

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) HERCULES GUIMARÃES HONORATO

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O
APERFEICOAMENTO DO CONTROLE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES
MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS: uma abordagem comparativa

Rio de Janeiro

2007

CMG (IM) HERCULES GUIMARÃES HONORATO

O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O
APERFEICOAMENTO DO CONTROLE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES
MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS: uma abordagem comparativa

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como
requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e
Estratégia Marítimas.

Orientador: CF (IM) Fábio Brasil Carvalho da Fonseca

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2007

“Quando a Escola do Oceano se reúne à Escola de Guerra podem estar certos de que se lhes dispensou, entre seus semelhantes, um quinhão incomparável de saber”.

Rui

Barbosa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha esposa Cida Campos por ter me apoiado nessa trajetória da minha carreira, em especial no preparo deste relatório, e nas minhas ausências nos assuntos de família para me dedicar por completo ao CPEM-2007.

Agradeço ao meu orientador, Capitão-de-Fragata (IM) Fábio Brasil Carvalho da Fonseca, pelas orientações seguras, paciência e gentileza com que sempre me atendeu, independente do seu serviço na Diretoria de Finanças da Marinha. Tenho a certeza que sem os seus ensinamentos este relatório não teria a qualidade que tem.

Agradeço em especial o meu irmão Hermes Honorato e minha sobrinha Renata Bueno pela boa vontade em que sempre atenderam os meus telefonemas ou e-mails solicitando ajuda na monografia, principalmente na correção do texto em português e no *abstract*, meu muito obrigado.

Ao professor Lourival Moreira, meu amigo do CPEM-2007, pelo seu apoio e companheirismo durante esses primeiros seis meses de curso.

Aos consultores David Kallás, Jorge Secaf e Maria Cândida Torres pelos conselhos, ensinamentos, boa vontade e paciência com que sempre me atenderam por ocasião das minhas dúvidas teóricas.

Agradeço a todos os amigos pela compreensão nas minhas ausências para realizar este trabalho e pelo apoio em superar os momentos mais difíceis.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

No início da década de 90, o aprimoramento dos controles internos e a determinação mais eficiente dos custos das Organizações Militares industriais e prestadoras de serviços eram objetivos prioritários da Alta Administração Naval. Aproveitando o advento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, as ferramentas de controle disponibilizadas pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal e a teoria da Contabilidade de Custos, a Marinha do Brasil criou o Sistema OMPS, a fim de que se pudesse visualizar tanto os reais custos daquelas Organizações quanto as necessidades estratégicas de sua existência. Fato subsequente foi a entrada em vigor da autonomia de gestão para as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), mais uma iniciativa da MB para a flexibilização e modernização da gestão na Administração Pública. Também no início da década de noventa do século passado, o *Balanced Scorecard* (BSC) surgia nos Estados Unidos da América a partir de pesquisas dos norte-americanos Robert Kaplan e David Norton, como uma nova metodologia de sistema gestão e medição de desempenho em contraponto ao tradicional foco excessivo em medidas financeiras de curto prazo. O BSC busca traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhando-a à organização, transformando-a em tarefa de todos, convertendo-a em processo contínuo, além de mobilizar todos para a mudança em um conjunto novo de valores e prioridades culturais. O objetivo deste estudo foi evidenciar os aspectos relevantes da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas OMPS em uma abordagem comparativa. Deste objetivo foram retiradas duas questões: (a) que aspectos relevantes do BSC poderão contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial; e (b) de que forma a aplicação dos aspectos relevantes do BSC nas OMPS poderá contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial nessas Organizações. A natureza dessas indagações demandou duas dimensões à pesquisa: uma quantitativa e outra qualitativa. Na dimensão quantitativa, buscou-se estabelecer percentuais derivados das respostas aos instrumentos de coleta, a saber: questionários semi-estruturados encaminhados a dezoito instituições nacionais que têm implementadas este modelo de gestão e para cinco OMPS. Na abordagem qualitativa, procurou-se identificar, por meio de análise de conteúdo das respostas aos questionários e as correspondências eletrônicas com pessoas de notório saber, tanto as percepções recorrentes como as mais divergentes vinculadas às questões de estudo. Os dados foram analisados à luz de conceitos do referencial teórico estudado. Ao término da pesquisa ficou caracterizada que a ferramenta em questão é adequada às

necessidades da Marinha do Brasil, e os resultados de sua aplicação nas instituições consultadas apontam que ela poderá contribuir para a melhoria do controle gerencial das OMPS, sugerindo sua implementação em caráter experimental por intermédio de um projeto-piloto.

Palavras-chave: Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS). Planejamento Estratégico. Controle Gerencial. *Balanced Scorecard* (BSC).

ABSTRACT

In the early 90s, one of the most important goals of Naval Administration was to develop internal controls and to establish more efficient costs for the *military* organizations specialized in providing industrial services. Taking advantage of the emerge of the Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – a plan that directs the Reform of Brazilian State Structure, controlling tools available from the Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – an integrated system of Brazilian Federal Government for financial administration purposes, and theory of cost accounting, Brazilian Navy has created OMPS system in order to see the real costs of the Military Organizations and its own strategic necessities. Another factor that came in force was the autonomy of management to the military organizations which provide services (OMPS). This was an initiative of the Brazilian Navy to flex and modern the way of manage the Public Administration. In the 1990s was created by American researchers Robert Kaplan and David Norton the Balanced Scorecard (BSC). It brought a new methodology and measure system as contrast to the excessive traditional focus on the financial measurements in the short term. The BSC explains strategy in operational terms, making it an everybody's effort. Also, it converts in a continuous process as well as to mobilize everybody to a change in a new group of values and cultural priorities. The goal of this study is to evidence the relevant aspects of the BSC's management system in order to improve, through comprehensive approach, the management controlling in the OMPS. It gives two questions, which need to be answered: (a) what relevant aspects of the BSC will contribute to improve the management controlling; and (b) how the application of the excellent aspects of the BSC will be able to contribute for improvement of the management controlling in these Organizations. The nature of these questions gave researchers two dimensions: quantitative and qualitative one. In the first one the study tried to establish percentiles in according with the answers collected in semi-structured questionnaires forwarded to eighteen Brazilian institutions, which have implemented BSC, and to five OMPS. In the qualitative approach the study tried to identify, analyzing the contents of the answers of the questionnaires and the e-mail messages from experts, the repetitive perceptions and most different answers connected with the study questions. The informations were analyzed in base of the theory reference used in the study. In the end of the research, it was concluded that the prominent tool is adequate to the necessities of the MB, and the results of

its applications in the referenced Institutions pointed out that it will contribute to improve the management controlling of the OMPS, suggesting its implementation in an experimental way by a leading project.

Keywords: Military Organizations which provide services (OMPS). Strategically Planning. Management Controlling. Balanced Scorecard (BSC).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As quatro funções administrativas.....	63
FIGURA 2 – Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.....	63
FIGURA 3 – Representação gráfica de decisões estratégicas, táticas e operacionais por níveis hierárquicos – Forma clássica	64
FIGURA 4 – A evolução do conceito BSC.....	64
FIGURA 5 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da Estratégia em termos Operacionais	65
FIGURA 6 – O BSC como estrutura para Ação Estratégica	65
FIGURA 7 – Cinco princípios de uma organização orientada para a Estratégia.....	66
FIGURA 8 – Traduzindo a Missão em resultados almejados.....	66
FIGURA 9 – Mapa Estratégico genérico.....	67
FIGURA 9 A – Mapa Estratégico do Hospital Monte Sinai – Juiz de Fora - MG.....	67
FIGURA 9 B – Mapa Estratégico do Exército Brasileiro.....	68
FIGURA 9 C – Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU).....	69
FIGURA 10 – Como iniciar um projeto de BSC.....	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tomada de decisões em uma organização	70
QUADRO 2 – Estratégias e Planejamento Estratégico.....	71
QUADRO 3 – Softwares certificados em BSC.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Tema/problema	14
1.2	Justificativa/contribuição	14
1.3	Pressupostos teóricos	14
1.4	Objetivo	15
1.5	Questões de estudo	15
1.6	Procedimentos/metodologias	16
2	O CONTROLE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1	O controle gerencial	17
2.2	O planejamento estratégico	18
2.2.1	Estratégia.....	19
2.2.2	O planejamento estratégico	20
3	O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	22
3.1	Breve histórico	22
3.2	Conceitos básicos e objetivos do BSC	24
3.2.1	Perspectivas do BSC.....	26
3.2.1.1	<i>Financeira</i>	26
3.2.1.2	<i>Dos clientes</i>	26
3.2.1.3	<i>Dos processos internos</i>	27
3.2.1.4	<i>Do aprendizado e crescimento</i>	28
3.2.2	A estratégia em ação.....	28
3.2.2.1	<i>A organização orientada para a estratégia</i>	29
3.3	Mapas estratégicos – como transformar a estratégia em termos operacionais...	29
3.4	Implementação e criação do <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.4.1	O início do projeto	30
3.4.2	Mobilização da organização	30
3.4.3	Barreiras na implementação do BSC	31
3.4.4	Construção do BSC	32
3.5	Desafios, críticas e perguntas mais freqüentes	32

3.6	Organizações/empresas nacionais que implementaram o BSC	33
4	ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS (OMPS)..	35
4.1	Breve histórico	35
4.2	Conceito e tipos de OMPS	36
4.3	O Contrato de Autonomia de Gestão	37
4.3.1	O planejamento estratégico da OMPS	39
4.4	Algumas OMPS de referência	40
4.5	Situação atual do controle gerencial das OMPS	40
5	APLICAÇÃO DO BSC AS OMPS	42
5.1	Análise e resultados dos questionários para as empresas/organizações	42
5.2	Análise e resultados dos questionários para as OMPS	49
5.3	Possibilidades e limitações	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO.....	58
	REFERÊNCIAS	60
	ANEXO A – FIGURAS	63
	ANEXO B – QUADROS.....	70
	APÊNDICE A – Principais desafios da implementação de um BSC	73
	APÊNDICE B – Principais perguntas em relação à implementação de um BSC...	76
	APÊNDICE C – Aspectos de um Planejamento Estratégico para uma OMPS.....	78
	APÊNDICE D – Questionário semi-estruturado para Empresas/Organizações.....	79
	APÊNDICE E – Questionário semi-estruturado para as OMPS	83
	APÊNDICE F – Relação das empresas contatadas com BSC implantado.....	85

1 INTRODUÇÃO

A medição é essencial. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não pudermos melhorar não podemos sobreviver. (CAMPOS, 1998, p. 123).

A competição da Era Industrial transformou-se na competição da Era da Informação e da Globalização. Aumentou-se a competitividade internacional e desenvolveram-se novas tecnologias, em especial a procura pela excelência, a gestão pela qualidade total, a reengenharia, entre outros (ARANTES, 2006). Nessa nova realidade, administrar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança, enfrentar alterações rápidas e complexas, confrontar-se com ambigüidades, compreender a necessidade de novos produtos ou serviços, garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade, e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir (MOTTA, 1998). Em face de tamanhas incertezas, começam a surgir novas ferramentas para a melhoria do controle gerencial estratégico/operacional.

Nos anos 90, surgiu, a partir de pesquisas acadêmicas dos norte-americanos Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma nova tecnologia de gestão estratégica, que traduzia a visão e a estratégia das empresas, em objetivos específicos mensuráveis, tanto a curto como longo prazo, por intermédio de quatro perspectivas básicas: a financeira, já utilizada no controle contábil tradicional; a dos clientes; a dos processos internos; e a do aprendizado e crescimento. O BSC foi rapidamente divulgado e passou a ser utilizado com êxito por organizações privadas e também nas públicas (ARANTES, 2006).

A década de 90 apresentou, também, significativas mudanças em relação à Administração Pública no Brasil. Neste campo, merecem especial destaque o Decreto nº 137/1991 (revogado pelo Decreto nº 3735/2001) que instituiu o Programa de Gestão das Empresas Estatais que foi base dos primeiros contratos de gestão celebrados com empresas estatais como a Companhia Vale do Rio Doce e a Petróleo Brasileiro S.A., e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) implantado em 1995, este que incentivou a busca de abordagens inovadoras, sobretudo no que diz respeito à atuação do Estado na oferta ou mobilização de serviços essenciais para a sociedade.

Oliveira Filho (2006a) descreve que, em paralelo às citadas mudanças de gestão adotadas pelo Governo, a Marinha do Brasil (MB) constatou a necessidade de aperfeiçoar a gestão dos seus recursos orçamentários, em função, principalmente, dos recorrentes cortes sofridos em seu orçamento, os quais colocavam em risco o cumprimento da sua missão constitucional.

Com o resultado e o conhecimento adquiridos nos primeiros anos da gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (Sistema OMPS), do seu processo decisório instituído com base nos registros contábeis, e do acompanhamento das experiências em outros Ministérios como o da Ciência e Tecnologia por exemplo, com a implantação do controle por resultados através do Contrato de Gestão, a Marinha encaminhou ao Congresso Nacional um projeto de lei que criava, legalmente, essas Organizações Militares e o modelo de administração gerencial por elas exercido, chamado de Autonomia de Gestão. Em 01 de dezembro de 1998, foi sancionada a Lei nº 9.724, que ratificava todos os procedimentos até então instituídos e estabelecia que os objetivos, metas e indicadores de desempenho dessas Organizações seriam regidos por um Contrato de Autonomia de Gestão (OLIVEIRA FILHO, 2006b).

Considerado um marco histórico nas regras de gestão de uma Organização Militar, o Contrato de Autonomia de Gestão foi introduzido na MB para fomentar a criatividade, as parcerias, a motivação, a busca de contribuições para a sociedade e o compromisso com a eficiência e eficácia, com sustentação para a superação de entraves que se interpuseram à implementação do modelo de gestão previsto no PDRAE. “O Contrato de Autonomia de Gestão tornou-se um instrumento justo para as necessidades do momento e perfeito para a perspectiva de um melhor uso dos recursos que a Marinha dispõe” (AZEVEDO, 2000). Os resultados alcançados pelo Sistema OMPS e o Contrato de Gestão foram reconhecidos, inclusive externamente, e agraciados nos anos de 1999 e 2000 com o Prêmio Hélio Beltrão no Concurso Inovação na Gestão Pública do Governo Federal.

Na MB permanece a busca incessante pela qualidade na prestação de seus serviços, com o foco no cliente interno e extra-MB, sem o descuido com os indicadores financeiros. Até o momento, as restrições orçamentárias continuam a atingir a Marinha do Brasil impõem as OMPS a necessidade do permanente aprimoramento, lançando mão, para isso, dentre outras medidas, do uso de modernas ferramentas de gestão, especialmente daquelas voltadas para a dinâmica do controle gerencial. Neste sentido, a implementação do BSC, segundo a teoria, possibilitaria traduzir a execução de controle gerencial que priorize a

visão estratégica, os processos de produção ou serviços, os objetivos e metas, os clientes internos e externos e os ativos intangíveis.

Com base nos aspectos acima apresentados, este trabalho pretende realizar uma pesquisa descritiva e analisar, por comparação, a aplicação do *Balanced Scorecard* em instituições, tanto públicas como privadas, e suas experiências positivas e negativas, além da possibilidade de seu emprego como ferramenta de gestão para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas OMPS.

1.1 Tema/Problema

Tema:

O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços: uma abordagem comparativa.

Problema:

Em que medida a adoção do BSC pode contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas OMPS?

1.2 Justificativa/Contribuição

O BSC tem demonstrado ser uma ferramenta de controle gerencial e estratégico viável, aplicada com sucesso em diversas empresas privadas, do setor público e do terceiro setor, cujo resultado final (apresentar uma visão mais ampla e precisa da gestão) vai ao encontro da constante necessidade de aprimoramento dos processos gerenciais vivenciada pelas OMPS.

Esta pesquisa poderá ser relevante para a melhoria do controle gerencial, medição dos indicadores de desempenho e gestão estratégica das OMPS.

1.3 Pressupostos teóricos

Os autores Robert Kaplan e David Norton iniciaram os seus estudos acadêmicos motivados pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho

empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

Por intermédio de três artigos publicados pela *Harvard Business Review (HBR)* (“*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” e “*Measuring performance in the organization of the future*”), Kaplan e Norton lançaram esse novo modelo inicialmente de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Com o advento da publicação do livro “A estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*”, Kaplan e Norton vincularam as medidas de desempenho à estratégia organizacional, tornando o BSC uma importante ferramenta para processos gerenciais das empresas, com estabelecimento de uma visão mais ampla e precisa da gestão, com definições de metas individuais e de equipe a serem atingidas, a focalização e priorização dos objetivos definidos, o alinhamento da organização à estratégia, traduzindo-a em termos operacionais e em trabalho de todos, convertendo-a, também, em um processo contínuo e dinâmico (KAPLAN; NORTON, 1997).

A partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), a MB concentrou esforços para consolidar um modelo próprio de gestão para suas Organizações Militares Prestadoras de Serviços. A Lei n.º 9.724/1998 legalizava todo esse trabalho de mudança de mentalidade do sistema OMPS, além de instituir o Contrato de Autonomia de Gestão para as organizações qualificadas (OLIVEIRA FILHO, 2006b).

Em março de 1999, foi editado o Decreto n.º 3.011, estabelecendo que as OMPS poderiam se qualificar para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão. Como seria um processo inovador exigindo, portanto, uma experiência piloto, a Alta Administração Naval escolheu o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN) para a sua implementação (OLIVEIRA FILHO, 2006b).

1.4 Objetivo

Evidenciar os aspectos relevantes do BSC que podem contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial das OMPS.

1.5 Questões de estudo

- Que aspectos relevantes do BSC poderão contribuir para o aperfeiçoamento do

controle gerencial?

- De que forma a aplicação dos aspectos relevantes do BSC nas OMPS poderá contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial nessas Organizações?

1.6 Procedimentos/metodologias

O processo de investigação foi iniciado por uma pesquisa sobre o tema na Internet, prosseguindo com uma pesquisa bibliográfica preliminar para a construção deste projeto, que continuou com a seleção de dados bibliográficos e posterior leitura analítica.

Após essa execução, foi procedida a aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada para pesquisa de campo em empresas e órgãos públicos que utilizam o BSC e as OMPS que possuam planejamento estratégico em vigor.

Posteriormente à realização das entrevistas, foi feita uma exploração do material coletado nas empresas/OMPS visitadas, confrontando-os com uma tabela elaborada a partir das respostas do questionário constante da entrevista semi-estruturada e fundamentada nas teorias interpretadas pelo pesquisador. Ao final, foram realizadas a análise e conclusão de todo o estudo comparativo.

2 O CONTROLE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base em observações feitas no dia a dia, é possível se afirmar que as diversas organizações existentes são, em maior ou menor grau, heterogêneas e diversificadas, tendo tamanhos, estruturas e objetivos diferentes, algumas visando à obtenção de lucro (as empresas) e outras não (Forças Armadas e Serviços Públicos). Assim, pode-se concluir que no mundo não existem duas organizações exatamente iguais. Também merece especial destaque o fato de que uma mesma organização nunca ser a mesma ao longo do tempo, uma vez que está inserida em um mundo em constante processo de transformação (CHIAVENATO, 1997).

Contudo, independentemente da organização analisada, os administradores costumam, de uma forma geral, exercer quatro funções básicas, a saber: o planejamento, a organização, a direção e o controle. O desempenho dessas quatro funções constitui o processo administrativo (CHIAVENATO, 1997), representado esquematicamente na FIG. 1 ANEXO A.

2.1 O controle gerencial

A palavra “controle”, segundo Chiavenato (1997), pode assumir em Administração três significados distintos: função restritiva e coercitiva; sistema automático de regulação; e função administrativa. Dentre os três significados acima apresentados, será abordado para o desenvolvimento deste trabalho o enfoque de controle como “sistema automático de regulação”, sob o qual a organização busca manter, de forma automática, um grau constante de fluxo e funcionamento de determinado sistema, bem como, igualmente de forma automática, regularizar os desvios detectados.

