

INDICADORES DE DESEMPENHO SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA METALÚRGICA

Rogério de Oliveira Papini (UNINOVE) rpapini@terra.com.br

José Antonio Arantes Salles (UNINOVE) salles@uninove.br

Rosângela Maria Vanalle (UNINOVE) rvanalle@uninove.br

Ricardo Daher Oliveira (Faculdades ALFA) ricardo.daher@alfa.br

Resumo: Esse estudo foi desenvolvido com objetivo de comparar os indicadores de desempenhos utilizados por uma indústria do setor metalúrgico, com o conceito de gestão estratégica denominado Balanced Scorecard (BSC), destacando os potenciais de melhorias e propondo mudanças necessárias para o aperfeiçoamento da gestão. A pesquisa foi desenvolvida através do levantamento e análise detalhada dos indicadores de desempenho utilizados atualmente pela empresa. Para isso foram realizadas entrevistas com os principais gestores da organização. Observou-se que a empresa tem um sistema estruturado e formalizado para avaliar o seu desempenho, mas sem um total alinhamento com a estratégia de negócios da empresa.

Palavras-chave: indicadores, Balanced Scorecard, indústria metalúrgica.

1. Introdução

Devido à necessidade das empresas em se adequarem ao elevado grau de competitividade empresarial imposta aos mercados pela globalização mundial da economia, foi um fator determinante para que o ritmo das mudanças nos processos de gestão e operação nas organizações fosse cada vez mais acelerado o que influenciam diretamente no seu desempenho. (POPADIUK, et al, 2006)

A velocidade com que ocorrem as mudanças sem um planejamento estruturado, a falta de comunicação integrada entre os departamentos e o alto volume de informações que são geradas, são fatores que dificultam a análise dos indicadores de desempenho e consequentemente comprometem os resultados operacionais da organização. A dificuldade em visualizar os aspectos vitais para o gerenciamento do negócio leva os executivos a tomarem decisões equivocadas que podem limitar investimentos na busca de novas oportunidades de crescimento. A busca por resultados financeiros a curtos e médios prazos sem um planejamento estratégico embasado em uma rede de indicadores de desempenho eficientes é uma prática muito observada nas pequenas e medias empresas que inibem um potencial maior de lucratividade e o crescimento sustentável em longo prazo.

Segundo Fernandes et AL. (2006), o segredo para se alcançar um alto nível de desempenho no gerenciamento empresarial consiste na habilidade de medir consistentemente e constantemente os indicadores dos processos.

Para Ukko et al(2007), o propósito principal para se medir desempenho é obter informações confiáveis para dar suporte nas tomadas de decisões. Grande parte das indústrias possui algum tipo de monitoramento por indicadores de desempenho, porém aplicados de forma individualizada a níveis departamentais ou a certos grupos de trabalho comprometendo a integralização dos resultados.

Dessa forma o Balanced Scorecard (BSC) aparece como uma poderosa ferramenta para a gestão empresarial onde através das quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de crescimento e aprendizado buscam traduzir a visão estratégica da alta administração em um conjunto coerente de medidas de desempenho que podem ser facilmente compreendidas por todos e que dessa forma contribuirão decisivamente para a superação das metas planejadas.

O motivo determinante para o desenvolvimento desta pesquisa foi à constatação da vulnerabilidade que as indústrias de médio porte possuem para se manterem sólidas diante de um cenário extremamente competitivo. Diante da carência de estudos focados a implantação de metodologias para a mensuração de resultados em empresas de médio porte do setor metalúrgico definiu-se como objetivo principal identificar e entender quais as metodologias utilizadas para a mensuração dos resultados na empresa pesquisada e compará-las com a metodologia BSC.

Esse artigo apresenta na seção 2 uma breve revisão da literatura sobre a metodologia BSC que vai dar sustentação s análises da pesquisa. Na seção 3 é apresentado o método de condução do trabalho na empresa e da pesquisa. Na quarta seção são apresentadas os indicadores utilizados na empresa, o posicionamento dos mesmos com relação às perspectivas do BSC e as sugestões de melhorias. Na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais.

