

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADA À ÁREA DE LOGÍSTICA INBOUND DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Barbara Batista Povoá (UFES)
barbara_povoá@hotmail.com

Ramon Robers de Siqueira Pinheiro (UFES)
ramonrobers1@hotmail.com

Raianny Ferreira Bianchi (UFES)
raiannybianchi@hotmail.com



Em um cenário globalizado e de grande competitividade corporativa, é constante a busca por novas alternativas relacionadas ao aumento de produtividade e redução de custos. Neste contexto, a logística surge como oportunidade para auxiliar nessas questões. A indústria nacional de papel e celulose tornou-se bastante competitiva mundialmente, fato que pode ser explicado pela quantidade e qualidade dos recursos naturais disponíveis, além de ter ainda desenvolvido modernas tecnologias de equipamentos e processos a fim de acompanhar as constantes mudanças de mercado e a necessidade de atender às exigências cada vez maiores de seus clientes. Assim, o objetivo geral deste estudo é levantar informações que possibilitem a criação de um modelo de gestão estratégica para a área de Logística Inbound de uma empresa de grande porte no setor de papel e celulose através da utilização de uma ferramenta de mensuração e avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard - BSC.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Logística, Indicadores.

1. Introdução

Em um cenário globalizado e de grande competitividade corporativa, é constante a busca por novas alternativas relacionadas ao aumento de produtividade e redução de custos. Neste contexto, a logística surge como oportunidade para auxiliar nessas questões.

Batalha (2005) afirma que a importância da logística, pode ser creditada, em nível macroeconômico, à globalização da economia. Os fornecedores e clientes estão separados geograficamente e os produtos percorrem distâncias cada vez maiores para atender à demanda.

Uma definição clara de cadeia de suprimentos é fornecida pelo The International Center for Competitive Excellence (1994) como sendo a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente. E assim, a logística é parte dos processos da cadeia que liga clientes e fornecedores e pode ser ainda subdividida entre a logística *inbound* (abastecimento) e a logística *outbound* (distribuição).

A indústria nacional de papel e celulose tornou-se bastante competitiva mundialmente, fato que pode ser explicado pela quantidade e qualidade dos recursos naturais disponíveis, além de ter ainda desenvolvido modernas tecnologias de equipamentos e processos a fim de acompanhar as constantes mudanças de mercado e a necessidade de atender às exigências cada vez maiores de seus clientes.

Uma ferramenta de mensuração e avaliação de desempenho que pode auxiliar nesse controle é o Balanced Scorecard - BSC. O BSC é uma metodologia de planejamento estratégico para medição e gestão de desempenho através de indicadores desenvolvida por Kaplan e Norton que está baseada em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento.

Portanto, torna-se de grande relevância o desenvolvimento deste trabalho, pois conhecendo estas quatro perspectivas, é possível criar e estruturar um mapa estratégico, o qual fornecerá uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia que facilitará a definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores, contribuindo para a implementação das estratégias e o alinhamento dos objetivos estratégicos com os operacionais.

2. Objetivos

O objetivo geral do trabalho é levantar informações que possibilitem a criação de um modelo de gestão estratégica para a área de Logística Inbound de uma empresa de grande porte no setor de papel e celulose. Especificamente, este estudo visa:

- a) Levantar os principais conceitos sobre a metodologia do *Balanced Scorecard*;
- b) Avaliar o sistema estratégico atual da empresa;
- c) Levantar indicadores de desempenho para as quatro perspectivas, financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; e
- d) Propor um modelo de gestão estratégico a partir da construção de mapa estratégico e indicadores de desempenho para as perspectivas de valor do BSC;

3. Metodologia

A metodologia do trabalho consiste no levantamento de dados diretamente na área de estudo com gestores e analistas. O nome da empresa não será divulgado para manter a confidencialidade das informações. Assim, os dados obtidos serão utilizados para discussão e planejamento das estratégias a serem adotadas, e ainda estruturar o mapa estratégico.

3.1 Planejamento Estratégico

Fischmann e Almeida (2009) definem planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela organização de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo.

