

# Implementação do *Balanced Scorecard* em uma Empresa de *Software*

## Resumo

A crescente competitividade empresarial faz com que as organizações procurem constantemente formas de gerenciamento que permitam alinhar seus esforços na busca e manutenção de vantagens competitivas. As organizações têm encontrado dificuldade no gerenciamento das interdependências e, conseqüentemente, no alinhamento dos sistemas de gestão. O foco na maximização da criação de valor para a organização por meio do *Balanced Scorecard* pode contribuir para a implementação de um sistema de gestão. Assim, o objetivo do trabalho consiste no desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa de *software*. Para tanto, descreve-se o processo de desenvolvimento do BSC na empresa, com apresentação do planejamento estratégico, elaboração do painel de desempenho e do mapa estratégico. O método utilizado para desenvolver esta pesquisa foi descritivo conduzido através de levantamento bibliográfico, com características qualitativas e delineamento do tipo estudo de caso. Os resultados mostraram 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 e *marketing*.

**Palavras-chave:** Planejamento, Indicadores, *Balanced Scorecard*, *Software*.

## Abstract

To growing managerial competitiveness he/she does with that the organizations constantly seek for administration forms that allow to align your efforts, in the search and maintenance of competitive advantages. The organizations have been having difficulty in the administration of the interdependences and, consequently in the alignment of the administration systems. The focus in the maximization of the creation of value for the organization through *Balanced Scorecard*, it can contribute in the implementation of an administration system. Like this, the objective of the work consists of the development and implementation of the *balanced scorecard* (BSC)

### Rogério João Lunkes

Florianópolis - SC  
Doutor em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC<sup>1</sup>  
Professor do CCN/UFSC<sup>2</sup>  
lunkes@cse.ufsc.br

### Darci Schnorrenberger

Florianópolis - SC  
Doutor em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC<sup>1</sup>  
Professor do CCN/UFSC<sup>2</sup>  
darcisc@gmail.com

### Valdirene Gasparetto

Florianópolis - SC  
Doutora em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC<sup>1</sup>  
Professora do CCN/UFSC<sup>2</sup>  
valdirene@cse.ufsc.br

### Celso Edgar Caparica

Florianópolis - SC  
Graduado em Ciências Contábeis pela UFSC<sup>2</sup>  
celso@teclan.com.br

in a software company. For so much, the process of development of BSC is described in the company, with presentation of the strategic planning, elaboration of the acting panel and of the strategic map. The method used in the present work is descriptive, conducted through bibliographical research and study of case the delineation. The results showed that the company faced difficulties during the process of development of BSC, mainly in the identification of the indicators related to the strategic objectives of each analyzed perspective, and in the plan of relative initiatives to the strategic objectives. As a result of the research the implementation of BSC was observed in all the sections of the company: administrative, technical, commercial and marketing.

**Key words:** Strategic, Indicators, *Balanced Scorecard*, *Software*.

<sup>1</sup> EPS/UFSC - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina - CEP: 88.010-970 - Florianópolis - SC.

<sup>2</sup> CCN/UFSC - Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina - CEP: 88.010-970 - Florianópolis - SC.

Artigo recebido em 23/05/2009 e aceito em 07/08/2009.

## 1. Introdução

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo assim forçadas a criar continuamente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade. Neste contexto, há dois pontos interdependentes, já apontados nos trabalhos de Ansoff (1975), que têm aumentado significativamente de complexidade nas últimas décadas. O primeiro diz respeito à dinâmica e complexidade do ambiente empresarial, que é caracterizado pela frequência e velocidade das mudanças dos diferentes segmentos do ambiente e pela sua força, regularidade e previsibilidade. O segundo aparece como resposta ao primeiro e está relacionado à diferenciação. Isto ganha força nos mais diferentes arranjos empresariais, e se manifesta na maciça setorialização da estrutura organizacional e nas relações com o ambiente, no difuso sistema de gestão e também nas estruturas de poder que determinam as direções da organização.

Neste ambiente, 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, pode gerar efeitos positivos sobre o desempenho (HUNGER e WHEELEN, 2002).

