

***Balanced Scorecard* Numa Organização Prestadora de Serviços de Engenharia e Telecomunicações**

Raquel Lúcia de Andrade Mendonça¹

Vidigal Fernandes Martins²

Resumo

O BSC é um instrumento que permite proporcionar a medição do desempenho empresarial a partir do equilíbrio entre objetivos de curto, de médio e de longo prazo, com base em indicadores financeiros e não financeiros. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa descritiva, construída a partir de um levantamento de dados por meio de questionário, cujo objetivo foi verificar se o *Balanced Scorecard* pode contribuir para a melhoria do gerenciamento de uma organização do setor de Engenharia de Telecomunicações. Como principais contribuições, pode-se elencar que o BSC trouxe maior clareza na elaboração dos orçamentos, trouxe mais segurança no planejamento de vendas e permitiu entender os processos de maior valor agregado.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*. Gestão estratégica. Perspectiva.

Abstract

The BSC is a tool to provide the measurement of business *performance* from the balance between short-term goals and objectives in the medium and long term, based on financial and nonfinancial indicators. In this sense we carried out a survey of the descriptive type, built from a data collection through questionnaire, aimed to verify whether the *Balanced Scorecard* can help to improve the management of an organization's engineering sector of telecommunications. As main contributions can be to list the BSC brought greater clarity in budgeting, brought more security in sales planning and allowed us to understand the processes with higher added value.

Key words: *Balanced Scorecard*. Strategic management. Perspective.

1-Especialista em Contabilidade e Controladoria pela FACIC/UFU, kekkell@hotmail.com

2- Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Contábeis da UFU, Vidigal@ufu.br

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente operacional competitivo e, nesse sentido, a informação deve ser um recurso estratégico para avaliar, medir, mensurar e tomar decisões gerenciais. Mensurar é fundamental, uma vez que o que não é mensurado não é gerenciado (JURAN, 2004). Surge uma nova metodologia para ajudar as organizações a atender os requisitos de medição e avaliação do seu desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) que é uma proposta para administração estratégica, em empresas.

Desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton ainda na década de 1990, essa proposta envolve quatro perspectivas (Perspectiva Financeira; Perspectiva do Cliente; Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento). O BSC surgiu com o intuito de quantificar o desempenho das empresas por meio de uma visão que, além da barreira financeira, leva em consideração indicadores de *performance* (KAPLAN, 1997).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta extremamente útil para monitorar as organizações de forma eficiente, tanto no curto quanto no longo prazo. Com o intuito de melhorar a perspectiva da empresa, Kaplan (1997) propõe um conjunto de indicadores que possibilitam uma visão estratégica dos negócios, ou seja, ele traduz a estratégia da empresa. Sua metodologia é baseada no que a organização acredita e que, ao ser implantado, criará uma cadeia de valores a serem seguidos. Nesse sentido, emerge a pergunta de pesquisa, “será que o *Balanced Scorecard*, contribui para a melhoria do gerenciamento de uma organização do setor de Engenharia de Telecomunicações? Diante a pergunta norteadora deste artigo, o objetivo foi analisar se o *Balanced Scorecard* (BSC), trouxe contribuições de melhoria para o gerenciamento de uma organização prestadora de serviços de Engenharia de Telecomunicações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Setor de Engenharia de Telecomunicações no Brasil

Segundo o Guia do Estudante da Editora Abril (2012), o conceito de Engenharia de Telecomunicações é:

Segmento da engenharia que se ocupa do projeto, da operação e da manutenção de equipamentos e sistemas de telecomunicações. Esse engenheiro desenvolve e implanta redes de telecomunicações. Com sólida formação na área elétrica e eletrônica ele cria, planeja e constrói aparelhos e equipamentos utilizados nas telecomunicações e dá manutenção aos sistemas e redes implantados. Cuida de cabamentos aéreos e subterrâneos, satélites artificiais, centrais de transmissão, captação, codificação e retransmissão dos sinais que interligam o planeta. De seu trabalho depende toda a rede mundial de telefonia, transmissão de dados, redes de computadores, rádio e televisão.

De acordo com o documento “O Setor de Telecomunicações no Brasil – Séries Temporais–2010–Telebrasil e Teleco”, no final de 2010, os serviços de telecomunicações

eram prestados para 271,9 milhões de assinantes, um aumento de 14,8% em relação aos 236,8 milhões do final de 2009. Essa distribuição de acessos está assim dividida:

- 42,0 milhões com o serviço telefônico fixo comutado (1,2%);
- 202,9 milhões com o serviço de comunicações móveis (Celulares) (16,7%);
- 9,8 milhões com o serviço de TV por assinatura (30,7%);
- 13,8 milhões com o serviço de acesso fixo à internet banda larga (21,3%).

Nesse mesmo ano, as prestadoras de serviços de telefonia fixa e móvel e as prestadoras do serviço de TV por assinatura investiram R\$ 17,4 bilhões na expansão, na modernização e na melhoria da qualidade de serviços. Ainda segundo o mesmo documento, as prestadoras de serviços de telecomunicação, conjuntamente, realizaram o maior plano de investimento da História na expansão, na modernização e na melhoria da qualidade da prestação de serviços na economia brasileira: R\$ 194,7 bilhões de 1998-2010, dos quais R\$154,3 bilhões nos últimos dez anos 2001-2010, sendo que em 2001 realizaram o maior investimento já feito por um único setor da economia em um ano: R\$ 24,2 bilhões equivalentes a 10,9% da formação bruta do capital fixo.