2. Revisão conceitual do BSC

O Balanced Scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou em um sistema de gerenciamento para auxiliar as organizações a definirem suas visões e estratégias de negócios traduzindo em uma ampla e eficaz cadeia de indicadores de desempenhos. (CREMER e FREUND, 2010)

Segundo Kaplan e Norton (2008), para que o planejamento estratégico do negócio tenha um alto grau de atendimento aos objetivos traçados depende de duas regras básicas: entender os estágios de gerenciamentos que estão relacionados com as estratégias operacionais e saber quais as ferramentas que deverão ser aplicadas em cada uma dessas etapas para a mensuração dos resultados. A Figura 1 ilustra os quatro processos gerenciais para a implantação do BSC.

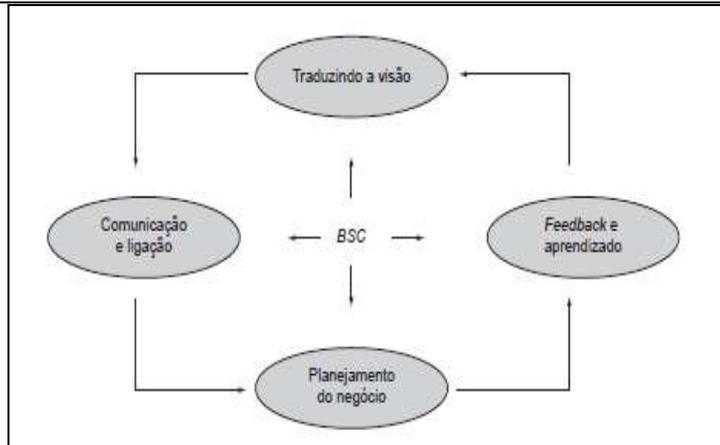


Figura 1 – Gerenciando a estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton,1996)

O BSC busca decompor a estratégia da empresa de forma lógica, sustentada nas relações de causas e efeitos, vetores de desempenho, relacionando com fatores financeiros, utilizando-se como principal fonte para esse processo, a visão, missão e as metas definidas no planejamento estratégico. A estrutura do BSC esta alicerçada através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada perspectiva deve ter o seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. A Figura 2 demonstra a estrutura do BSC e suas quatro perspectivas alinhadas a visão estratégica. (PANCIERI e ZANQUETTO, 2007)

