

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

CELSO EDGAR CAPARICA

**A DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA GERENCIAL
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA DE
SOFTWARE**

Florianópolis

2008

CELSO EDGAR CAPARICA

**A DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA GERENCIAL
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA DE
SOFTWARE**

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

Orientador: Profº. Dr. Rogério Lunkes

Florianópolis

2008

CELSO EDGAR CAPARICA

**A DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA GERENCIAL
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA DE
SOFTWARE**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Prof^a. Dra. Valdirene Gasparetto
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Banca examinadora:

Prof^o. Dr. Rogério Lunkes
Departamento de Ciências Contábeis

Prof^o. Dr. Darci Schnorrenberger
Departamento de Ciências Contábeis

Prof^a. Dra. Valdirene Gasparetto
Departamento de Ciências Contábeis

Se conheces o inimigo e te conheces a ti mesmo, não precisas temer o resultado de cem batalhas. Se te conheces a ti mesmo, mas não conheces o inimigo, por cada vitória sofrerás também uma derrota. Se não te conheces a ti mesmo nem conheces o inimigo, perderás todas as batalhas.

Sun Tzu, A Arte da Guerra

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ser minha fonte de forças.

A minha mãe que sempre contribui em todas as fases da minha vida, me proporcionando a possibilidade de ultrapassar mais esta etapa; a minha avó que sempre ajudou na minha educação.

A minha noiva pelo incentivo durante a elaboração deste trabalho.

A minha irmã pelo companheirismo.

Ao prof°. Rogério, pela orientação neste trabalho.

Aos meus colegas, professores e servidores da UFSC que fizeram parte da minha formação.

A Teclan Engenharia de Software Ltda, pela oportunidade de realizar este trabalho na empresa.

Aos colegas de trabalho por terem contribuído para elaboração deste trabalho.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

CAPARICA, CELSO EDGAR. **A Descrição do Desenvolvimento da Ferramenta Gerencial *Balanced Scorecard* em uma Empresa de Engenharia de Software**, 2008, 50p. Monografia do curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esta monografia tem como tema central descrever a implementação do *balanced scorecard* (*BSC*) na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda. O objetivo geral da pesquisa consiste nas descrições do processo de desenvolvimento do *BSC* na empresa, e os objetivos específicos abordam: apresentar conceitos de planejamento estratégico e *balanced scorecard*, descrever o planejamento estratégico da empresa, descrever a elaboração do painel de desempenho e do mapa estratégico da empresa pesquisada. A metodologia utilizada no presente trabalho com base na abordagem caracteriza-se como qualitativa, com base nos objetivos como descritiva e com relação aos procedimentos é um estudo de caso. A pesquisa está baseada nas obras de Robert Kaplan e David Norton (1997, 2000, 2004a, 2004b), apesar de haver outras abordagens. Por meio do processo de planejamento estratégico da empresa pode-se descrever seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, bem como apresentar o painel de desempenho e o mapa estratégico. Verificou-se que a empresa enfrentou dificuldades durante o processo de desenvolvimento do *BSC*, principalmente na identificação dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos de cada perspectiva analisada, e no plano de iniciativas relativas aos objetivos estratégicos. Como resultado da pesquisa observou-se a implementação do *BSC* em todos os setores da empresa: administrativo, técnico, comercial, marketing, e administrativo.

Palavras Chave: Planejamento, Estratégia , *Balanced Scorecard*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco etapas do planejamento estratégico	18
Figura 2 - Cinco focos da análise da situação estratégica atual.....	19
Figura 3 - O <i>balanced scorecard</i> interconecta os indicadores de desempenho ..	24
Figura 4 - Mapas estratégicos, o modelo simples de criação de valor	26
Figura 5 - Organograma Teclan Engenharia de Software Ltda	31
Figura 6 - Mapa estratégico da Teclan Engenharia de Software Ltda.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise interna da empresa	33
Quadro 2: Análise externa da empresa	34
Quadro 3 – Painel de desempenho da Teclan Engenharia de Software Ltda	39
Quadro 4: Iniciativas estratégicas da Teclan	42

LISTA DE ABREVIATURAS

ASP – *Application Service Provider*

BD – Banco de Dados

BRT – Brasil Telecom

BSC – Balanced Scorecard

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

CTI – *Computer Telephon Integration*

DA – *Directory Assistance*

EDA – *Enterprise Directory Assistance*

ITIL – *Information Technology Inprastaucture Librarez*

IP – *Internet Protocol*

IPTV – *Internet Protocol Television*

MMS – *Multimedia Messaging Service*

PA – Ponto de Atendimento

PABX – *Private Automatic Branch Exchange*

SAAS – *Software As a Service*

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SMS – *Short Message Service*

SOA – *Service Oriented Architecture*

URA – Unidade de Resposta Audível

VXML – *Voice Extensible Markup Language*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
1.5 METODOLOGIA	15
1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2 <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.2.1 Histórico do <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.2 Conceito e Considerações Gerais do <i>BSC</i>	21
2.2.3 Mapa Estratégico	24
2.2.4 Perspectiva Financeira	27
2.2.5 Perspectiva dos Clientes	28
2.2.6 Perspectiva dos Processos Internos.....	28
2.2.7 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	29
3 ESTUDO DE CASO.....	30
3.1 HISTÓRICO E FILOSOFIA DA EMPREA.....	30
3.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECLAN	32
3.3 MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.....	35
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	38
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44

4.1 CONCLUSÕES.....	44
4.2 RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS.....	46
ANEXO.....	49
ANEXO A.....	50

1 INTRODUÇÃO

A grande competitividade entre as organizações faz com que estas estejam em constante aprimoramento de suas estratégias para garantir que os objetivos e metas sejam atingidos. É cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade do cenário empresarial e de incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas de suporte ao processo gerencial.

Pesquisas mostram que as organizações que adotam a gestão estratégica geralmente apresentam melhor desempenho do que organizações que não a adotam. Conseguir realizar uma combinação ou “ajuste” do ambiente de uma organização com a estratégia, a estrutura e os processos da mesma gera efeitos positivos no desempenho da organização (HUNGER e WHEELEN, 2002, p. 7).