Percebe-se que, cada vez mais, a telecomunicação está presente no dia a dia das pessoas. Segundo dados do IBGE a TV, o rádio e o telefone estão dentro da quase totalidade das casas dos brasileiros, provando que, cada vez mais, grandes parcelas da sociedade estão tendo acesso aos meios de telecomunicação etraduzindo o quão importante ela é na vida das pessoas.

A partir do ano de 2006, houve um grande aumento no percentual de pessoas com acesso a banda larga (*Internet*), tornando claro que a Engenharia de Telecomunicações tem evoluído a cada dia, com o surgimento de novas tecnologias e formas de acesso à comunicação em grande escala.

O mercado de telecomunicações foi um dos que mais cresceram nos últimos anos. Com a privatização do sistema Telebrás, houve um aumento na competitividade das empresas, fazendo com que aumentasse a oferta de terminais oferecidos à população principalmente as de baixa renda ocasionando uma impulsão no crescimento do mesmo como mostrado na Figura 1.

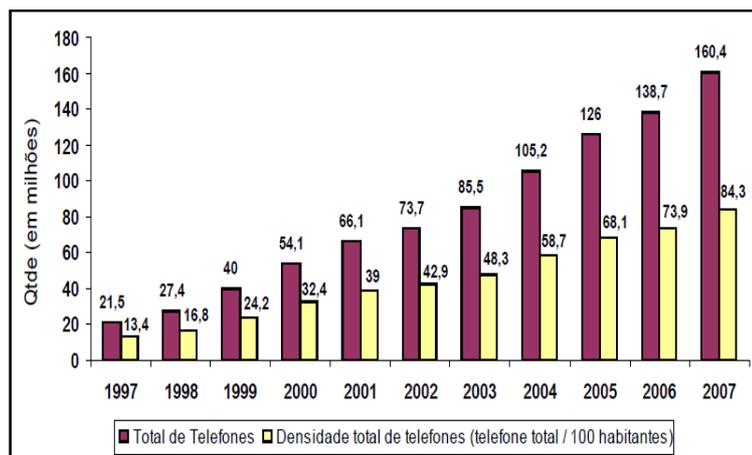


FIGURA 1 - Quantidade de acessos de telecomunicações
Fonte: Adaptado site Anatel (2009)

Com o surgimento de tecnologias cada vez mais modernas, mais pessoas procuram qualificar-se para estarem inseridas no mercado trabalho nas áreas que estão envolvidas com serviços em telecomunicação, indicando que ele está em expansão cada vez mais intensa e que, com esse aumento, torna-se cada vez mais exigente com relação ao conhecimento específico na área.

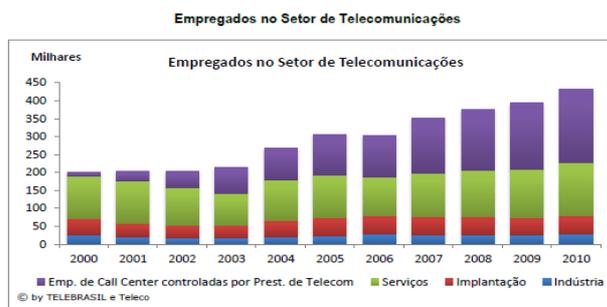


FIGURA - 2 Empregados no setor de telecomunicações
Fonte: Teleco, M T E (Rais e Caged) e Empresas

Atualmente os cursos de Engenharia de Telecomunicações estão cada vez mais em ascensão, devido ao crescimento do mercado de trabalho nessa área.

Baseado em levantamentos feitos pela ANATEL até o ano de 2011, verifica-se que a área de telecomunicações tem-se mostrado cada vez mais em elevação devido às facilidades para adquirir tais serviços.

A Figura 3 apresenta demonstrativo desses levantamentos.