Cabe destacar a considerável expansão e evolução conceitual que o termo “controle” vem adquirindo dentro da Administração, da certificação de que o trabalho individual está mesmo sendo executado dentro das normas estabelecidas e segundo o plano previsto, como descrito na teoria científica, ou mesmo o acompanhamento sistemático do desempenho departamental na teoria neoclássica, ou até mesmo o controle do desempenho global da empresa por intermédio dos relatórios contábeis. Ao longo de todo o tempo decorrido até a presente data, principalmente durante os anos 70, surgiram novos enfoques, que incorporaram novos conceitos ao controle, muitos deles oriundos de outras áreas do conhecimento como, por exemplo, a Economia, a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia (GOMES, 2001).

Um dos principais problemas encontrado em diversas organizações é o uso de medidas inadequadas no processo de avaliação de desempenho. Medidas utilizadas pela Contabilidade tradicional como indicadores financeiros (índices de liquidez, solvência e rentabilidade) podem, quando não-reconhecidas suas limitações, acarretar prejuízos irremediáveis para os diversos tomadores de decisão (internos e externos) e, conseqüentemente, para a organização como um todo (GOMES, 2001).

Gomes (2001) realça a necessidade e a importância das variáveis humanas e culturais no processo de controle, e ainda afirma que,

Além disso, os sistemas de controle baseados em sistemas contábeis deixam dirigentes mais seguros por terem a ilusão de que tudo está sob controle, especialmente quando, dada a dimensão da organização, tais dirigentes se vêm obrigados a permanecer afastados das operações diárias. [...] Tudo isso tem implicação no processo de controle ao dificultar a formulação do planejamento, da avaliação do comportamento e da tomada de decisões corretivas (GOMES, 2001, p. 14).

O interesse pelo controle de gestão ou gerencial tem aumentado nos últimos anos, em decorrência, principalmente, das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional, caracterizadas por grande instabilidade, complexidade e hostilidade. Nesta nova realidade, passou-se a exigir das organizações um constante aperfeiçoamento dos seus sistemas de controle, a fim de se garantir um bom desempenho em face de concorrência acirrada decorrente da globalização mundial da economia (GOMES, 2001).

Contudo, contrariando o acima apresentado, Gomes (2001) destaca que se tem observado em muitas organizações sistemas de controle gerencial que, ao invés de permitir à administração da organização a realização de um processo sistemático de verificação para assegurar o alcance dos objetivos, acabam por dificultar a adaptação estratégica e a coordenação organizacional. Desta forma, limitam-se a servirem como um conjunto de instrumentos burocráticos, que acabam por criar a ilusão da existência de um sistema de controle ou para justificar o poder e a influência de quem o administra.

2.2 O planejamento estratégico

Chiavenato (1997) ensina que, em geral, as organizações possuem três níveis administrativos: o institucional ou estratégico (alta administração), o intermediário (gerência) e o operacional (supervisão), apresentando, para cada um deles, a necessidade de habilidades

conceituais, humanas e técnicas específicas para desenvolverem suas atribuições, como esquematizado na FIG. 2 ANEXO A.

Em relação às decisões que são tomadas em uma organização, o QUADRO 1 ANEXO B apresenta as principais diferenças entre elas e a qual nível devem elas estar associadas. É importante reconhecer as diferenças relativas à natureza das decisões, para dar a cada uma o tratamento adequado.

2.2.1 Estratégia

A palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa de generalato, a arte do general. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar, como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Após a Renascença, a estratégia passou a ser utilizada como a arte da guerra, deixando de se resumir a uma função do generalato. Cabe também se destacar que em diferentes épocas a estratégia tomou sentidos ligeiramente diferentes.

De acordo com o apresentado por Gaj (1987) *apud* Kallás (2003), a estratégia pode ser resumida em três abordagens distintas: a primeira faz uma relação entre planejamento e estratégia, em que o trabalho estratégico resultará em um produto final, através de um plano escrito para um período de tempo específico e com mecanismos de controle e ajustes periódicos; a segunda abordagem traz um conceito da estratégia mais amplo, tratando-a como “uma visão de futuro desejada e os meios para alcançá-la”; e a terceira abordagem confere um teor pragmático à estratégia, como um meio de dar direção às organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento que permita situá-la em seu ambiente. É ressaltado, ainda pelo autor, que o ponto em comum entre as três abordagens apresentadas é o aspecto de futuro, e que a estratégia, apesar de ser uma postura consciente de adequação ao ambiente, não é sinônimo de garantia de sucesso.

Segundo Motta (1999), a necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia na gerência em administração, saindo, assim, do foco militar, passou a ser mais percebida à medida que a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definiam o ambiente empresarial foi se acentuando. As modificações das condições ambientais impactam não só na possibilidade do alcance dos objetivos e resultados desejados, como também no seu estabelecimento. Portanto, existe a necessidade de se desenvolver alternativas ou ações que

direcionem e possibilitem o redirecionamento dos objetivos e caminhos da organização.

É importante neste trabalho se definir a diferença entre os termos estratégia e tática: a estratégia refere-se à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais, enquanto a tática se refere especificamente a um de seus componentes (departamentos ou unidades isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais. A estratégia é definida pela alta direção e a tática é de responsabilidade da gerência de cada departamento ou unidade da empresa (CHIAVENATO, 1997).

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão da alta administração, até o trabalho executado pelos funcionários na linha de produção e de suporte.

A estratégia de uma empresa diz respeito à sua vantagem competitiva. Algumas vezes ela é entendida como um processo. Outras vezes, é entendida como o plano de ação ou as diretrizes que resultam daquele processo. De qualquer forma, há concordância geral de que os requisitos básicos da estratégia são: a coleta, a organização e a utilização de recursos de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, tornando-a competitiva (COSTA, 2006, p.11).

O método analítico para realizar as análises e as escolhas para criar a vantagem competitiva é o processo de planejamento estratégico, que é uma forma de se lidar com eventos que podem ou não afetar, direta ou indiretamente, os planos da organização (COSTA, 2006).

2.2.2 O planejamento estratégico

O aparecimento do planejamento estratégico surgiu nos anos de 1970 do século passado no *Harvard Business School* nos USA, porém, teve sua gestação no *War College* por volta de 1940 e foi aperfeiçoado no governo Kennedy (1961-1963), chegando, então, a sua idéia quanto a necessidade de competir no novo mundo que se formava no pós-2ª Guerra Mundial, quando as organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gestão, mantendo-se alertas para as possíveis e imprevistas modificações futuras, advindas da grande velocidade das transformações e do aumento da concorrência.

Em administração existe uma hierarquia do planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional, que, segundo Chiavenato (1997), podem ser definidos como:

- Planejamento Estratégico - o mais amplo e abrangente da organização, tem como

principais características: ser projetado a longo prazo, tendo suas conseqüências e efeitos estendidos há vários anos pela frente; envolver a organização como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e áreas de atividade; preocupar-se em atingir os objetivos no nível organizacional; e ser definido pela alta administração da organização. Corresponde ao plano maior da organização, ao qual todos os demais estão subordinados.

- Planejamento Tático - elaborado no nível de cada departamento da organização e deve ser projetado para médio prazo;

- Planejamento Operacional - feito para cada tarefa ou atividade dentro da organização. (CHIAVENATO, 1997, p.393-394).

Apesar de apresentarem diferenças em seus focos, os planejamentos tático e operacional guardam uma relação de subordinação ao planejamento estratégico e a esse devem se alinhar (FIG. 3 ANEXO A). Tal alinhamento garante que a organização siga para uma mesma direção e atinja seus resultados. Como definiu Pereira (2006a, p. 14), “o termo alinhamento utilizado não se refere a uma determinada aceitação passiva dos direcionamentos superiores e sim a uma compreensão dos objetivos e dedicação para alcançá-los”.

O QUADRO 2 ANEXO B apresenta a diferenciação entre as idéias principais dos métodos tradicionais e o moderno planejamento estratégico.

Com base nos diversos autores estudados, pode-se formular a seguinte definição para planejamento estratégico:

É um plano global formulado pela alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão, baseado no estabelecimento de objetivos gerais e suas formas de realização e contendo diretrizes para o comportamento de toda a organização e para a sua relação com o ambiente. É por meio deste tipo de planejamento que a organização estabelece seus produtos e serviços, bem como os mercados e clientes que pretende atender. Ele deve ser contínuo e sistemático, com permanente avaliação e controle, a fim de permitir a tempestiva correção do rumo.

Nos próximos capítulos, os temas estratégia, controle e planejamento estratégico retornarão sobre um enfoque mais voltado para o objetivo deste trabalho.

3 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

3.1 Breve histórico

Segundo Kaplan e Norton (2001) e já comentado anteriormente, o tradicional sistema contábil, baseado em indicadores financeiros, que informavam apenas a alocação eficiente de capital financeiro e físico foi adequado para as empresas na era industrial. A partir dos anos 90, com o advento da era da competição baseada no conhecimento, na tecnologia, na inovação constante e na capacidade das organizações em se desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis a longo prazo é um fator crítico de sucesso. Esta nova realidade implicou a necessidade da constante busca por novas tecnologias de gestão organizacional como, por exemplo, a gestão pela qualidade total (GQT) e a reengenharia.

David Norton, executivo principal da Nolan Norton e Robert Kaplan, consultor acadêmico, compartilhavam, no início dos anos 90, da idéia de que o modelo tradicional da contabilidade financeira, que permitia a avaliação das organizações apenas por meio de medidas financeiras de curto prazo, era obsoleto e que se deveriam ampliar os aspectos considerados, desenvolvendo-se um novo modelo de medição de desempenho. O estudo teve início no Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG¹, abrangendo várias empresas, com a previsão de um ano de duração, sendo intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future” (KAPLAN; NORTON, 1997).

No início do projeto foram examinados diversos casos de sistemas de mensuração de desempenho inovadores. Em uma das empresas participantes, a *Analog Devices*, uma abordagem para mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua foi analisada e, segundo Kaplan e Norton (1997), o estudo mostrava que:

[...] a *Analog* estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII).

Durante a continuação dos estudos, foi ampliado o conceito de *scorecard* citado acima, que se transformou no que foi chamado de *Balanced Scorecard* (BSC). As constatações do grupo de estudos foram sintetizadas em um primeiro artigo, “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” publicadas pela *Harvard Business Review*

¹ A *Klynvelt, peat, und Marwick Goerdeler* (KPMG), hoje com seu nome, *Bearing Point*, é uma consultoria multinacional de gestão norte-americana (KALLÁS, 2003, p.22).

(HBR) em janeiro de 1992. Com a divulgação inicial dos resultados obtidos, diversos executivos passaram a solicitar ajuda para implementação do BSC em suas empresas. Assim, com a continuidade dos estudos e implementação nas organizações, o BSC, que inicialmente deveria ser apenas um novo sistema de indicadores de desempenho, evoluiu para uma ferramenta de gestão, responsável pela comunicação da estratégia e pelo alinhamento da empresa a esta estratégia. A idéia era afastar-se do tradicional foco do curto prazo, voltado tão somente para redução de custos e preços, procurando gerar novas oportunidades de crescimento pela oferta de produtos e serviços com alto valor agregado aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em setembro de 1993, foi publicado pela HBR um segundo artigo: “Putting the Balanced Scorecard to Work”, que tratava de apresentar a necessidade dos indicadores ligados à estratégia dos negócios. Por fim, em janeiro-fevereiro de 1996, foi resumido o estudo realizado em um terceiro artigo: “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, também publicado pela HBR, que colocava o BSC como sendo a “principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecendo metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégico” (KAPLAN; NORTON, 1996, p. IX).

Somando-se os resultados dos estudos realizados aos conceitos inicialmente propostos por Kaplan e Norton, foi também visualizada, com a utilização do BSC, a possibilidade da elaboração de relatórios mais completos, que tornassem mais ágil a decisão da alta administração da empresa.

Segundo Costa (2006),

O BSC trazia a novidade de reunir, em apenas um relatório, as medidas que indicavam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significava: (1) tornar-se orientada para seus clientes; (2) ser capaz de dar respostas rápidas; (3) qualificar a equipe de trabalho; (4) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e (5) gerir para o longo prazo (COSTA, 2006, p.6).

Arantes (2006) explica que foi a partir do ano 2000 que o BSC passou a ser incorporado aos sistemas de gestão de empresas no Brasil. O primeiro projeto foi o realizado pela consultoria Symnetics² na Companhia Suzano de Papel e Celulose, tendo como outros

² Symnetics do Brasil – empresa paulista fundada em 1989, presta serviços de consultoria na área de Gestão Estratégica, sendo afiliada oficial na América Latina da *Balanced Scorecard Collaborative*.

casos de sucesso a Alcoa e o Unibanco (ARANTES, 2006). A FIG. 4 ANEXO A apresenta a evolução do conceito de BSC no tempo.

Em 2003, Sardenberg tece o seguinte comentário em relação ao BSC: “(...) uma pesquisa recente conduzida pela Fundação Dom Cabral indica a sua utilização por 57,1% em uma amostra de 76 empresas dentre as maiores e melhores da revista Exame de 2000” (SARDENBERG, 2003, p.18).

Até o presente momento, não existe uma tradução amplamente aceita para a língua portuguesa de *Balanced Scorecard*. Campos (1998, p. 60) apresentou o termo “Cenário Balanceado”, cuja definição é muito similar à de Kaplan e Norton, “um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes, onde as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.” Outros autores utilizaram expressões “condutores de *performance*”; “cartão de pontos equilibrados”; “Indicadores Balanceados de Desempenho”; e, traduzido ao “pé da letra”, “cartão de marcação equilibrado”. Porém, como colocou Kallás (2003, p. 2), “trata-se de uma expressão que no idioma original contém diversos significados e qualquer tentativa de tradução pode implicar imperfeições na interpretação”. Como o termo já está bem sedimentado em sua forma original no Brasil, optou-se por utilizá-lo em inglês tanto por extenso quanto pela sua sigla “BSC”.

3.2 Conceitos básicos e objetivos do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. Os autores confirmam o conteúdo desta afirmação com a conhecida frase de autoria do teórico administrador Peter Drucker: “O que não se pode medir não pode ser gerenciado”.

Por ser baseada em conclusões dos seus idealizadores, utilizar-se-á a seguinte definição para BSC neste trabalho:

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, que devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (FIG. 5, ANEXO A). O BSC utiliza-se de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso

atual e futuro, a fim de que sejam alcançadas as metas de longo prazo, devendo também ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado a toda empresa e não apenas como um sistema de controle (KAPLAN; NORTON, 1997).

Acrescentam Kaplan e Norton (1997) que o BSC é mais do que um sistema de medidas financeiras táticas e operacionais de curto prazo, sendo também um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, adotando a filosofia do *scorecard* para viabilizar os seguintes processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (FIG. 6, ANEXO A).

Segundo Kaplan e Norton (1997), um BSC deve possuir os seguintes componentes:

- Objetivos estratégicos: implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relações de causa e efeito, sendo representados no mapa estratégico, ferramenta que auxilia o entendimento da estratégia e a transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis;
- Indicadores chave de desempenho: como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo estratégico;
- Estabelecimento de metas ao longo do tempo: as metas estratégicas que deverão ser vencidas ao longo do tempo; e
- Planos de ação e projetos estratégicos: deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar o alcance das metas dispostas ao longo do tempo.

Com o desenvolvimento da adoção do BSC, as organizações constataram que ele pode ser utilizado para: estabelecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a organização; alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

3.2.1 Perspectivas do BSC

Como já verificado, o BSC traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas equilibram

os objetivos de curto e longo prazo com os resultados desejados e seus vetores de desempenho e com as medidas adotadas, quer sejam objetivas (concretas) ou subjetivas (imprecisas). “Em suma, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas, incluindo os resultados desejados e os processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

Porém, não existe um teorema matemático que comprove a suficiência dessas quatro perspectivas para a o alcance dos objetivos do BSC, “elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.35).

3.2.1.1 *Financeira*

O BSC mantém a tradicional perspectiva financeira, visto que esta ainda é valiosa para sintetizar as conseqüências imediatas de ações já consumadas. Ou, como Campos (1997) afirma, ela é, sem dúvida, a mais significativa para analisar o passado e a saúde atual da empresa. Os objetivos financeiros usualmente se referem à lucratividade da organização, analisando aspectos como o crescimento das vendas ou o fluxo de caixa da organização. Eles devem servir de guia para o estabelecimento dos objetivos e para as medidas das demais perspectivas do BSC. Kaplan e Norton (1997) ensinam que, em última análise, todos os objetivos e medidas das outras três perspectivas deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Esta afirmação explicita o fato de que a meta de longo prazo das organizações é gerar retornos financeiros para os seus investidores, ou seja, o lucro, e também evidencia que todos os programas, estratégias, planos e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

3.2.1.2 *Dos clientes*

Os segmentos de clientes e/ou mercado nos quais a organização decidiu focar suas atenções e deseja competir representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionados aos clientes-alvo, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e com a avaliação das propostas de valor³ dirigidas a esses segmentos (KAPLAN; NORTON, 1997).

³ Proposta de valor - são os atributos que os fornecedores oferecem por intermédio de seus produtos e serviços para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, Kaplan e Norton (1997) observaram a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais os *scorecards* são elaborados: preços/serviços - abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e sua qualidade; relacionamento com os clientes - refere-se à entrega do produto/serviço, o tempo de resposta, e o conforto do cliente em relação à compra; e Imagem e reputação - reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Permite que uma empresa se defina de forma pró-ativa para seus clientes.

A correta percepção da perspectiva dos clientes e dos atributos da proposta de valor permite o direcionamento dos processos internos e esforços de desenvolvimento da organização.

3.2.1.3 *Dos processos internos*

Os processos internos críticos são aqueles para os quais a organização deseja alcançar a excelência. Devem conter propostas de valor para atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas ou as necessidades dos colaboradores em relação ao retorno financeiro, ou seja, devem contribuir para que os objetivos das perspectivas dos clientes e financeira sejam atingidos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores Kaplan e Norton (1997) ressaltam que os sistemas de medida de desempenho na maioria das empresas focalizam os processos operacionais existentes.

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. As limitações da dependência exclusiva nas medidas financeiras e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais são bem conhecidas. Felizmente, a maioria das empresas não se limita mais a utilizar a análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle. Elas estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Esses sistemas de medição de desempenho mais abrangentes são um avanço claro ante a dependência exclusiva nos relatórios mensais de variação, mas eles ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processo de negócios integrados (KAPLAN; NORTON, 1997, p.98, grifo nosso).

3.2.1.4 *Do aprendizado e do crescimento*

Esta perspectiva busca identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Ela provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. A implantação de um BSC permite identificar as eventuais defasagens entre essas fontes e eliminá-las por meio da capacitação dos funcionários, da implementação de novas tecnologias e do desenvolvimento de sistemas de informação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme verificado por Kaplan e Norton, a maioria das empresas já possui excelentes pontos de partida no que concerne a medidas específicas para os seus objetivos em relação aos recursos financeiros, aos clientes, à inovação e aos processos operacionais. Porém, em relação a indicadores específicos sobre informações estratégicas e alinhamento organizacional, elas ignoram a medição de resultados ou vetores dessas capacidades. Os citados autores ao identificar esta importante lacuna comentaram que: “é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 150).

3.2.2 A estratégia em ação

As oportunidades para a criação de valor atualmente estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão estratégica baseadas no conhecimento, que exploram ativos intangíveis da organização como: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos funcionários.

Cada vez mais as organizações estão reconhecendo que a obtenção de uma vantagem competitiva deriva muito mais de recursos intangíveis do que dos investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia, transformando-a em tarefa cotidiana de todos. (KAPLAN; NORTON, 2001).

3.2.2.1 A organização orientada para a estratégia

O BSC permite que as organizações focalizem e alinhem executivos, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia de informação e recursos financeiros à estratégia da empresa.

Os autores Kaplan e Norton (2001, p.18) afirmam terem observado a atuação de um padrão de sucesso na implementação do BSC, que denominaram de “princípios da organização focalizada na estratégia”, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em um processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (FIG. 7, ANEXO A).