Wright, Kroll e Parnel (2000, p. 38) descrevem que:

As soluções utilizadas para acompanhamento da eficácia das organizações, baseadas em indicadores financeiros, já se mostram insuficientes no contexto organizacional contemporâneo, em que predominam a tecnologia da informação e a ampla concorrência de mercado, desafiando as organizações a adotarem novos posicionamentos estratégicos. As decisões tomadas apenas com informações contábeis dificultam a otimização da base de sustentação do processo decisório, refletindo principalmente nos resultados de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68),

A medida que as empresas em todo o mundo se transformam para a competição baseada na informação, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

Na esteira dessa nova realidade, surgiram ferramentas de suporte à gestão estratégica das corporações, a exemplo do *Balanced Scorecard (BSC)*, que implantou uma nova visão organizacional, com abordagem objetiva dos fatores

críticos de sucesso e do direcionamento organizacional, com definição de objetivos e de mecanismos para seu acompanhamento e avaliação.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

Com o objetivo aplicar uma ferramenta de gestão que possibilite à empresa Teclan Engenharia de Software efetuar seus controles de processos através de medições de desempenho que caminhem em sintonia com o planejamento estratégico, chegou-se à conclusão que o *Balanced Scorecard (BSC)* é a ferramenta mais indicada para atender as necessidades.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9):

Os objetivos e medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* oferece o modelo para a descrição de estratégias que criam valor.

1.2 TEMA E PROBLEMA

O tema proposto neste trabalho aborda uma pesquisa sobre a descrição do processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda.

Atualmente a empresa Teclan Engenharia de Software dispõe das seguintes ferramentas para tomada de decisões: orçamento, fluxo de caixa, dados contábeis e financeiros.

Estas ferramentas proporcionam aos gestores uma visão parcial de alguns setores da empresa, e são utilizadas principalmente para controle de fluxo de caixa e medição de resultados financeiros.

O problema da Teclan Engenharia de Software se concentra na necessidade de dispor de uma ferramenta de gestão para suporte à tomada de decisão.

Nesse sentido, a problemática deste trabalho consiste no seguinte questionamento: como ocorreu o processo de desenvolvimento do *BSC* na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda?

1.3 OBJETIVOS

Será apresentado a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever o processo de desenvolvimento do *BSC* na empresa Teclan.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Apresentar os conceitos de Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*;
- Descrever o Planejamento Estratégico da Teclan Engenharia de Software Ltda;
- Apresentar o desenvolvimento do painel de desempenho da empresa;
- Descrever o processo de elaboração do mapa estratégico da Teclan.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações, diante de um contexto sócio-econômico turbulento e instável, necessitam cada vez mais de ferramentas de gestão para tomada de decisões que permitam a eficácia das metas pré-estabelecidas.

As métricas utilizadas no acompanhamento do desempenho das organizações, classicamente estiveram direcionadas a avaliar os indicadores financeiros, importantes ainda nos dias atuais, mas não suficientes para atender ao grau de complexidade e o dinamismo do ambiente mercadológico atual.

A empresa apresenta no momento algumas ferramentas de gestão, que atendem parcialmente às necessidades dos gestores, ferramentas estas de caráter financeiro. Neste cenário, verificou-se a necessidade de uma ferramenta que proporcionasse o alinhamento de todos os setores da empresa, consolidado num modelo que possibilite o acompanhamento e medição dos processos da empresa não só no âmbito financeiro, mas também por meio dos processos internos, para que os gestores pudessem analisar os resultados de acordo com os objetivos pré estabelecidos.

Constatou-se que a ferramenta de gestão *BSC* atenderia as vulnerabilidades apresentadas no sistema de gestão atual da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda. A principal necessidade de gestão da referida empresa é medir os desempenhos e acompanhar as estratégias, neste sentido segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), “o *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

A pesquisa detalha as etapas enfrentadas pela empresa para desenvolver seu planejamento estratégico até a elaboração do *BSC*.

1.5 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (1983, p.150), monografia é “um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

Neste trabalho, quanto à abordagem do problema, o tema requer uma abordagem qualitativa. Beuren (2004, p. 92) descreve:

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

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. De acordo com Maanen (1979, p. 520), “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Com base nos objetivos, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Vieira (2002, p. 64) descreve:

As pesquisas descritivas podem se interessar pelas relações entre variáveis, e desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno que descreve, embora siva de base para tal explicação.

O procedimento a ser utilizado é o estudo de caso, no qual será abordado um caso específico da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda, o que permite trabalhar o problema com maior profundidade. Gil (1994) salienta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos, entrevistas não estruturadas ou informais, e observações dos processos internos da empresa.

1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de publicações já existentes, não é pretendido buscar novas abordagens para o *balanced scorecard*, mas sim descrevê-lo de acordo com o processo de desenvolvimento da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda.

A pesquisa está baseada apenas nas abordagens de David Norton e Robert Kaplan apesar de haver outras para o presente tema.

Outra limitação refere-se ao fato do estudo restringir-se a pesquisa em uma única empresa, não podendo os resultados ser generalizados.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho será organizado em quatro capítulos. No primeiro é apresentada a introdução do assunto estudado.

Apresenta-se no segundo, a fundamentação teórica, que aborda os conceitos de Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico, e o histórico e as perspectivas do *BSC*.

É apresentado no terceiro capítulo o estudo de caso desenvolvido na empresa Teclan Engenharia de Software, com descrições de seu planejamento estratégico, *bsc* e o mapa estratégico.

O quarto e último capítulo irá apresentar a conclusão e recomendações para futuros trabalhos da referida monografia. A seguir são apresentadas as referências bibliográficas e o anexo com autorização da empresa para divulgação do nome.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Será abordada neste capítulo a fundamentação teórica, que irá apresentar o histórico do *BSC*, conceitos de planejamento estratégico, *balanced scorecard* suas perspectivas e o mapa estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico será estudado o planejamento estratégico porém, a literatura de Antonio Cesar Amaru Maximiano mostra que dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis: estratégicos, táticos e operacionais.

Maximiano (2000, p. 203) define planejamento estratégico como “o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização”.

Segundo Maximiano (2000, p. 223), “um plano estratégico define três elementos do comportamento da empresa no futuro: missão, objetivos e estratégias”.

As empresas, por meio de seus gestores vêm buscando cada vez mais alinharem suas estratégias. Segundo Strickland e Thompson (2003, p. 1), “a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais: análise da situação estratégica – análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente) – análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização) – definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia (MAXIMIANO, 2000, p. 204), conforme demonstrado na figura 1.



Figura 1: Cinco etapas do planejamento estratégico.
 Fonte: Maximiano (2000, p. 205).

A utilização do planejamento estratégico varia de organização para organização, de acordo com os objetivos da administração.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24):

Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

É fundamental o envolvimento da alta administração nesse processo, principalmente na tomada de decisões que busquem adaptações com seu ambiente.

O sucesso da implementação da estratégia é um esforço contínuo dos gestores, pois é fundamental que a organização esteja comprometida em seu todo, para que seus direcionadores sejam medidos de forma a ajudar no alcance dos objetivos.

A execução competente de uma estratégia medíocre raramente qualifica um gerente para uma estrela de ouro. Somente quando os gerentes combinam um bom estabelecimento de estratégia com boa execução de estratégia é que os resultados reais se aproximam do potencial máximo (Strickland, Thompson, 2000, p. 2).