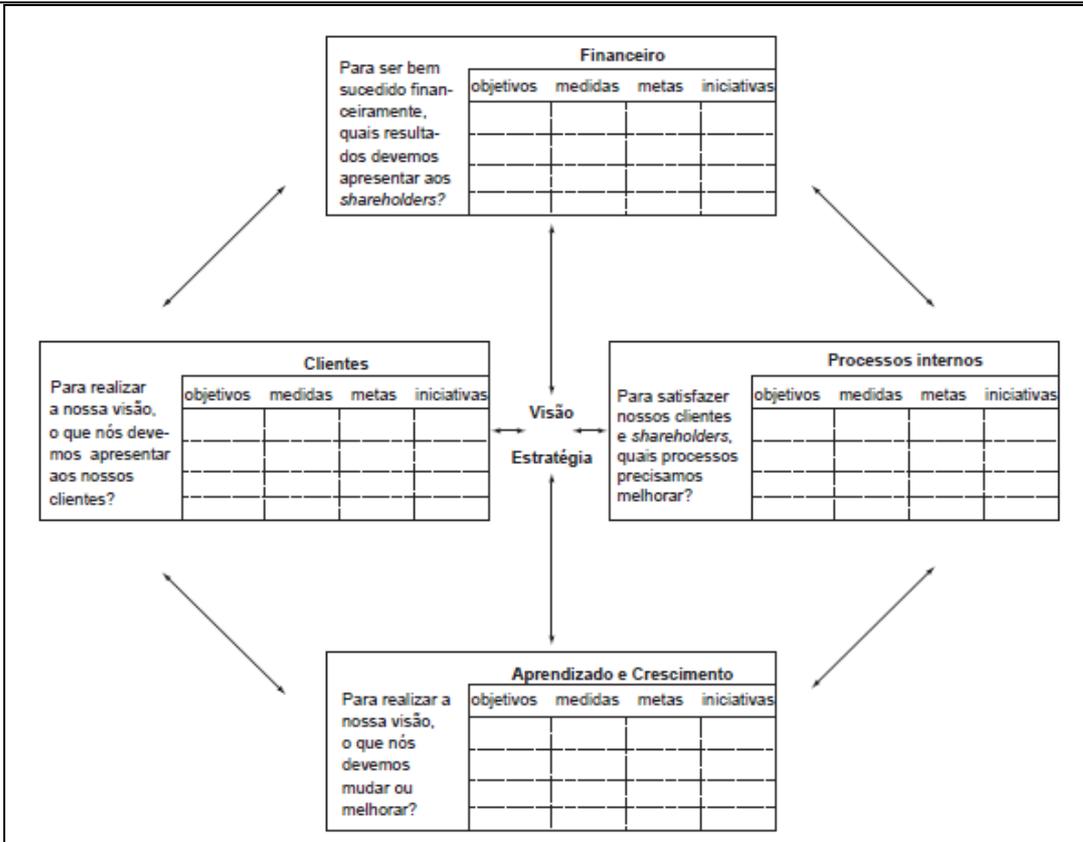


Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC (adaptado de Kaplan e Norton,1996)

A perspectiva financeira verifica se a estratégia da empresa esta favorecendo para a alavancagem dos resultados financeiros. As metas financeiras estão relacionadas com a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista.

Os indicadores financeiros retratam o desempenho financeiro traçado no planejamento estratégico e serve como o principal balizador para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. As empresas de modo geral trabalham com essa perspectiva utilizando o crescimento da receita e a produtividade como estratégias básicas. O crescimento da receita irá refletir diretamente nas outras perspectivas no sentido de gerar receitas com a abertura de novos mercados, novos produtos e novos clientes. A produtividade irá refletir na melhoria contínua dos processos operacionais e na redução de custos. (PRIETO et al, 2006)

A perspectiva do cliente destaca os nichos de mercado que a organização vai operar. A satisfação, retenção, captação e lucratividade são indicadores fundamentais para essa perspectiva. (PRIETO et al, 2006)

A perspectiva dos processos internos tem como objetivo identificar os processos críticos a fim de melhorá-los continuamente para que possam sustentar os objetivos planejados nas outras duas perspectivas anteriores. Os processos devem estabelecer

condições para que a empresa ofereça produtos ou serviços capazes de atrair e reter clientes nos segmentos em que a empresa atua e ao mesmo tempo gerar valor aos acionistas. (PRIETO et al, 2006)

A perspectiva do aprendizado e do crescimento foca na capacidade da organização em absorver conhecimento no sentido de aprimorar as suas vantagens competitivas tornando suas operações cada vez melhores nos segmentos onde atua. A capacitação é gerada através de investimentos em novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e na capacitação dos recursos humanos. (PRIETO et al, 2006)

A integralização das quatro perspectivas do BSC mostra uma estrutura lógica, coerente e concisa onde a organização através das habilidades e conhecimentos absorvidos pelos colaboradores pode estabelecer estratégias operacionais eficientes para o aprimoramento contínuo dos processos a fim de superar as expectativas dos clientes, onde proporcionarão um aumento de valor da empresa e aos acionistas. Na Figura 3 demonstra a arquitetura das quatro perspectivas do BSC (PRIETO et al, 2006)