O planejamento neste ambiente é considerado fundamental para qualquer organização ou ramo de atividade, seja de grande ou pequeno porte, pois exerce função preventiva em relação ao aumento da competição, decorrentes de mudanças ambientais que proporcionam um ambiente inseguro e cheio de riscos para o negócio. O problema enfrentado pelas organizações, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), é que este planejamento é baseado em indicadores financeiros que se mostram insuficientes no contexto organizacional contemporâneo, em que predominam a tecnologia da informação e a ampla concorrência de mercado, desafiando as organizações a adotar novos posicionamentos estratégicos. As decisões tomadas apenas com informações contábeis dificultam a otimização da base de sustentação do processo decisório, refletindo-se principalmente nos resultados de longo prazo.

À medida que as empresas em todo o mundo se transformam para a competição baseada na informação e no conhecimento, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos. Neste sentido, para auxiliar as empresas, destaca-se como instrumento gerencial o *Balanced Scorecard* (BSC), que consiste em um sistema de comunicação e avaliação de desempenho desenvolvido na década de 1990. Essa ferramenta de gestão possibilita à empresa efetuar seus controles de processos por meio de medições de desempenho que caminhem em sintonia com o planejamento estratégico. Desta forma, os gestores da empresa foco deste estudo chegaram à conclusão de que o *Balanced Scorecard* é a ferramenta mais indicada para atender suas 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 um modelo para a descrição de estratégias que criam valor.

O problema da Teclan concentra-se na necessidade de dispor de um instrumento de comunicação e avaliação dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, a problemática deste trabalho consiste no seguinte questionamento: qual é a contribuição da utilização do BSC para uma empresa de *software*? Assim, o objetivo da pesquisa é identificar a contribuição do desenvolvimento e a implantação do instrumento *Balanced Scorecard* em uma empresa de *software*.

## 2. Fundamentação Teórica

São abordados na fundamentação teórica o conceito de planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*.

### 2.1. Planejamento estratégico

Neste tópico será estudado o planejamento estratégico, porém na literatura os planos podem ser classificados em três níveis: estratégico, tático e operacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o planejamento pode ser considerado um processo formalizado para produzir e articular resultados. Já para Montana e Charnov (2003), ele consiste no processo de determinação dos objetivos organizacionais e das formas pelas quais eles são alcançados. Isto, de acordo com Küpper (2005), ocorre por meio da antecipação mental, do exame das possibilidades de ações futuras, das condições básicas limitadoras, dos seus efeitos sobre os próprios objetivos e outros parâmetros visando encontrar alternativas de ações que melhor se adequem aos propósitos da organização. Assim, são delimitados e estruturados campos de decisão e ação futuros que resultam nos planos.

Entre as finalidades do planejamento, Küpper (2005) destaca a minimização dos riscos, o aumento da flexibilidade, a estabilização das expectativas de comportamento, a estruturação das ações futuras e a redução da complexidade do problema. Quanto ao objetivo principal, Mosimann e Fisch (1999) defendem que ele consiste em produzir um estado futuro desejável e em definir os caminhos por percorrer para alcançá-lo.

O processo de planejamento estratégico é uma sequência 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).

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

- 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;
- Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- Elaborar a estratégia em objetivos desejados;
- Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;

- 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*

Por entenderem que havia um descolamento entre o planejado e o executado nas organizações, os professores, pesquisadores e consultores Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentaram a ideia do *Balanced Scorecard* - BSC pela primeira vez num artigo publicado na Harvard Business Review - HBR-jan-fev, em 1992. A este, seguiram-se mais três, publicados na mesma revista nas edições de set-out-1993, jan-fev-1996 e jan/fev-2001.

Em 1996, lançaram o livro *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*, cujo foco central foi a mensuração da estratégia, relegando ao segundo plano a maneira de gerenciá-la.

Em 2001, lançaram o livro *Organização orientada para a estratégia*, no qual apresentaram aspectos mais concretos acerca de como a implantação do BSC poderia ser realizada na prática e de como gerenciar a estratégia.

Em 2004, lançaram o livro *Mapas estratégicos*, onde exploram mais a fundo a importância da correta articulação da estratégia para possibilitar um adequado gerenciamento.

Por fim, em 2006, lançaram o livro *Alinhamento*, onde os autores apresentam seu entendimento sobre os procedimentos necessários para realizar um adequado alinhamento dos esforços numa organização.