A estratégia é definida por Oliveira (2007) como a ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento possível perante seu ambiente. As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são apresentadas pelo autor como sendo as seguintes:

- Diagnóstico estratégico: deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização;
- Missão: Deve-se estabelecer a razão de ser da organização, bem como seu posicionamento estratégico;
- Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar à situação que se deseja”;
- Controle e avaliação: verifica-se “como a organização está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Colenghi (2007) compreende que o planejamento estratégico não só é uma peça fundamental no processo de mudança, mas também um mecanismo que auxilia na prevenção, formulação de alternativas e ações que buscam adaptar a complexidade e dinamismo do ambiente em que as organizações se encontram daí a apresentação do processo estratégico como sendo a discriminação das etapas a serem desenvolvidas visando o sucesso do plano estratégico.

Uma vez definida a estratégia, esta deverá ser implementada e gerenciada na organização. Dentre os modelos de gestão utilizados com esta finalidade, ressalta-se o Balanced Scorecard (BSC). Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1992) o modelo foi concebido, como ferramenta de gestão de mensuração balanceada, apoiada em medida financeira e não financeira, que traduzisse a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis. Sua proposta original visava superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros, ou seja, incorporar novos indicadores capazes de comunicar vetores de desempenho futuro, sob a forma de criação de valor.

3.2. Balanced Scorecard

Um dos fatores importantes para a escolha do BSC na utilização neste trabalho foi o fato de permitir a geração de uma série de novas informações estratégicas em um conjunto de indicadores que possibilitam identificar problemas, definir rumos e ainda apontar tendências para o futuro. Isto se torna relevante uma vez que segundo Kaplan e Norton (2001), as principais funções do BSC são:

- Esclarecer e atualizar a estratégia;
- Divulgar a estratégia de toda a comunidade;
- Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia;
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos atuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Conduzir avaliações periódicas do desempenho para conhecer melhor a estratégia.

Para que estas funções sejam atendidas, segundo Tavares (2005), é necessário atentar para cinco princípios descritos na Tabela 1. Esses princípios deverão traduzir missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Tabela 1 – Princípios para implementação do BSC

Princípio	Ação	Objetivo
1	Traduzir a estratégia em termos operacionais	Transformar as estratégias em metas e estas em indicadores.
2	Alinhar a comunidade à estratégia	Buscar a sinergia necessária para se integrar e alinhar a estratégia à sua operacionalização.
3	Transformar a estratégia em uma atividade do dia-a-dia de todos	Todos os pescadores devem compreender a estratégia e conduzir suas atividades diárias de forma a contribuir com ela.
4	Estratégia é um processo contínuo	Visa incentivar os pescadores à participação, realizando acompanhamento contínuo por meio de reuniões e encontros.
5	Mobilizar as mudanças por intermédio da liderança executiva	A implementação da estratégia requer mudanças, pois o papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança.

Fonte: Adaptado de Tavares (2005).

O scorecard cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os participantes sobre vetores da situação atual e futura. Assim, este deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as subjetivas mais imprecisas.

A perspectiva financeira evidencia os resultados das ações realizadas nas outras perspectivas e seu foco principal é a criação de valor. Assim sendo, ela sintetiza as consequências imediatas de ações consumadas indicando se elas estão contribuindo ou não para a melhoria da organização (MEGLIORINI e SILVA, 2009).

Na perspectiva dos clientes, identificam-se os segmentos de clientes e mercados nos qual se deseja competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objetivos financeiros. Os indicadores servem para avaliar a capacidade de a organização dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantam a satisfação aos clientes (Thompson *et al.*, 2005). O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço, e custos.

Segundo Megliorini e Silva (2009) para atingir os objetivos das perspectivas, financeira e do cliente, as organizações devem identificar os seus processos internos, e verificar quais deles podem atrair e reter clientes bem como proporcionar retornos financeiros. De acordo com Costa (2007), o objetivo desta medida é identificar os processos internos críticos que estejam relacionados com os resultados das perspectivas financeiras e do cliente.

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os dirigentes devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a realizar os seus objetivos e principalmente a satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, esta perspectiva está diretamente relacionada com as duas perspectivas anteriores.