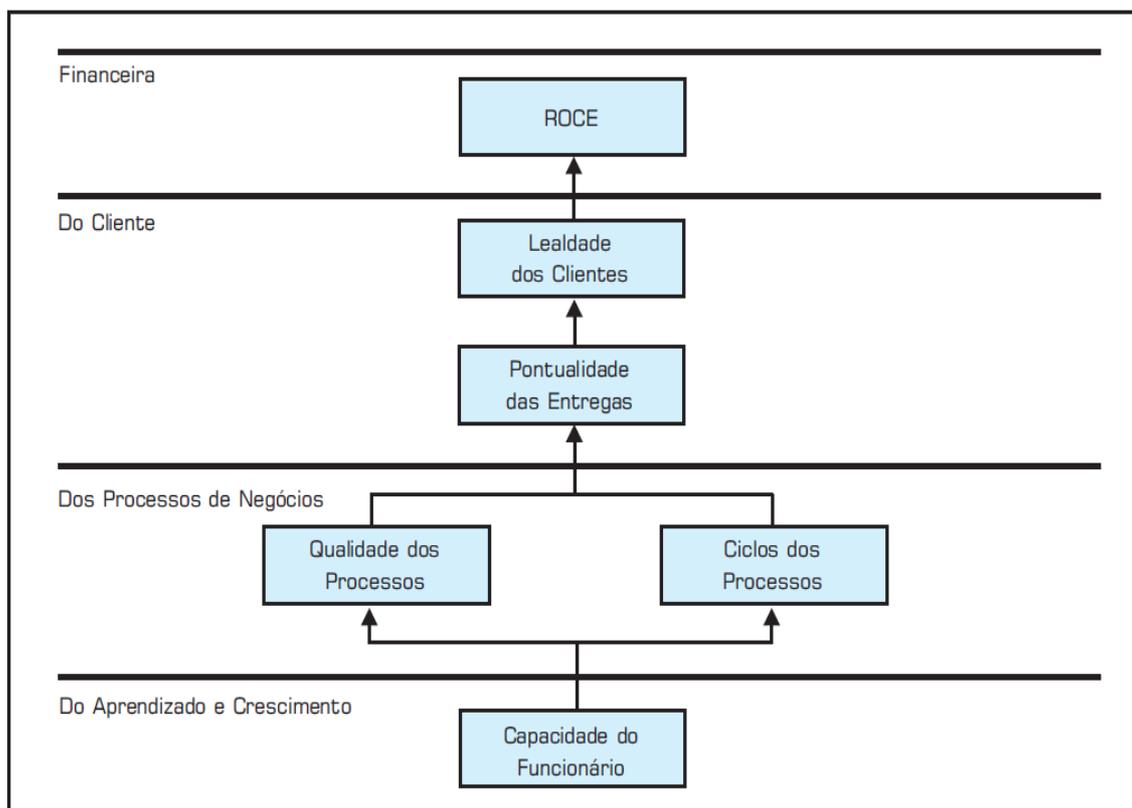


Figura 3 – As quatro perspectivas do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

3. Método de condução do trabalho na empresa e da pesquisa

A empresa pesquisada para esse estudo de caso é uma empresa do setor metalúrgico, fundada em 1927 que tem uma forte participação na comercialização de fechaduras e produtos de ferragens em geral. É uma organização familiar, administrada por uma diretoria profissionalizada. Localizada na zona norte de São Paulo atualmente conta com um quadro funcional com cerca de 800 colaboradores que gera com um faturamento médio de 160 milhões por ano. O foco da empresa esta em atender o publico de menor renda, com um alto volume de produção e com produtos de baixo valor agregado.

A primeira fase da pesquisa foi levantar o organograma funcional e identificar os gestores da organização que estivessem diretamente envolvidos no planejamento estratégico e monitoramento dos indicadores de desempenho da organização. Dessa forma foi selecionado para uma entrevista o gerente industrial, o gerente financeiro e o gerente da qualidade, que foram questionados sobre a forma que a organização estrutura e monitora os seus indicadores de desempenho. Além das entrevistas foram realizadas observações in loco, onde se observou a aplicação dos indicadores. Finalmente, após a coleta dos dados, selecionaram-se os indicadores que realmente refletem o desempenho da organização, os quais foram categorizadas de acordo com os conceitos do BSC. Neste tópico também são apresentadas propostas de melhorias para o sistema de avaliação de desempenho da empresa.

4. Análise dos indicadores de desempenho atuais da empresa.

A empresa possui um conjunto de indicadores de desempenho bem estruturada e formalizada no seu manual da qualidade, porém eles atuam de forma setORIZADA sem uma conexão direta com a estratégia do negócio o que torna difícil a visualização dos resultados. A figura 4 mostra detalhadamente o conjunto de indicadores de desempenho utilizados pela organização.

4.1. Perspectiva financeira

A empresa não possui um indicador financeiro formalizado e conhecido por toda a organização. A gestão administrativa é feita através de reuniões semanais com a presença dos gerentes de cada área onde são definidas as metas mensais para o faturamento bruto e a análise da posição da carteira de vendas. A quantidade produzida, o nível dos estoques, o preço médio praticado por família de produtos e a relação entre o que foi comprado e o que foi faturado são informações apuradas pela organização. A empresa adota o custeio por absorção, onde sua utilização se faz obrigatória para fins fiscais.