Assim, estas obras podem ser encadeadas na seguinte ordem: Mapas estratégicos → A estratégia em ação → Organização orientada para a estratégia → Alinhamento.

A ideia central desta abordagem, de acordo com Kaplan e Norton (2001), consiste em realizar o alinhamento estratégico dos esforços empreendidos numa organização, e assim prover o suporte necessário aos gestores para o alcance dos resultados. Para tanto, fornece um referencial de análise de estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas: Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; e do Aprendizado e Crescimento.

Para Barber (2008), o modelo busca traduzir a estratégia aos termos operacionais, e alinhar os objetivos estratégicos à estratégia da organização, aliando a estratégia aos níveis tático, operacional e estratégico num processo de melhoria contínua; e mobiliza a mudança com a liderança executiva.

Para Atkinson *et al.* (2000), o *Balanced Scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da organização, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Para Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações amplas aos gestores.

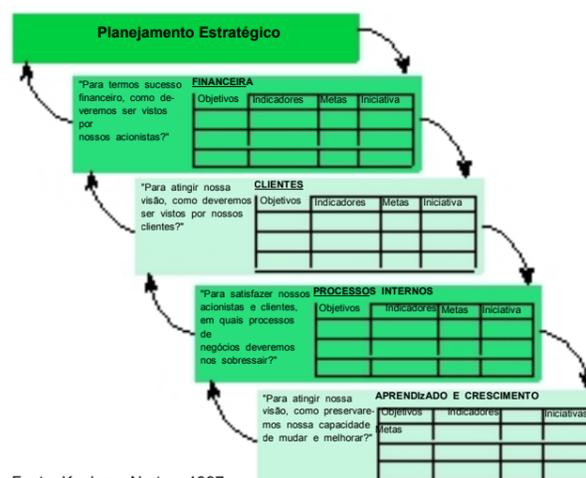
O BSC consiste de um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Desta forma, o BSC auxilia a alta administração da organização na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam

o plano e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas, e, conseqüentemente, o método ajuda as organizações a transportar suas estratégias para o dia a dia dos negócios.

Kaplan (1998) descreve que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou se tornando um novo sistema gerencial. É um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, apesar de fundamentais, por si sós, não são suficientes, pois somente mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, bem como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que podem mudar substancialmente todas as atividades. Em suma, busca traduzir o planejamento estratégico da organização em medidas de desempenho baseadas em quatro perspectivas, conforme Figura 1.

Figura 1: Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

A perspectiva financeira indica se a estratégia da organização e as operações agregam valor aos acionistas. Para usuários da informação financeira, a perspectiva indica como a estratégia e as operações contribuem para melhorar a saúde financeira da organização. A perspectiva do cliente indica como a estratégia e as operações da organização acrescentam valor aos clientes. A perspectiva do processo interno demonstra o quão eficientemente os processos internos estão operando para acrescentar valor, primeiro para os clientes, depois para os acionistas. E, finalmente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento indica como a infraestrutura está preparada para a inovação e o crescimento a longo prazo, especialmente no que diz respeito às pessoas que a compõem. Em muitos casos, esta perspectiva é essencial porque é a fonte de valor futuro da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e seus vetores do desempenho, as medidas objetivas concretas e as mais subjetivas.

Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, dado que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Estas perspectivas buscam o alinhamento dos objetivos estratégicos com as metas, visando auxiliar os gestores na tomada de decisão, conforme o Quadro 1.

Diferentemente das medidas tradicionais, o BSC contempla, além dos resultados históricos da organização, também o sucesso esperado no futuro, avaliado dentro de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos

e do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são interligadas por relações de causa e efeito para que possam auxiliar numa gestão estratégica integrada.

De acordo com Thompson e Mathys (2008), o BSC é uma excelente ferramenta para o melhoramento e alinhamento do objetivo e o foco da organização. Assim, as categorias do modelo proporcionam um jogo equilibrado de medidas para avaliar o desempenho de uma organização.