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento, o investimento é focado nas pessoas, na infraestrutura de sistemas de informação e no alinhamento organizacional. Desse modo, o

capital humano é de grande relevância nos objetivos estratégicos, pois reconhece que o indivíduo nas equipes de trabalho ou nas áreas de negócios, é o fator mais importante para sobrevivência e renovação da organização em todos os níveis de atividades (HERRERO FILHO, 2005). Assim, os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos escopos nas outras três.

Segundo Nicolau (2005), para obter uma melhoria contínua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas. Portanto, esta perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia: avaliam as aptidões e capacidades dos participantes, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização.

Cada uma das perspectivas do BSC descritas anteriormente incluem objetivos, indicadores, metas, e ações a desenvolver, necessárias para o cumprimento da estratégia. Os objetivos são as traduções quantitativas e qualitativas da estratégia, tomando como referência estas quatro perspectivas, e devem estar organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito (KAPLAN E NORTON, 2000).

Os indicadores (chave de desempenho) informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um bom balanceamento dos indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia adotada para a atividade. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho de ações passadas, enquanto os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

As metas tratam do nível de desempenho esperado ou da taxa de melhoria requerida para cada indicador. Estas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos. As ações, por sua vez, são planos e projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implantadas com o fim de viabilizá-las.

Uma vez definida as perspectivas do BSC deve-se estabelecer uma relação causal entre elas. Para Herrero Filho (2005) as relações de causa e efeito funcionam como uma espécie de filtro, para avaliar se o BSC está ou não refletindo a estratégia adotada. Já Fernandes (2010), explica que a relação de causa e efeito é o resultado de um conjunto de hipóteses relacionadas à estratégia, que precisam ser testadas ao longo do processo para verificação dos resultados.

As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então” que consistirá na elaboração do mapa estratégico. Segundo Pinto (2005) e Nascimento e Cavenaghi (2008), o pilar fundamental do BSC é o mapa estratégico. Ele apresenta a estratégia de maneira clara e uniforme, pois ilustra o encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção das estratégias escolhidas. O mapa reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

Muito embora o BSC seja um instrumento gerencial bastante eficiente quanto à sua estrutura e processo, podem haver problemas na sua implantação. Para Prieto (2006) os problemas mais comuns que afetam o desenvolvimento e implantação do BSC, envolvem os níveis hierárquicos que estão abaixo dos diretores e gerências por não estarem preparados para absorver toda a cultura de um programa como este.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

A empresa “Produção de Papel” (nome fictício) possui mais de 85 anos de existência com cinco unidades fabris espalhadas pelo país. Opera no segmento de celulose de eucalipto, comercializada em 31 países e papel para imprimir, escrever e cartão vendido para 60 países. A empresa trabalha atualmente com 6 mil colaboradores próprios e cerca de 11 mil terceirizados.

A missão da “Produção de Papel” é oferecer produtos de base florestal renovável, celulose e papel, destacando-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em suas operações.

A logística *inbound* é parte da logística empresarial que corresponde ao conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações, desde a fonte de matérias-primas até a entrada na fábrica. É também, a atividade que administra o transporte de materiais, dos fornecedores para a empresa, descarregamento no recebimento e estocagem das matérias-primas e componentes, estruturação de abastecimento, embalagem de materiais, retorno das embalagens e decisões sobre acordos no sistema de abastecimento da empresa.

Este setor tem chamado a atenção dos gestores da empresa por seu alto potencial de ganhos financeiros. A área da unidade industrial em estudo conta com dois coordenadores, um para área de insumos industriais e florestais e o outro para lidar com os itens de MRO – Materiais de Manutenção, Reparo e Operações, além de 16 analistas (fiscais, operacionais e planejadores) e uma empresa terceirizada para as operações logísticas com 34 colaboradores atuantes. A visão da logística Inbound da “Produção de Papel” é ser reconhecida pelos clientes internos e externos como a melhor logística no setor de Papel e Celulose.

4.1.1 A Perspectiva Financeira

Como os estoques, de forma geral, representam uma parcela significativa dos ativos das empresas, eles devem ser vistos como um fator potencial de geração de negócios e de lucros.