4.2. Perspectiva do cliente

O principal indicador de desempenho para evidenciar a sua participação no mercado é realizando uma pesquisa de satisfação dos clientes onde através de uma pesquisa estruturada e dirigida por um questionário que é enviado aos clientes que respondem e devolvem para a organização que analisa os dados e plota-os em um gráfico trimestral. O nível de entregas realizadas no prazo, o índice de devoluções por produtos e os relatórios emitidos pelas visitas realizadas pela assistência técnica junto

aos clientes também são analisados e considerados como um forte canal de informações. O seu posicionamento frente ao concorrente é mensurado através da pesquisa anual realizada pela ANAMACO (Associação Nacional de Materiais para Construção) onde esta entidade classifica as empresas do setor e premia as melhores colocadas.

4.3. Perspectiva de processos internos

A empresa pesquisada possui certificação ISO 9000 e a certificação compulsória do INMETRO para a comercialização de alguns itens do seu mix de produção. Também participa do programa setorial da qualidade de fechaduras, que é um programa de âmbito nacional que rege o setor de fechaduras com objetivo de buscar a padronização.

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO DO INDICADOR	FAROL	CONDIÇÃO	CRITÉRIO	FREQUENCIA	LOCAL DE CONTROLE	RESPONSÁVEL
Garantir a qualidade de produtos	Satisfação dos clientes	(Total de pontos obtidos/total de pontos possíveis) X 100	Desejável	A partir 85 %	84,9%	Trimestral	Adm. Vendas	Gestor Adm. Vendas
			Aceitável	De 80 a				
			Crítico	Abaixo de 80%				
Melhorar continuamente os produtos e processos	Índice de rejeição	(Total de produtos produzidos/Total de produtos rejeitados) X 100	Desejável	Reg.- Abaixo 2,5% Rod.- Abaixo 0,05%	84,9%	Mensal	Controle da Qualidade	Industrial
			Aceitável	Reg.- De 2,5 a 3,5% Rod.-De 0,05 a 0,10%				
			Crítico	Reg.- Acima 3,5% Rod.-Acima 0,10%				
	Índice de produtividade	(Total *horas reportadas/Total de *horas disponíveis) X 100	Desejável	Acima de 79%	67%	Mensal	Industrial	Gerente Industrial
			Aceitável	De 67 a				
			Crítico	Abaixo de 67%				
	Nível de serviço desenvolvimento de produto	(Desenvolvimento atendido no prazo/Desenvolvimento solicitado) X 100	Desejável	Acima 95 %	95%	Anual	Engenharia Produto	Gestor Engenharia
			Aceitável	De 85 a				
			Crítico	Abaixo de 85%				
	Nível de serviço disponibilidade de máquina	(Total de horas máquina disponível no período/Total de horas período) X 100	Desejável	Acima 97,5	97,5%	Mensal	Manutenção	Gerente Industrial
			Aceitável	De 95 a				
			Crítico	Abaixo de 95%				
Nível de serviço disponibilidade de produto	(Produção do período/Previsão de Vendas do período) X 100	Desejável	Acima 90 %	90%	Mensal	PCP	Gestor PCP	
		Aceitável	De 80 a					
		Crítico	Abaixo de 80%					
Nível de serviço de entrega	(Total de entregas realizadas no prazo/Total de entregas realizadas) X 100	Desejável	Acima de 95%	93%	Mensal	Adm. Vendas	Gestor Adm. Vendas	
		Aceitável	De 93 a					
		Crítico	Abaixo de 93%					
Investir em treinamento	Eficácia de treinamento	Total de treinamentos eficazes/Total de treinamentos realizados	Desejável	Acima 80 %	80%	Anual	RH	Gestor RH
			Aceitável	De 50 a				
			Crítico	Abaixo de 50%				
	Treinamento homem x hora	T=Σ de horas de treinamento x n° participantes no período	Desejável	Acima 3000 h	2500h	Anual	RH	Gestor RH
Aceitável	De 2500 a							
Crítico	Abaixo de 2500h							
Liderar e comandar com base em fatos e indicadores	Absentismo	Horas não trabalhadas e justificadas	Desejável	Abaixo 1600h	2000h	Trimestral	RH	Gestor RH
			Aceitável	De 1600 a				
			Crítico	Acima de 2000 horas				
Auditorias Int./Ext. SGQ	Relatório de auditorias	0 Não Conformidade	Maior	Semestral	Qualidade	RD		
Buscar fornecedores confiáveis	Índice de Qualidade de Fornecedores	(Média índice de qualidade dos lotes X 0,75) + (Índice de qualidade do Sistema X 0,25) X 100	Desejável	Acima 80 %	49%	Mensal	Compras	Gestor Compras
			Aceitável	De 50 a				
			Crítico	Abaixo de				