A organização, integração e gerenciamento das informações identificadas e mensuradas a partir do BSC são feitas a partir do mapa estratégico. Assim, o mapa estratégico auxilia as organizações na visualização das relações entre os componentes que estão na estratégia. Para Kaplan e Norton (2004, p. 10), "o mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da

Quadro 1: Caracterização das perspectivas do *Balanced Scorecard*

Item	Características	Aspectos gerenciais
Financeira	A perspectiva financeira indica se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria financeira. Esses objetivos financeiros podem ser separados em três fases: crescimento, sustentação e colheita.	Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da organização. O BSC não negligencia os ganhos financeiros; ao contrário, o foco na área financeira continua. A crença de que a organização deve crescer e gerar riqueza aos seus acionistas permanece.
Cliente	Nessa perspectiva são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das específicas de criação de valor aos clientes. Essa perspectiva descreve a forma na qual o valor deve ser criado para os clientes, como de a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Essa é a parte vital do <i>scorecard</i> ; portanto, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da organização devem ser orientados para essa perspectiva.	Os indicadores de desempenho dos clientes permitem "que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes — satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade — com segmentos específicos de clientes e mercados", que correspondem às fontes relacionadas com a produção de receitas e resultados financeiros da empresa, permitindo a avaliação e identificação dos indicadores de tendência dos segmentos de clientes e mercados. Os autores relacionam ainda um grupo de medidas essenciais de resultado dos clientes que julgam ser comum a todos os tipos de empresa.  Identificar os fatores que são importantes para os clientes é exigência deste modelo. As preocupações com clientes se encaixam em três categorias: tempo, qualidade e preço e são nestas categorias que se precisam identificar os indicadores.
Processos internos	Os indicadores baseados em clientes são importantes, mas devem ser correlacionados com as outras medidas internas, ou seja, definir o que a organização deve fazer para atender a suas expectativas. Essas medidas devem originar-se dos processos de negócios que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são direcionadores de valor.	Nesta perspectiva, os administradores identificam os processos críticos para realizar os objetivos dos clientes e acionistas. Os objetivos e medidas desta perspectiva costumam ser desenvolvidos pelas empresas após formularem os objetivos e medidas financeiras e de clientes, fazendo com que a empresa consiga ajustar os processos internos que levarão aos objetivos dos clientes e acionistas. Para os referidos autores, a perspectiva dos processos internos abrange três importantes subprocessos: de inovação, operacional e de serviços pós-vendas.
Aprendizado e crescimento	As organizações dependem da capacidade do aprendizado e do crescimento para alcançar metas ambiciosas para seus objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos. Segundo os autores, o aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As empresas devem buscar, além de investir nas áreas tradicionais, investir também em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e em seus empregados, ou seja, no futuro da organização.	As pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais são as principais fontes para aprendizado e crescimento. Ela aponta se existe defasagem entre os objetivos traçados pelo BSC e as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos. Para tanto, é necessário alinhar estes objetivos com investimentos em capacitação profissional, intensificação das tecnologias e sistemas de informação, além de buscar alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.  Há três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e conhecimento: capacidade dos empregados e dos sistemas de informação, motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

estratégia de uma organização, é tão importante quanto o *Balanced Scorecard* para os executivos".

Portanto, 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 (2004, 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".

Kaplan e Norton (2004, 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).

Assim, o BSC a partir dos mapas estratégicos demonstra como a organização transforma suas ações em estratégia, e como proporciona a gestão das informações, possibilitando com os mapas a organização, integração e gerenciamento das informações identificadas e mensuradas nas etapas de implantação do BSC.

Porém o modelo possui limitações. Conforme Thompson e Mathys (2008), os problemas do BSC parecem centrar-se em quatro temas importantes: (1) falta da compreensão da importância dos processos dentro das organizações; (2) falta de compreensão do alinhamento do BSC; (3) necessidade para o medidor apropriado; e (4) necessidade para uma compreensão de como a estratégia de organização se relaciona ao BSC.

Neste sentido, o estudo visa identificar a importância do desenvolvimento e do modelo em uma empresa específica e apresentar considerações dos gestores desta empresa estudada sobre o BSC.