Alguns pontos relevantes foram identificados em relação aos gastos e despesas da área:

- Alto valor pago mensalmente por serviços de terceiros (oscilando entre R\$ 110.000,00 e R\$ 180.000,00);
- Alto valor em estoque MRO (totalizando R\$ 86.000.000,00);
- Material obsoleto ou avariado em estoque, contabilizando o patrimônio (peças de equipamentos que não são mais utilizados, desgastadas, quebradas, etc.);
- Alto gasto com manutenção corretiva (conserto de portões, prateleiras, etc.);

Já que a logística é uma área de apoio à operação principal da empresa, ela não interfere diretamente nos ganhos obtidos, ou seja, não produz renda por si só. No entanto, ela pode contribuir para a redução de custo das atividades operacionais, e consequentemente, aumentar o lucro da organização.

Desta forma, alguns objetivos, indicadores, metas e ações podem ser propostas, conforme visto na Tabela 2.

Tabela 2 - Perspectiva Financeira

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Redução dos custos	Custos com manutenção	Reduzir em 10% os custos com manutenção em 6 meses	- Realizar manutenção preventiva nas instalações.
Redução de estoque MRO	Nível de estoque MRO	Reduzir 8% o nível de estoques MRO em 1 ano	- Desenvolvendo fornecedores locais para reduzir o <i>lead time</i> e o volume do pedido
Redução da porcentagem dos recursos próprios que está imobilizada	Imobilização do Patrimônio Líquido	Reduzir em 20% a porcentagem de recursos imobilizados em 2 anos	-Realizar um levantamento sobre os recursos que não estão em giro -Disponibilizar recursos imobilizados para venda

A manutenção preventiva, apesar de possuir um custo mensal, pode evitar altos gastos com consertos de equipamentos e instalações em momentos pontuais, além de evitar o prejuízo da indisponibilidade do material que foi danificado até que sua restauração seja efetuada.

Existem situações em que é preciso realizar uma compra com elevado volume de itens, mesmo que não seja necessário. Isso acontece pela dificuldade e demora no transporte (maioria dos fabricantes estão distantes), ou ainda para ratear o custo desse transporte em um grande número de itens. No entanto, esse elevado número de materiais armazenados pode acarretar uma sobrecarga no estoque da empresa e gerar custos de manutenção, além do risco de não serem utilizados, pela modernização de um equipamento ou substituição de tal material.

Assim, se forem desenvolvidos fornecedores locais, o tempo de pedido seria reduzido, bem como os custos de transporte. Logo, só seriam comprados os materiais realmente necessários para o período, minimizando custos e desperdícios.

Em decorrência inclusive do item anterior, muitos materiais estão em estoques e também na contabilidade da empresa, mas não serão utilizados. Estes materiais precisam ser disponibilizados para venda, seja por meio de leilões ou sucateados (quando não estiverem em condições de uso).

Os indicadores de custos com manutenção e nível de estoque podem ser obtidos diretamente via sistema. Já o indicador de imobilização do Patrimônio Líquido pode ser obtido através da Equação 01.

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Ativo permanente}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100\% \quad (01)$$

4.1.2 Perspectiva dos Clientes

Um fator peculiar a ser considerado nesta análise, é o tipo de cliente que a logística *Inbound* atende, o cliente interno. Os materiais que serão utilizados no processo produtivo, bem como os que servirão para manutenção de equipamentos e máquinas chegam à fábrica e são recebidos por profissionais desta equipe, que realizarão a conferência do material e o encaminharão ou para às áreas de utilização ou para o almoxarifado, dependendo da finalidade.

Para os itens de MRO, os clientes são em sua grande maioria, oriundos da área de manutenção da empresa, mas pode também ser da área da ferramentaria e pátio de madeiras. Já os demais insumos têm como principais clientes os setores de caldeiraria, máquina de papel e de secagem. E é preciso considerar ainda os estoques de EPI (Equipamento de Proteção Individual), materiais de escritório, uniformes e formulários gerais que são fornecidos a toda unidade industrial.