| INDICADORES | UNIDADE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| EXPANSÃO DO SETOR | | | | | | |
| Total de Telefones | Milhões | 160,4 | 191,8 | 215,4 | 245,0 | 285,2 |
| Densidade Total de Telefones | Telefones total / 100 habitantes | 84,3 | 99,5 | 112,1 | 126,4 | 145,9 |
| SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO USO INDIVIDUAL (STFC) | | | | | | |
| Acesso Fixo Instalado ¹ | Milhões | 52,7 | 57,9 | 59,6 | 62,0 | 64,7 |
| Densidade Telefônica Instalada | Acesso instalado / 100 habitantes | 27,7 | 30,1 | 31,0 | 32,0 | 33,1 |
| Acesso Fixo em Serviço ¹ | Milhões | 39,4 | 41,2 | 41,5 | 42,1 | 43,0 |
| Densidade Telefônica em Serviço | Acesso serviço / 100 habitantes | 20,7 | 21,4 | 21,6 | 21,7 | 22,0 |
| Taxa de Digitalização da Rede Local | % | 99,9 | 99,9 | 99,9 | 99,9 | 99,9 |
| SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO USO PÚBLICO (STFC - TUP) | | | | | | |
| Telefones de Uso Público | Mil | 1.141,8 | 1.131,1 | 1.127,2 | 1.103,0 | 1.012,1 |
| Densidade Telefones de Uso Público | Telefones / 1000 habitantes | 6,0 | 5,9 | 5,9 | 5,7 | 5,2 |
| SERVIÇO MÓVEL | | | | | | |
| Acesso Móvel Celular | Mil | - | - | - | - | - |
| Acesso Móvel Pessoal (SMP) | Milhões | 120,9 | 150,6 | 173,9 | 202,9 | 242,2 |
| Densidade Acesso Móvel Pessoal | Acesso / 100 habitantes | 63,6 | 78,1 | 90,5 | 104,7 | 123,9 |
| SERVIÇO MÓVEL ESPECIALIZADO | | | | | | |
| Acesso Móvel Especializado (SME) ² | Mil | 1.330,5 | 1.844,3 | 2.508,3 | 3.337,1 | 4.133,0 |
| Densidade Acesso Móvel Especializado ³ | Acesso / 100 habitantes | 2,6 | 3,5 | 4,6 | 6,1 | 7,4 |
| COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA | | | | | | |
| Acesso Fixo em Serviço (SCM) ⁴ | Mil | 8.771,3 | 11.402,0 | 12.998,0 | 15.473,0 | 18.471,0 |
| Densidade Acesso Fixo | Acesso / 1000 habitantes | 45,8 | 59,1 | - | - | - |
| Densidade Acesso Fixo | Acesso / 100 domicílios | - | - | 22,4 | 26,3 | 30,7 |
| TELEVISÃO POR ASSINATURA | | | | | | |
| Serviço de Televisão por Assinatura | Mil assinaturas | 5.348,6 | 6.320,9 | 7.473,5 | 9.769,0 | 12.744,0 |
| Densidade Serviço TV por Assinatura | Assinaturas / 100 domicílios | 10,2 | 11,7 | 12,9 | 16,6 | 21,2 |
| RADIODIFUSÃO | | | | | | |
| Geradores de TV | Estação | 481 | 492 | 498 | 512 | 514 |
| Retransmissora de TV | Estação | 9.993 | 10.044 | 10.208 | 10.403 | 10.506 |
| Rádios FM | Estação | 2.678 | 2.732 | 2.903 | 3.064 | 3.125 |
| Rádios OM | Estação | 1.718 | 1.749 | 1.773 | 1.784 | 1.785 |
| Rádios OC | Estação | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| Rádios OT | Estação | 75 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| Rádios Comunitárias | Estação | 3.154 | 3.386 | 3.897 | 4.150 | 4.409 |

1 - Dados referentes as concessionárias e autorizadas do STFC

2 - Dados alterados, em 2009, devido a revisão do sistema

3 - Dados calculados com base na população de municípios atendidos por SME

4 - A totalização de acessos inclui outros serviços como SLE, SRTT e ECT.

FIGURA 3 - Levantamento de dados telecomunicações

Fonte: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNivelDois.do?acao=&codItemCanal=1634&codigoVisao=...>
Acesso 24/08/2012

1.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1992. Inicialmente tinha-se a concepção de que o se tratava de um modelo de avaliação e de *performance* empresarial, mas, com sua utilização

90 RAGC, v.1, n.1, p.86-105 /2012

nas empresas, viu-se que ele é uma metodologia gerencial voltada para a estratégia. Esse modelo é estudado sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Tem como objetivo alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio do esclarecimento e tradução da visão e a estratégia; comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; planejamento e estabelecimento de metas; alinhamento de iniciativas estratégicas, melhoramento do *feedback* e do aprendizado estratégico, o que permite monitorar continuamente a organização por meio de medidas voltadas para quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

De acordo com Mafra (1999), esses quatro indicadores utilizados como “parâmetros de desempenho” evidenciam oportunidades de melhoria nas organizações, dão suporte para verificar se as ações que foram implantadas causaram efeito e se esses surtiram o resultado desejado.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo... Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos...O elo final – as metas de aprendizado e o crescimento – expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11)

Em um contexto globalizado e competitivo, para que as organizações permaneçam no mercado, são necessários métodos mais criativos de gestão estratégica, como, por exemplo, o BSC, para atrair o olhar dos administradores quanto aos quatro aspectos abordados que, de forma isolada ou conjuntamente, irão contribuir para a obtenção dos resultados referentes ao objetivo estratégico tanto no curto quanto no longo prazo, segundo Campos (1998). É um sistema que materializa a visão e o crescimento da organização.

1.2.1 Perspectiva financeira

Faz uma avaliação sobre a lucratividade da estratégia adotada pela empresa. Colabora para a medição e para a avaliação dos resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas.

A amplitude de tais indicadores nos permite citar alguns outros que podem ser considerados essenciais para a continuidade do negócio tais como: retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos, fluxo de caixa, depreciação, amortização, produtividade, EBITDA, entre outros. Esses indicadores são essenciais, pois o principal objetivo do acionista é obter retorno financeiro sobre o capital investido. Também outros objetivos de perspectiva financeira podem ser citados desde que estejam em linha com a estratégia da organização.

1.2.2 Perspectiva dos clientes

Essa perspectiva trabalha o momento em que a empresa deve identificar quais os tipos de clientes junto aos quais pretende atuar, para que ela possa montar sua estratégia baseada no mercado, ou seja, em como o cliente enxerga a empresa.

Em tempos de globalização, a tendência das empresas é oferecer ao cliente produtos com características cada vez mais competitivas, no que concerne ao preço, ao serviço, ao relacionamento e à imagem, visando à satisfação dele, no que diz respeito às suas necessidades, procurando manter a participação da organização no mercado, a lucratividade por meio do encantamento e da fidelidade da clientela, levando-se em consideração dois fatores cruciais, que são o prazo de entrega e a qualidade. Entretanto, existem inúmeras medidas de desempenho que poderiam ser colocadas e todas elas devem estar ligadas ao objetivo de cada empresa e refletir o quanto podem contribuir para o alcance dos resultados.