Figura 4. Indicadores formalizados (cedido pela empresa pesquisada)

Também estipula metas de qualidade para serem atingidas. Os produtos são coletados na empresa ou no mercado, onde são avaliados e os resultados são divulgados para todos os participantes do programa.

O sistema de produção é basicamente fordista com linhas de produção seriada e uma estrutura funcional bem hierarquizada. Possui fichas de fabricação e inspeção em todos os postos de trabalho, o seu principal indicador de desempenho é o índice de produtividade e o índice de refugo que são monitorados mensalmente e que compõe o cálculo para pagamento da PLR (Participação nos lucros e resultados), foram encontrados outros indicadores de desempenho para os processos internos que apesar de formalizados foram considerados de menor importância pelos gestores.

A empresa tem se mostrado pioneira no desenvolvimento de seus produtos ao longo da história, sempre inovando na aplicação de matérias primas alternativas e evoluindo constantemente os conceitos dos produtos existentes.

4.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Dentro dessa perspectiva observou-se que a empresa nos últimos 5 anos investiu massivamente na aquisição de novas tecnologias adquirindo novos maquinários e na capacitação da força trabalhadora. Foi realizado pelo departamento de recursos humanos um trabalho sobre cargos e salários onde foi criada a descrição dos cargos e suas responsabilidades além de estabelecer uma política salarial, seu principal indicador de desempenho é o índice de treinamento homem por hora onde é medido a quantidade de horas de treinamento que cada colaborador teve por ano.

4.5. Análise dos resultados e sugestões de melhoria do sistema.

A partir dos dados coletados pode-se observar que a organização possui um sistema para a medição e monitoramento de desempenho, porém comparando-o com o conceito introduzido por Norton e Kaplan, o BSC, nota-se que esse conjunto de indicadores adotados pela empresa não atuam de forma sistematizada abordando a empresa como um todo. A falta de indicadores coordenados com a estratégia de negócio dificulta a visualização total dos resultados obtidos pela organização gerando resultados parciais que podem influenciar negativamente nas tomadas de decisões.

A falta de clareza na divulgação dos resultados financeiros aos demais gestores devido à ausência de um procedimento estruturado com metas bem definidas implica na dispersão dos esforços para o atendimento das metas. A política adotada de monitorar apenas o faturamento bruto e o preço médio praticado não é suficiente para diagnosticar com precisão e eficiência os resultados financeiros da empresa. Como direcionadores do resultado financeiro da empresa pode-se aplicar o monitoramento do lucro líquido e a implantação de um indicador de desempenho que avalia a rentabilidade de retorno sobre o capital empregado (ROCE). O ROCE é uma poderosa ferramenta para medir o desempenho operacional e a eficiência empresarial. Outro ponto importante é a falta de um planejamento estratégico de longo prazo, que possibilite a tomada de ações coordenadas e o investimento correto de capital evitando desperdício de tempo e dinheiro devido a ações imediatistas de curto prazo.

Dentro da perspectiva do cliente observou-se uma postura muito simplista em relação a esse quesito, apenas a pesquisa de satisfação dos clientes não aborda toda a universalidade referente as necessidades dos clientes. Segundo a metodologia do BSC, podem-se dividir esses indicadores em cinco grupos:

- a) Participação de Mercado: pode-se utilizar informações vindas da rede de representantes para criar um indicador por regiões que ilustra o posicionamento da empresa em relação aos demais competidores.
- b) Captação de clientes: receita gerada por novos clientes sobre a receita total.
- c) Retenção de clientes: índice de recompra, índice total de clientes ativos sobre os clientes cadastrados.