### 3. Metodologia

A metodologia da pesquisa é exploratória, pois visa identificar a importância da utilização do *Balanced Scorecard* para uma empresa de *software*. Conforme Richardson (2008), a pesquisa exploratória visa conhecer uma realidade, sendo que o objetivo geral começa, usualmente, pelos verbos: *conhecer, identificar, levantar e descobrir*.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica/documental. Gil (1999) descreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Para a realização da pesquisa, foi utilizado amplo referencial teórico buscando identificar problemas relacionados à elaboração do planejamento estratégico, principalmente a implementa-

ção do *Balanced Scorecard*. A partir do referencial teórico, é proposto um conjunto de objetivos, indicadores, iniciativas e ações visando à melhoria do processo de gestão.

De posse dos dados, far-se-á uma análise quali e quantitativa por meios estatísticos percentuais dos resultados obtidos, para destacar algumas características na elaboração do orçamento de vendas. Para Richardson (1999), caracteriza-se pelo emprego de qualificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

A análise qualitativa será determinada por meio da obtenção dos resultados práticos comparados à fundamentação teórica encontrada em livros e artigos que abordam o tema proposto. Segundo Richardson (1999), os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

O trabalho também contempla um estudo de caso que foi realizado em uma empresa de *software*. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características históricas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2003).

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos, entrevistas não estruturadas ou informais, e observações dos processos internos da empresa. O estudo foi desenvolvido no período de 08/2007 a 12/2007, desde as fases que antecedem o planejamento estratégico até a elaboração do *Balanced Scorecard*.

## 4. Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado um estudo sobre a implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de *software*.

### 4.1. Caracterização da empresa

A Teclan foi fundada em 1991, inicialmente por 13 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 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 de *call centers* e *contact centers*, iniciando sua atuação no Segmento Corporativo. Assim, ela integra seus produtos com plataformas e tecnologias de *hardware* de todos os setores do mercado, possibilitando-lhe a visualização de negócios no mercado externo.

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 no pós-venda, treinamentos e instalações de *softwares*. 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. 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.

#### 4.2. Elaboração do planejamento estratégico na empresa de software Teclan

A elaboração do planejamento estratégico da Teclan teve participação de uma empresa de consultoria. Este teve início em agosto de 2007 com participação efetiva dos quatro sócios da empresa, além de participações de gerentes de projetos. A empresa definiu um prazo de quatro anos para execução completa do planejamento. No decorrer de cinco reuniões, os gestores 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: 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 à 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.

Na sequência, com a análise interna foram identificados os pontos fortes e fracos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Análise interna da empresa

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 DA e discador	Excesso de re-trabalho e muita incidência de bugs
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 demorada
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	Comunicação interna reduzida

Fonte: a empresa.

Já na análise externa, foram identificados as oportunidades e ameaças, descrita no Quadro 3. Isso ocorreu por meio de reuniões em que se utilizaram questionários respondidos pelos quatro sócios da empresa.

Quadro 3: Análise externa 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 e 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>lpack</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	

Fonte: a empresa.

Conforme o Quadro 3, na análise externa identificam-se os principais avanços tecnológicos que podem vir a influenciar o negócio, entre os quais se destacam o mundo *voip*, telefonia *IP*, convergência; datacenter; equipamentos móveis mais poderosos; evolução dos recursos de comunicação de dados e voz; *ASR/TTS/VSF*; *PA* remota; *MMS/SMS/E-mail*; tecnologia de mapas e rotas; *VXML*; *TV* digital interativa e; *SOA*: arquitetura.

A empresa considerou importante a realização dos apontamentos acima por considerar fundamental estar preparada para possíveis mudanças no mercado na qual está inserida, e ter alternativas para acompanhar as mudanças tecnológicas.

#### 4.3. Elaboração do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi implementado em todos os setores da empresa, o que possibilita uma visão global do negócio. Na elaboração foram seguidas as etapas descritas por Kaplan e Norton: 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 gestores realizaram reuniões para discutir os direcionadores do negócio, a visão, missão, valores, e analisaram sua concorrência no mercado. Nas reuniões ocorreram também abordagens sobre a forma de agir em relação a preços, modelo de negócio, atitude, força de vendas e produto.

A etapa de definição dos objetivos resultou na elaboração do *Balanced Scorecard* da empresa. Consequentemente, definiram-se os objetivos de acordo com as quatro perspectivas propostas pelo BSC. Já a escolha dos indicadores aconteceu com o envolvimento de toda equipe funcional da empresa. O Quadro 4 mostra que a definição dos indicado-

**Quadro 4:** Painel de desempenho da empresa Teclan Engenharia de Software

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%

Fonte: a empresa.

res se baseou nos objetivos de cada perspectiva.