1.2.3 Perspectiva dos processos internos

Aponta os processos que apresentam pontos críticos nos quais a empresa precisa trabalhar para obter o resultado desejado. Constitui a análise dos processos internos da organização visando a possibilitar a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para colocar em elevação o nível interno de qualidade. Mostra em quais processos a empresa precisa ser mais eficiente para a obtenção de resultados.

Na concepção do BSC, a empresa precisa identificar quais as atividades e quais os processos são necessários para garantir a satisfação das necessidades dos clientes. Kaplan e

Norton (1997) acreditam que, para a identificação de tal necessidade, existe uma cadeia genérica de valor na qual todas as empresas podem se fundamentar de acordo com essa perspectiva. Para tal modelo existem três processos internos considerados principais (Figura 4):

- Processo de inovação;
- Processo operacional;
- Processo de serviço pós-venda.

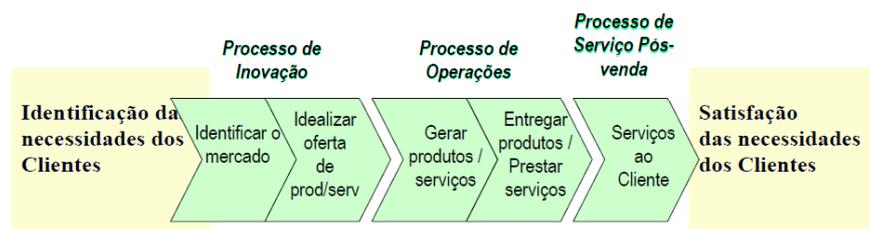


FIGURA 4 - Modelo da cadeia de valores genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

No processo de inovação identificam-se as necessidades dos clientes; no processo de operações promove-se a geração de produtos e serviços para o atendimento de acordo com o tipo que o cliente necessita e, no último estágio, verifica-se o nível de satisfação do cliente quanto à qualidade e ao prazo de entrega do serviço.

1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Nesse aspecto, o BSC trabalha com a formação da infraestrutura que a empresa precisa ter para atingir seus objetivos, utilizando, para isso, perspectivas voltadas para a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, *empowerment* e alinhamento. Define no que a empresa deve continuar a melhorar e a criar valor agregado. São perspectivas de inovação e aprendizagem organizacional. A Figura 5 mostra a inter-relação entre todos esses elementos.

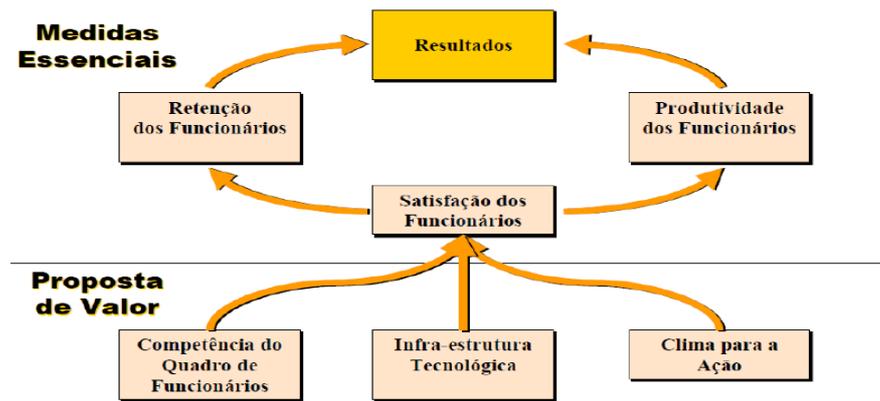


Figura 5 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Com o BSC, permite-se conhecer a estratégia de forma muito objetiva por meio das quatro perspectivas, possibilitando uma visão sistêmica da organização, contribuindo para o acompanhamento do desempenho financeiro da mesma e mostrando a integração de todos esses aspectos que se interligam, formando uma relação de causa e efeito como colocado na Figura 6:



Figura 6 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BSC.png> acessado em 17/07/2012

O *Balanced Scorecard* possui cinco componentes:

- Mapa estratégico mostra a estratégia da empresa por meio dos objetivos estabelecidos e relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;
- Objetivo estratégico - representa o que se quer alcançar e seus pontos críticos para a empresa;
- Indicador - forma pela qual será medido e acompanhado o objetivo para se obter resultado;
- Meta - serve para medir o nível de desempenho ou a taxa de melhoria que será necessária;
- Plano de ação - ações que serão desenvolvidas para colocar em prática e alcançar os objetivos propostos.

1.2.5 Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos descrevem qual o critério ou estratégia que será usada pela empresa por meio das inter-relações de causa e efeito entre os objetivos traçados. Ele mostra o processo de como transformar os ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004)

2. Contribuições do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão

Para KAPLAN e NORTON (1997), o mecanismo do BSC representa a transformação da estratégia em estabelecimento de objetivos, definição de metas e medidas necessárias para se alcançar o que foi proposto.

No contexto atual, o maior desafio para um administrador é possuir um sistema de informação em âmbito gerencial que forneça dados e informações corretas para a tomada de decisão. Com o intuito de minimizar tais dificuldades foi criado o *Balanced Scorecard*, que traz em sua essência a avaliação do desempenho da organização, cujo objetivo está pautado na visão e na estratégia. Ele é tido como uma ferramenta organizacional por meio da qual podem ser geradas metas individuais e de equipe, alocação de recursos, planejamento orçamentário e aperfeiçoar o aprendizado estratégico. Com todos esses recursos equipara-se a um sistema de controle, chamado de ERP que exerce as mesmas funções, mas com valores mais elevados para implantação.