3.3 Mapas estratégicos - como transformar a estratégia em termos operacionais.

Segundo Kaplan e Norton (2004), quando nas organizações se conseguia chegar a um consenso em relação aos objetivos estratégicos, era possível modificar os respectivos indicadores com certa facilidade para períodos subseqüentes. Foi o foco nos objetivos estratégicos que levou os citados autores a concluir que eles deveriam se interligar em uma série de relações de causa e efeito, nas quatro perspectivas do BSC. Foi criada, assim, uma representação gráfica dessas conexões, denominada “mapa estratégico”, que também serve para representar o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. O mapa estratégico se revelou uma importante inovação atrelada ao BSC original.

O mapa estratégico baseia-se nos seguintes princípios: a estratégia equilibra forças contraditórias; a estratégia em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos; a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, que devem ser classificados em três categorias: capital humano, capital de informação e capital organizacional.

Em relação A FIG. 8 ANEXO A, que traz um modelo desta descrição e localização do mapa estratégico na organização, pode-se afirmar que as declarações de missão e visão definem as metas gerais e a trajetória da organização. A estratégia, que é a seleção de um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004). Em relação à perspectiva financeira, a estratégia equilibra forças contraditórias, de longo prazo versus curto prazo, crescimento da receita e aumento da produtividade. Na perspectiva do cliente, a estratégia é baseada em: proposição de valor; diferenciação e sustentabilidade de clientes-alvo; satisfação, retenção, conquista, aumento de rentabilidade, crescimento na participação de mercado; e participação nas compras dos clientes. Na perspectiva dos processos internos, dois componentes são vitais à estratégia da organização: produzir e fornecer a proposição de valor para os clientes e

melhorar os processos reduzindo custos para a dimensão produtiva da perspectiva financeira. Em relação ao aprendizado e crescimento, a estratégia deve identificar os ativos intangíveis da organização e qual a sua importância no sucesso da organização.

O caminho que percorrerá para cumprir a estratégia da organização deve estar claro no mapa estratégico (FIG. 9, ANEXO A), devendo, ainda, explicitar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia. Ao tornar explícitas essas hipóteses entre os objetivos e medidas, as organizações podem, a cada instante, testar suas estratégias e adaptá-las conforme aprendem. Outros exemplos de mapas estratégicos constantes do ANEXO A são: de um hospital particular (FIG. 9A), do Exército Brasileiro (FIG. 9B) e do Setor público (FIG. 9C).

3.4 Implementação e criação do *Balanced Scorecard*

3.4.1 O início do projeto

Segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações iniciam a construção de seu BSC por diversos motivos (FIG. 10, ANEXO A). Nenhuma das razões indicadas na figura se relaciona exclusivamente à melhoria do sistema de indicadores existente, evidenciando uma meta mais ampla e abrangente, com o escopo de mobilizar a organização em novas direções estratégicas. Tomando por base as experiências vivenciadas em seus estudos, Kaplan e Norton observaram que após um ano do início da construção do BSC, todas as empresas participantes tinham nessa ferramenta de gestão a pedra angular de seus sistemas gerenciais.

3.4.2 Mobilização da organização

Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente.

Os primeiros passos no processo de implementação do BSC devem ser:

- Esclarecer a visão e a estratégia da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa;
- Lançar iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios; e
- Levar cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da organização.

Após o consenso em relação aos objetivos e o propósito do BSC, a organização

deverá selecionar uma pessoa que atuará como “arquiteto” ou líder do projeto, responsável pela organização, filosofia e metodologia. Esta pessoa deverá orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado. Ela deverá ser um executivo de alto nível dentro da organização. Existe ainda a possibilidade da contratação de consultores externos para auxiliar e dar assistência técnica ao líder do projeto no processo de desenvolvimento do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

O agente de mudança é outra pessoa chave no processo de implantação do BSC, tendo o papel de atuar como representante do executivo principal, a ele se reportando diretamente a fim de moldar a utilização rotineira do novo sistema gerencial.

Por fim, destaca-se a função de comunicador, pessoa responsável no processo de implementação do BSC por compreender, aderir e apoiar todos os membros da organização, desde os níveis hierárquicos mais elevados até as equipes e funcionários da linha de frente e da retaguarda (QUADRA, 2000).

3.4.3 Barreiras na implementação do BSC

O BSC permite fechar a lacuna existente entre o planejamento da estratégia e sua implementação na organização. Contudo, existem quatro obstáculos específicos segundo Arantes (2003), a saber:

1 – Visões estratégicas não-executáveis – ocorre quando a empresa não consegue traduzir a missão e a visão de forma factível, não existindo um consenso quanto aos seus significados e levando a confusão na execução;

2 – Estratégias não-associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos – o foco dos departamentos continua a ser o cumprimento de metas financeiras, persistindo a execução de um processo tradicional de controle gerencial. Essa barreira pode estar associada ao fato dos executivos de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas de os indivíduos e equipes aos objetivos da organização como um todo;

3 – Estratégias não-associadas à alocação de recursos no longo e curto prazo – falta de sincronismo entre os programas de ação e a alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo; e

4 – *Feedback* tático e não-estratégico – a falta de retorno de como a estratégia está sendo implementada e quais são os resultados obtidos, decorre de deficiências nos indicadores de implementação e de sucesso da estratégia.

3.4.4 Construção do BSC

Segundo Kaplan e Norton (2004), toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho na construção do seu BSC. Entretanto, pode-se delinear um plano típico e sistemático, que pode ser utilizado para criar *scorecards* em dezenas de organizações. Como modelo para consulta, consta nas páginas 314 a 323 do livro a Estratégia em Ação um processo de quatro etapas e dez tarefas, que produzirá um BSC útil e ajudará a organização a alcançar os seus objetivos.

3.5 Desafios, críticas e perguntas mais freqüentes

O BSC não é uma panacéia gerencial, tampouco um modismo passageiro que todo e qualquer tipo de empresa pode implantar como se fosse uma “receita de bolo”. Nas experiências vivenciadas para a sua implantação, muitas empresas incorreram em diversos equívocos que devem ser evitados para torná-lo uma ferramenta de gestão eficaz e eficiente. (COSTA, 2006)

É importante destacar a observação que Costa (2006, p. 55) faz quanto ao fato de que: “Em muitas empresas que dizem usar o BSC, quase três quartos das medidas ainda são financeiras, ou seja, não existe um verdadeiro balanceamento entre as medidas financeiras e as não-financeiras”. Acrescenta o autor que vinte desafios precisam ser suplantados antes de se decidir pela implantação do BSC em uma organização, que se encontram listados no apêndice A.

No que se refere às críticas à ferramenta BSC, segundo Akkerman & Oorschot (2002) *apud* Kallás (2003), estudiosos do pensamento sistêmico, são listados cinco pontos fracos em relação à simplicidade do modelo, a saber:

1. Relações de causa e efeito unidirecionais e muito simplistas;
2. Não separa causa e efeito no tempo;
3. Ausência de mecanismos para validação;
4. Vínculo entre a estratégia e a operação insuficiente; e
5. Muito internamente focado.

Continuando com as críticas ao BSC, Kallás (2003) descreve:

Diversas são as tentativas de se complementar a simplicidade do BSC com modelos mais complexos. AKKERMANS & OORSCHOT (2002) sugerem a

complementaridade do BSC com a dinâmica de sistemas (system dynamics). Já HERNANDES *et. al.*(2000) sugerem que o BSC seja desenvolvido com o apoio dos conceitos de gestão do conhecimento, principalmente ao se abordar a perspectiva aprendizado e crescimento.

Finalmente, PORTER (1997:189) alerta que houve uma verdadeira explosão de ferramentas gerenciais, o que reflete a preocupação das empresas com a excelência operacional. Essas ferramentas serviram para mostrar que muitas companhias estavam longe das melhores práticas de gerenciamento e trouxeram enormes avanços de produtividade e qualidade. Foram, sem dúvida, muito valiosas para inúmeras empresas e continuam importantes em regiões como a América Latina, onde a eficiência operacional ainda não era uma questão dominante. Por mais importantes que sejam, essas ferramentas não podem substituir uma estratégia, como muitas empresas supõem. Uma estratégia implica criar uma posição única e diferenciada para a companhia. As ferramentas gerenciais dizem respeito às coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente. (KALLÁS, 2003, p. 74)

Na parte final do seu segundo livro, “a organização orientada para a estratégia”, os autores Kaplan e Norton (2001) incluíram um tópico sobre as perguntas que freqüentemente lhes são feitas sobre o BSC. Destas, foram selecionados seis questionamentos que são de interesse para o desenvolvimento deste trabalho e que se encontram listadas no apêndice B.

3.6 Organizações/empresas nacionais que implementaram o BSC

No Brasil, o BSC chegou há cerca de dez anos. Atualmente, segundo dados da Consultoria Symnetics, cerca de 40 companhias o adotam, como: Gerdau, Petrobras, Aracruz Celulose, Copel, Siemens, Oxiten, entre outras.

Como a história do BSC no país é recente, ainda não há casos de aplicação tão completos como os citados por Kaplan e Norton em seus livros. Há empresas que já elaboraram um BSC corporativo e o detalharam para suas unidades de negócio, realizando o processo chamado pelos autores do sistema de "alinhamento da organização à estratégia". Mas ainda não estabeleceram *scorecards* individuais para os funcionários, um passo essencial para cumprir outra etapa, tornar a realização da estratégia uma tarefa de todos.

Algumas empresas/organizações que iniciaram a implantação do BSC a partir de 2000 são casos interessantes de se conhecer, mas que no escopo deste trabalho não foi possível entrar em maiores detalhes sobre elas, principalmente pela confidencialidade da fonte que foi solicitada pela maioria das empresas contatadas. Contudo, foi elaborado um questionário semi-estruturado constante do apêndice D, que foi respondido por algumas empresas e organizações do setor público e do terceiro setor, e que será comentado adiante os principais pontos observados no uso do *balanced scorecard* como ferramenta de controle e gestão estratégica.

4 ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS (OMPS)

4.1 Breve histórico

As grandes dificuldades orçamentárias vivenciadas na década de 90 pela MB, somada a incapacidade de mensuração dos custos de suas Organizações Militares industriais e que prestavam serviços à manutenção naval, levaram, em 1994, a criação das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e do Sistema OMPS, no qual uma grande ênfase foi dada ao aprimoramento dos controles internos e à determinação mais eficiente dos custos daquelas organizações.

Com a criação dessa nova sistemática para controle econômico-financeiro pretendia-se obter: um acompanhamento consistente dos gastos efetivos de operação dessas organizações, separados em custo de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas; e a gerência dos ativos, isto é, o domínio perfeito das disponibilidades financeiras, o conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques (BRASIL, 2004, p.15-1).

O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e a Contabilidade de Custos foram as ferramentas gerenciais por meio das quais se operacionalizou o Sistema OMPS. O SIAFI viabilizou os lançamentos contábeis e patrimoniais das unidades gestoras, a contabilização do fluxo financeiro entre as OMPS e as OM clientes, enquanto a Contabilidade de Custos permitiu a mensuração dos ativos envolvidos no processo de fabricação de bens e na prestação de serviços decorrentes das atividades principais ou secundárias daquelas organizações (LIMA; LIKS, 2006, p. 6).

Os principais benefícios oriundos da criação do Sistema OMPS vislumbrados pela MB (BRASIL, 2004, p. 15-3) foram:

- a) Evitar o fluxo físico de recursos do Fundo Naval (FN) e do Tesouro Nacional (TN) entre uma OM cliente e uma OMPS;
 - b) Evitar a dupla execução orçamentária da despesa e sua representação no Balanço da MB;
 - c) Conhecer, de forma mais real possível, o custo efetivo de uma operação de uma OMPS;
 - d) Permitir melhor aplicação dos recursos do FN;
 - e) Reduzir, ao mínimo, o número de células de crédito executadas pelas OMPS;
- e

- f) Facilitar a gerência dos créditos constantes do Orçamento da MB.

4.2 Conceito e tipos de OMPS

Segundo as Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade da Marinha (SGM-301, Vol. IV), as Organizações Militares Prestadoras de Serviços são organizações que prestam diferentes serviços a outras OM e, eventualmente, a organizações extra-MB nas seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento em ciências e tecnologia, hospitalar, de abastecimento e de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos (BRASIL, 2004).

As OMPS são classificadas em:

a) Industrial (OMPS-I): foram as primeiras a serem criadas juntamente com as OMPS-E em 1994, ano da criação do sistema. São aquelas cuja atividade principal é a prestação de serviços na área industrial, como mecânica, elétrica, hidráulica, estrutura naval e similar. Existem atualmente doze OMPS-I, podemos citar como exemplo, o Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro (AMRJ), o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN) e o Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM).

b) Ciência e Tecnologia (OMPS-C): criada em 1997, tem por finalidade precípua a pesquisa e o desenvolvimento de ciência e tecnologia, prestando consultoria, adestramento e apoio técnico em sua área de atuação a clientes internos e, eventualmente a organizações públicas e privadas. Existem atualmente quatro OMPS-C: o Centro de Análise e Sistemas Navais (CASNAV), o Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM), o Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM) e o Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP).

c) Abastecimento (OMPS-A): a terceira a ser criada em 1995, tem por finalidade conferir: maior rapidez e flexibilidade ao gerenciamento dos recursos destinados à obtenção do material necessário às OM da MB; e maior giro de estoques, com a manutenção dos índices de atendimento em níveis adequados ao fluxo de abastecimento. Atualmente, a única OMPS-A da MB é o Centro de Controle de Inventários da Marinha (CCIM).

d) Hospitalar (OMPS-H): criada em 1998, tem como principal atividade a prestação de serviços hospitalares, sejam médicos ou odontológicos. Existem, atualmente, dez OMPS-H, pode-se citar como exemplos: o Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD), os Hospitais Distritais, e a Odontoclínica Central da

Marinha (OCM).

e) Especial (OMPS-E): criada também em 1994 é a OM que presta serviços especiais não-enquadrados nas categorias anteriores, como, por exemplo, o serviço de comunicação pela rede interna de comunicações da MB. Hoje existem dezesseis OMPS-E, a título de exemplo podemos citar: Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro (BAMRJ), Comissão Naval Brasileira em Washington (CNBW) e Estação Naval do Rio Negro (ENRN).

As OMPS fabricam bens ou prestam serviços as OM e, eventualmente, a clientes extra-MB. Existe, portanto, a necessidade fundamental de mensurar os custos, que são os gastos incorridos no processo produtivo ou na prestação de determinado serviço, dessas atividades, e que servem de parâmetros para a cobrança do que foi produzido ou do serviço executado. “A redução de custos mantendo-se a eficácia operacional é um objetivo perseguido, pois a eficiência é condição essencial para o sucesso da gestão” (LIMA; LICKS, 2006, p.7).

4.3 O Contrato de Autonomia de Gestão

Nos últimos vinte anos, o modelo de interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes nas economias nacionais, que passaram a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis, principalmente na década de 90, pois em um sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Nessa época, observou-se que alguns grupos de empresários e de funcionários buscavam utilizar, em seu próprio benefício, o Estado, que também era vítima da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, fenômenos esses que tornaram a competição entre as Nações muito mais agudas (BRASIL, 1995). Dentro deste contexto, dois aspectos ganharam destaque: o Estado precisava ser mais eficiente, eficaz e efetivo nos aspectos administrativo e político (governança), ou seja, precisava ser capaz de implementar de forma eficiente as políticas públicas; e o Estado precisava efetuar a revisão do seu papel nas relações com a sociedade e com o mercado, evoluindo de um Estado burocrático, rígido e ineficiente voltado para si próprio e para o controle interno, para um Estado gerencial, flexível e eficiente, voltado ao atendimento do cidadão, e sobretudo, democrático (BRASIL, 1995).

Em 1995 é elaborado o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), que redefiniria as funções do Estado, promovendo-o para as bases de um estado regulador e

promotor do desenvolvimento do país, valorizando a transparência, a participação e o controle social. Esse plano visualizou um diagnóstico da crise do Estado, que foi definida como sendo: uma crise fiscal com perda de crédito e da poupança pública; o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado; e a superação da administração pública burocrática. Dentro de um contexto de globalização econômica, o PDRAE procurou viabilizar o atendimento das demandas sociais e a inserção do país nos mercados internacionais, ajustando o papel a ser desempenhado pelo Estado como promotor e regulador do desenvolvimento social e econômico e sua capacidade de implementação das políticas públicas, com a parceria da sociedade civil, com o estabelecimento dos contratos de gestão e da modernização da gestão (OLIVEIRA FILHO, 2006a).

O PDRAE deu especial ênfase ao Contrato de Gestão, que é um acordo administrativo que possibilita ao governo obter uma maior eficiência na elaboração de seu planejamento de curto e médio prazo, contendo objetivos e metas prioritárias dentro de um processo de negociação, estabelecendo os relacionamentos entre as atividades desempenhadas pela instituição e os objetivos do Ministério, para o alcance de resultados, devendo ser elaborados relatórios de acompanhamento que se transformam no principal instrumento de supervisão ministerial concernente à gestão estratégica da instituição (OLIVEIRA FILHO, 2006a).

Em 1998, com a aprovação da emenda Constitucional (EC) nº 19, que respaldava a implantação do Contrato de Gestão, por meio da redação dada ao parágrafo 8º do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988a), a baixo transcrito, a MB vislumbrou a possibilidade da implantação da Autonomia de Gestão nas OMPS:

A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objetivo a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: a) o prazo de duração do contrato; b) os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes; c) a remuneração do pessoal (EC 19/1998).

As organizações, como descrito acima, teriam autonomia gerencial, financeira e orçamentária, e importante, com redução formal da burocracia. Entre as medidas para a concretização dessas vantagens, podem-se ser citadas: a flexibilidade nas contratações e demissões de pessoal e nas aquisições de materiais e contratação de serviços; redução de processos de análises; e a reestruturação interna das atividades das organizações com a melhoria da gestão (BRASIL, 2004, p. 17-1).

O propósito da Autonomia de Gestão foi introduzir uma mudança de cultura de gestão, pautada na utilização eficaz e eficiente dos recursos orçamentários colocados à disposição das OMPS. “Pretende-se instituir organizações que produzam bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para se obterem resultados e não somente para o cumprimento de normas” (BRASIL, 2004, p.17-2).

Para que uma organização se habilitasse a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, alguns pré-requisitos deveriam ser satisfeitos, como: estabelecer o seu planejamento estratégico, compreendendo a definição da missão, objetivos e metas, com indicadores de desempenho e processos de melhoria da gestão; implantar um sistema de informações gerenciais, a fim de melhorar a qualidade e reduzir os custos; melhorar o desempenho gerencial, com uma administração eficiente e com qualidade; e motivar os gerentes e funcionários a aumentar a eficiência dessas organizações (BRASIL, 2004, p. 17-2).

Segundo o capítulo 18 das Normas SGM-301, para que uma OMPS se qualifique a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, a mesma deverá cumprir as seguintes etapas: formulação do seu Planejamento Estratégico, elaboração do seu Protocolo de Intenções, negociação e aprovação dos seus objetivos, metas e indicadores de desempenho, e, por último, a celebração do Contrato de Autonomia de Gestão (BRASIL, 2004, p. 18-1). É importante ressaltar que existe a condição necessária da organização ter sido proposta por seu Órgão de Direção Setorial (ODS).

4.3.1 O planejamento estratégico da OMPS

Como já comentado, é pré-requisito para que uma OMPS se qualifique à assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão ter o seu planejamento estratégico em vigor. Para tal, a MB preconiza um planejamento participativo, sendo necessário que todos na organização tenham plena consciência da missão e conhecimento dos resultados globais desejados, de forma que as ações resultantes de um planejamento sejam realizadas e as contribuições individuais sejam direcionadas para se alcançar os objetivos estabelecidos (PEREIRA, 2006b).

No apêndice C, são descritos os principais aspectos do processo de elaboração de um Planejamento Estratégico para uma OMPS.

O Decreto nº 3011 de 30 de março de 1999 (BRASIL, 1999), respaldado no disposto no art. 1º da Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998 (BRASIL, 1998b), qualifica

como Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) aptas a assinar o Contrato Autonomia de Gestão as seguintes organizações: AMRJ; Centro de Armas da Marinha; Centro de Eletrônica da Marinha; CReSupEspCFN; LFM; CTMSP; CASNAV; IPQM; IEAPM; Centro de Projetos de Navios; HNMD; Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória; e OCM.