Com base nestas informações, foram elaborados objetivos, indicadores, metas e ações, que podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3 - Perspectiva do Cliente

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Aumento da satisfação dos clientes	Nível de satisfação dos clientes	Aumentar em 15% o nível de satisfação dos clientes em 1 ano	-Estabelecer e monitorar acordo de nível de serviço – ANS
Redução da demanda reprimida	Demanda reprimida	Reduzir em 8% a demanda reprimida em 1 ano	-Realização de inventário contínuo
Redução do número de reclamações	Número de reclamações	Reduzir 20% do número de reclamações em 1 ano	-Treinar e avaliar os colaboradores -Apresentar <i>feedback</i> das avaliações realizadas

O acordo de nível de serviço (ANS) deve ser estabelecido em comum acordo com as áreas envolvidas e monitorado mensalmente pela logística *Inbound* para que seja cumprido, aumentando assim, a satisfação do cliente. Este indicador pode ser medido através de pesquisa de satisfação realizada nas áreas atendidas.

Por diversas vezes, o cliente consulta o sistema que acusa a disponibilidade de um material e quando faz a solicitação e vai retirar o material no almoxarifado, o material não existe, ou não na quantidade requisitada ou ainda está danificado. O usuário, que está precisando do material fica insatisfeito com o serviço não realizado e a imagem do almoxarifado cai em descrédito. Por isso, é essencial a realização de inventário diariamente para que não haja divergência do saldo físico X sistema. O indicador de demanda reprimida é obtido através da equação:

$$\text{Demanda reprimida} = \frac{\text{Quantidade de itens não atendidos}}{\text{Quantidade de itens solicitados}} \times 100\% \quad (02)$$

A demora na realização do atendimento devido à burocratização das operações, além do possível despreparo do colaborador, geram, muitas vezes, o descontentamento dos usuários e inúmeras reclamações. Dessa forma, medir, avaliar e procurar métodos que minimizem a insatisfação dos clientes e conseqüentemente o número de ocorrência de reclamações são fatores de grande relevância dentro dessa perspectiva. Este indicador pode ser obtido de forma direta, anotando-se o número de reclamações recebidas.

4.1.3 Perspectiva de Processos Internos

As operações básicas efetuadas pela área em análise são recebimento do material, inspeção, movimentação interna, estocagem e atendimento. Estas atividades são desenvolvidas por uma Empresa Prestadora de Serviços (terceirizada), com uma equipe de 34 funcionários, entre almoxarifes, técnicos e motoristas. Destes, 19 são responsáveis pelas atividades envolvendo os itens MRO e 15 responsáveis pelas atividades relacionadas a insumos.

Tabela 4 - Perspectiva de Processos Internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Redução da divergência dos estoques	Acuracidade no inventário	Reduzir em 5% a divergência dos estoques em 1 ano	- Realizar inventário Contínuo e Gratuito diariamente
Redução do tempo de atendimento	Tempo de Atendimento	Reduzir em 15% o tempo de atendimento em 6 meses	-Realizar estudo de tempos para determinação de tempo padrão para a atividade
Redução quantidade de itens sem condições de uso em estoque	Nº de itens sem condições de uso	Reduzir em 20% o número de itens sem condições de uso em estoque	-Realizar conservação nos materiais -Realizar preservação nos materiais

A acuracidade do estoque é fator determinante para o bom funcionamento das atividades e credibilidade perante aos usuários do almoxarifado. O sistema SAP (de Gestão Integrada) informa uma quantidade disponível do material, e é importante garantir que fisicamente também exista esta quantia. Esse indicador é obtido exatamente a partir do confronto dessas informações.

O atendimento no balcão acontece via reserva que o próprio usuário cria e leva o número até o atendente, que confere os itens do documento, realiza a baixa do material no sistema e em seguida, busca o material para entrega. No entanto, essa atividade é considerada crítica dentro do processo, já que filas podem se formar, dependendo da demanda, gerando uma perda de tempo para os colaboradores. Este indicador pode ser obtido através de medição direta.