O planejamento deve ser aprimorado de acordo com as mudanças no mercado e os próprios resultados obtidos pela organização. Maximiano (2000, p. 204), em relação a figura 2 descreve:

A análise da situação estratégica ou posição estratégica é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização. O diagnóstico deve focalizar cinco elementos: objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho.



Figura 2: Cinco focos da análise da situação estratégica atual.
Fonte: Maximiano, 2000, p. 205.

Segundo Strickland e Thompson (2003, p. 13), “o processo de elaboração/implementação de estratégias consiste de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas”:

1. Decidir em que negócios a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, difundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;

2. Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
3. Elaborar a estratégia em objetivos desejados;
4. Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
5. Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia.

Após o entendimento das noções de planejamento estratégico, apresenta-se a seguir a ferramenta *balanced scorecard*.

2.2 BALANCED SCORECARD

A seguir será apresentado um estudo específico sobre a ferramenta gerencial *balanced scorecard*, seu histórico, seus conceitos e considerações gerais, o mapa estratégico, e as perspectivas utilizadas normalmente nas empresas.

2.2.1 Histórico do *Balanced Scorecard*

A bibliografia de Kaplan e Norton (1997) descreve que no início da década de noventa surgiu nos Estados Unidos a preocupação em como medir a performance das organizações, visto que havia uma percepção por parte dos executivos e estudiosos do assunto de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos para as tomadas de decisões.

Por meio do Instituto Nolan Norton, organizou-se um estudo em diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Esta pesquisa contou com a participação de David Norton, executivo principal do Nolan Norton, que foi o líder do estudo, e que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. A princípio foram estudados casos inovadores de mensuração de

desempenho, dentre eles, o da Analog Devices, que utilizava um recém-criado scorecard corporativo.

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard* para as quatro perspectivas, que se transformou no que chama-se de *balanced scorecard*. De acordo com a própria publicação de Robert Kaplan e David Norton em 1997, a conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica. As constatações do grupo de estudos foi sintetizada em um artigo, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, publicado na Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1992).

Kaplan e Norton ainda em sua publicação de 1997 relatam que com a utilização do *balanced scorecard* por diversas empresas, verificou-se que os executivos utilizavam o *BSC* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la.

Depois de mais alguns artigos e várias experiências de implementação do *balanced scorecard*, em 1997 Robert Kaplan e David Norton lançam um livro sob o título "A Estratégia em Ação: *balanced scorecard*". Em 2000 os autores publicaram o livro sob o título "Organização Orientada para a Estratégia". Em 2004 foi lançado pelos autores o livro sob o título "Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis". A última publicação dos autores foi realizada em 2006 sob o título de "Alinhamento".

2.2.2 Conceito e Considerações Gerais do BSC

A ferramenta gerencial *BSC* vem sendo utilizada por várias organizações que estão em busca de uma ferramenta que as auxiliem no acompanhamento da estratégia definida. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2):

O *balanced scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas

equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O *BSC* permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para crescimento futuro.

Nas organizações, quase sempre, para que novas ferramentas gerenciais sejam adotadas é necessário o envolvimento de todos os membros da organização. O *balanced scorecard* não é diferente, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9):

O *BSC* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo.

Para que a aplicação do *balanced scorecard* aconteça é necessário que a organização tenha definidos de forma clara a missão e estratégia da área de negócios. Kaplan e Norton (1997, p. 9) descrevem:

o *balanced scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Na obra de Kaplan e Norton na prática de 2004 é enfatizado que para elaboração do *balanced scorecard* é preciso definir os objetivos estratégicos de acordo com a perspectiva financeira, do cliente, interna e de aprendizado e desempenho. São estabelecidos os indicadores, que são avaliadores dos objetivos propostos. Deve ser criadas metas para acompanhamento dos objetivos estratégicos, e por último deve-se estabelecer iniciativas, que indicam ações para buscar os objetivos.

O *balanced scorecard*, proposto pela primeira vez na edição de janeiro-fevereiro de 1992 da Harvard Business Review oferece aos executivos um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto de indicadores de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 32),

“muito mais do que mero exercício de mensuração, o *balanced scorecard* é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados”.

Kaplan e Norton (2001, p. 52) enfatizam que sem o apoio e a participação da alta administração, o projeto de implementação do *BSC* não deve ser iniciado e apresenta as etapas para a execução de um *BSC* consistente: arquitetura do programa de medição; definição dos objetivos estratégicos; escolha dos indicadores estratégicos; e elaboração do plano de implementação.

A Rockwater, subsidiária integral da Brown e Root/Halliburton, empresa com atuação global nas áreas de engenharia e construção, é a líder mundial em atividades de engenharia e construção submarinas. Segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 40):

O *balanced scorecard* ajudou a gerência da Rockwater a enfatizar a visão das operações como processos, a motivar os empregados e a incorporar o feedback dos clientes nas operações. Também promoveu o consenso sobre a necessidade de criar parcerias com os clientes críticos, sobre a importância de obter reduções substanciais nos incidentes relacionados com a segurança e sobre a importância de melhorar o gerenciamento de todas as fases dos projetos de muitos anos de duração.

O *balanced scorecard* sugerido por Kaplan e Norton enfatiza o acompanhamento da estratégia da organização por meio das quatro perspectivas e de indicadores de desempenho, que devem estar interconectados, conforme evidencia a figura 3.