Como a Autonomia de Gestão se tratava de um processo inovador para a Marinha, a Alta Administração Naval decidiu, em 1999, estabelecer uma experiência piloto, tendo sido escolhido para assinatura do primeiro Contrato de Autonomia de Gestão o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN), devido a sua estrutura e à complexidade dos reparos existentes (OLIVEIRA FILHO, 2006b). Em continuidade a esse processo, em 2001 o Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV) também assinou o seu Contrato de Autonomia de Gestão.

4.4 Algumas OMPS de referência

Para a realização da pesquisa qualitativa, foram listadas cinco OMPS que tem o seu Planejamento Estratégico em vigor e realizam a contabilização de seus custos, e procurou-se abordar, entre outros aspectos: se o seu planejamento ficou a cargo de uma única pessoa; se teve orientação externa; se existe ou não o envolvimento de todos da organização, inclusive da direção; se existe alguma ferramenta de avaliação de resultados e controle gerencial dos Clientes internos/externos e dos colaboradores; se existe algum tipo de treinamento de funcionários e equipes; qual a situação da recompensa e sobrecarga de trabalho; se o clima organizacional está bom; e se há acidentes de trabalho, em suma, os possíveis fatores de sucesso e vulnerabilidades existentes em sua gestão organizacional, para que se possa avaliar e comparar com a ferramenta BSC. Foram contatados o CASNAV, CETM, CReSupEspCFN, CAM e OCM, que responderam um questionário semi-estruturado constante do apêndice E, além de uma entrevista com os responsáveis pelo planejamento estratégico e controle.

4.5 Situação atual do controle gerencial das OMPS

Quando da criação do Sistema OMPS, observou-se uma grande ênfase da Administração Naval quanto a melhoria do resultado econômico, gerencial e o controle dos aspectos financeiros dessas Organizações. Este fato se explica em virtude da grande importância que foi dada, à época, a contabilidade de custos como principal ferramenta para

implementação das OMPS na MB. Contudo, com o passar dos anos e, principalmente, com o advento da autonomia de gestão, a utilização apenas de medidas financeiras se mostraram insuficientes. Desta forma, hoje se observa por parte dos decisores de alto nível da Marinha, a atribuição de elevada prioridade para que tanto as OMPS quanto as OM responsáveis pelo seu acompanhamento e controle, produzam informações mais úteis para a tomada de decisão, não se restringindo apenas à aspectos relacionados aos seus desempenhos financeiros.

Associados aos pontos supramencionados, a obrigatoriedade da elaboração do Planejamento Estratégico por todas as OMPS a partir de 2004 e o recente aumento nas cobranças por parte dos ODS por medidas de desempenho operacionais das OMPS, tem trazido significativas alterações no que se refere ao controle gerencial dessas Organizações. Assim, no corrente ano, o Sistema OMPS vem passando por um processo de reavaliação de seus indicadores de desempenho, bem como tem realizado testes para a implementação de novos índices, estes últimos estabelecidos a partir das séries temporais obtidas das bases de dados formadas no decorrer dos treze anos de seu funcionamento.

Isto posto, observa-se que a atual conjuntura tem impactado as OMPS diretamente no que se refere aos seus processos de controle gerencial. A falta de instrumentos apropriados já foi identificada pela Alta Administração Naval e a utilização ampla do Planejamento Estratégico qualifica o BSC como uma excelente opção de ferramenta de gestão para suprir a lacuna hoje existente na avaliação de desempenho de forma abrangente da OMPS.

5 APLICAÇÃO DO BSC AS OMPS

O objetivo deste capítulo é apresentar o resultado desta pesquisa, que observou a prática administrativa vivenciada por organizações brasileiras e OMPS. Os dados obtidos através de dois questionários semi-estruturados, reproduzidos nos apêndices D e E, foram analisados à luz do referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. O questionário “BRAVO” foi dirigido especificamente às OMPS e o questionário “ALFA” às demais instituições. As informações apresentadas foram consideradas relevantes por serem recorrentes nas respostas ou por expressarem comentários significativos na avaliação das perguntas.

5.1 Análise e resultados dos questionários para as empresas/organizações

Os sujeitos da pesquisa são executivos de organizações brasileiras. Uma pesquisa preliminar, por meio de busca na Internet e de consulta a especialistas⁴, identificou trinta e duas instituições brasileiras que fazem uso do BSC. O apêndice F apresenta a lista destas instituições.

Durante a fase inicial, foi estabelecido contato por correio eletrônico (e-mail) com representantes daquelas instituições em cargo executivo: diretores de marketing e qualidade; gerentes ou assessores de planejamento, projetos e processos; diretor de negócios; gerentes de competências e de planejamento estratégico; e diretor técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas da União. Foram trocadas mensagens de esclarecimento dos propósitos da pesquisa e de solicitação de participação daqueles executivos no fornecimento de informações relativas à aplicação do *Balanced Scorecard* em suas instituições.

Como resultado da negociação, dezoito executivos aceitaram participar da pesquisa, para os quais foi enviado o questionário “ALFA”, tendo quatorze instituições (78%) retornado o questionário devidamente respondido. Ficou acordado que as empresas respondentes não seriam identificadas. Assim, foi atribuído a cada respondente um nome genérico representado por meio de uma letra do alfabeto. Foi também acertado com as instituições participantes que os questionários respondidos não seriam publicados individualmente. Na avaliação deste pesquisador, os quatorze questionários constituem uma amostra suficiente, a partir da qual puderam ser tiradas conclusões consistentes. A amostra

⁴ Em especial, os seguintes consultores: Sr David Kallás da Symnetcs, Sr Jorge Secaf da Setting e Sra Maria Cândida Torres da Stratscience Consultoria.

contém instituições públicas e privadas, civis e militares, e organizações não-governamentais.

A primeira questão buscou determinar em que fase o executivo envolveu-se com o BSC. A maioria (50%) envolveu-se desde a análise de viabilidade. Três respondentes envolveram-se desde o início do projeto e quatro após o início do mesmo. Verificou-se, desta forma e a princípio, a necessidade de existir uma análise anterior de viabilidade do projeto de implantação do BSC, com a participação ativa de representante da alta administração da organização.

Em relação à segunda questão, procurou-se determinar se havia ou não consenso da diretoria na decisão de implementar o projeto de BSC. Com o resultado, verificou-se que a direção estava de acordo (86%), porém, havia executivos discordantes com a idéia de implementação do projeto (14%). Conclui-se, a partir das respostas apresentadas, a necessidade de a alta administração da instituição estar comprometida e de acordo com o projeto, para que não se configure, desde o seu início, uma barreira intransponível que poderá fazer com que a iniciativa em análise se torne um insucesso.

A terceira questão procurou avaliar a necessidade da contratação ou não de consultoria externa para implementar o BSC. A maioria (64%) respondeu que sim, outras instituições (21%) utilizaram apenas pessoal interno devidamente qualificado no assunto, e outras (15%) fizeram uma combinação entre pessoal interno e consultoria externa. Conclui-se, portanto, a importância da contratação de consultoria externa, principalmente em virtude de não existir uma “receita de bolo” para a construção do BSC. Outro aspecto importante a ser destacado em relação à contratação de especialistas é que em função de sua experiência, esses profissionais evitam a ocorrência da predominância, no BSC em implantação, de medidas de resultados financeiros, aspecto que tem levado muitas empresas a experimentar o fracasso de seu BSC, uma vez que não existe, na organização, um verdadeiro balanceamento entre a indicadores financeiros e os não-financeiros. Os especialistas têm também especial importância em relação à garantia de que possíveis vícios culturais e do dia-a-dia da instituição vão ser deixados de lado na implantação do BSC.

Na pergunta quatro, foi elaborada uma tabela de motivos, por meio da qual se procurou avaliar as causas que levaram a instituição a optar por este sistema de gestão estratégica. O principal motivo apresentado (85%) foi o de “melhorar o processo de tomada de decisão”. Outros fatores relevantes foram “conquistar vantagem competitiva” e “possuir um sistema de tomada de decisão”, ambos com 46%. Um ponto interessante foi que a maioria das empresas (77%) alegou em sua resposta que não estava “perdida” ou “preocupada com os concorrentes”. Com os resultados apresentados, configura-se que o que impactava o sucesso

das instituições pesquisadas e as levou a busca por uma nova ferramenta de gestão foi favorecer a tomada de decisão com maior grau de certeza e ter uma ferramenta que lhe desse suporte na escolha do caminho mais vantajoso a ser seguido. A empresa “A” complementou em relação à relevância para ela da implementação do BSC, o fato de estar buscando: alinhar os planos anuais e o planejamento estratégico; definir indicadores e metas de longo prazo; e aprimorar o seu processo de gestão estratégica organizacional. A empresa “B” enfatizou a sua necessidade de alinhar-se com a *holding* que já havia implantado o BSC.

No quadro componente da pergunta cinco, que procurou avaliar o nível de dificuldade que foi observado para a operacionalização do BSC, verificou-se que vincular o BSC ao orçamento (57%) e mobilizar todos a trabalharem com o modelo (50%) foram considerados com alto nível de dificuldade. Identificar os indicadores (57%), definir metas (50%) e conciliar as análises estratégicas às operacionais (57%) situaram-se como de média dificuldade. Em relação ao mapa estratégico, também se observou média dificuldade (43%), demonstrando que a relação de causa e efeito dentro das quatro perspectivas tem que ser bem elaborada e compreendida por todos na instituição. Não houve respostas satisfatórias, percentualmente, nas classificações baixa e sem nenhuma dificuldade. Por conseguinte, conclui-se que para a implantação do modelo BSC algum grau de dificuldade deverá aparecer e tem que ser considerado: “não é tão simples assim” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.229). Atenção especial deve ser reforçada à preocupação existente em se vincular o *scorecard* ao orçamento da empresa, o que corrobora com a teoria anteriormente descrita.

A pergunta de número seis procurou verificar se quando foi implementada a ferramenta gerencial em questão houve um aumento na carga de trabalho dos gestores nas instituições. A maioria (64%) informou que não houve alteração, mas 36% alegaram um incremento na ordem de duas horas semanais em média. Neste caso, considera-se irrelevante no sentido de geração de uma maior gama de trabalho para a gerência. Fato a destacar é que não ocorreu redução na carga de trabalho

Outro quadro pergunta foi montado na questão sete para que fosse avaliado o impacto que trouxe a implantação do projeto na empresa. Foi considerada de suma importância a melhoria que foi sentida em quatro aspectos principais: na análise do desempenho (79%), na tomada de decisões (57%), no alinhamento das idéias dos gestores (57%) e no aprendizado estratégico (85%). Nos demais itens perguntados, as avaliações das instituições classificaram como “melhorou pouco”: a disciplina (57%), o orçamento (93%), a objetividade da comunicação interna (57%), e o desempenho da empresa (64%). A empresa “B” realçou o aprimoramento que ocorreu na priorização de iniciativas estratégicas. Não

ocorreram respostas em que a instituição “piorou pouco” ou “piorou muito”. Esta questão revela que, de alguma maneira, todas as empresas pesquisadas apresentaram algum tipo de melhora com a implantação do *Balanced Scorecard*.

Foi perguntada na questão oito a opinião das instituições sobre o retorno do investimento no BSC, tendo todas as empresas que responderam o questionário o considerado como positivo. Pode-se concluir que o BSC é uma ferramenta viável e tornou-se a base para o gerenciamento das empresas argüidas.

A pergunta nove procurou avaliar numericamente, de zero a dez, o grau de satisfação com este modelo. A nota média foi 8,8, o que demonstra que o projeto é viável e atingiu o propósito desejado pelas empresas respondentes.

A teoria descreve a possibilidade de atrelar um sistema de recompensas ao atingimento de metas e objetivos estratégicos, sendo esta a intenção da questão dez. Das respostas ofertadas verificou-se que, independente de ser empresa privada, organização do setor público ou organização do terceiro setor, não existe um sistema de compensação atrelado ao BSC (64%). Já para 36% das instituições respondentes devem existir recompensas atreladas ao BSC, pois elas entendem como fundamental a parte da teoria do BSC que afirma: “cada uma das organizações bem-sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *Balanced Scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 23). Abaixo, um resumo do que foi respondido:

- Bônus corporativo de X %;
- Parcela da remuneração ao alcance de resultados institucionais e desempenho individual;
- Possibilidade de delegação de decisão (*empowerment*); e
- Capacitação e valorização dos funcionários e/ou grupos, inclusive, por exemplo, com a criação de uma equipe de teatro empresarial.

Na questão onze, procurou-se verificar se estavam definidas, antes da implementação do projeto BSC, a Missão e Visão da instituição. A grande maioria (93%) das empresas já as tinha previamente definidas, só não estavam alinhadas à estratégia e careciam de uma maior divulgação para todos os setores da empresa.

Diversas formas de comunicação do BSC à organização foram descritas na resposta à pergunta doze, que procurava relacionar quais eram as mais importantes, a saber: jornal interno, e-mail gerais, comunicação gerencial, painéis de desenvolvimentos, visitas e palestras de sensibilização, *banner* e cartazes institucionais, *workshops* atrelados a campanhas

de conscientização, reuniões de análises estratégicas, peças de teatro, informativos de idéias, planos internos de comunicação estruturados, vídeo corporativo com o presidente da empresa com apresentação em todas as unidades de campanhas de divulgação interna. Revela-se, portanto, que existe a necessidade de apresentar e motivar todos na organização para o novo projeto, a implementação do BSC, pois, segundo os autores, “as empresas da nossa amostra foram bem sucedidas com o *balanced scorecard*, pois envolveram todos os empregados, não apenas o principal cozinheiro na implementação e melhoria da receita” (KAPLAN; NORTON, 2001, p.20).

A pergunta treze procurou avaliar o tempo médio que levou a instituição a elaborar o seu primeiro BSC. Não se conseguiu a determinação de um tempo exato para elaboração do seu primeiro *scorecard*, variando de dois a seis meses para empresas de estrutura mais simples, e cerca de um ano no caso de mais complexas. No caso específico da empresa “A”, setor público, com a capacitação da equipe do projeto, a construção do primeiro BSC corporativo, seu desdobramento para uma unidade organizacional e a elaboração de um roteiro para elaboração do mapa estratégico, o tempo verificado foi de dezoito meses.

Segundo os aspectos das principais melhorias observadas no controle gerencial da empresa/organização, podemos citar em resposta a questão quatorze:

- Associação das atividades operacionais a visão estratégica;
- Validação dos investimentos que passaram a ser realizados e a priorização das iniciativas estratégicas;
- Visão de longo prazo para os gestores;
- Queda na rotatividade de funcionários de cerca de 45%, com a redução de refugo de 20% e aumento de 5,6% da produção em relação a empresa “C”;
- Maior foco ao que é realmente estratégico e importante;
- Auxílio na tomada de decisão e visão sistêmica;
- Base quantitativa de avaliação do negócio;
- Alinhar o foco de todos os envolvidos da organização;
- Comunicação interna, alinhamento de gerências, um melhor entendimento do negócio e mudanças culturais; e
- Criação de uma metodologia de gestão estratégica.

Na pergunta quinze, procurou-se conhecer o que as empresas consideravam essencial para garantir o sucesso da implementação do BSC. Em 100% das respostas foi indicada a necessidade do apoio e o envolvimento de toda a alta administração e das

lideranças para o sucesso do empreendimento. Somam-se, também, as seguintes observações pertinentes: necessidade de disciplina na consecução e execução do projeto; adaptação do modelo à realidade da organização; comunicação, mesmo antes do início do projeto, dos principais benefícios advindos com a sua implementação; e conhecimento teórico avançado, por parte da equipe do projeto, de ferramentas de gestão da estratégia organizacional. Conclui-se, portanto, a evidência “que o executivo principal da unidade de negócios é o responsável maior pelo processo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.301).

A grande maioria das instituições pesquisadas (86%) afirmou não possuir críticas ao BSC como ferramenta de gestão e controle em resposta ao questionamento da pergunta de número dezesseis. Porém, a empresa “C” comentou da necessidade de estabelecer e adequar a metodologia à linguagem mais simples possível, pois os seus funcionários teriam que compreender toda a sistemática de causa e efeito, destacando, ainda, que certas pessoas vivem o “mito da caverna empresarial”. A empresa “D” descreveu que o BSC não tem agilidade para mudanças bruscas, porque envolve todos os diferentes níveis da empresa. Infere-se das respostas que não existem críticas substanciais ao BSC como ferramenta de gestão e controle.

A pergunta dezessete procurou verificar os principais problemas e dificuldades encontradas pelas instituições durante a implementação do BSC. Algumas dificuldades foram levantadas e estão listadas abaixo:

- Inexperiência da equipe de implantação;
- Mudanças de modelo e integração do foco, saindo do individualismo e da equipe para a empresa;
- Falta de cultura de avaliação, resistência às mudanças e não assumir as falhas;
- Falta do conhecimento da metodologia e desconfiança em relação ao futuro;
- “Ciumeira” por parte de quem não compreendeu o sistema e dos defensores de outros modelos de gestão, no caso específico da empresa “A”;
- Dificuldade de inculcar na mentalidade dos colaboradores os conceitos de se trabalhar na área social com um instrumento de origem no setor privado;
- Adequação no mapa estratégico em virtude dos seus objetivos serem muitas vezes intangíveis; e
- Segundo a empresa “E”, a dificuldade de pontuar numericamente as metas para a perspectiva de aprendizado e processo.

Uma colocação interessante foi a de uma empresa familiar, aqui denominada de “F”, que cita que sua principal dificuldade foi à redução de indicadores que eram “velhos

conhecidos”, como exemplos: produtividade, horas-extras e quantidade de horas de treinamento por pessoa.

Como última pergunta, número dezoito, procurou-se avaliar o total de objetivos e indicadores existentes no mapa estratégico de cada instituição. Em média, foram informados vinte e três objetivos estratégicos e quarenta indicadores de desempenho. Duas empresas, chamadas aqui de “G” e “H”, situadas no mesmo ramo de negócio (área hospitalar), apresentaram um número expressivo de indicadores, respectivamente, setenta e cem, decorrentes, provavelmente, do tipo de serviço desenvolvido, que envolve uma gama enorme de informações e a necessidade de certificação dos seus procedimentos. “Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 45).

Embora não tenha constado do questionário aplicado, a constante troca de e-mail com consultores de notória qualificação nas empresas contatadas, realçou a necessidade da existência de soluções de *software* para BSC, visto que esta ferramenta de gestão demanda muita informação em tempo real e que o tempo dos gestores seria mais bem gasto analisando as informações e transformando-as em conhecimento do que buscando dados na organização. Existem várias soluções disponíveis no Brasil e no exterior, algumas são integradas pelos próprios fabricantes de *software* do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP)⁵, outras são de empresas com tradição em *Business Intelligence* (BI) e há ainda outras que são independentes como o Syscore, distribuído pela Itaotec; ou o ISMAP, da Ipixel Sistemas de Informação; ou o Digital Cockpit, distribuído pela Solver Informática; entre outros. No QUADRO 3 ANEXO B são relacionados os *softwares* certificados em BSC.

Portanto, o sistema de BSC precisa, tanto quanto possível, integrar-se aos demais sistemas existentes na empresa, como verificado por Bernard Mann *apud* Secaf (2005):

Embora lápis e papel ou ferramentas simples em planilhas possam ser suficientes para iniciar a aplicação de ferramentas para a gestão do desempenho tais, como o *Balanced Scorecard*, automação é necessária para tornar o método parte integral do negócio. Medições manuais ou através de planilhas são muito lentas, desajeitadas, mão-de-obra intensivas e não confiáveis. Bernard Mann, Cranfield University.

5.2 Análise e resultados dos questionários para as OMPS

⁵ ERP é um termo genérico para um conjunto de atividades executadas por um software multi-modular, que tem por objetivo auxiliar o fabricante ou o gestor de uma empresa nas importantes fases do seu negócio, incluindo o desenvolvimento de produtos, compra de itens, manutenção de estoques, interação com os fornecedores, serviços a clientes e acompanhamento de ordens de produção. Disponível em: <www.master.com.br/artigo/1636/bi/esp_interprise_resource_planning>. Acesso em: 8 jul. 2007.

