual o acréscimo individual

de cada colaborador para com a empresa; discutir como os investimentos estão relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação que resultarão em benefícios futuros; criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização; criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros, isso conseqüentemente aumenta a compreensão do tema: estratégia e ação.

Portanto o BSC pode ser considerado de suma importância para as empresas prestadoras de serviços, por se tratar de uma eficiente ferramenta de gestão, levando-se em consideração que nestas, o patrimônio da entidade é constituído principalmente de Ativos Intangíveis como: colaboradores; clientes e reconhecimento da marca no mercado. Dessa forma, o BSC atende as exigências estabelecidas pelo ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, como uma ferramenta gerencial apta a mudanças e no auxílio do processo de tomada de decisão.

Para a empresa ora em estudo, conclui-se que é viável a implantação do BSC por se tratar de uma organização nova no mercado e que ainda não havia delimitado sua missão, visão e valores. Outro fator relevante é que o estudo servirá como um vetor para as diretrizes definidas pela administração, possibilitando a consolidação da empresa no mercado e o alcance de suas metas.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON Anthony A.; et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGAMINI. C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GARRISON R. H.; OREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 24 ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 1997.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. 1998.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, G. e A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEVES, S. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Frase, 2007.
- OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PELEIAS, I. R.; SEGRETI, J. B. SILVA, G. P. da S.; CHIROTTO, A. R. **Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica**. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/30anos/ivam_glauco_joao_amanda_pg19a32.pdf>. Acesso em 10 jun. 2008.

SABATINO, L. **Fidelização**: A ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2003.

SMITH, P. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE – 1**ENTREVISTA: SÓCIA – GERENTE DA EMPRESA NT ORGANIZAÇÕES**

1. A empresa foi fundada com que finalidade?
2. Como os dirigentes imaginam a empresa daqui a 10 anos?
4. Quais os objetivos a longo prazo?
5. O que motiva os proprietários estarem apostando no negócio?
6. Em que a empresa procura se diferenciar-se dos concorrentes?
7. Como você acha que a empresa é vista no mercado?
8. Como vocês gostariam de ser visto pela sociedade? E que mensagem gostariam de passar?

APÊNDICE – 2

PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA CLIENTES DA EMPRESA NT ORGANIZAÇÕES

Indique o seu grau de satisfação, marcando com um “X” no número correspondente a sua avaliação:

4	Significa que você está muito satisfeito
1	Significa que você está insatisfeito
2	São posições intermediárias
3	

	Muito Satisfeito (4)	Satisfeito (3)	Pouco satisfeito (2)	Insatisfeito (1)
Perguntas:	4	3	2	1
1. Avalie a sua satisfação em relação aos serviços prestados pela NT Organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Você está satisfeito com a apresentação dos Consultores de Crédito da NT Organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Você está satisfeito com o atendimento (agilidade/ cordialidade Consultores de Crédito) da NT Organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Você está satisfeito com as explicações dos Consultores de Crédito da NT Organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Você está satisfeito com os serviços pós-intermediação da NT Organizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE – 3

PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA COLABORADORES NT ORGANIZAÇÕES

1 – Em relação à tarefa que você desempenha na NT Organizações como se sente?		
		RESPOSTAS
1	Muito Satisfeito	
2	Satisfeito	
3	Pouco Satisfeito	
4	Insatisfeito	

2 – Quanto ao horário de trabalho na NT Organizações, como você se sente?		
		RESPOSTAS
1	Muito Satisfeito	
2	Satisfeito	
3	Pouco Satisfeito	
4	Insatisfeito	

3 – Quanto ao salário da NT Organizações, como você se sente?		
		RESPOSTAS
1	Muito Satisfeito	
2	Satisfeito	
3	Pouco Satisfeito	
4	Insatisfeito	