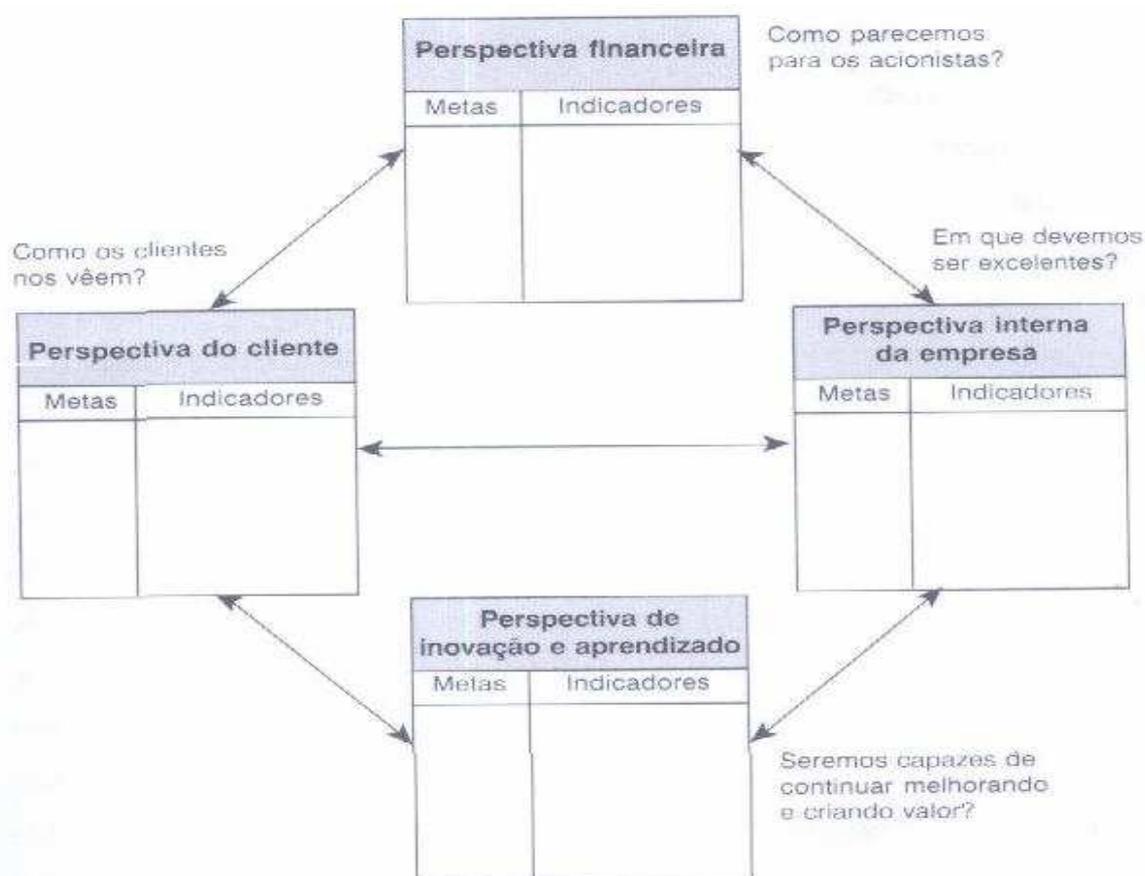


Figura 3: O balanced scorecard interconecta os indicadores de desempenho.
 Fonte: Kaplan e Norton (2004b, p. 11).

De acordo com a figura 3, os gerentes por meio do *BSC* podem visualizar a empresa sob quatro importantes perspectivas, porém precisam responder as quatro questões necessárias.

2.2.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico auxilia as organizações na visualização das relações entre os componentes que estão na estratégia. Para Kaplan e Norton (2004a, p. 10),

“O mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o balanced scorecard para os executivos”.

A descrição da estratégia é traduzida no mapa estratégico, que explana de maneira clara os objetivos do planejamento estratégico da organização. É importante que os colaboradores tenham em mente a importância de seus serviços para o cumprimento dos objetivos contidos no mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 100):

Os mapas estratégicos “proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa.

Os mapas estratégicos são utilizados tanto no setor privado como no público e nas entidades sem fins lucrativos, porém com algumas diferenças, principalmente no desempenho do cumprimento da missão. Kaplan e Norton (2004a, p.9) descrevem que:

As organizações do setor privado, em qualquer setor econômico, podem adotar uma perspectiva financeira homogênea: aumento do valor para os acionistas. Já as organizações do setor público e as entidades sem fins lucrativos abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões e, portanto, devem definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente.

A figura 4 mostra a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do mapa estratégico até chegar à estratégia traçada pela organização. É apresentada uma reflexão para cada uma das perspectivas no sentido de que a organização possa a partir deste ponto definir os objetivos estratégicos.

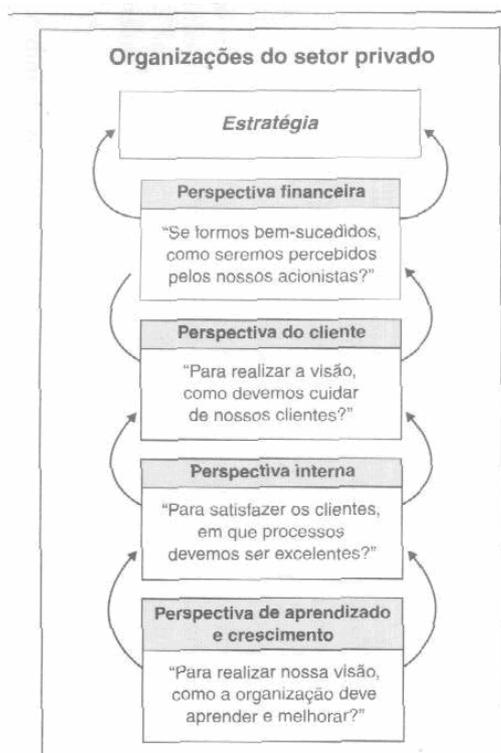


Figura 4: Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor.
 Fonte: Kaplan e Norton (2004a, p. 8)

Kaplan e Norton (2004a, p. 10) descrevem alguns princípios para o mapa estratégico: a estratégia equilibra forças contraditórias (investimentos em ativos intangíveis conflitam com o corte de custos no curto prazo); a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação do cliente é fonte da criação de valor sustentável); cria-se valor por meio dos processos internos (processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor); a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (cada grupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos); o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (a perspectiva do aprendizado e crescimento trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia).

Segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 101):

Na era da informação, as empresas precisam cada vez mais criar e mobilizar ativos intangíveis, por exemplo, relacionamento com clientes; habilidades e conhecimento dos empregados; tecnologias da informação; e uma cultura organizacional que estimule a inovação, a solução de problemas, além de melhorias gerais na organização.

Os mapas estratégicos mostram como a organização transforma suas ações, incluindo ativos intangíveis em resultados tangíveis.

2.2.4 Perspectiva Financeira

No *BSC* a perspectiva financeira mede os indicadores financeiros, segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 20):

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Por se tratar de uma perspectiva financeira, ela consegue medir o desempenho das demais, pois as ações feitas em outras perspectivas irão refletir em resultados financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 26), “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 50):

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Cada organização verifica quais indicadores mais se adequam aos objetivos propostos na perspectiva financeira. Os sugeridos por Kaplan e Norton (2004b, p. 44) é retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado

2.2.5 Perspectiva dos Clientes

As organizações procuram verificar dentro dos seus mercados quais clientes são alvos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26):

Na perspectiva do cliente, o *balanced scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos alvos.

O *balanced scorecard* apresenta a perspectiva dos clientes como necessária para as empresas poderem definir os clientes que irão fazer parte dos objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (2004b, p. 12), “para colocar em funcionamento o *balanced scorecard*, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho e serviços, para depois converter essas metas em indicadores específicos”.