Para a seleção das OMPS, que participariam deste relatório, foram utilizados os seguintes critérios: ser qualificada para assinatura de contrato de autonomia de gestão; possuir planejamento estratégico; situação financeira estável; utilização efetiva de sistema informatizado de medição de desempenho; alguma inscrição na área do Programa de Qualidade do governo Federal; e serem OMPS tipo Industrial, Hospitalar e Ciência e Tecnologia.

Foram contatadas e aceitaram participar desta pesquisa as seguintes organizações: Centro de Armas da Marinha (CAM); Centro de Eletrônica da Marinha (CETM); Centro de Análise e Sistemas Navais (CASNAV); Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CReSupEspCFN); e Odontoclínica Central da Marinha (OCM). Não serão associados nomes de organizações às respostas específicas, a exemplo da seção anterior, que serão denominadas aleatoriamente e seqüencialmente de 1 (um) a 5 (cinco).

Procurou-se, durante a confecção das perguntas, avaliar a situação das OMPS em relação aos seguintes pontos: situação do seu planejamento estratégico; indicadores de desempenho existentes; envolvimento organizacional; sistemas gerenciais existentes e possíveis problemas vislumbrados; e as sugestões de soluções originadas na organização.

A primeira questão visou a verificar a existência e implementação do planejamento estratégico e qual a classificação de sigilo para o mesmo. Todas as organizações o possuem e é de caráter ostensivo. Portanto, não existe classificação restritiva a sua divulgação. Conclui-se que tal fato facilita o conhecimento e a divulgação do plano mais amplo e abrangente da organização, onde esta deseja chegar a longo prazo e viabiliza o envolvimento de todos os integrantes na busca pelos objetivos estratégicos da organização.

Em relação à pergunta dois, que procurava ratificar quais OMPS tinham assinado o contrato de autonomia de gestão, conforme já informado no capítulo sobre OMPS, só o possuem o CReSupEspCFN, o primeiro a fazê-lo e OM-piloto do projeto, e o CASNAV. Porém, o documento ORCOM-2007 do Comandante da Marinha sobre a ampliação de autonomia de gestão das OMPS (item A-1), determina o prosseguimento da implementação das possibilidades concedidas pela Lei nº 9.724/1998, vista no capítulo anterior, tomando por base as OM qualificadas pelo decreto nº 3.011/1999, reforçada pela ação AD-16 da ORISSET-2007 (Orientação Setorial) da Diretoria Geral do Material da Marinha (DGMM), que determina, nos casos das OMPS I e C do seu setor, o prosseguimento na implementação das diretrizes previstas no capítulo 18 da SGM-301 (norma interna da Marinha), a fim de estarem prontas para assinatura do contrato de autonomia de gestão, devendo dar continuidade às

providências internas necessárias à adequação da estrutura organizacional aos requisitos previstos na citada norma, mantendo atualizado o seu planejamento estratégico e estarem aptas a enviarem o protocolo de intenções quando assim determinado.

As perguntas três e quatro procuraram verificar a existência de sistemas de mensuração de desempenho, indicadores a eles associados, além de planos, metas e objetivos estratégicos. Todas as OMPS pesquisadas possuem indicadores de desempenho, planos, metas e objetivos que estão listados nos respectivos planejamentos estratégicos, tendo inclusive nas suas respostas citado quais são. Por exemplo, no caso da OMPS-1, foram listados seis objetivos estratégicos e para cada um suas metas, planos de ação e responsabilidades, a saber:

1. Melhorar a imagem perante os usuários;
2. Ampliação e aprimoramento da capacidade de atendimento;
3. Ampliação, divulgação e integração do programa específico de sua área;
4. Buscar continuamente a excelência na gestão da organização;
5. Aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários; e
6. Promoção de cursos de especialização/atualização nas diversas especialidades.

A questão cinco procurou verificar a existência de indicadores de desempenho na organização que meçam os resultados relativos aos seus ativos intangíveis e tangíveis, inclusive solicitava, em caso afirmativo, que fossem relacionados. Nos casos das OMPS-1 e OMPS-2, a resposta foi negativa. A OMPS-4 afirmou que só possuía indicadores de desempenho para ativos tangíveis, porém consta no seu planejamento estratégico metas de longo prazo, relativas à gestão do conhecimento. As OMPS-3 e OMPS-5 responderam afirmativamente, inclusive citaram os seus indicadores, como concernentes à produção intelectual, motivação, liderança, capacitação profissional, entre outros.

Na pergunta seis, procurou-se verificar a existência ou não do sistema de recompensa e/ou prêmios existentes na organização para servidor e/ou grupo de servidores que atingem metas ou objetivos organizacionais. Algumas respostas verificadas foram: participação em simpósios no país e no exterior; servidor padrão, com os prêmios de produtividade industrial, apoio à produção, tripulante-padrão e melhoria de processos; e prêmios de criatividade com colocação de fotografias dos servidores que já receberam o prêmio no local de destaque no museu da OM. No caso específico da OMPS-1, não existe qualquer recompensa ou prêmio.

A pergunta sete procurou verificar se é do conhecimento de cada membro da tripulação a missão e a visão de futuro, bem como as estratégias e os objetivos institucionais a eles diretamente relacionados e, caso afirmativo, como seria essa divulgação. Todas as

organizações responderam afirmativamente e que se utilizam de planos do dia, quadros de avisos, palestras anuais e para recém-embarcados, ou mesmo, como citado pela OMPS-4, a disponibilização da documentação relativa ao sistema de qualidade e o planejamento estratégico em rede interna de computadores.

Foi perguntado na questão oito sobre os sistemas ou ferramentas de gestão que a organização se utiliza para realizar o seu controle gerencial, incluindo o aspecto financeiro e a produção de informações para a tomada de decisão. A OMPS-1 desenvolveu um sistema por meios próprios que contempla todas as informações importantes para, principalmente, a tomada de decisão da direção. A OMPS-2 utiliza-se do programa SIGOMPS como módulo de informação auxiliar de consolidação dos dados. As OMPS-3 e OMPS-4 utilizam-se do SISGER, sistema desenvolvido na MB, considerado desatualizado pelos respondentes.

A pergunta nove tentou verificar a existência de alinhamento entre o trabalho realizado pelo setor produtivo (operacional) e os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico em vigor na organização. Em resposta, todas as OMPS confirmaram que existe um alinhamento entre o trabalho realizado pelo setor produtivo e os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico elaborado e em execução. A OMPS-4 comenta que sim, dentro do possível, pois as constantes mudanças de prioridade do setor operativo exigem constante mudança de objetivos de curto prazo. A OMPS-5 afirmou que, baseado em lições aprendidas pela aplicação e avaliação do planejamento estratégico anterior foi obtido esse alinhamento a partir de 2006.

A questão dez procurou verificar a realização de reuniões para o acompanhamento e a avaliação dos objetivos e metas estabelecidas, descrevendo como se dá esse encontro, quem participa e quais assuntos são normalmente discutidos. Todas as OMPS responderam afirmativamente, com periodicidade variável (semanal, mensal ou semestral) onde participam a alta administração e os setores afetos da organização, sendo avaliados os indicadores de desempenho, faturamento, contabilidade, metas atingidas ou não do planejamento estratégico, dificuldades e alguns ajustes necessários. No caso específico da OMPS-2, é encaminhado semestralmente relatório do contrato de autonomia de gestão ao seu comando superior. A OMPS-2 participou que as metas de curto prazo, como prontificação de navios, são acompanhadas diariamente, em parada do Diretor, com os gerentes de manutenção; as metas de médio prazo, para 2007, foram distribuídas e avaliadas em dezembro, premiando-se os departamentos que as atingirem na confraternização de final de ano da organização.

Foi perguntado na questão onze quais os problemas ou dificuldades encontradas pelas OMPS em relação ao seu controle gerencial. Retirando os problemas concernentes à

falta de mão-de-obra e dificuldades em relação aos sistemas corporativos da MB (intranet), existe a falta de alinhamento dos departamentos à estratégia definida para a organização e a conseqüente interdependência de indicadores de desempenho, por exemplo: o indicador de produtividade depende da velocidade de aquisição de itens de sobressalentes, se o setor de compras da organização resolve alterar o processo, visando algum indicador de aquisição, e esta alteração aumentar o tempo de aquisição, o indicador de produtividade ficará prejudicado, segundo a OMPS-4. A OMPS-5 sugeriu que se respeitem as obrigações orçamentárias inerentes à MB, inclusive com investimentos em P&D, tão importante para criação de vantagem competitiva.

Na pergunta doze, procurou-se verificar a existência de algum controle estatístico relacionado com desperdício de material, retrabalho, prazos de atendimentos, satisfação dos clientes internos e externos e da força de trabalho. As OMPS responderam afirmativamente, inclusive como critério de avaliação de desempenho da organização. A OMPS-5 respondeu que são expressas nos indicadores além de estatísticas fornecidas para o Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR).

Em relação à pergunta treze, que concita a responder sobre a possibilidade da melhoria do controle gerencial e que ações deveriam ser desencadeadas, todas as instituições responderam que sim, por meio do aperfeiçoamento do seu programa de controle interno, sendo que a OMPS-5 comentou que poderá ser melhorado desde que se cumpram os modelos e aprendizagem institucional em ciclos anuais recomendados pelo Gespública. Pelo que foi respondido, pode-se verificar a visão de curto prazo dessas organizações. Segundo o Diretor da OMPS-4, “estão feitos investimentos na manutenção do software de gerenciamento integrado da OM (SISGER) e no uso de software de planejamento (*Primavera Project Planning e MS Project*)”.

As últimas duas perguntas foram relacionadas ao *Balanced Scorecard* procurando verificar que conceito, teórico e prático, esta ferramenta exerceria nas OMPS avaliadas. Para tal, serão listadas as respostas por organização de forma a não se alterar ou interpretar o que foi literalmente escrito:

Pergunta quatorze: É do conhecimento de VS^a o que vem a ser a ferramenta “balanced scorecard (BSC)”? Caso afirmativo, o entrevistado acredita ser viável a implantação dessa ferramenta na OMPS? Solicito justificar a sua resposta. Respostas:

OMPS-1 – “Não, pois as OMPS não têm autonomia para tomadas de decisão em relação à pessoal e receita (limitada ao orçamento previsto no Plano de Ação)”;

OMPS-2 – “Sim. A utilização seria feita por reuniões internas do Conselho de

Gestão”;

OMPS-3 – “Sim. Tendo a OMPS elaborado o seu planejamento estratégico, definido suas metas e indicadores, o BSC auxiliará a Direção na tomada de decisão. O BSC ajudará na análise do fato, da causa e da ação relacionada ao resultado alcançado”;

OMPS-4 – “Sim. Conheço a ferramenta e considero sua aplicação viável em qualquer OMPS e de extrema utilidade para decisões da alta direção. O estudo do BSC deveria ser mais difundido na MB”; e

OMPS-5 – “Sim. É não só viável como desejável a sua implantação desde que cumpram o pré-requisito de dispor de planejamento estratégico”.

Em relação ao último questionamento, pergunta quinze, procurou-se verificar a existência na organização de pessoal qualificado ou que conheça o BSC, e caso afirmativo, avaliar se os mesmos teriam condições de implementar a ferramenta em tela. Excetuando-se a OMPS-1, as demais sinalizaram afirmativamente, inclusive pode-se citar o curso que foi ministrado em 2004 na OMPS-5 sobre BSC para doze servidores, que estão aptos a sua implementação, fato corroborado também pela OMPS-3 em relação ao seu pessoal. A OMPS-4 possui servidores com curso de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas e que tiveram breve contato com o *Balanced Scorecard*, porém, não estão qualificados a implantá-lo, havendo necessidade de uma consultoria externa.

Segundo a OMPS-5, a implantação do BSC “seria viável e útil, pois dar-se-ia um passo significativo em nosso modelo de gestão [...] não se pode esquecer de implantar antes um pré-requisito – o planejamento estratégico – e como envolve mudança de cultura precisa de tempo para o necessário amadurecimento das instituições”. Complementando o que foi escrito como resposta pelo Assessor da Gestão Contemporânea dessa organização, “após estudos realizados estamos recomendando [...] seguir o modelo do *Balanced Scorecard* como ferramenta estruturada para apoiar o desenvolvimento do seu sistema de Medida de Desempenho de Gestão”.

5.3 Possibilidades e limitações

Ao verificar o que foi respondido pelas instituições que têm implementado o BSC, em diferentes graus e níveis, pode-se afirmar, ratificado pela teoria, que a metodologia em estudo não é um modismo e nem deve ser encarado como uma “receita de bolo” pronto para ser colocada em prática a qualquer momento e como solução para todos os problemas organizacionais. Ela é muito mais que um sistema de mensuração, procura alinhar as metas

departamentais e pessoais à estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, identificar, planejar e estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas, melhorar a retroalimentação (*feedback*) e o aprendizado e, mais importante, esclarecer e traduzir a visão estratégica de futuro da organização.

A principal limitação descrita em todas as respostas analisadas, que reforça o referencial teórico estudado, é a necessidade de envolvimento e apoio de toda a empresa, em especial da alta administração e das lideranças participativas, pois implantar o projeto do BSC exige mudanças de postura e de cultura organizacional, voltadas para administração de resultados de forma aberta, com forte apoio de comunicação e aprendizado coletivo. Ratificando o princípio de que “a estratégia é tarefa de todos”.

Quando confrontadas as empresas privadas com as organizações do setor público e do terceiro setor que participaram desta pesquisa, independentemente do aspecto de que as “receitas” das organizações públicas são decorrentes de um orçamento governamental, a relação de atendimento das necessidades do cliente ou cidadão (sociedade) deve ser elevada ao topo, é prioritário atendê-lo da melhor forma possível, com qualidade, prazo, preço e, principalmente, com responsabilidade social. Segundo Costa (2006) “se no setor privado o objetivo é o lucro, no setor público ou instituições sem fins lucrativos o objetivo é cumprir a missão, a razão de sua existência” (COSTA, 2006, p. 28). Pedro (2004) ratifica que:

O setor público tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, pressionado pela escassez de recursos financeiros, está hoje colocado perante a necessidade urgente de adotar novos instrumentos de gestão [...] O BSC é um instrumento de gestão muito divulgado actualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planejam a sua utilização se ainda não o fizeram. Mas, os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações tem características diferentes e freqüentemente confundem o BSC com um mero conjunto de indicadores ajustados à informação disponível (PEDRO, 2004, p. 1).

A grande novidade do BSC foi estruturar objetivos de longo prazo, indicadores, metas, iniciativas organizacionais, e propor a gestão formal de diversas perspectivas de negócios. Há tempos é sabido que a contabilidade tradicional não reflete um grande valor das organizações, os seus ativos intangíveis. A ferramenta de gestão em tela indicou o caminho para valorização desses ativos, com o estabelecimento da lógica das relações de causa e efeito e com a diagramação por intermédio de mapas estratégicos. O BSC não é uma ferramenta de gestão que se auto regula e que não se comunica com outros sistemas existentes na

organização, ele tem que ser alinhado ao que já existe e que já é aplicado com certo grau de sucesso.

Os objetivos da metodologia BSC vão muito além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores, aspecto comentado tanto na parte teoria quanto na parte prática deste trabalho. Quando adequadamente empregada, permite a transformação organizacional no sentido pró-ativo, criando uma visão integral da organização e da sua situação atual; e o alinhamento estratégico às iniciativas, com prioridade focada na estratégia e com a participação de todos os *stakeholders* organizacionais. O BSC torna-se, também, o centro de integração de todos os programas de melhorias da organização, possibilitando, ainda, a integração do planejamento estratégico com o processo de orçamento anual.

O propósito da Autonomia de Gestão é instituir uma mudança de cultura de gestão quanto à utilização dos recursos orçamentários alocados, buscando-se a eficiência e a eficácia na produção de bens e serviços e priorizando-se a qualidade e a redução de custos, com criatividade e autonomia para a obtenção de resultados e não apenas se limitando ao cumprimento de normas, pontos já discutidos no arcabouço teórico do capítulo quatro deste relatório. Assim, verifica-se a necessidade de uma constante busca por novas metodologias e ferramentas que viabilizem o alcance do propósito para o qual a autonomia de gestão foi estabelecida.

Com a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão era originalmente previsto que as OMPS obteriam autonomia gerencial, financeira e orçamentária com redução da burocracia. Em outras palavras, haveria: flexibilidade na contratação e demissões de pessoal e nas aquisições de materiais e contratações de obras e serviços; redução de procedimentos formais de análise de processos; e reestruturação interna das atividades; em suma: a melhoria da gestão das organizações. Contudo, o que se constata, até a presente data, é que as duas OMPS que assinaram o Contrato de Autonomia de Gestão permanecem sem os benefícios reais supracitados. Desta forma, uma iniciativa que poderia ter alavancado o sistema OMPS, o Contrato de Autonomia de Gestão, encontra-se hoje a passos lentos, em decorrência da falta de ações de governo para a implementação, em toda a sua plenitude, dos benefícios inicialmente previstos.

Segundo Kallás (2003, p.70), “Apesar de apresentar suas limitações, o planejamento estratégico ainda é um instrumento poderoso e altamente utilizado nas organizações, principalmente se aliado ao *Balanced Scorecard*”. Como verificado na análise dos resultados dos questionários para as OMPS, verificou-se que todas as organizações pesquisadas possuem planejamento estratégico em vigor, com a visão de futuro, a missão e a

estratégia organizacional divulgadas a todos os seus servidores, corroborando que “a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional”. Na era de trabalhadores do conhecimento, estratégias devem ser executadas por todos os níveis e por todos na organização. É necessário mudar comportamentos e adotar novos valores, caso em contrário a estagnação e a “marcação de passo” diante da possibilidade de sucesso futuro estará comprometida. A chave para essa transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial e não o orçamento, ou o controle gerencial baseado em medidas financeiras de curto prazo. No entanto, “é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 77). Nesta questão, as OMPS estão prontas e aptas.

No arcabouço teórico desta pesquisa, verificou-se que o pré-requisito para a implantação do BSC é a existência do planejamento estratégico aprovado na organização. Adicionalmente, as respostas das OMPS indicaram a necessidade primária de um tempo para o necessário amadurecimento da idéia, visto que o setor público ainda carrega o ônus de ser pautado na administração essencialmente burocrática. Portanto, o projeto de implantação do BSC deve ser reconhecido como um programa de mudança e não apenas uma iniciativa para a mensuração de resultados, para que produza, de forma confiável e sustentável, a melhoria no desempenho da organização.

No caso especial da OMPS-5, que anexou um modelo de gestão que se encontra em estudo na organização para a medição do seu desempenho utilizando o BSC, destaca-se o comentário apresentado de que o modelo deve ser customizado em função das peculiaridades de atuação das organizações, exemplificando que no seu caso foi preciso acrescentar mais duas perspectivas às concebidas originariamente, uma sobre elementos estratégicos (missão, liderança, estratégia e plano, e imagem) e outra de segurança (orgânica e digital).

Está previsto na ação “A-7” da ORCOM-2007, que em relação à “obtenção de Recursos”, as Organizações Militares da Marinha devem:

Identificar fontes alternativas de recursos, governamentais e privadas, [...] fomentar a busca por oportunidades de negócios para a MB, com instituições públicas e privadas [...] a fim de possibilitar alavancagem de recursos financeiros, mediante a prestação de serviços, de forma a contribuir para desonerar os recursos de natureza orçamentária da MB [...] (BRASIL, 2007a, p. 7).

Assim, as citadas organizações devem estar preparadas para implementar uma estratégia de busca de novos clientes extra-MB, possibilidade existente no sistema OMPS,

procurando uma proposta de valor que os conquiste e os mantenha, aspecto este em perfeita sintonia com o previsto na perspectiva “Clientes” da metodologia BSC. As OMPS precisarão, necessariamente, prestar serviços de qualidade, a custos condizentes com o mercado e atendendo aos prazos acordados. Esta combinação de atributos cria valor para os clientes extra-MB. A OMPS-5 foi a única que respondeu que teria condições de implementar a metodologia BSC, pois possui condições e pessoal interno qualificado.