Por meio de estudos baseados em Rocha e Oliveira (2006), verifica-se que o BSC traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas voltadas para as quatro perspectivas diferentes: financeira; do cliente; dos processos internos e do aprendizado e crescimento, mudando medidas estratégicas de alto nível (subjetivas) em medidas específicas de nível operacional (objetivas).

A implantação do *Balanced Scorecard* transforma a estratégia da empresa em objetivos e ações concretas, proporciona maior visão sistêmica do desempenho operacional facilitando o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e uma melhoria contínua. Pode-se dizer que ele é o planejamento estratégico transformado em ações para atingir os objetivos.

Kaplan e Norton (1997, p. 8) afirmam que “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas em busca de geração de valor agregado futuro”. Como ferramenta de gestão ajuda o administrador a solucionar o problema de comunicação do planejamento como um todo.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento capaz de atender às exigências do mercado em que se depara com diferentes cenários econômicos que vivem em constantes mudanças por meio da construção de indicadores estratégicos que estão em sintonia com a era do conhecimento. Por todas as razões apresentadas, ele foi escolhido pela *Harvard Business Review (HBR)* com uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos.

3. METODOLOGIA

Diante do grande número de abordagens metodológicas na literatura, destacam-se os paradigmas qualitativo e quantitativo ou positivista. Existem argumentos a favor e contra ambas as metodologias, quem entendem que o mesmo problema pode ser estudado a partir de metodologias diferentes ou, ainda, os que são partidários do pluralismo metodológico, como é o caso de Scapens (2006). Nesse sentido, este trabalho caminha na trilha de investigação, com a metodologia qualitativa ou interpretativa, mais específica para o estudo de fenômenos subjetivos e que privilegia uma posição mais crítica do investigador, utilizando como método de investigação o estudo de caso, de tipo descritivo explicativo (BARAÑANO, 2008, YIN, 2005). No entanto, esta pesquisa pode ser classificada de natureza qualitativa e descritiva, pois objetivou a captação das perspectivas e interpretação dos indivíduos com relação às

melhorias no processo gerencial após a implantação do *Balanced Scorecard*. As informações para o desenvolvimento deste trabalho foram coletadas em campo sob a forma de entrevista.

4. O ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da Organização

O presente estudo foi desenvolvido numa organização de Engenharia de Telecomunicações, que, neste estudo, será denominada como Empresa X, em obediência aos padrões éticos de pesquisa, que determinam a preservação do anonimato do sujeito pesquisado. A Empresa X está sediada em Uberlândia-MG, possui unidades de negócios estrategicamente posicionadas em todo o País. Presente em todo o território nacional, a empresa oferece serviços de implantação e manutenção de infraestrutura de tecnologia da informação e telecomunicação para operadoras de telecomunicação e mercado corporativo e possui certificação BVQI. Seu portfólio está voltado para consultoria, fiscalização e gerenciamento de projetos de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), integração / implantação de redes de TIC, manutenção de planta externa óptica e metálica, manutenção de planta interna (celular, satélite, dados, transmissão e infra), instalação, configuração e comissionamento de equipamentos e manutenção eletrônica.

A visão da organização é “Gente servindo gente”. Sua missão é oferecer integração de soluções de tecnologia no foco do cliente, respeitando a humanidade, o meio ambiente agregando valor a todos os públicos que interagem com a organização. Seu posicionamento estratégico consiste em “Oferecer soluções completas em infra-estrutura de tecnologia da informação e telecomunicação”.

4.2 O *Balanced Scorecard* na Organização

O BSC é uma ferramenta que auxiliará a empresa na análise de sua *performance* operacional nas quatro perspectivas — Pessoas, Processos, Clientes e Financeiro. O estudo já havia sendo conduzido internamente pelos recursos já existentes na empresa, mas houve a necessidade de apoio de uma consultoria contratada, aqui denominada Consultora.

A Consultora é representante exclusiva de um *software* de gestão da estratégia criado pela Palladium, empresa da qual fazem parte Robert Kaplan e David Norton, criadores do BSC. Nesse processo foram envolvidas pessoas-chave da empresa das quais fazem parte os participantes do Comitê de Estratégia e Comitê de Direção da empresa. O processo está em fase de implantação e deverá durar cerca de dois anos para alcançar sua maturidade de implantação, análise e acompanhamento.

Seguem as perspectivas que serão avaliadas com a implantação do BSC na organização, conforme dados da organização pesquisada:

- **Pessoas (perspectiva de aprendizagem e crescimento):** acompanhar o processo de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe;
- **Processos (perspectiva interna):** quais os processos implantados para gerir e manter a empresa na direção de seus objetivos (gerenciamento de riscos, identificação de oportunidades, segurança e saúde, respeito ao meio ambiente);
- **Clientes (perspectiva do cliente):** análise dos atuais clientes, crescimento de receita x margem bruta, aumento do *market share*, fortalecimento da marca, relacionamento com cliente;
- **Financeiro (perspectiva financeira):** crescimento sustentável da empresa (aumento de receita com maior margem bruta), saldo de caixa, estrutura de caixa, expandir oportunidades de receita etc.

4.3 Possíveis Contribuições do *Balanced Scorecard* Como Instrumento de Gestão na Organização

Com o intuito de avaliar as possíveis contribuições do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão, foi desenvolvido um questionário com a finalidade de conhecer quais eram as percepções dos profissionais da empresa acerca da utilização do BSC. Foi composto de onze perguntas além de algumas questões sobre a caracterização do respondente tais como tempo de experiência na organização, nível de formação e área de formação acadêmica. O nível de mensuração utilizado foi na escala tipo Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = nem concordo, nem discordo, 4 = concordo parcialmente, e 5 = concordo totalmente) e algumas questões dissertativas.