Os clientes definem o sucesso de uma organização, Kaplan e Norton (1997, p. 68), afirmam que “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. ”

Kaplan e Norton (2004b, p. 46) sugerem como indicadores para esta perspectiva: retenção, satisfação, participação de mercado e conta.

2.2.6 Perspectiva dos Processos Internos

Com o objetivo de melhorar o desempenho, as organizações procuram alinhar seus processos internos de forma contínua. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27), “na perspectiva dos controles internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência”.

A perspectiva dos processos internos se aplica não só a processos já existentes, mas também a criação de outros que sejam necessários para alcançar os

objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27), “os objetivos dos processos no *BSC* destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa”. Para Kaplan e Norton (2004b, p. 16), “os indicadores voltados para clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas do cliente.

Kaplan e Norton (2004b, p. 46) sugerem como indicadores: qualidade, tempo de resposta, custo de lançamentos de novos produtos.

2.2.7 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

As organizações diante da forte concorrência procuram manter em seus quadros de funcionários profissionais capacitados. Os investimentos em aprendizado e crescimento almejam resultados em longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 29), “o aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas, e procedimentos organizacionais. ”

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

Para Kaplan e Norton (2004b, p. 18):

Apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens, em suma, crescer e assim aumentar o valor para o acionista.

Kaplan e Norton (2004b, p. 46) sugerem como indicadores: satisfação dos funcionários, e disponibilidade dos sistemas de informação.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado um estudo de caso sobre a implementação da ferramenta gerencial *balanced scorecard* na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda. A empresa autorizou a publicação da razão social nesta pesquisa por meio de seu sócio administrador, conforme anexo.

3.1 HISTÓRICO E FILOSOFIA DA EMPRESA

A Teclan Engenharia de Software foi fundada em 1991, inicialmente por treze sócios, na cidade de Florianópolis. Surgiu com o propósito de integrar a solução Teclan *Directory Assistance*, de automação do serviço de Auxílio à Lista (102), à plataforma de comutação na antiga Telerj (hoje Telemar). Esta iniciativa caracterizou o pioneirismo da Teclan na vocalização das consultas ao serviço de auxílio AA lista telefônica. Ao longo de sua existência, a Teclan vem desenvolvendo soluções para mercado de CTI (*Computer Telephony Integration*). Durante grande parte deste período, manteve-se focada no segmento de Operadoras de Telefonia Fixa, especializando-se e promovendo o aprimoramento contínuo da sua solução *Directory Assistance*.

Há alguns anos a empresa decidiu ampliar sua linha de produtos, oferecendo soluções completas para a operacionalização das atividades essenciais de *call centers* e *contact centers*, iniciando sua atuação no Segmento Corporativo. A Teclan está habilitada a integrar seus produtos com plataformas e tecnologias de hardware de todos os setores do mercado, possibilitando-a a visualizar negócios no mercado externo.

A empresa está localizada no bairro da Trindade, no município de Florianópolis. Atualmente possui quatro sócios, sendo que dois ocupam cargos de diretoria: um diretor técnico e outro diretor de negócios que também acumula a função de presidente conforme organograma apresentado na figura 5. A empresa

possui 32 funcionários, divididos nos setores de suporte, técnico, comercial, marketing e administrativo/financeiro/recursos humanos. O setor de suporte é responsável pelo atendimento aos clientes pós venda, treinamentos e instalações de softwares da Teclan. O setor técnico desenvolve novos softwares e aperfeiçoa os já existentes, além de participar de instalações e treinamentos. A área de marketing busca a captação de clientes por meio da divulgação da empresa e traça um estudo periódico do mercado no qual a Teclan está inserida. A área de comercial realiza a negociação com os clientes e busca a captação de clientes em parceria com a área de marketing. O setor administrativo/financeiro/recursos humanos é responsável pela gestão de contratos, gestão financeira, compras, gestão da política de pessoal e pela escrituração contábil.

O diretor presidente gere o setor comercial, de suporte e marketing. O diretor técnico gere a área de desenvolvimento. O setor administrativo/financeiro/recursos humanos é subordinado a presidência bem como, os setores de recepção e apoio administrativo da empresa.

Na Teclan existe ainda um comitê formado por gestores de projetos e sócios destinados ao acompanhamento da qualidade dos processos de software, como pode ser observado na figura 5.

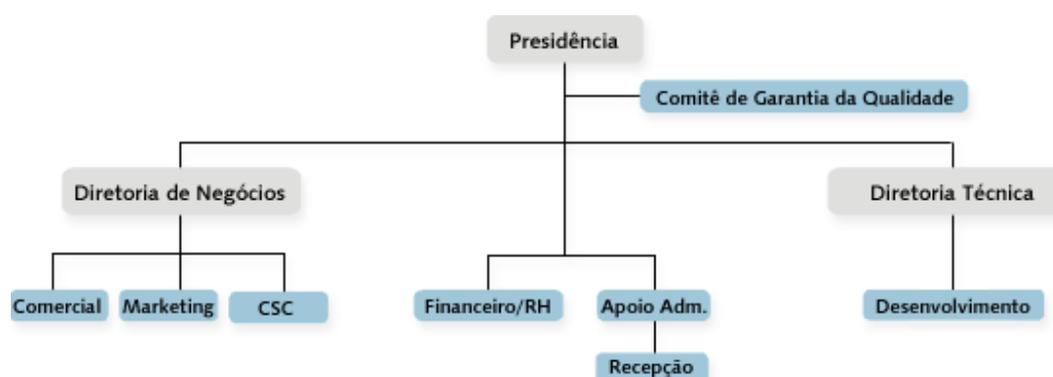


Figura 5: Organograma da empresa.

Fonte: Diretor de Negócios da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda.

3.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECLAN

Serão apresentadas a seguir as etapas desenvolvidas pela empresa Teclan Engenharia de Software Ltda durante o período de 08/2007 a 12/2007, desde as fases que antecedem o planejamento estratégico até a elaboração do *balanced scorecard*.

Segundo Maximiano (2000, p. 203), “A estratégia abrange os objetivos da organização na relação com seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar”.

O planejamento estratégico da Teclan Engenharia de Software teve assessoria do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Teve início em agosto de 2007 com participação efetiva dos quatro sócios da empresa, além de participações de gerentes de projetos e do autor desta monografia. A empresa definiu um prazo de quatro anos para execução completa do planejamento. Ao decorrer de cinco reuniões os sócios da empresa realizaram a análise da situação estratégica atual bem como definiram a missão, o negócio, os valores e a visão da empresa, que serão apresentados a seguir:

- Missão da Empresa: “Desenvolvimento e fornecimento de soluções de tecnologia de informações e comunicações em telesserviços, com o objetivo de aumentar o desempenho e os resultados nos negócios de nossos clientes, visando a perpetuação da Teclan no mercado, trazendo bem estar aos seus acionistas e colaboradores”;
- Negócio: “Soluções para telesserviços”;
- Valores: - Transparência – Qualidade – Pessoas – Compromisso – Inovação – Competitividade – Rentabilidade;
- Visão: “Ser a empresa nacional referência de mercado no fornecimento de soluções para telesserviços”;

No quadro 1 é apresentada a análise interna da empresa, e no quadro 2 a análise externa.