Destarte, uma importante limitação para a implementação desta metodologia é o custo envolvido com a contratação de consultoria, uma vez que as organizações do setor público são totalmente dependentes de recursos oriundos do orçamento da União e que os mesmos ao serem utilizados para contratação de uma consultoria precisariam ser retirados dos destinados à manutenção da organização. De acordo com os dados obtidos junto a uma empresa que desenvolve o serviço em questão, o valor deste tipo de consultoria é variável de acordo com a complexidade da organização (muitas ou poucas unidades de negócio e da quantidade de gestores), podendo-se considerar que a concepção do modelo ficaria entre R\$ 80 mil e R\$ 300 mil, gerando como produto final um “Plano de Implementação”, que é o projeto do modelo em si. Segundo essa mesma fonte, esse valor depende muito do que se define na concepção, como, por exemplo, a quantidade de indicadores e iniciativas envolvidas, entre outros aspectos. Outro consultor contatado informou que os valores dependem muito do tipo de consultoria a ser contratada (empresas grandes, pequenas ou consultores independentes) e da modalidade de apoio (apoio intensivo ou treinamento), basicamente, isso faz com que ele estime o valor do serviço entre R\$ 20 mil e R\$ 400 mil. Como objeto para comparação, utilizar-se-á os recursos do Plano de Ação de 2006 (parcela do orçamento) recebidos pelo Comando do 5º Distrito Naval, que apóia as Organizações Militares (OM) sediadas nos três estados da Região Sul do país, que executou, no caso específico dos recursos destinados à manutenção das OM, durante todo o exercício financeiro, R\$ 780 mil. Conclui-se que o valor a ser despendido com a implantação do BSC deverá vir de outra fonte recursos que não comprometa os recursos para a manutenção da Força.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

O aprimoramento dos controles internos e a determinação mais eficiente dos custos das OM industriais e prestadoras de serviços eram duas das principais preocupações no início da década de 90 da Alta Administração Naval. Com o advento do PDRAE, o SIAFI e a contabilidade de custos, foi introduzido o sistema OMPS para que fossem visualizados tanto os reais custos daquelas organizações quanto à necessidade estratégica de sua existência. Fato subsequente foi a entrada em vigor da autonomia de gestão das OMPS, mais uma tentativa de flexibilização da gestão na Administração Pública. Contudo, não se vislumbrou, até o presente momento, a possibilidade de essa iniciativa alcançar os objetivos para ela inicialmente propostos.

Assim, sem a obtenção dos benefícios decorrentes da adoção da autonomia de gestão, o aperfeiçoamento do controle gerencial das OMPS se torna condição essencial para que essas organizações sobrevivam, vençam e prosperem. Pela revisão da bibliografia e para tal, verificou-se que, como ferramenta de desenvolvimento de gestão, o BSC pode ser implementado em qualquer tipo de organização e, no caso específico desta pesquisa, nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços. Porém, se constata como condição essencial para a implantação dessa iniciativa na Marinha e condição primordial à sua sustentação, o apoio e envolvimento incondicional da Alta Administração Naval. Neste sentido, destaca-se a experiência observada no Comando do Exército, que tem o BSC institucionalizado em toda Força, implantado hierarquicamente de cima para baixo, processo que já conquistou prêmios e vem gerando comprovado aprimoramento na gestão daquele Comando.

O *Balanced Scorecard* foi projetado para, em qualquer tipo de organização, colocar a estratégia e a visão de futuro no centro das atenções, em contraponto ao controle exercido com ênfase em medidas financeiras de curto prazo. Esta ferramenta de gestão procura criar novas perspectivas que auxiliem a identificação dos fatores de sucesso e crescimento que irão criar valor econômico positivo a longo prazo. Porém, no processo de modelagem do BSC deve-se refletir sobre qual é o nível de complexidade e profundidade que se deseja adicionar à ferramenta, para que ela possa ter como característica a simplicidade sem se incorrer no risco de se tornar um mecanismo de análise incompleto, como tantos outros.

Com base no arcabouço conceitual apresentado quanto à implementação do BSC, verificou-se nesta pesquisa, realizada por meio de uma abordagem comparativa entre em instituições nacionais de diversos segmentos, que a ferramenta de gestão em questão contribui

para o aprimoramento do controle gerencial das organizações e pode ser implementada nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços. Destaca-se, dentre as constatações obtidas, que a utilização do BSC pelas OMPS contribuirá efetivamente para o aperfeiçoamento do processo de controle gerencial dessas organizações, uma vez que ele é mais do que uma simples metodologia de mensuração de resultados de curto prazo, constituindo-se em um poderoso fator de mudança organizacional. Com a adoção do BSC as OMPS obterão um maior entendimento da sua estratégia por parte de toda tripulação; um maior comprometimento de toda a organização com a estratégia, tornando-a tarefa de todos; uma visão mais clara do que é o planejamento estratégico; o aumento da satisfação dos *stakeholders*, sem obrigar ao aumento de recursos financeiros; e o alinhamento e o foco em toda a organização, convertendo a estratégia em processo contínuo e reavaliado constantemente.

Como pode ser constatado ao longo deste trabalho, o BSC é uma ferramenta gerencial que contribui para o aprimoramento da gestão, e sua implementação propiciará um valioso mecanismo para a tradução da missão e da estratégia organizacional em objetivos, medidas de desempenho e metas específicas, a visão de longo prazo e criando, para a sociedade, uma nova proposição de valor em relação à Marinha.

Sugestão

Tendo este trabalho alcançado o objetivo proposto, sugere-se que o assunto ora em estudo não fique restrito apenas a um trabalho acadêmico quanto à possibilidade de aplicação do BSC como ferramenta de gestão para o aperfeiçoamento do controle gerencial nas OMPS. Desta forma, entende-se que o *Balanced Scorecard* poderia ser efetivamente implementado em uma organização, como um projeto-piloto, nos moldes da experiência realizada com o CReSupEspCFN quando da implantação do Contrato de Autonomia de Gestão. Com base na pesquisa realizada, pode-se concluir que a OMPS-5 seria a mais indicada para essa experiência, uma vez que já possui um estudo adiantado sobre essa possibilidade, além de contar com pessoal capacitado na metodologia BSC, reduzindo a praticamente zero o custo do projeto-piloto. Sugere-se, ainda, que os resultados alcançados por essa iniciativa sejam também acompanhados pela Alta Administração Naval, com o concurso da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), organização responsável por essa tarefa na estrutura administrativa da MB, para que, em uma decisão futura, possa se avaliar a viabilidade da adoção dessa ferramenta de gestão estratégica em todo o Comando da Marinha.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Gisella Reis de. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público.** 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV, Rio de Janeiro, 2006.
- AZEVEDO, Marcos Augusto L. de. **Contrato de autonomia de gestão.** ENAP, 2007. Disponível em: <http://inovacao.ena.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=316>. Acesso em: 12 maio 2007.
- BRASIL, Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988a.
- BRASIL. Marinha. **ORCOM: Orientações do Comandante da Marinha para 2007.** Brasília, DF, 2007a.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Imprensa Nacional, novembro de 1995. Plano aprovado pela Câmara de Reforma do Estado da Presidência da República. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/publicações/anteriores>>. Acesso em 07 maio 2007.
- BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. **Normas de Administração Financeira e Contabilidade (SGM-301).** Volume IV, Brasília: Secretaria Geral da Marinha, 2004, 5ª rev.
- BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil,** Rio de Janeiro, 2006a. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM.
- _____. **Programa Netuno: gestão pública na Marinha do Brasil.** Rio de Janeiro, 2006b. Anexo B do Ofício 254/2006 da DAdM.
- BRASIL. Diretoria de Telecomunicações da Marinha: **Boletim de Ordens e Notícias.** Bono Especial Geral, n. 405, de 03 de julho de 2007. Brasília, DF, 2007b.
- BRASIL. Lei 9.724 de 01 de novembro de 1998. Dispõe sobre a Autonomia de Gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Poder Executivo, Brasília, DF, Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 maio 2007.
- BRASIL. Decreto 3.011 de 30 de março de 1999. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços – OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 maio 2007.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. v.1.

COSTA, Ana Paulo Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, André R.; KALLÁS, David (Org.). **Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras**. São Paulo: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. **Manual para a normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

FREIRE, Carlos Edmundo de L. **O Sistema OMPS (Organizações Militares Prestadoras de Serviços) da Marinha**. ENAP, 2007. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=191>. Acesso em: 12 maio 2007.

GOMES, Josir Simione; SALAS, Joan M. **Controle de gestão – uma abordagem contextual e organizacional – textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KALLÁS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresa. 2003. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP: São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, Edla *et al.* **Balanced scorecard (BSC): uma visão metodológica para o acompanhamento de sua implementação**. **Revista do Serviço Público**. Ano 54, nº 3, p. 47-62, jul-set. 2003.

LIMA, Marcos; LICKS, Gustavo. **Determinação de custos hospitalares na Marinha do Brasil: aplicação da sistemática OMPS**, [2006]. Disponível em: <<http://licksassociados.com.br/docs/ARTIGO-OMPS.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

OLIVEIRA FILHO, José Alceu de. **Práticas gerenciais em organizações burocráticas: um estudo sobre a experiência do contrato de gestão na Marinha.** 2006. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Salvador. Salvador, 2006a.

_____. Flexibilização da gestão pública com um modelo híbrido de administração gerencial: o Contrato de Autonomia de Gestão na Marinha do Brasil, **Gestão & Planejamento.** Salvador, Ano 7, nº 14, p. 31-42, jul./dez, 2006b.

PEDRO, José Maria. **O balanced scorecard (BSC) no sector público.** Disponível em: <<http://www.gartner.com/resources/117900/117962/117962.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2007.

PEREIRA, Sergio Carlos de S. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço.** 2006. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2006a.

_____. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 7 a 10 nov, 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala: [s.l.], 2006b.

ROSA, José Antônio. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 21. ed. São Paulo: STS, 2001.

SARDENBERG, Dalton P. **Instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica com base no balanced scorecard.** 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4715>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

SECAF, Jorge. **A gestão do desempenho como competência central da organização.** São Paulo, 2005. Palestra realizada sobre o Microsoft Office Business Scorecard Manager.

ANEXO A: FIGURAS

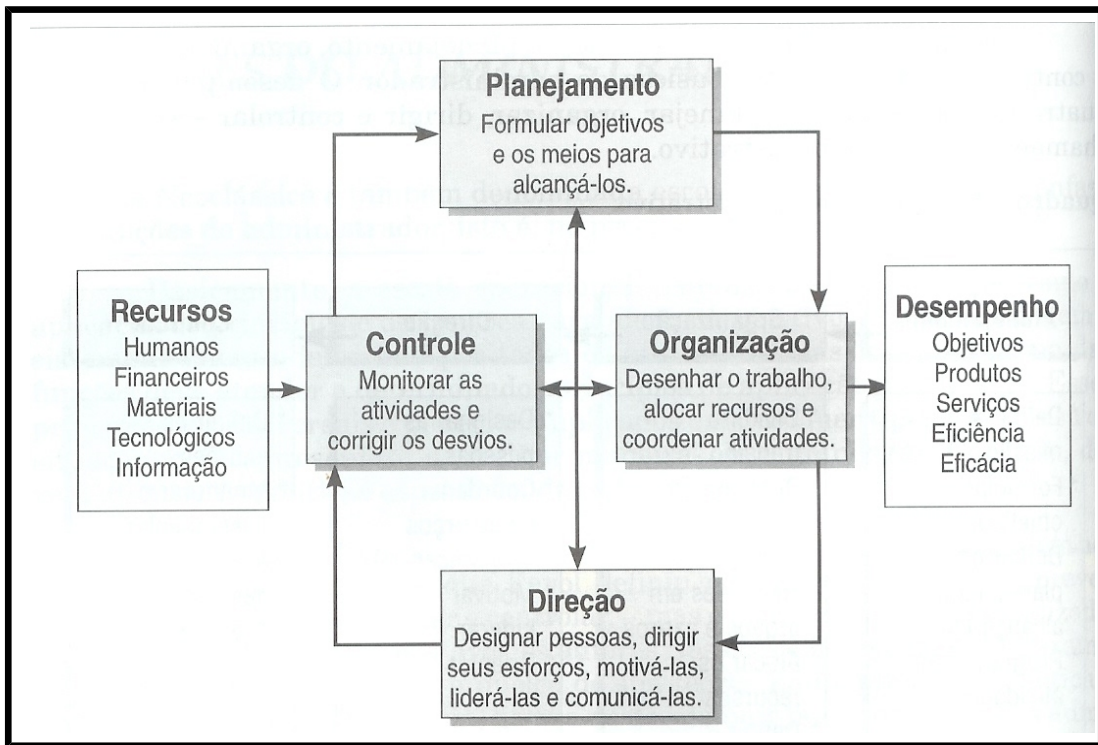


FIGURA 1 – As quatro funções administrativas.

Fonte: CHIAVENATO (1997, p. 360)



FIGURA 2 – Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.

Fonte: CHIAVENATO (1997, p. 5)

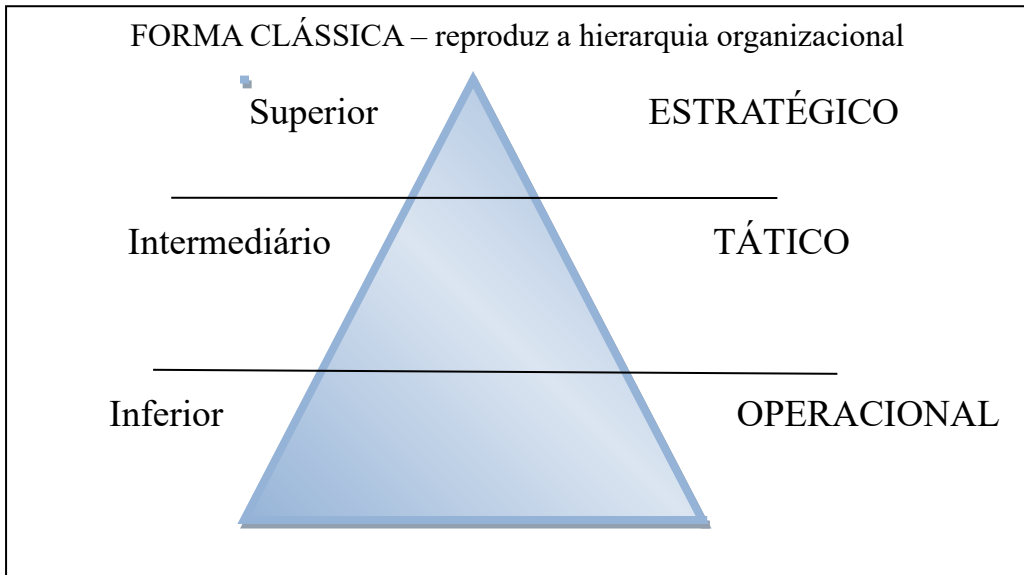


FIGURA 3 – Representação gráfica de decisões estratégicas, táticas e operacionais por níveis hierárquicos.
 Fonte: MOTTA (1999, p. 93).

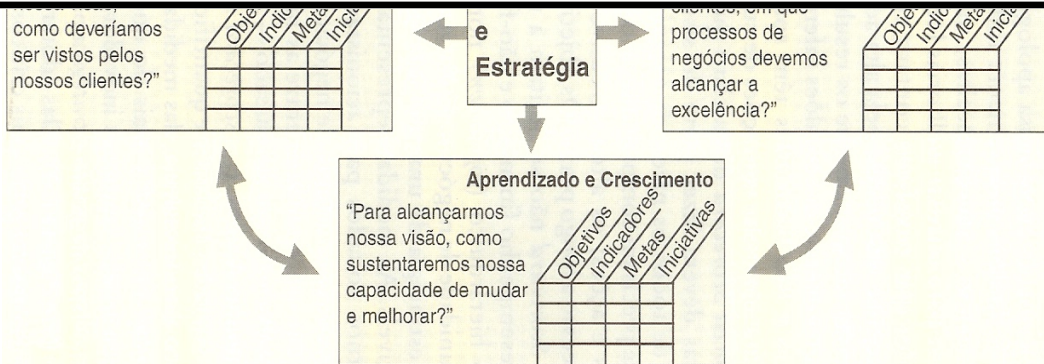
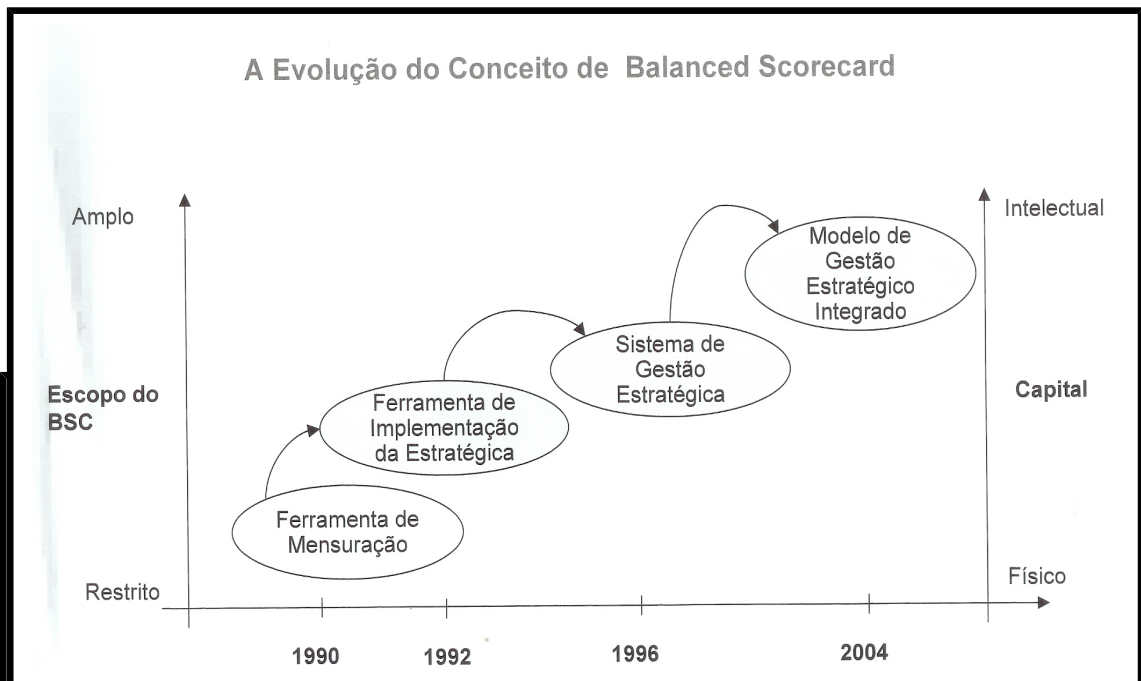


FIGURA 5 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da Estratégia em termos Operacionais.
 Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, P. 10)

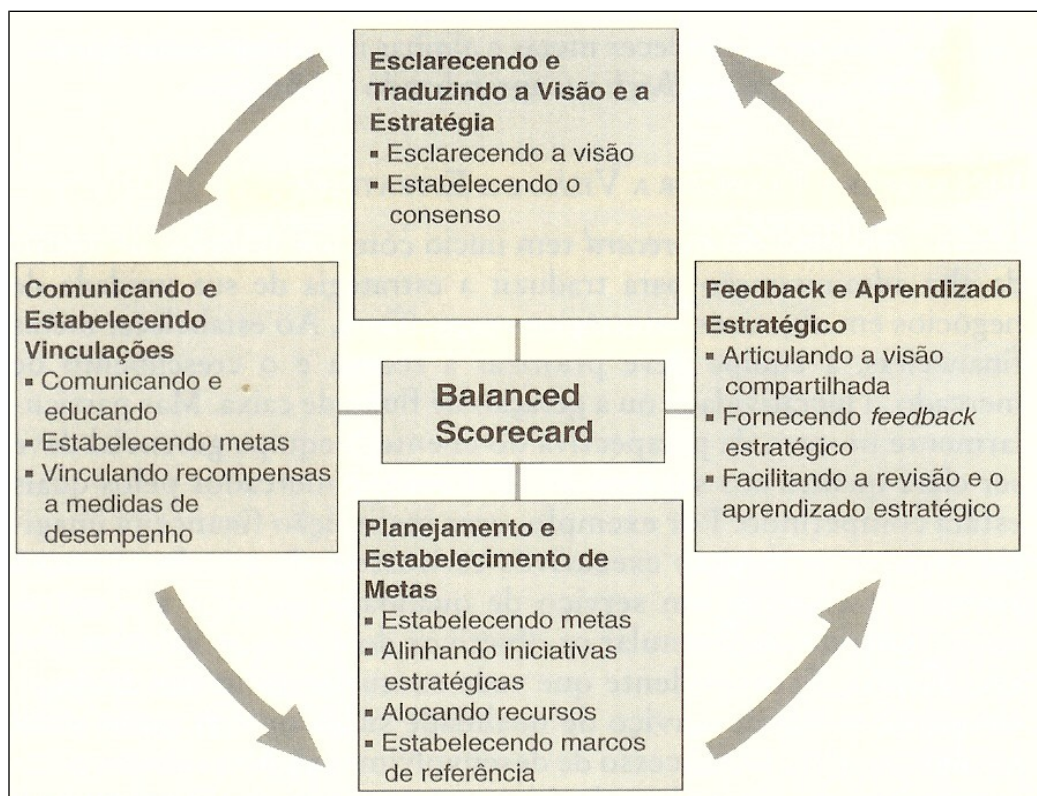


FIGURA 6 – O BSC como estrutura para Ação Estratégica.
 Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 12).