Pela primeira parte do questionário, foi possível conhecer o perfil do respondente composto por cinco gestores do sexo masculino, com nível superior, sendo todos especialistas

em áreas diferentes do conhecimento (Redes de Computadores, Administração, Engenharia Elétrica, Internet e Redes, Gestão de TI)

Seguem os resultados obtidos:



FIGURA 7 - Melhorias esperadas com a implantação do BSC

Fonte – Dados de pesquisa

Dos entrevistados, 60% acreditam que a implantação do BSC possibilitará à organização uma visão estratégica mais ampla dos negócios utilizando as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton.

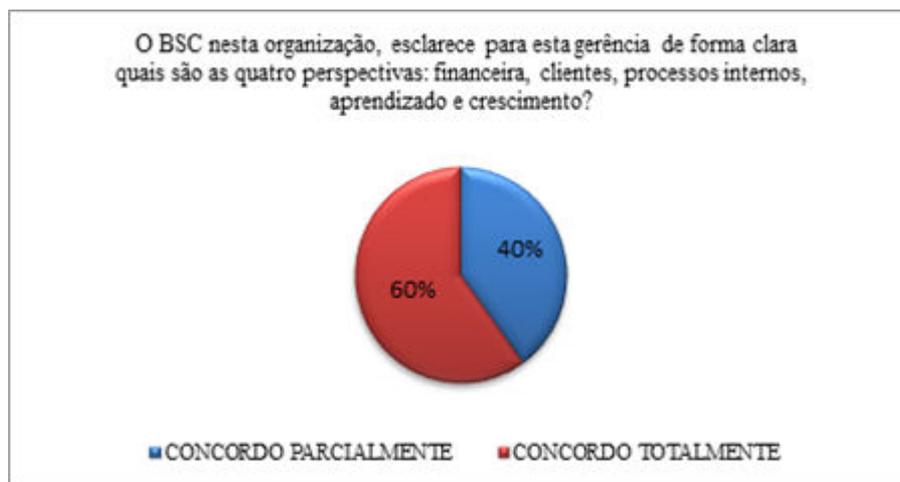


FIGURA 8 - Comunicação do BSC com a gerência da Organização:

Fonte – Dados de Pesquisa

A maioria dos respondentes tem a percepção de que a metodologia utilizada pelo BSC deixa visivelmente claro quais são as perspectivas a serem seguidas para o alcance dos objetivos traçados no plano estratégico.



FIGURA 9 - Indicadores da perspectiva financeira
Fonte – Dados de Pesquisa

Questionados sobre os indicadores de perspectiva financeira, 60% acham que eles fazem uma avaliação da lucratividade e permitem melhor visualização e gerenciamento do negócio no longo prazo.

No que se refere ao indicador de aprendizado e de conhecimento, na opinião de 60% ele servirá para identificação de processos internos que precisam ser melhorados na busca de melhorias contínuas e que vão ao encontro da estratégia adotada pela empresa, possibilitando gerenciar com maior facilidade o negócio. O restante 20% concordam parcialmente e os outros 20% não concordam e nem discordam, como mostrado na Figura 10 .

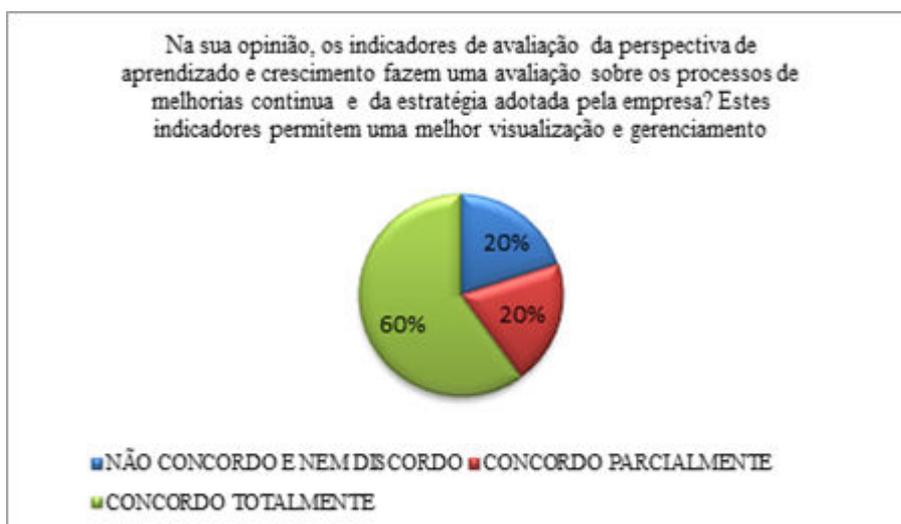


FIGURA 10 - Indicadores de Aprendizado e Crescimento
Fonte – Dados de Pesquisa

Com relação aos clientes, a opinião dos entrevistados encontra-se dividida, pois 40% concordam totalmente com a ideia de fazer melhor avaliação do mercado junto ao qual a empresa pretende atuar facilitará a montagem de uma estratégia que irá possibilitar alguns fatores para diferenciação do serviço oferecido tais como: qualidade, preço, prazo de entrega e principalmente formas diferenciadas de atendimento ao cliente, ou seja, trabalhar de acordo com o foco do cliente para aumentar o *Market share*.