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Fornecedor de alta tecnologia para dois dos maiores consumidores do mercado	Equipe de vendas reduzida impacta nos resultados
Competência em <i>DA</i> e discador	Excesso de re-trabalho e muita incidência de <i>bugs</i>
Capital intelectual técnico forte: <i>BD, Delphi, Kylix, CTI, URA</i>	Adaptação às prioridades dos clientes, impactando em ações internas
Não dependência de <i>PABX</i> de terceiros	Processo de resposta de instrução técnica muito demorado
Adoção de práticas de gestão e relacionamento com clientes (<i>CMMI, TTIL</i>)	Capacidade de investimento reduzida
Trabalho em equipe	Excesso de atribuições ao centro de suporte ao cliente – CSC
Baixa dependência da variação do dólar	Custo de implantação igual para clientes grandes e pequenos
Competência da equipe Teclan	Comunicação interna reduzida

Quadro 1: Análise interna da empresa.
Fonte: A empresa.

A análise interna da empresa descrita no quadro 2 ocorreu por meio de reuniões onde utilizou-se questionários respondidos pelos quatro sócios da empresa. Cada apontamento citado tem um grau de relevância dentro da empresa.

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alianças estratégicas	Dependência financeira de três clientes
Aceleração do desenvolvimento econômico por meio de investimentos governamentais	Alcatel investindo agressivamente em cliente na base instalada da Teclan
Cliente viabiliza/potencializa oportunidade de adquirir expertise em cobrança	Tecnologias de concorrentes que substituam nossos produtos
Cliente Contax: sinergia multiplataforma, Discador, Gravador	Legislação/regulamentação
Espaço para inovação	Surgimento de concorrentes no mercado corporativo baseado em soluções <i>free</i>
Exploração de <i>EDA</i> na telefonia móvel	Poder da marca dos concorrentes
Oferta de serviços profissionais: suporte local, treinamento, consultoria	Resistência dos principais players de <i>PABX</i> para acesso <i>CTI</i> à plataforma
<i>Voice marketing</i> com <i>IpacK</i>	Popularização dos preços de soluções <i>IP</i>
Desenvolvimento de <i>CTI</i> fora de <i>CTI-Connect</i>	Mudança constante dos decisores e influenciadores de decisão no cliente
Exportação	Evolução técnico-comercial dos concorrentes
Exploração da plataforma SMS, MMS da Teclan nos seus segmentos de mercado	
Linhas de financiamento disponíveis	

Quadro 2: Análise externa da empresa.

Fonte: A empresa.

A análise externa apresentada no quadro 2 foi realizada em encontros entre os quatro sócios, onde se traçou análises do mercado de software para telesserviços. As informações foram disponibilizadas pelo setor de marketing da empresa.

A empresa Teclan Engenharia de Software por meio de seus quatro sócios, e para alimentar o planejamento estratégico, levantou os avanços tecnológicos que podem vir a influenciar o negócio.

- O mundo *voip*, telefonia *IP*, convergência;
- *Datacenter*;
- Equipamentos móveis mais poderosos;
- Evolução dos recursos de comunicação de dados e voz;
- *ASR/TTTS/VSF*;
- PA remota;
- *MMS/SMS/E-mail*;
- Tecnologia de mapas e rotas;
- *VXML*;
- TV digital interativa;
- *SOA*: arquitetura.

A empresa considerou importante a realização dos apontamentos acima por considerar importante a empresa preparar-se para possíveis mudanças no mercado na qual está inserida, e ter alternativas para melhorar ainda mais suas tecnologias.

3.3 MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

A elaboração do mapa estratégico da empresa ocorreu ao longo de cinco reuniões. A elaboração do mapa contou com a participação dos sócios, gerentes de projeto, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, e do autor desta monografia. O mapa da empresa conforme apresentado na figura 6 foi baseado nas quatro perspectivas do *BSC*: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Definiu-se como estratégia o aumento da produtividade e o crescimento da receita. Será apresentada nos próximos parágrafos a descrição do mapa estratégico da empresa (figura 6).

Na perspectiva financeira o objetivo traçado foi diversificar a origem da receita, buscar o equilíbrio financeiro do custeio, aumentar a receita, e aumentar a lucratividade. O objetivo de diversificar a origem da receita está diretamente ligado a perspectiva de clientes, pois será alcançado por meio do aumento da carteira de clientes. O equilíbrio do custeio, o aumento da receita e da lucratividade também dependem da perspectiva de clientes e será alcançado por meio do foco no mercado: aumento do valor agregado ao cliente, aumento da satisfação do cliente e fidelização de clientes.

Os objetivos dos processos internos atuam de forma decisiva para a perspectiva dos clientes. O objetivo do aumento do valor agregado para o cliente depende da inovação contida nos processos internos. O aumento da satisfação dos clientes está vinculado a melhoria dos processos de atendimento ao cliente. O aumento da carteira de clientes depende diretamente da excelência dos processos internos.

Os objetivos contidos na perspectiva de aprendizado e crescimento funcionam como alicerce para as demais. Os objetivos de manter o clima organizacional favorável, aumentar a produtividade, e desenvolver competências em todos os níveis formam a perspectiva de aprendizado e crescimento da empresa.



Figura 6: Mapa estratégico da Teclan Engenharia de Software Ltda.
Fonte: A empresa.

Os sócios da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda divulgaram o mapa estratégico por toda a organização por meio de reuniões e intranet. Procurou-se ao decorrer do período de implementação demonstrar ao quadro funcional como cada função estava ligada aos objetivos estratégicos contidas no mapa estratégico da empresa. Pode-se observar que a ferramenta criou procedimentos operacionais e de acompanhamento de desempenho antes inexistentes.

O desenvolvimento do planejamento estratégico proporcionou a empresa discutir e levantar seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, questões que não eram discutidas com muita frequência entre os gestores da empresa.

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

A elaboração do painel de desempenho da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda se deu ao longo de dez reuniões, com a participação dos gerentes de todos os setores da empresa, dos quatro sócios, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, e do autor desta monografia que também é um colaborador da empresa. A empresa, por meio de seus quatro sócios salientou estar implementando a ferramenta do *balanced scorecard* por acreditar que trará contribuições no sentido de poder alinhar as ações da empresa a sua estratégia. O *balanced scorecard* foi implementado em todos os setores da empresa, o que possibilita uma visão da empresa como um todo para os sócios. As etapas de execução seguiram as etapas enfatizadas por Kaplan e Norton em sua obra, *Organização Orientada para Estratégia*, lançado em 2000, que descrevem quatro etapas: I – Arquitetura do Programa de Medição; II – Definição dos objetivos Estratégicos; III – Escolha dos Indicadores Estratégicos; IV – Elaboração do Plano de Implementação.