FIGURA 7 – Cinco princípios de uma organização orientada para a Estratégia. Fonte: KAPLAN; NORTON (2001, p.19).

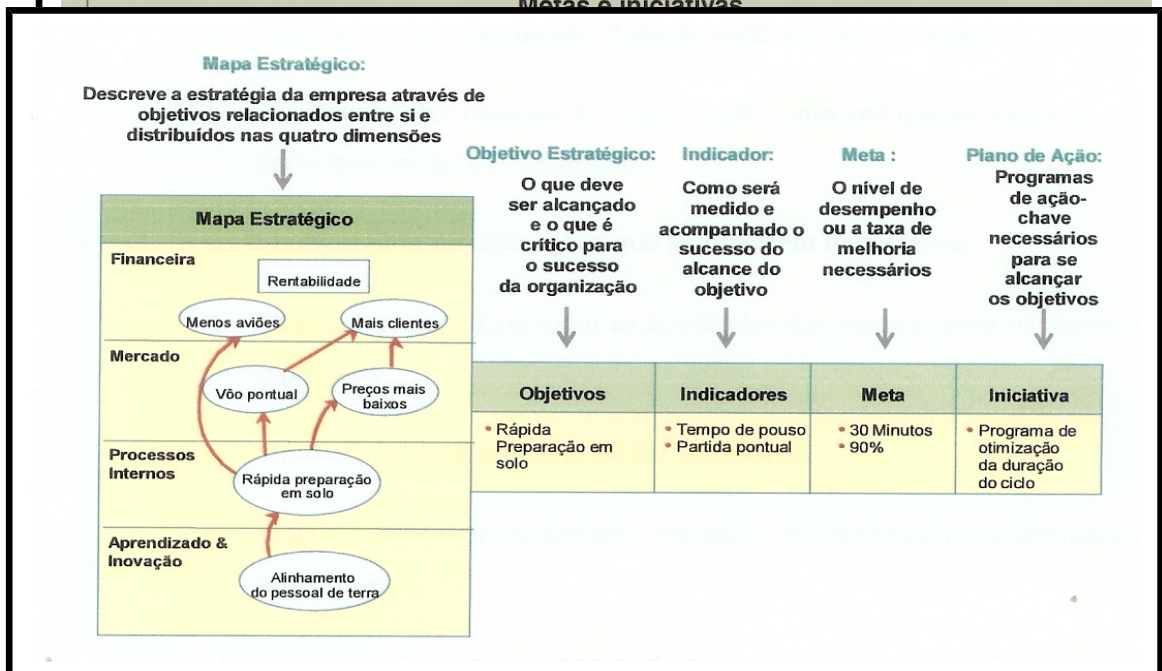
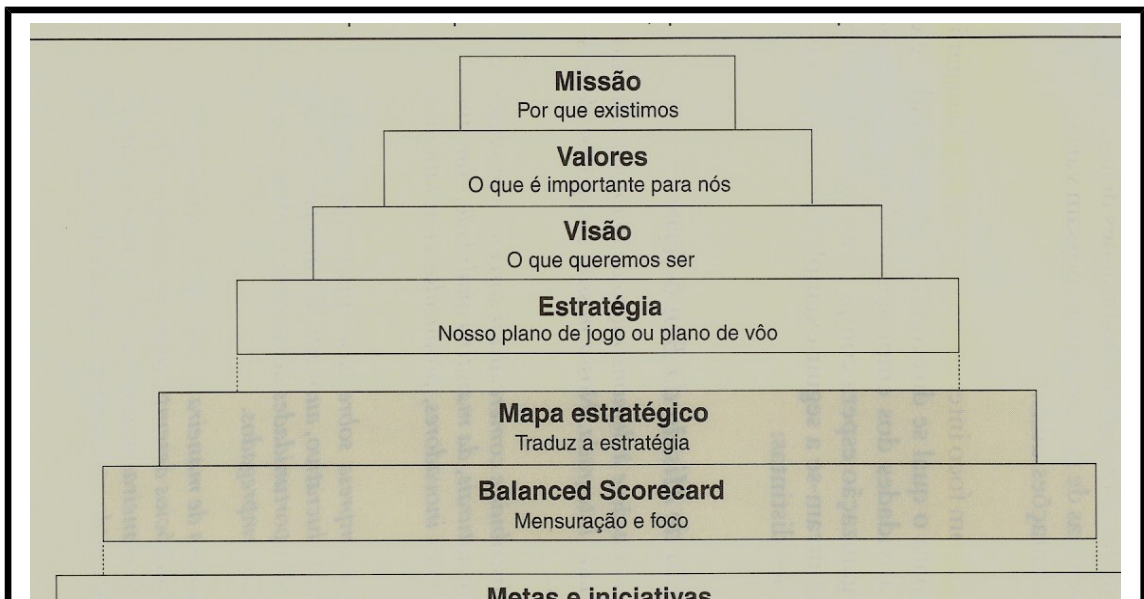


FIGURA 9 – Mapa Estratégico genérico.
 Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 57)

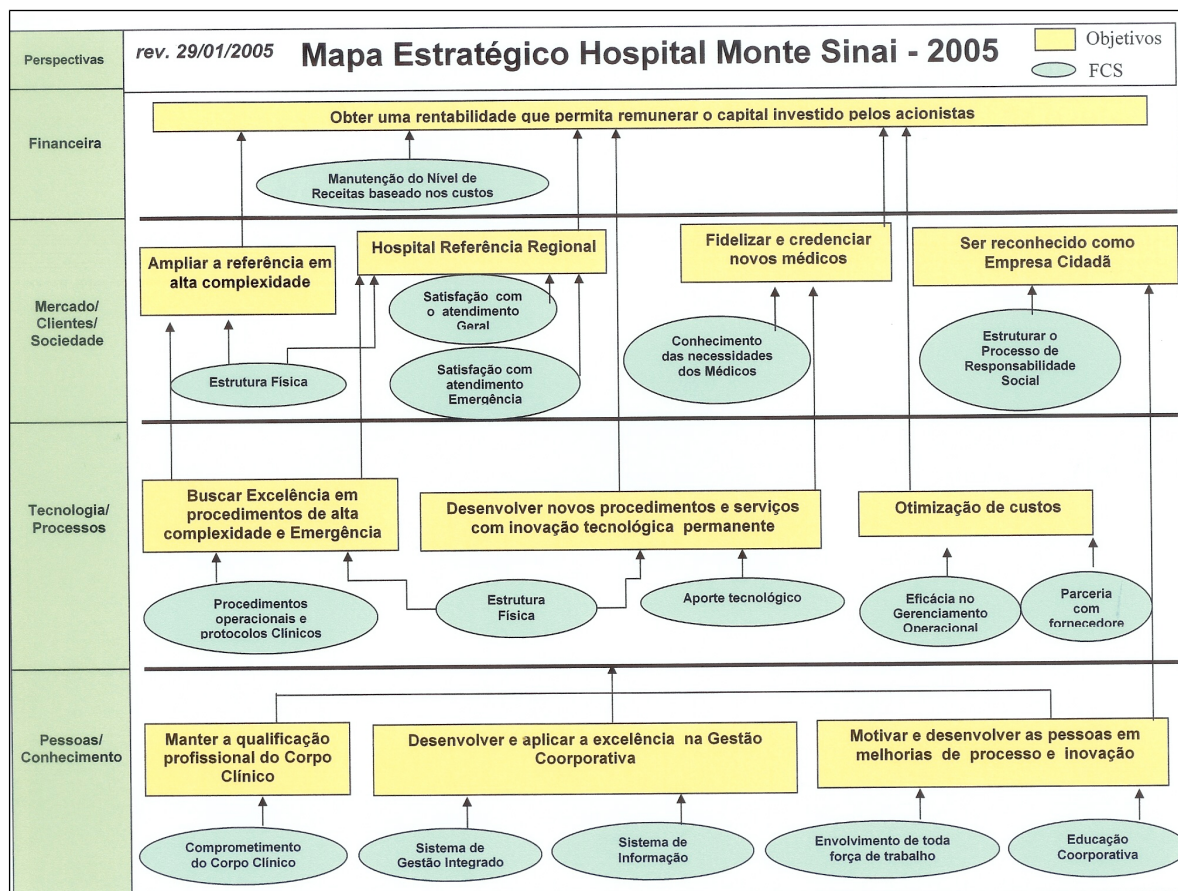


FIGURA 9A – Mapa Estratégico do Hospital Monte Sinai – Juiz de Fora - MG.
 Fonte: Hospital Monte Sinai (2005).

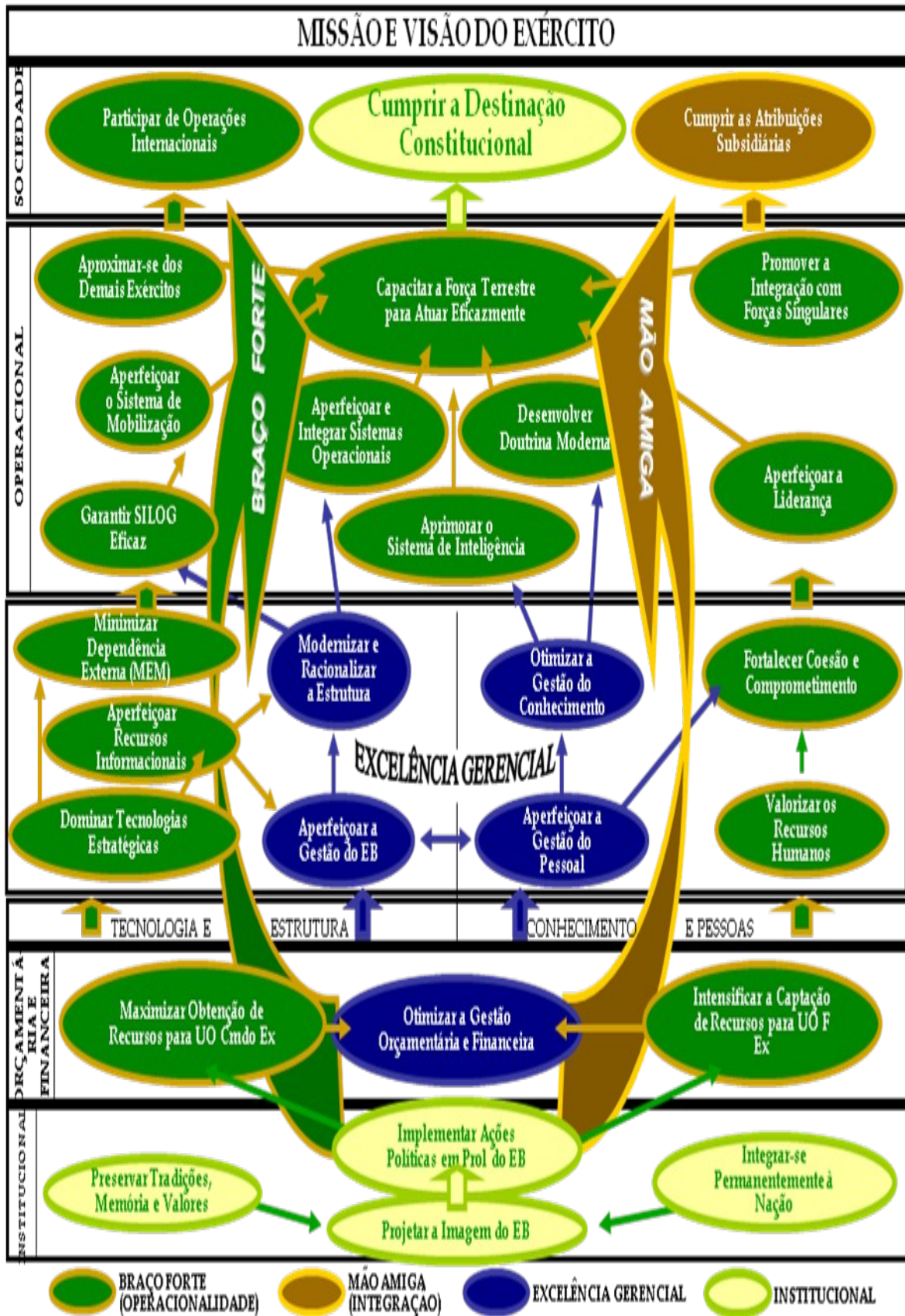


FIGURA 14 B – Mapa Estratégico do Exército Brasileiro
 Fonte: Exército Brasileiro (2007).

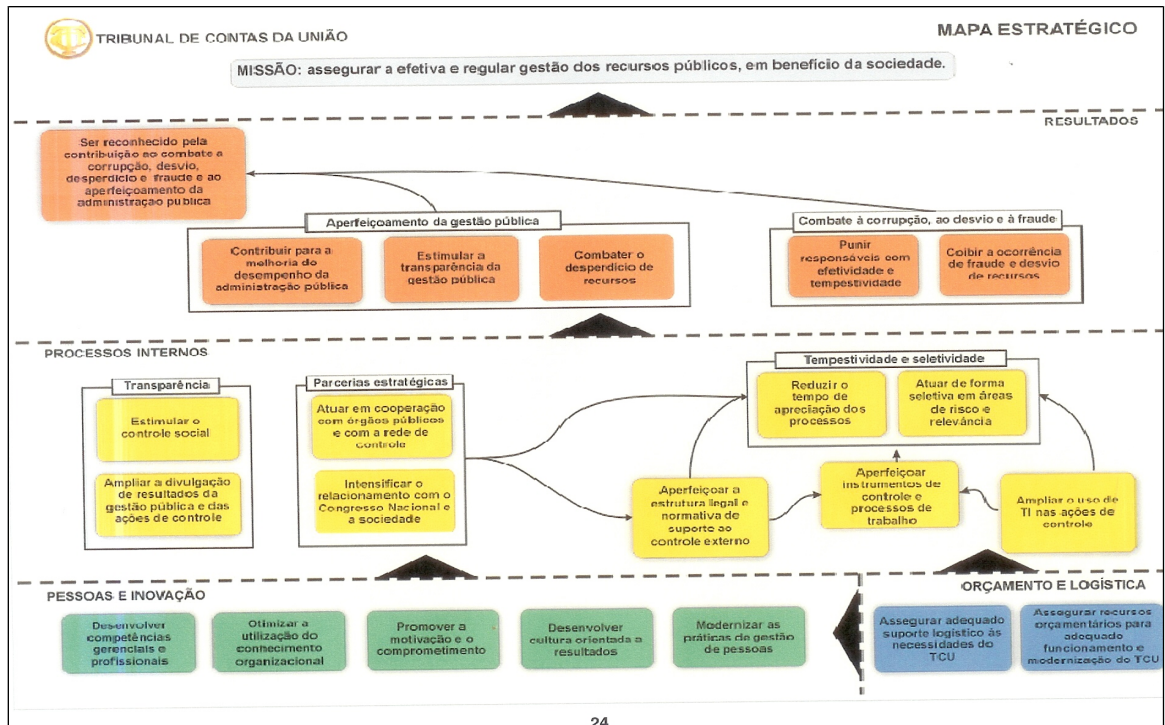


FIGURA 9 C – Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União.
Fonte: Tribunal de Contas da União (2005).



FIGURA 10 – Como iniciar um projeto de BSC.
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, P.286).

ANEXO B – QUADROS

QUADRO 1

Tomada de decisões em uma organização.

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS OU GERENCIAIS	OPERACIONAIS
Responsabilidade do pessoal do alto escalão. Do topo da pirâmide organizacional	Responsabilidade dos escalões intermediários da gerência	Responsabilidades dos escalões mais baixos da gerência
Envolve incerteza e alto risco	Incerteza e riscos moderados	Entre certeza e incertezas Riscos moderados
Forte impacto sobre o futuro da organização.	Impacto moderado sobre o futuro da organização	Baixo impacto sobre o futuro da organização
Alta abrangência, envolvendo diferentes	Abrangência restrita, envolvendo áreas únicas	Abrangência restrita a funções ou atividades dentro das áreas
Condicionantes. Julgamento político	Condicionadas. Julgamento conceitual técnico	Condicionadas. Julgamento técnico

Fonte: ROSA, José Antônio. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 21ª edição.

QUADRO 2

Estratégias e Planejamento Estratégico.

Dimensões	Tradicional: Diretrizes Empresariais ou Formulação Estratégica	Moderno: Planejamento Estratégico
Dimensionamento Organizacional	Ocasional e Cíclico	Contínuo e sistemático
Unidade de Análise	Objetivos, negócio, produtos e serviços	Organização e seu ambiente
Ênfase metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação da estratégia
Análise da ambiência	Análise da ambiência. Funções tradicionais, marketing, produção, pessoal, e orçamento	Configuração de alternativas para ação
Método e Diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica incluindo considerações sociais e políticas
Aproximação do futuro	Análise de tendência tangíveis e controláveis	Conjecturas e cenários
Definição do futuro	Futuro único	Futuros alternativos
Instrumentos de análise	Métodos quantitativos tangíveis e controláveis	Combinação de métodos quantitativos e qualitativos
Avaliação e controle	Fase de um processo ocasional e rotativo	Permanente como forma de corrigir cursos de ação

Fonte: MOTTA (1991) *apud* ARANTES (2003, p. 21)

QUADRO 3

Softwares certificados em BSC

Empresa	Software	Home page	Casos no Brasil
Cogmos	Cogmos Metrics Manager	HTTP://www.cogmos.com/	
CorVu Crystal Decisions	CorStrategy™ Crystal Decisions Balanced Scorecard Solution	HTTP://www.corvu.com/ HTTP://www.crystaldecisions.com/	Copesul
Fiber	FlexSI	HTTP://www.flexbi.com/	Eletrosul Banco do Brasil, Vesper
Hyperion	Hyperion Performance Scorecard (HPS)	HTTP://www.balancedscorecrd.com/	Telefonica, Telesp
InPhase	PerformancePlus™	HTTP://www.inphase.com/	
Oracle	Oracle strategic Enterprise Management	HTTP://oracle.com/applications/bus_intelligence/index.html?bal.html	Alcoa Embrapa, Receita Federal
Panorama Business Views	Pbviews	HTTP://www.pbviews.com/	
Peoplesoft	Peoplesoft Balanced Scorecard	HTTP://www.peoplesoft.com/en/us/products/applications/bi/index.html	CST
Pilot Software	Pilot BusinessMonitor™	http://www.pilotsoftware.com/	
Procos	Procos Strat&Go Balanced Scorecard	HTTP://www.procos.com	
ProDacapo	Prodacapo balanced scorecard manager™	HTTP://www.prodacapo.com/	
QPR	QPR ScoreCrad	HTTP://qproline.com	
SAP	SAP Strategic Enterprise management (SAP-SEM)	HTTP://www.sap.com/sem/	Unibanco, Siemens, Suzano
SAS	SAS Strategic Performance Management	HTTP://www.sas.com/solutions/bsc/index.html	BNDES, Accor
Vision Grupo Consultores	Strategos®	HTTP://www.visionge.com/	Interchange

Fontes: BSCOL (2003), CESAR (2003), HERZOG (2003), SYMNETICS (2002, 2003), FIBER CONSULTING (2003), GENTIA (2003), PEOPLESOFT (2003), VISION (2003) *apud* KALLÁS (2003, p.64).