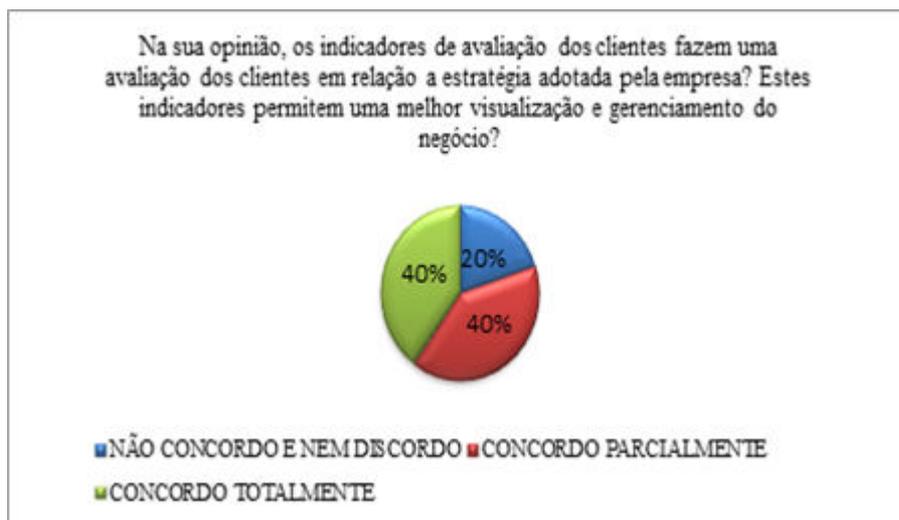


FIGURA 11 - Indicadores de Clientes

Fonte – Dados de Pesquisa

De acordo com a pesquisa, 40% dos entrevistados acham que a criação de indicadores possibilitará uma melhor avaliação dos clientes, os outros 40% acreditam que quanto a essa perspectiva já existem indicadores importantes para avaliação dos clientes da empresa.

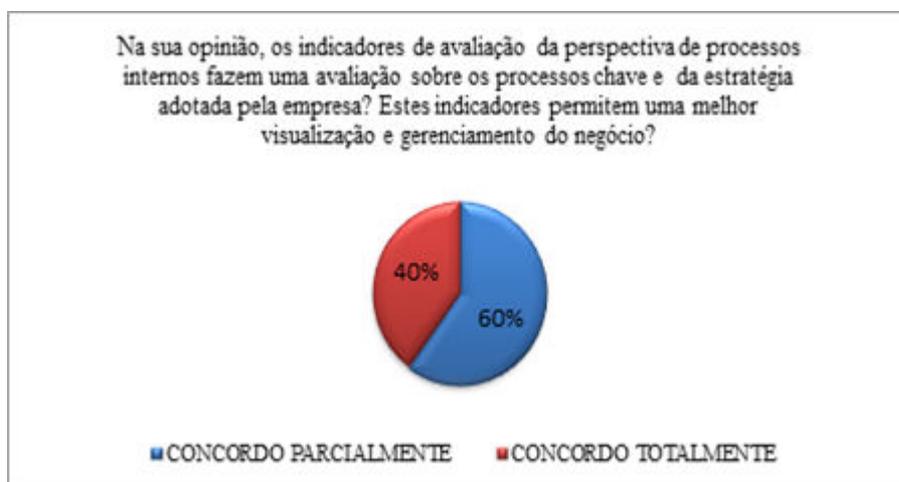


FIGURA 12 - Perspectiva dos Processos Internos

Fonte – Dados de Pesquisa

Na opinião de 60% dos entrevistados com a implantação dos indicadores de processos internos, ficará mais fácil a gestão do negócio.

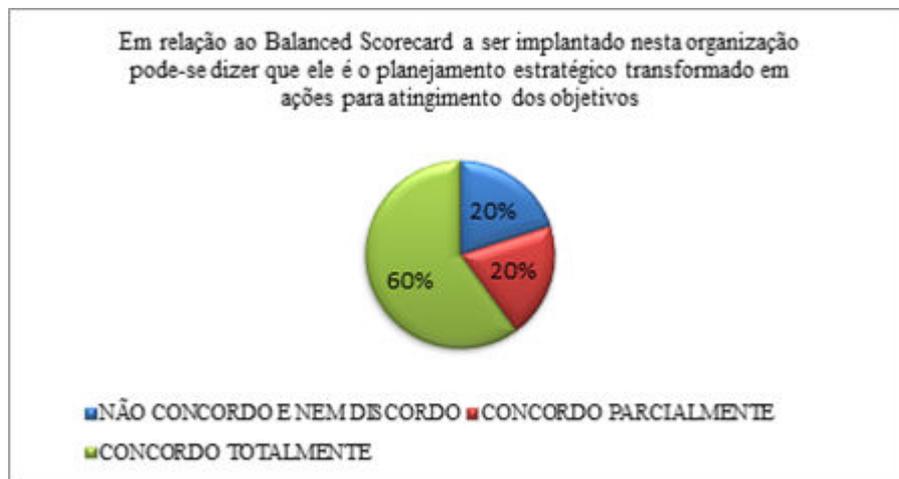


FIGURA 13 - Desdobramento do BSC

Fonte – Dados de Pesquisa

Por meio das respostas obtidas no questionário, percebe-se que a maioria concorda que a implantação do *Balanced Scorecard* trará melhorias consideráveis no sistema de informação gerencial da empresa possibilitando um conhecimento de uma visão estratégica mais ampla do negócio.