Na etapa de arquitetura do programa de medição os sócios realizaram reuniões com discussões sobre os direcionadores do negócio da empresa, da visão, missão, valores, e analisaram sua concorrência no mercado. Nas reuniões ocorreram também abordagens sobre a forma de agir da empresa Teclan Engenharia de Software em relação a preços, modelo de negócio, atitude, força de vendas e produto.

A etapa de definição dos objetivos resultou o mapa estratégico da Teclan. Definiu-se os objetivos de acordo com as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, crescimento e aprendizado, conforme é apresentado no quadro 3.

A escolha dos indicadores aconteceu com o envolvimento de toda equipe funcional da empresa. O quadro 3 mostra que a definição dos indicadores baseou-se nos objetivos de cada perspectiva.

PLANO DE INDICADORES									
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	Coleta (periodicidade e responsabilidade)	Data para disponibilização	Fonte do Indicador	2008
FINANCEIRA	AUMENTAR A LUCRATIVIDADE	Lucro líquido	(Receita - despesas - investimentos - provisões - imposto de renda - contribuição social) / receita	%	Maior Melhor	Mensal / sócio C	até dia 10	relatório financeiro	9%
	AUMENTAR A RECEITA	Crescimento do Faturamento	((Total do Faturamento do ano vigente/Total do Faturamento do ano anterior) -1) *100	%	Maior Melhor	Mensal / Sócio C	até dia 10	relatório financeiro	10%
	BUSCAR O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DO CUSTEIO	Equilíbrio do Custeio	Receita Recorrente Contratada - Investimento - Despesas - Provisões	R\$	melhor maior que zero	Mensal / Sócio C	até dia 10	relatório financeiro	R\$ 0,00
		Planejamento Orçamentário	Orçamento Previsto/Orçamento Realizado	%	melhor próximo de 100	Mensal / Sócio C	até dia 10	orçamento	100%
		Reserva de Capital	Investimentos + Provisões	R\$	melhor próximo da meta	Mensal / Sócio C	até dia 10	orçamento	R\$ 260.000,00
	DIVERSIFICAR A ORIGEM DAS RECEITAS	Origem das Receitas Recorrentes	% de Receita Individual de Clientes A (receitas mensais superiores a R\$10.000,00)	%	melhor próximo da meta	Mensal / Sócio C	até dia 10	fluxo	máximo 32,5%
		Clientes A	número de clientes A	und	Maior Melhor	Mensal / Sócio C	até dia 10	fluxo	5 clientes A
CLIENTES	AUMENTAR A BASE DE CLIENTES	Crescimento da base de Clientes	(Total Clientes do período/Total Clientes do período anterior)*100	%	Maior Melhor	Mensal / Sócio C	até dia 10	fluxo	75%
		Referência de Mercado	% de entrevistados que declaram a Teclan entre as empresas referência de mercado	%	Maior Melhor	Semestral / Sócio A	Setembro	pesquisa	10%
	BUSCAR A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	Fidelidade	((Total de Clientes fiéis(clientes há mais de 2 anos)do período/Total de Clientes fiéis do período anterior)-1)*100	%	Maior Melhor	Mensal / Sócio C	até dia 10	contratos	0%
			((receita de clientes fiéis do período/receita de clientes fiéis do período anterior)-1)*100	%	melhor próximo de 100	Mensal / Sócio C	até dia 10	contratos e fluxos	2%

	AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	Satisfação	% de Clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos	%	Maior Melhor	Semestral / sócio A	março e setembro	Pesquisa	75%
		Insatisfação	% de Clientes que se declaram insatisfeitos	%	Menor Melhor	Semestral / sócio A	março e setembro	Pesquisa	5%
		Reclamações	Número de reclamações procedentes ao CSC / Cliente	%	Menor Melhor	Mensal / sócio A	até dia 10	Sc+	1%
	AUMENTAR O VALOR AGREGADO AO CLIENTE	Valor Relativo do Produto/Serviço	Média dos pontos multiplicados pelos pesos relativos, em cada item de avaliação, dividida pelo preço	pontos	Maior Melhor	Semestral / sócio A	março e setembro	Pesquisa	
PROCESSOS INTERNOS	DESENVOLVER SOLUÇÕES DE ALTO VALOR AGREGADO	Receitas de Soluções Inovadoras	% de novas receitas de soluções inovadoras (produto/serviços/estratégias) lançadas a menos de 2 anos	%	Maior Melhor	mensal / Comitê	até dia 10	contratos e fluxo	10%
	MELHORAR OS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	Rapidez de Atendimento	% de entrevistados que declaram a Teclan rápida no atendimento	%	Maior Melhor	Semestral / sócio A	março e setembro	Pesquisa	70%
		Qualidade do Atendimento	% de Clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos com o atendimento	%	Maior Melhor	Semestral / sócio A	março e setembro	Pesquisa	80%
		Atendimento de Demandas Compromissadas	% de atendimentos das demandas nos prazos acordados	%	Maior Melhor	mensal / sócio B	até dia 10	OS	80%
		Atendimento Contratado	% de atendimentos nos prazos estabelecidos	%	Maior Melhor	mensal / sócio A	até dia 10	Sc+	90%
	ATINGIR A EXCELÊNCIA NOS PROCESSOS OPERACIONAIS	Qualidade dos Produtos/Serviços	% de conformidade do produto/serviço em relação ao padrão	%	Maior Melhor	trimestral / sócio B	até dia 10	Auditoria de produto e processo	90%
CRESCIMENTO E APRENDIZADO	DESENVOLVER COMPETÊNCIAS EM TODOS OS NÍVEIS	Maturidade	% de aderências as práticas do modelo catarinense para excelência, CMMI, ITIL	%	Maior Melhor	trimestral / sócio B	até dia 10	Auditoria de produto e processo	60%
	AUMENTAR A PRODUTIVIDADE	Produtividade	% realizado das metas das áreas	%	Maior Melhor	trimestral / sócio B	até dia 10	indicadores de processos	0%
	MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL	Satisfação Interna	% do índice geral de satisfação	%	Maior Melhor	anual	dezembro/ Claudio	pesquisa de satisfação dos colaboradores	90%

Quadro 3: Painel de desempenho da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda.

Fonte: A empresa.