No painel de desempenho, todos os indicadores estão ligados aos seus respectivos objetivos, bem como a forma de mensurar cada indicador.

Na etapa de elaboração do plano de implementação, os gestores da empresa definiram metas para cada indicador e

iniciativas. Nesta etapa eles criaram planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia. O Quadro 5 apresenta as iniciativas adotadas pela empresa.

A elaboração das iniciativas foi definida pelos gestores, sendo que para cada iniciativa se direcionou um gestor responsável.

**Quadro 5:** Iniciativas estratégicas da empresa

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
Indicador	Iniciativa
Crescimento do faturamento	- Implementar a reestruturação do negócio/vendas visando a uma 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> . - Implementar novas versões que ampliam o mercado de <i>call center</i> .
Valor relativo do produto/serviço	- 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> . - Implementar a parceria Teclan e Nuance.
Receita de soluções inovadoras	
Qualidade dos produtos e serviços	- Implementar novas versões que ampliam a área de <i>DA/EDA</i> . - Implementar o modelo de gestão estratégica com base no modelo de excelência na gestão (MEG).
Maturidade	- Implementar os sistemas de gestão ITIL e CMMI.

Fonte: a empresa.

#### 4.4. Construção do mapa estratégico

O mapa da empresa, conforme apresentado na Figura 2, 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.

Na perspectiva financeira, o objetivo traçado foi diversificar as fontes de receita, buscar o equilíbrio financeiro do custeio, aumentar a receita e a lucratividade. O objetivo de diversificar as fontes de receita está diretamente ligado à 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 serão alcançados por meio do foco no mercado: aumento do valor agregado ao cliente, aumento da satisfação e fidelização de clientes.

Os objetivos dos processos internos atuam de forma decisiva para a perspectiva dos clientes e financeira. O aumento do valor agregado para o cliente depende da inovação contida nos processos internos. Já o aumento da satisfação dos clientes está vinculado à melhoria dos processos de atendimento, assim como 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 os demais. Isto porque manter o clima organizacional favorável aumenta a produtividade, o que, alinhado ao desenvolvimento de competências em todos os níveis, forma a base para o alcance dos objetivos em relação aos processos internos, clientes e financeira.

Após a elaboração do *Balanced Scorecard*, ele foi divulgado a todos na empresa por meio de reuniões e Intranet. Procurou-se no decorrer do período de implementação demonstrar ao quadro funcional como cada função estava ligada aos objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico da empresa. Pode-se observar também que a ferramenta criou procedimentos operacionais e de acompanhamento de desempenho antes inexistentes.