Também foram identificados a partir da pesquisa, alguns indicadores que serão adotados pela organização tais como:

- **Perspectiva Financeira:** EBTIDA, EBIT, margem bruta, receitas e resultados por cliente, regionais, contratos, segmentos de atividades, percentual de *overhead* e per-capita, saldo de caixa;
- **Perspectiva de clientes:** *ticket* médio, *WIN RATE* de propostas comerciais, faturamento médio por cliente, aumento de *Market share*;
- **Perspectiva de aprendizado e conhecimento:** *turnover*, clima organizacional, receita/associado, receita em novos negócios *target*/receita total, proposta de novos negócios *target*/volume de propostas, acompanhamento de processos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas, absenteísmo, horas de treinamento;
- **Perspectiva de processos internos:** quais e se os processos implantados irão garantir o alcance dos objetivos, mapas de acompanhamento auditorias, indicadores operacionais (mapa de gestão e acompanhamento);

Ficou evidente que a implantação do BSC trará inúmeros benefícios na gestão do negócio da empresa tais como: melhorias na elaboração do orçamento de curto prazo e de longo prazo, planejamento de vendas para clientes financeiramente mais rentáveis que proporcionaram saldo de caixa e maior valor agregado para a empresa, bem como fornecerá subsídios que possibilitarão a reavaliação de processos ineficientes, entre outros.

Por meio da utilização das perspectivas sugeridas no BSC, será possível melhorar a rentabilidade do negócio e acompanhar as ações estratégicas, além de ter um maior direcionamento e melhoramento no foco do negócio.

O BSC trará para os diversos níveis de pessoas da empresa o conhecimento do planejamento estratégico de forma clara e abrangente, o que possibilitará melhorias contínuas no processo devido à participação de todos em busca de alcançar os objetivos traçados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC veio proporcionar a medição do desempenho empresarial a partir do equilíbrio entre objetivos de curto prazo e objetivos de médio e de longo prazos, com base em indicadores financeiros e não financeiros. Inicialmente apresentado como um sistema de avaliação do desempenho, cujas medidas se encontram vinculadas à estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1993), passou a ser visto como um sistema de gestão estratégica em que as medidas, além de estarem vinculadas à visão e à estratégia, passam a estar ligadas umas às outras, numa relação de causa-efeito (KAPLAN; NORTON, 1996), estimando-se que ao longo dos últimos quinze anos, tenha sido adotado por milhares de empresas, públicas e privadas, incluindo organizações sem fins lucrativos (KAPLAN, 2010).

A adoção dessa metodologia na organização de Engenharia de Telecomunicações na visão da gerência, trará uma série de contribuições de forma a melhorar o sistema de informação gerencial, a entender melhor os processos relacionados aos clientes, operação do negócio e melhoria do aprendizado e crescimento, considerando que a organização pesquisada é uma empresa do ramo de serviços de telecomunicações que essa em um ritmo de crescimento acelerado, mas ao mesmo tempo em um ambiente extremamente competitivo e, acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras são inadequadas para orientar e para avaliar a trajetória das empresas em busca de geração de valor agregado futuro. Portanto,

a partir desta pesquisa, verificou-se que o BSC poderá contribuir para o gerenciamento de uma organização do setor de Engenharia de Telecomunicações, mas cabe salientar que os resultados aqui revelados não podem ser extrapolados para outras empresas do mesmo setor.

REFERÊNCIAS

<http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/Temporais_4T10_mar_24_2011.pdf> Acesso em 10/07/2012

<<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/engenharia-producao/engenharia-telecomunicacoes-685600.shtml>> Acesso em 07/08/2012

BALZANI, S. Hayalla. **Balanced Scorecard** – BSC: uma ferramenta de gestão, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>> Acesso em 20/07/2012

BARAÑANO, A. **Métodos e técnicas de investigação em gestão**. Lisboa: Sílabo, 2008..

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAVALHEIRO, E. A.; MARCONATTO, D. A. B.; AMARAL, D. A. G. **Balanced Scorecard**: uma ferramenta estratégica. Disponível em <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn02/balanced_scorecard.pdf> Acesso em 08/08/2012

FERRAZ, ISABELA N. **O uso do Balanced Scorecard na ótica do Business Intelligence**. In: **ENANPAD**, 19 a 23 de setembro, São Paulo, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. **Harvard Business Review**, 1993, pp. 134-148.

_____; NORTON, D. (1996). Using de *Balanced Scorecard* as a strategic management system. **Harvard Business Review**, pp. 75-85.

_____; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ “Conceptual Foundations of the *Balanced Scorecard*” (Draft form).

Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School Press.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha**. 1999. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/antero/>>. Acesso em 08/08/2012

MARINHO, Marcopolo. *Balanced Scorecard – BSC*, 2010. Disponível em:<<https://sites.google.com/site/ferramentasgerenciais/administracao-estrategica/balanced-scorecard>>. Acesso em 08/08/2012

PINHEIRO, S. José Mauricio. *A evolução das telecomunicações no Brasil*. Centro Universitário de Volta Redonda, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em<http://www.projetoederedes.com.br/aulas/apresentacoes/evolucao_das_telecomunicacoes_no_brasil_2009.pdf>Acesso em 10/07/2012

ROCHA, Henrique M.; OLIVEIRA, Uálison R. de. *Balanced Scorecard* como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPEP, 2006. CD-ROM

SCAPENS, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review* (38), pp. 1-30.

YIN, R. K. (2005). Estudo de caso – Planejamento e Método. Porto Alegre: Bookman.

WIKIPEDIA. Enciclopédia L. *Balanced Scorecard*. Disponível em:<http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard> Acesso em 16/07/2012