Os objetivos da perspectiva financeira foram formados pelos seguintes indicadores: lucro líquido, crescimento do faturamento, equilíbrio do custeio, planejamento orçamentário, reserva de capital, origem da receita recorrente, clientes A. Os indicadores dos objetivos da perspectiva de clientes foram formados por: crescimento da base de clientes, referência de mercado, fidelidade, satisfação, reclamações, valor relativo do produto/serviço. Para os objetivos da perspectiva de processos internos foram definidos os seguintes indicadores: receitas de soluções inovadoras, rapidez de atendimento, qualidade do atendimento, atendimento de demandas compromissadas, atendimento SLA, qualidade dos produtos/serviços. Por fim para os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento foram definidos os seguintes indicadores: maturidade, produtividade, satisfação interna.

No painel de desempenho da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda todos os indicadores estão ligados aos seus respectivos objetivos, bem como é explanado a forma para mensurar cada indicador.

Na etapa de elaboração do plano de implementação os sócios e gerentes de projetos da empresa Teclan Engenharia de Software definiram metas para cada indicador e iniciativas. Nesta etapa os sócios criaram planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia. A elaboração das iniciativas foi definida pelos sócios, sendo que para cada iniciativa direcionou-se um sócio responsável.

Serão apresentadas no quadro 4 as iniciativas adotadas pela empresa Teclan Engenharia de Software Ltda. Ressalta-se que a empresa até o momento não finalizou a definição de todas suas iniciativas relacionadas aos indicadores de desempenho.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
Indicador	Iniciativa
Crescimento do faturamento	-Implementar a reestruturação do negócio/vendas visando maior dinâmica, aumento das vendas, foco no <i>lpack</i> , mercado <i>small/médium</i> .
Satisfação	-Implementar suporte de tecnologia, conteúdo e <i>advertising</i> em <i>DA/EDA</i> .
Valor relativo do produto/serviço	-Implementar novas versões que atendam: adição de valor na base instalada e mantenha a existente na área de <i>call center</i> . - Implementar serviços de funcionalidades no <i>lpack</i> com foco em cobrança que agreguem valor ao cliente.
Fidelidade	-Lançar e consolidar <i>MóBILE</i> como mídia para acesso a conteúdo e <i>advertising</i> em <i>DA/EDA</i> .
Receita de soluções inovadoras	-Implementar a parceria Teclan x <i>Nuance</i> .
Qualidade dos produtos e serviços	-Implementar novas versões que atendam: adição de valor na base instalada e mantenha a existente na área de <i>DA/EDA</i> .
Maturidade	-Implementar o modelo de gestão estratégica com base no modelo de excelência na gestão (MEG). - Implementar os sistemas de gestão ITIL e CMMI.

Quadro 4: Iniciativas estratégicas da Teclan.
Fonte: A empresa

São apresentadas no quadro 4 algumas iniciativas que a empresa pretende executar ao decorrer de 2008 para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. No ano de 2008 também é pretendido pela empresa listar todas as iniciativas necessárias para cada indicador estratégico.

Durante o processo de desenvolvimento do *BSC* a empresa Teclan pode realizar seu planejamento estratégico, com análises internas e externas, desenvolver seu mapa estratégico sob as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton, definir indicadores para cada objetivo estratégico, estabelecer metas para cada indicador, e elaborar iniciativas para alguns indicadores estratégicos da empresa. A empresa pretende realizar a aplicação da ferramenta do ano de 2008, para isso levantou algumas informações do ano de 2007 para possibilitar análises comparativas. Os gestores pretendem já no primeiro ano de aplicação do *BSC* efetuar uma avaliação da ferramenta para a empresa.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONCLUSÕES

Para os sócios da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda as ferramentas gerenciais que eram utilizadas, voltadas para dados financeiros e contábeis, não atendiam mais suas necessidades de visão geral da empresa para tomada de decisões. As práticas adotadas não estavam em sintonia com a implementação de processos de qualidade voltados para software implementados na empresa. Algumas reuniões entre níveis gerenciais da empresa definiram que a ferramenta a ser utilizada para atender as ansiedades dos tomadores de decisões da empresa seria o *balanced scorecard*.

O *balanced Scorecard* da empresa Teclan Engenharia de Software Ltda segue o modelo sugerido nas publicações de Kaplan e Norton. As próximas etapas a serem efetuadas pela empresa estão relacionadas à aplicação da ferramenta BSC para realizar a medição do desempenho organizacional. Para a elaboração do *balanced scorecard* foram realizados investimentos referentes a algumas consultorias do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, responsável pela implementação do BSC na empresa. Inicialmente preocupou-se em definir conceitos, ou seja, realizar a capacitação da equipe envolvida no projeto de elaboração do *balanced scorecard*.

Ao decorrer do período de estudos foram realizados o planejamento estratégico, resultando no mapa estratégico da empresa, bem como foram definidos os indicadores estratégicos, as metas, as iniciativas estratégicas do negócio, a comunicação do *balanced scorecard* e sua implementação.

O objetivo principal desta pesquisa foi atingido com a descrição do processo de desenvolvimento do BSC na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda. Os objetivos específicos também foram atingidos com a elaboração de conceitos de

planejamento estratégico e *balanced scorecard*, com a descrição do planejamento estratégico da empresa, do mapa estratégico, e painel de desempenho.

Este estudo de caso possibilitou o acompanhamento do processo de desenvolvimento estratégico até a implementação do *BSC* na empresa Teclan Engenharia de Software Ltda.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se pesquisas que demonstrem o processo de elaboração do *balanced scorecard* em mais de uma empresa para análises comparativas. Análises críticas sobre a escolha de indicadores é recomendada.

A utilização de mais abordagens, além das de Robert Kaplan e David Norton também é recomendado.

REFERÊNCIAS

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.; **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

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

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

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

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

KOURGANOFF, Vladimir. **A face oculta da universidade**. São Paulo: UNESP, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

THOMPSON JR.; Arhur A.; STRICKLAND, A. J.; **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VAN MAANEN, John. **Qualitative methodology**. Beverly Hills: SAGE, 1983, repr. 1985.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A.; **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO



Florianópolis, 06 de junho de 2007.

AO

Departamento de Ciência Contábeis

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico – Campus Universitário – Trindade

CEP 88040-900 – Florianópolis – SC

A empresa **TECLAN ENGENHARIA DE SOFTWARE LTDA**, inscrita no CNPJ/MF sob nº 85.226.611/0001-05, sediada na Rua Lauro Linhares, nº 589, Bairro Trindade, CEP 88036-971 na cidade de Florianópolis – SC, autoriza o aluno **Celso Edgar Caparica** do curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina a desenvolver sua monografia na empresa, e a divulgar o nome da empresa.

Atenciosamente,

Ariosto José Machado Costa

Sócio Administrador