Se não forem constantemente monitorados, alguns itens que ficam um maior tempo em estoque podem ser danificados, seja pela exposição ou pelo contato com outros materiais, assim, algumas medidas de preservação e conservação precisam ser realizadas.

4.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

É a perspectiva de aprendizado e crescimento que possibilita a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que, em conjunto, são as atividades criadoras de valor para os stakeholders da organização.

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento, a aposta no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais da empresa revela-se de extrema importância, já que estes colaboradores trabalham, no geral, sob constante pressão em relação a prazos e metas e necessitam de motivação na execução de suas funções para melhorar seu desempenho e conseqüentemente sua produtividade. Os indicadores levantados podem ser vistos na Tabela 5.

Tabela 5 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Elevar a motivação dos colaboradores	Percentual de satisfação dos colaboradores	Aumentar em 10% a satisfação dos colaboradores em 1 ano	-Identificar as necessidades dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo (segurança, remuneração e saúde).
Minimizar a rotatividade de pessoal	Rotatividade de pessoal	Diminuir em 10% a rotatividade de pessoal em 2 anos	-Rever o sistema de remuneração -Verificar a situação atual do relacionamento interpessoal na empresa.
Retenção de capital intelectual	Número de funcionários absorvidos por outras organizações	Reduzir em 20% o número de funcionários absorvidos por outras organizações em 2 anos	-Implantar políticas de retenção de talentos -Desenvolver planos de carreira e crescimento dentro da empresa

O percentual de satisfação dos colaboradores pode ser medido através de pesquisas e questionários aplicados a toda equipe. A rotatividade de pessoal (por período) é obtida através da equação:

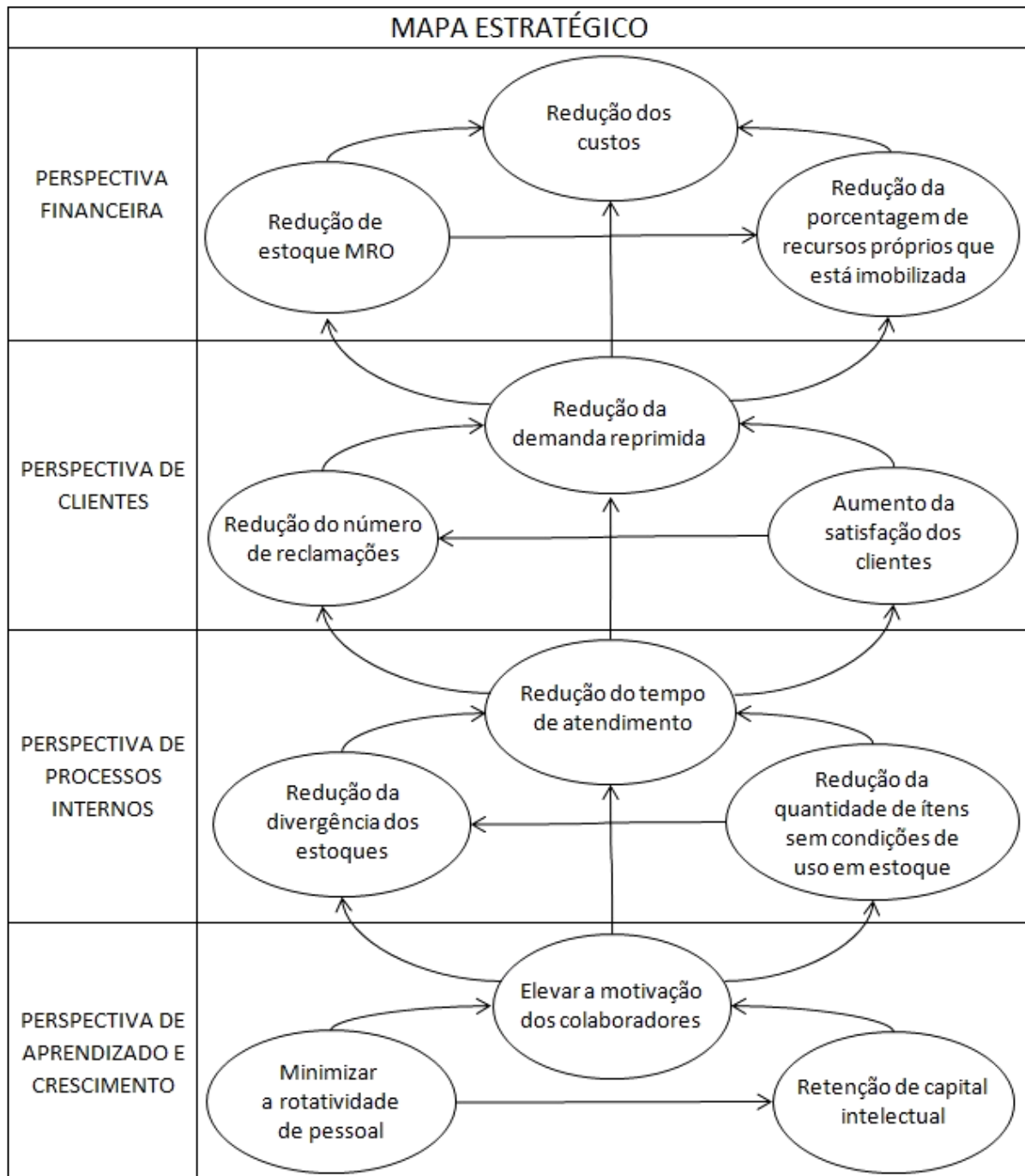
$$\text{Turnover} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{N}^\circ \text{ de demissões}}{2 \times \text{Total de funcionários}} \quad (03)$$