APÊNDICE A

Principais desafios da implementação de um BSC

(COSTA, 2006, p. 56-69)

Desafio 1 – Perfil adequado da organização e dos dirigentes – o BSC pode ser uma das formas de promover as mudanças necessárias na organização. Contudo, não adianta implantá-lo em organizações que não possuam o devido amadurecimento e que não estejam culturalmente preparadas para ele. É necessário, ainda, que desde o início do processo de implantação todos tenham o entendimento de quais são os aspectos que a empresa pode ser ajudada pelo BSC;

Desafio 2 – Não subestimar a complexidade da tarefa – os gestores precisam ter consciência da complexidade da tarefa de implantar um BSC. É frustrante conseguir mobilizar as pessoas e depois ter que dispensar essa energia, pois cancelar um projeto de mudanças mina a energia das pessoas para novas tentativas;

Desafio 3 – Definir o “core”⁶ do negócio – sem a definição da fonte de diferenciação e das fronteiras do negócio, será difícil se identificar os concorrentes relevantes e se analisar a participação de mercado e a posição competitiva;

Desafio 4 – Definir a estratégia de forma clara – um problema crucial se refere a tentativa de implantar um BSC sem uma definição clara e prévia da estratégia, não se devendo esquecer que o *scorecard* não é útil para definir a estratégia e sim, para implementá-la;

Desafio 5 – Conseguir o comprometimento da alta administração e dos gerentes – traduzir a estratégia em objetivos e medidas sem a participação desses gestores, pode resultar em um conjunto de objetivos inviáveis de serem alcançados. Deverá haver um comprometimento absoluto da alta administração e dos gerentes de linha;

Desafio 6 – Não utilizar um projeto padronizado – como já comentado, não existe “receita de bolo”, para implantar o BSC, pois cada organização tem que ter a sua estratégia;

⁶ Core – “basicamente significa que a organização deve se concentrar em reescrever suas regras e criar uma nova empresa competitiva” (CRAINER, 1996, p. 102).

Desafio 7 – Não utilizar o BSC como um controle extra, de cima para baixo – não basta que a alta administração esteja motivada, é preciso que a empresa como um todo entenda as vantagens e a necessidade de implantar o BSC e não o veja como uma forma extra de controle sobre os funcionários;

Desafio 8 – Considerar as complexidades dos fatores críticos – muitos dos fatores críticos de sucesso não podem ser classificados em uma única perspectiva. Cabe ao gestor saber identificar essas interdependências e, ao mesmo tempo, impedir que a busca da simplicidade transforme-se em ações de cunho primárias;

Desafio 9 – Não exagerar na complexidade buscando a perfeição – o resultado é o atraso na implantação do BSC;

Desafio 10 – considerar eventos relevantes não mensuráveis – eventos esses que podem alterar o ambiente competitivo onde a empresa opera. É fundamental saber todos os eventos que devem ser monitorados com clareza;

Desafio 11 – legitimar os padrões de desempenho – os padrões de desempenho com os quais os funcionários serão avaliados deverão ser discutidos, pois metas que são praticamente impossíveis de serem alcançadas desestimulam os empregados a lutarem para alcançá-las;

Desafio 12 – ouvir as unidades de negócios – não implantar o BSC sem antes efetuar uma entrevista preliminar com cada unidade de negócio;

Desafio 13 – projeto-piloto – fazer previamente um projeto-piloto que forneça lições valiosas e evite o risco de um desastre;

Desafio 14 – não subestimar as resistências – principalmente as resistências culturais, devendo haver comprometimento e liderança;

Desafio 15 – não subestimar as necessidades de comunicação dentro da empresa – o esforço de comunicação deve ser permanente, pois todos devem receber informações sobre os resultados das ações e acompanhar o cumprimento da estratégia;

Desafio 16 – não subestimar as necessidades de treinamento – deverá haver um programa de formação e treinamento de pessoal;

Desafio 17 – não subestimar custos com a coleta de informações – os custos e a carga extra de trabalho administrativo, nos períodos de divulgação dos *scorecards* periódicos não são desprezíveis;

Desafio 18 – não subestimar conflitos com outros sistemas gerenciais em operação – é preciso ter atenção especial para a integração do BSC com outros sistemas;

Desafio 19 – Integrar a um sistema de banco de informações – a integração das informações pelos vários níveis da empresa deve atender à necessidade de detalhamento de cada nível. Um erro comum é deixar a tecnologia de informação dar a direção das mudanças;

Desafio 20 – Não estabelecer um sistema punitivo (colocando o orçamento em risco) – o modelo de avaliação de desempenho não deve ser usado para deduzir os recursos destinados a uma atividade que não conseguiu alcançar o resultado esperado.

APÊNDICE B

Principais perguntas em relação à implantação de um BSC

(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 387- 394)

1) Como conseguir o patrocínio de um executivo sênior para o projeto do BSC?

Caso seja preciso convencer algum executivo sênior relutante a apoiar o BSC, será difícil conseguir o comprometimento necessário. Os executivos que valorizam a visão, a comunicação, a participação, as iniciativas e a inovação dos empregados não necessitarão de qualquer estímulo para compreender que o *scorecard* é uma ferramenta gerencial natural e poderosa.

2) Preciso de uma estratégia antes de construir o BSC?

Em termos estritos, o BSC é um instrumento de implementação da estratégia. Em organizações que já disponham de uma estratégia explícita, ele pode ajudar a implementá-la com mais rapidez e mais eficácia.

3) Podemos compartilhar todas as informações do BSC com os empregados?

A comunicação e a conscientização estimulam a motivação intrínseca, à medida que os empregados percebem como podem contribuir para o êxito da organização. O risco de compartilhar o *scorecard* estratégico é evidente, empregados se desligam das empresas a toda a hora. A solução viável seria evitar a revelação de informações sensíveis, as empresas dispõem do recurso de indexar os números do BSC, a fim de evitar riscos de vazamento para os concorrentes. Assim, a maioria dos empregados recebe diretrizes de orientação, mas não quantidades e valores reais.

4) Suponha que ainda faltem alguns indicadores do *scorecard*. Devemos retardar a implementação até que todos os dados estejam disponíveis, antes de iniciar o sistema gerencial do BSC?

Freqüentemente, após o término do primeiro projeto de BSC, muitos indicadores ainda não estão prontos para inclusão nos relatórios. Caso alguns indicadores ainda não existam, é provável que alguns processos gerenciais críticos não estejam sendo gerenciados. Nesse caso, é preciso ter paciência e se instituir novos processos para a obtenção das informações necessárias.

5) Como o BSC difere da TQM? E como se relaciona com a reengenharia?

O BSC é perfeitamente compatível com os princípios da TQM. As empresas que já tenham implementado métodos de melhoria contínua e de mensuração, encontrarão vastas

oportunidades para a sustentação de tais programas no referencial mais estratégico do BSC. O *scorecard* amplia de várias maneiras a eficácia dos programas TQM.

Em relação a reengenharia, “o *balanced scorecard* tem condições de reforçar as estratégias focalizadas em processos, ao identificar na proposição de valor vários indicadores não financeiros que convertem nos resultados almejados pelos programas de reengenharia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 394).

6) Quais as relações do BSC com o custeio baseado em atividades? Qual deve ser implementado primeiro?

Nenhum sistema de custos é capaz de medir o valor que a organização gera para seus clientes. O BSC identifica os clientes-alvo, os fatores que atribuem valor, os processos, as capacidades e as competências em que a organização deve ser excelente, a fim de apresentar proposição de valor singular para os clientes. Os dois sistemas apresentam vários pontos de interseção e ambas as abordagens são valiosas para a organização. A solução seria o uso de ambos os sistemas, de modo a serem capazes de mensurar e gerenciar seus vetores de valor e seus vetores de custo.

APÊNDICE C

Aspectos de um Planejamento Estratégico para uma OMPS

(BRASIL, 2004, p. 18.1-18.5)

- 1 – definir a missão de uma OMPS, que é o que consta do seu Regulamento aprovado pelo seu ODS, e deve ser compartilhada com todos os seus funcionários, civis e militares;
- 2 – definir a visão de futuro, que é onde a organização deverá se encontrar a curto, médio ou longo prazo, analisando cenários futuros para que o seu caminho seja devidamente orientado;
- 3 – identificação dos macroprocessos e definição dos objetivos estratégicos. Começando pelos grandes conjuntos de atividades-fim através dos quais a OMPS realiza a sua missão. Os objetivos estratégicos devem ser definidos pelo seu Comandante ou Diretor, devendo permitir que a organização alcance os resultados esperados;
- 4 – Identificar os fatores críticos de sucesso e definição de prioridades estratégicas. O fator crítico de sucesso é identificado para que seja atingido determinado objetivo estratégico definidos anteriormente;
- 5 – identificação dos problemas. Quando os fatores críticos são identificados, é necessário que tenhamos também listados os problemas que poderão advir, para que não se consiga atingir as condições consideradas como críticas para o sucesso;
- 6 – análise do ambiente (cenários) interno e externo, em que a organização está atuando, a fim de serem conhecidas as ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao atingimento dos objetivos; e
- 7 – análise das etapas do Planejamento Estratégico das OMPS. Ao serem concluídas as etapas anteriormente listadas, é preciso verificar se as mesmas estão coerentes entre si.

APÊNDICE D

Questionário “ALFA” semi-estruturado para Empresas/Organizações (KALLÁS, 2003)

Prezado Sr.(a).,

Solicito o favor de dedicar não mais que quinze minutos do seu tempo para responder este breve questionário, que fará parte da minha monografia de encerramento do Curso de Políticas e Estratégia Marítimas (CPEM) da Escola de Guerra Naval da Marinha do Brasil no mês de agosto do corrente ano. Participo a VS^a que os resultados lhe serão comunicados assim que disponíveis.

Trata-se de parte de um projeto de pesquisa que comparará os resultados da aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas/organizações em ambiente acadêmico.

Participo a VS^a que não será identificada a empresa que responder o questionário, confiabilidade da fonte, e que será tabulado numericamente de acordo com as categorias de respostas recorrentes encontradas, com análise apenas de conteúdo. Outrossim, participo ainda que constará do relatório da monografia como apêndice um questionário em branco como informativo.

Agradeço desde já a sua atenção, atenciosamente,

CMG (IM) Hercules Guimarães Honorato - Oficial aluno do CPEM-2007

Empresa: _____ **Cargo** _____

Data do início do projeto BSC em sua empresa: _____

1. Desde quando o Sr.(a) se envolveu com o BSC na sua empresa/organização?

desde a análise de viabilidade;

desde o início do projeto;

após o início do projeto. Quando? _____

2. Quando sua empresa decidiu implementar o BSC?

...toda a Diretoria/Alta administração estava de acordo;

...nem todos concordavam;

...um único membro da empresa/organização insistiu.

3. Sua empresa/organização contratou consultoria externa para implementar o BSC?

SIM;

NÃO. Usamos somente o pessoal interno capacitado no método;

Pessoal interno qualificado mais consultoria externa.

4. Qual a relevância atribuída aos motivos que levaram sua empresa/organização a implementar o BSC?

MOTIVOS	S	S	R	P
	sem relevância 1	secundário 2	relevante 3	principal 4
Aprender mais sobre o assunto.	()	()	()	()
Conquistar vantagem competitiva.	()	()	()	()
Estávamos perdidos. Qualquer coisa ajudaria.	()	()	()	()
Meus concorrentes estavam usando.	()	()	()	()
Possuir um sistema de apoio a decisão	()	()	()	()
Melhorar o processo de tomada de decisão	()	()	()	()
Outros (explicitar)	()	()	()	()

5. Qual o nível de dificuldade observado em cada um dos itens relacionados à operacionalização do BSC? Solicito preencher cada linha de acordo com as alternativas da tabela a seguir:

DIFICULDADES	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
Construir o Mapa Estratégico	()	()	()	()
Identificar Indicadores	()	()	()	()
Definir metas	()	()	()	()
Interpretar os dados gerados no BSC	()	()	()	()
Alocar tempo ao BSC na Tomada de decisão	()	()	()	()
Mobilizar todos a trabalharem com o modelo	()	()	()	()
Vincular o BSC com o orçamento	()	()	()	()
Conciliar as análises estratégicas às operacionais	()	()	()	()
Outros (explicitar):	()	()	()	()

6. A implementação do BSC modificou a carga de trabalho para os gestores?

- SIM, reduziu _____ horas semanais;
 NÃO houve alterações;
 SIM, aumentou _____ horas semanais.

7. Que impacto o BSC trouxe na sua empresa/organização?

ITEM	Piorou muito	Piorou pouco	Melhorou pouco	Melhorou muito
Tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizado estratégico (decidir e controlar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alinhamento das idéias dos gestores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetividade da comunicação interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros (explicitar):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Na opinião do Sr.(a), o retorno do investimento no BSC foi...

- ...negativo ...nulo ...positivo

9. Indique seu grau de satisfação com o modelo BSC (0=totamente insatisfeito, 10=totamente satisfeito)?

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Há algum tipo de recompensa atrelado ao BSC?

11. A Missão e Visão da empresa/organização estavam previamente definidas?

- 12. Como o BSC foi comunicado à empresa/organização?**

- 13. Quanto tempo a empresa/organização levou para elaborar o primeiro BSC?**

- 14. Se existiram e, caso afirmativo, quais foram às principais melhorias observadas no controle gerencial da empresa/organização com a BSC?**

- 15. O que considera essencial para garantir o sucesso da implementação do BSC?**

- 16. Críticas ao BSC como ferramenta de Gestão Estratégica?**

- 17. Problemas e dificuldades encontradas durante a implementação do BSC?**

- 18. Solicito informar o número de objetivos e indicadores do seu Mapa Estratégico e se possível anexá-lo quando do envio do questionário respondido.**

Muito obrigado pela atenção de VS^a. Meu e-mail para resposta:

hghhha@globo.com

APÊNDICE E

Questionário “BRAVO” semi-estruturado para as OMPS

Prezado Comandante,

Solicito a VSa o favor de dedicar alguns minutos do seu tempo para responder este breve questionário, que fará parte da minha monografia de encerramento do Curso de Políticas e Estratégia Marítimas (CPEM) da Escola de Guerra Naval da Marinha do Brasil. Participo a VS^a que os resultados lhe serão comunicados assim que disponíveis.

Trata-se de parte de um projeto de pesquisa que comparará os resultados da aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas/organizações em ambiente acadêmico e sua viabilidade de aplicação nas OMPS.

Agradeço desde já a sua atenção, atenciosamente,

CMG (IM) Hercules Guimarães Honorato Oficial aluno do CPEM-2007

OMPS: _____ **Cargo** _____

- 1. A OMPS possui Planejamento Estratégico implementado? (CONF ou OST) Caso Negativo, qual seria o principal motivo da não utilização dessa ferramenta de gestão?**

- 2. A OMPS possui assinado o contrato de autonomia de gestão? Caso negativo, qual seria o motivo principal? Caso afirmativo, ele atende ao que se propõe?**

- 3. A OMPS possui critérios, ferramentas ou sistemas de mensuração de desempenho? Caso afirmativo, existem indicadores a eles associados? Solicito citá-los.**

4. **Existem na OM planos, metas, e/ou objetivos estratégicos? Caso afirmativo, solicito exemplificar, informando qual a sua amplitude temporal (curto, médio ou longo prazo)?**
5. **Existem indicadores de desempenho na organização que meçam os resultados relativos aos seus ativos tangíveis e intangíveis? Caso afirmativo solicito relacioná-los.**
6. **Existe algum tipo de recompensa ou prêmio ao servidor ou ao grupo de servidores que atinge uma meta ou um objetivo organizacional? De igual forma existe algum tipo de premiação para quem apresenta uma idéia que acarretará economia de recursos ou otimização dos serviços?**
7. **É do conhecimento de cada membro da tripulação, desde a alta administração até o servidor de frente da bancada, a Missão e a Visão de Futuro da organização, bem como as estratégias e os objetivos institucionais a eles diretamente relacionados? Como é realizada a divulgação dessas informações?**
8. **Quais os sistemas ou ferramentas de gestão que a organização utiliza para realizar o seu controle gerencial, incluindo o ponto de vista financeiro e a produção de informações para tomada de decisão?**
9. **Em sua opinião existe um “alinhamento” entre o trabalho realizado pelo setor produtivo (operacional) e os objetivos e metas estabelecidos no Planejamento Estratégico elaborado pela OMPS?**
10. **São realizadas reuniões para o acompanhamento e a avaliação dos objetivos e metas estabelecidos? Caso afirmativo solicito descrever como se dá esse encontro; informar quem dele participa; e comentar os assuntos que nele normalmente são tratados?**
11. **Quais os problemas ou dificuldades encontradas pela OMPS no que se refere ao seu controle gerencial?**
12. **Existe na OMPS algum tipo de controle estatístico relacionado com: desperdício de material; retrabalho, prazos de atendimento; satisfação dos clientes MB e extra-MB; e satisfação da força de trabalho?**

13. Em sua opinião, o controle gerencial da OMPS pode ser melhorado? Quais seriam as ações necessárias para que isso ocorra?
14. É do conhecimento de VS^a o que vem a ser a ferramenta “balanced scorecard (BSC)”? Caso afirmativo, o entrevistado acredita ser viável a implantação dessa ferramenta na OMPS? Solicito justificar a sua resposta.
15. OMPS possui pessoal qualificado ou que conheça o BSC? Caso afirmativo, solicito avaliar se ele (s) teriam condições de implementar o BSC na OMPS? Na opinião da pessoa qualificada ou que conheça BSC seria viável e útil a implantação do BSC?
16. Algo mais a acrescentar?

Muito obrigado por sua atenção de VS^a. Meu e-mail para resposta:

hghhmma@globocom.com ou CPEM042@guenav.com

APÊNDICE F

Relação das empresas contatadas com BSC implantado

1. ARCELOR BRASIL CST;
2. BANCO DO BRASIL S. A.;
3. CIA SIDERÚRGICA TUBARÃO;
4. COPEL – CIA PARANAENSE DE ENERGIA;
5. COPEL – CIA PETROQUÍMICA DO SUL;
6. DUKE ENERGY DO BRASIL;
7. EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA;
8. ESPM – RJ - ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING;
9. EXÉRCITO BRASILEIRO;
10. GERDAU AÇOMINAS;
11. GRUPO GERDAU;
12. HEMORIO – INST. ESTADUAL DE HEMATOLOGIA ARTHUR S. CAVALCANTI;
13. HOSPITAL 9 DE JULHO – SP;
14. HOSPITAL MONTE SINAI – JUIZ DE FORA – MG;
15. INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA DE LARANJEIRAS – RJ;
16. INSTITUTO NACIONAL DE TRAUMATOLOGIA E ORTOPEDIA;
17. INTER CHANGE SOLUÇÕES;
18. IPIXEL – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES;
19. IVIA INFORMÁTICA;
20. MAXIPLAST EMBALAGENS;
21. OXITENO;

22. PARCEIROS VOLUNTÁRIOS;
23. POLI BRASIL – SUZANO PETROQUÍMICA;
24. REDE CIGAM;
25. SENAI – RJ – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL;
26. SETTING CONSULTORIA;
27. SIEMENS BRASIL;
28. TRANSPETRO - PETROBRAS TRANSPORTES S. A.;
29. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAPÁ;
30. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU;
31. UNIBANCO AIG-SEGUROS; E
32. UNIVERSIDADE DO SUL – SC;