- d) Satisfação de clientes: a empresa pode continuar a utilizar o método de pesquisa enviando o questionário aos clientes. Criar uma sistemática de premiação por sorteios os clientes que responderem a pesquisa é um método muito eficiente de incentivo e aproximação com o cliente.
- e) Lucratividade: lucro líquido gerado por cliente, ou por regiões demográficas.

No quesito processos internos apesar da empresa utilizar vários indicadores de desempenho, nota-se a necessidade de se reorganizar a estrutura de forma a obter um conjunto de indicadores que tenham coesão com os resultados financeiros. Os indicadores de processos internos podem ser divididos em três grupos:

- a) Processo de inovação: um bom indicador para esse caso é a receita gerada por novos produtos versus o faturamento total, com isso, a empresa pode monitorar o desempenho do produto novo no mercado além de ter uma previsibilidade de declínio, acionando assim o desenvolvimento de outro produto que irá substituí-lo e começando novamente mais um ciclo de vida de produto. A criação de um indicador que compara o número de inovações dos concorrentes com a empresa pesquisada também pode ser muito útil para o direcionamento da empresa em seus ramos de atuação.
- b) Processo de operações: a empresa por ser certificada pela ISO 9000 possui uma rede bem estruturada de indicadores de desempenho neste quesito, desde o recebimento da matéria prima até a expedição do produto acabado. O que pode ser observado é a dificuldade devido à coleta de dados ser realizada de forma manual, gerando a possibilidade de muitos erros na informação, cabe a implantação de um sistema automatizado de coletas de dados que aumente a velocidade da coleta e a confiabilidade dos dados. Notou-se a ausência de um indicador que monitore o índice de ocupação dos maquinários a fim de identificar os gargalos de produção e aumentar a produtividade fabril.
- c) Processo de serviço pós venda: pode ser utilizados indicadores para esse processo como o índice de eficiência devido aos números de atendimentos feitos com a aprovação de cliente versus o número total de chamadas. A empresa faz atendimento no local da chamada apenas na grande São Paulo, esporadicamente, em casos muito especiais faz esse atendimento em outras localidades, que fica a cargo do representante comercial responsável da região efetuar esse atendimento, porém é importante que seja criado um mecanismo padronizado e formalizado para esse tipo de ocorrência e que os indicadores captam toda essa operação.

5. Considerações finais.

Conclui-se que a empresa nos últimos cinco anos tem adotado uma postura agressiva com relação a investimentos em novas tecnologias focando na automatização dos processos com objetivo de reduzir custos e a aumentar a sua fatia no mercado. Observou-se que com a implantação do maquinário mais moderno, além de melhorar a produtividade, a empresa se adequou às normas vigentes de segurança do trabalho resguardando o bem estar do colaborador.

Apesar de não possuir uma sistemática estruturada de indicadores de desempenhos que reflita a estratégia do negócio, a empresa demonstra um forte comprometimento com a melhoria contínua dos processos.

A principal barreira a ser vencida na implantação do BSC é a falta de cultura de planejamento estratégico. Acredita-se que com a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo, e com a utilização dos indicadores de desempenho aqui sugeridos, a empresa consiga aprimorar a sua gestão através de dados confiáveis, aumentando consideravelmente os seus ganhos.

6. Referências Bibliográficas

Creamer, German; Freund, Yoav. Learning a board BSC to improve corporate performance. – USA – Elsevier, 2010.

Fernandes, Kiran; Et al. Lessons from implementing the BSC in a small and medium size manufacturing organization. – UK – Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mastering the management System. – USA - Harvard Business Review, 2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A estratégia em ação – Balanced Scorecard . – Rio de Janeiro – ed. Campos, 1997.

PANCIERI, Tathiane; Zanquetto, Hélio. Mensuração de performance sob a ótica do BSC: o caso de uma empresa capixaba do setor de torrefação de café. – Espírito Santo – ENEGEP, 2007.

POPADIUK, Silvio; Et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos de plásticos no estado de São Paulo - São Paulo - Gestão & Produção, 2006.

PRIETO, Vanderli; Et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard - São Paulo - Gestão & Produção, 2006.

UKKO, J. Et al. Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. – Finlândia - International journal of production economics, 2007