A retenção de capital intelectual é de extrema importância para uma organização. Geralmente é feito um investimento nos colaboradores em treinamentos e aperfeiçoamento das capacidades técnicas e organizacionais, e após altamente capacitados, essas pessoas acabam sendo convidadas a trabalhar em outras empresas com salários e benefícios superiores. Este índice é obtido individualmente pelo gestor da área em comum acordo com a diretoria do RH da empresa.

4.2 Mapa Estratégico

Após a definição de todas as perspectivas abordadas pelo BSC, com base na sua estratégia e nos objetivos determinados pela equipe, pode-se criar um mapa estratégico que possibilitará uma melhor visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos presentes dentro de cada uma das perspectivas e os indicadores utilizados para mensurá-los. O mapa é ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Mapa Estratégico



5 Considerações Finais

Através da integração entre as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento proporcionada pelo BSC, os gestores podem ampliar e compreender de forma mais clara as relações existentes entre os diversos processos

organizacionais, além de mensurar e controlar seus fatores críticos a partir de indicadores de desempenho, que auxiliarão nas tomadas de decisão.

Assim, construiu-se um mapa estratégico capaz de proporcionar uma visualização clara e sucinta da estratégia organizacional, evidenciando as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos determinados para cada uma das perspectivas do BSC, o que tornou possível o estabelecimento de metas e ações necessárias para alcançar os desafios organizacionais almejados, como a redução de custos, aumento da satisfação dos clientes e a motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O, SOUZA, H..M. (Org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3.ed. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, Cláudio de Almeida. **Gestão estratégica empresarial por meio do balanced scorecard**. Uberlândia, v. 2, n. 3, 2010.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica – Uma abordagem prática**. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard - Measures that drive performance**. Boston: Harvard Business Review, 1992.

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

_____. **Mapas Estratégicos**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **A Organização Orientada para Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio V. R.. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

NASCIMENTO, L. G.; CAVENAGHI, V. Gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*: proposta de mapa estratégico para empresas de *call center*. In: Anais do IV Congresso Nacional de Excelência de Gestão (CNEG). Niterói: 2008.

NICOLAU, Isabel. “**A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva**”, Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, Américo. **Balanced scorecard para projetos**. Revista MundoPM, nº 2, ano 1, 2005.

PRIETO, V. C. et al. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 13, n. 1, Abr. 2006.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. Disponível em:
<http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf>. Acesso em 23 jan. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

The Internatinal Center for Competitive Excellence. Ohio State University: 1994.

THOMPSON, Arthur A. Jr, STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, John E. **Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases**: McGraw-Hill, 2005.