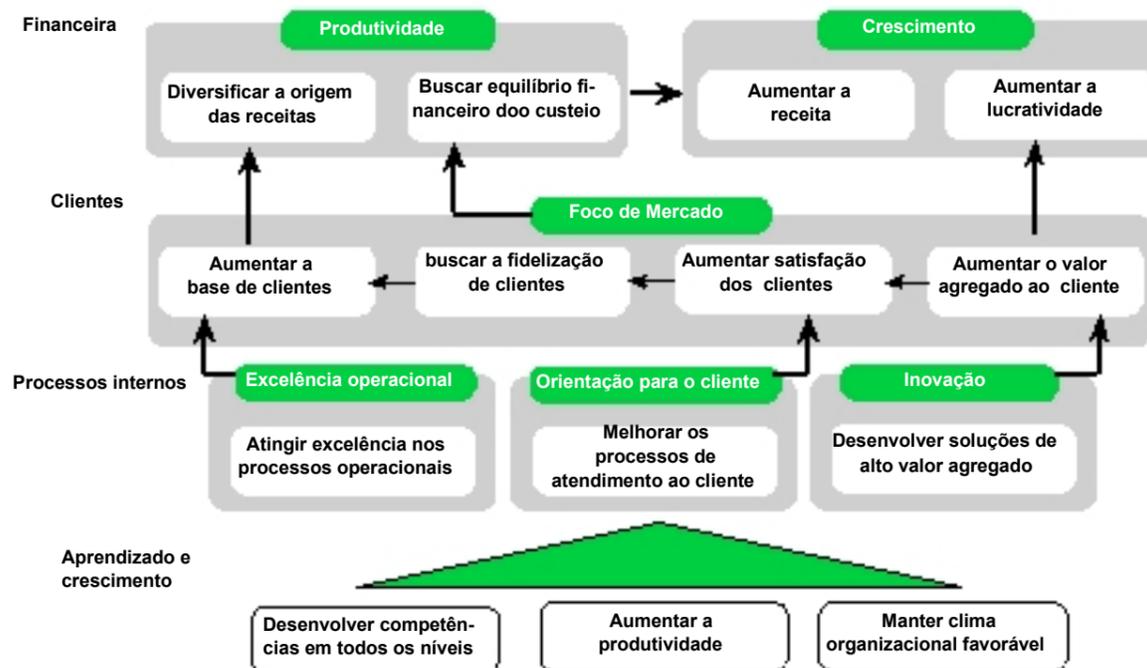
Durante o processo de desenvolvimento do BSC, a empresa realizou seu planejamento estratégico, com análises internas e externas, elaboração do mapa estratégico sob as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton, definiu indicadores para cada objetivo estratégico, estabeleceu metas para cada indicador e identificou iniciativas para os indicadores e metas. O BSC na empresa está em fase de aplicação, e para isso se levantaram algumas informações do ano de 2007 visando à possibilidade de análise comparativa. Os gestores pretendem já no primeiro ano de aplicação do BSC efetuar uma avaliação dos resultados obtidos com a implementação.

#### 5. Conclusões e Recomendações

Para os gestores da empresa Teclan, as ferramentas gerenciais que eram utilizadas, voltadas principalmente para dados financeiros e contábeis, já não atendiam às suas necessidades. As práticas adotadas não estavam em sintonia com a implementação de processos de qualidade voltados para *software* implementados na empresa. Em reuniões entre os níveis gerenciais, definiram que a ferramenta a ser utilizada para atender às ansiedades dos tomadores de decisões seria o *Balanced Scorecard*.

Figura 2: Mapa estratégico da Teclan Engenharia de Software

Visão: Ser empresa nacional referência de mercado no fornecimento de soluções para teleserviços



Fonte: a empresa.

O *Balanced Scorecard* da empresa Teclan segue o modelo sugerido nas publicações de Kaplan e Norton. Para a elaboração do *Balanced Scorecard*, foram realizados investimentos com a contratação de uma empresa de consultoria. Inicialmente preocupou-se em definir conceitos, ou seja, realizar a capacitação da equipe envolvida no projeto de elaboração do *Balanced Scorecard*.

Isto levou à elaboração do planejamento estratégico, resultando no mapa estratégico da empresa, e foram definidos os indicadores estratégicos, as metas, as iniciativas estratégicas do negócio, a comunicação do *Balanced Scorecard* e sua implementação.

Para o atendimento do objetivo principal, o processo se iniciou com a elaboração do planejamento estratégico e prosseguiu com a construção do *Balanced Scorecard*, incluindo identificação dos objetivos, indicadores, metas, formas de mensuração, responsáveis e iniciativas. Isso levou a Teclan a construir um sistema de gestão para seu negócio.

Entre as sugestões para futuros trabalhos, está o acompanhamento do BSC, para verificar sua contribuição na gestão da empresa, com as vantagens e limitações apresentadas. Também é importante aplicar a metodologia utilizada nesta pesquisa no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em outras organizações, visando verificar sua eficiência.

## Referências

- ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, Vol.18, 1975, p. 21-33.
- BARBER, Elisabeth. How to measure the "value" in value chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 38 No. 9, 2008 pp. 685-698
- 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 & Afonso, 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.
- KÜPPER, Peter. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4.Auflage. Berlin: MSG, 2005.
- KOURGANOFF, Vladimir. A face oculta da universidade. São Paulo: UNESP, 1990.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOSIMANN, Clara. P., FISCH, Silvio. Controladoria. 2a.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; Perez JR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- THOMPSON JR.; Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- THOMPSON, Kenneth; e MATHYS, Nicholas. The Aligned *Balanced Scorecard*: An Improved Tool for Building High Performance Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, pp. 378-393, 2008
- 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.