4 – Você está satisfeito com o relacionamento entre colegas na NT Organizações?		
		RESPOSTAS
1	Muito Satisfeito	
2	Satisfeito	
3	Pouco Satisfeito	
4	Insatisfeito	

5 – Você está satisfeito com o seu relacionamento e o do Gestor da NT Organizações?		
		RESPOSTAS
1	Muito Satisfeito	
2	Satisfeito	
3	Pouco Satisfeito	
4	Insatisfeito	

APÊNDICE - 4

BALANÇO PATRIMONIAL

EMPRESA: NT ORGANIZAÇÕES				
PERÍODO: 01/10/2007 a 31/12/2007				
ATIVO	2007	AV	PROJEÇÃO	AV
CIRCULANTE	6.588,91	14,82%	8.653,10	
DISPONIVEL	6.588,91		8.653,10	
APLICAÇÕES FINANCEIRAS				
SOMA DISPONIVEL				
OPERACIONAL				
CLIENTES				
ESTOQUES				
SOMA OPERACIONAL				
TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE				
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO				
PERMANENTE				
INVESTIMENTOS				
IMOBILIZADO	37.875,29		37.875,29	
DIFERIDO				
TOTAL DO ATIVO PERMANENTE	37.875,29	85,18%	37.875,29	
TOTAL DO ATIVO	44.464,20	100,00%	46.528,39	100,00%

PASSIVO	2007	AV	PROJEÇÃO	AV
CIRCULANTE	14824,70		14.824,70	
OPERACIONAL				
FORNECEDORES				
OUTRAS OBRIGAÇÕES	2.053,70		2.053,70	
SOMA				
FINANCEIRO				
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	12.771,00		12.771,00	
DUPLICATAS DESCONTADAS				
SOMA				
TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	14.824,70	33,34%	14.824,70	31,86%
EXIGIVEL A LONGO PRAZO				
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS				
OUTROS				
TOTAL DO ELP	7.000,00	15,74%	7.000,00	15,04%
CAPITAIS DE TERCEIROS				
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	14.000,00		14.000,00	
CAPITAL E RESERVAS				
LUCROS / PREJUÍZOS ACUM	8.639,50		10.703,69	
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	22.639,50	50,92%	24.703,69	53,09%
TOTAL DO PASSIVO	44.464,20	100,00%	46.528,39	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

DRE	01/10/2007 a 31/12/2007		PROJEÇÃO	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	57.669,61	100,00%	63.436,57	100,00%
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA				
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS	2.631,17	4,56%	2.892,71	4,56%
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	55.038,44		60.543,86	
(-) CMV	34.412,33	59,67%	37.853,56	59,67%
LUCRO BRUTO	20.626,11	28,07%	22.690,30	35,77%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	11.986,61		11.986,61	18,90%
(=) LUCRO OPERACIONAL	8.639,50	14,98%	10.703,69	16,87%
PROV. IR E CSLL				
LUCRO LÍQUIDO	8.639,50	14,98%	10.703,69	16,87%

Fonte: Dados da Pesquisa

INDICES DE RENTABILIDADE		
TAXA DE RETORNO SOBRE PL	38,16	43,33
TAXA DE RETORNO SOBRE ATIVO TOTAL	19,43	23,00

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO		
DESCRIÇÃO	01/10/2007 a 31/12/2007	PROJEÇÃO 10%
RECEITA BRUTA	57.669,61	63.436,57
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	37.043,50	40.746,27
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	20.626,11	22.690,30
(-) CUSTOS FIXOS	11.986,61	11.986,61
RESULTADO OPERACIONAL	8.639,50	10.703,69
%VARIÇÃO RESULTADO OPERACIONAL		23,89%

GAO	23,89%	
	10%	2,39

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO

ANEXO - 01

CÁLCULO:
GAO= GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL

GAO= GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	
GAO	Percentagem de Variação no Lucro ----- Percentagem de Variação no Volume
	$\Delta\%LUCRO$
GAO	$\Delta\%VOLUME$

Fonte: Neves, 2007