

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**

**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**EVANDRO CRISTOFOLI**

**INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA UMA EMPRESA DO**  
**SEGMENTO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL:**  
**Uma proposta para implantação**

**Bento Gonçalves**  
**2015**

Evandro Cristofoli

INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL:

Uma proposta para implantação

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista no  
MBA em Controladoria e Finanças da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms.Humberto Girardi

Bento Gonçalves

2015

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Evandro Cristofoli

INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL:

Uma proposta para implantação

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista no  
MBA em Controladoria e Finanças da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

**INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL: uma  
proposta para implantação**

Evandro Cristofoli (a)\*

Humberto Girardi (a)\*\*

**RESUMO**

Muitas empresas conduzem o processo de tomada de decisão quase que exclusivamente através da análise de indicadores financeiros. Contudo, estes indicadores financeiros retratam ocorrências passadas e não consideram os vetores de desempenho futuro, os quais podem ser expressos através de medidas não financeiras, também conhecidas como ativos intangíveis. Este trabalho apresenta uma proposta de implantação de indicadores financeiros e não financeiros para uma empresa do segmento de saúde e segurança ocupacional, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard*. Para isto, coletou-se dados através de questionário e entrevista em profundidade com o gestor responsável pela tomada de decisões, com o objetivo de identificar as estratégias utilizadas pela empresa e assim estabelecer as medidas de desempenho financeiras e não financeiras relevantes para o caso analisado. Com o entendimento destas estratégias, foi possível identificar os pontos críticos a serem medidos e monitorados, levando em consideração as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*, resultando em um painel de indicadores alinhado aos propósitos da empresa e que servirá para a tomada de decisões dos gestores.

Palavras-chave: Indicadores financeiros e não financeiros. *Balanced Scorecard*. Medidas de Desempenho. Segmento de saúde e segurança ocupacional.

---

\* Candidato a especialista pelo MBA em Controladoria e Finanças da Unisinos.

\*\* Doutorando PPG Ciências Contábeis Unisinos, Mestre em Administração PUC-Rio, Bacharel em Ciências Contábeis UFRGS, Professor da Unisinos.

## SUMÁRIO

|                                                      |               |
|------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                            | <b>05</b>     |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....                       | 06            |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                  | 07            |
| <b>1.2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>                     | <b>07</b>     |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                    | 07            |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                              | 07            |
| <br><b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                | <br><b>08</b> |
| 2.1 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO .....                   | 08            |
| 2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS.....                          | 10            |
| 2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) .....            | 13            |
| <b>2.3.1 ORIGEM DO BSC.....</b>                      | <b>13</b>     |
| 2.3.2 CONCEITO DO BSC.....                           | 13            |
| 2.3.3 RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO.....                 | 15            |
| 2.3.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....                    | 17            |
| 2.3.5 PERSPECTIVA DO CLIENTE.....                    | 19            |
| 2.3.6 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....       | 20            |
| 2.3.7 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO ..... | 21            |
| 2.3.8 MAPAS ESTRATÉGICOS.....                        | 24            |
| <br><b>3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS.....</b>             | <br><b>26</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                    | 26            |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....             | 26            |
| 3.3 AMOSTRA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....      | 31            |
| 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....               | 31            |
| <br><b>4 RESULTADOS.....</b>                         | <br><b>31</b> |
| <br><b>5 DISCUSSÃO .....</b>                         | <br><b>34</b> |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>              | <b>39</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>               | <b>41</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b> | <b>42</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Taxionomia do Capital Intelectual .....                 | 12 |
| Figura 2- Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....            | 14 |
| Figura 3- Relação de Causa e Efeito .....                         | 16 |
| Figura 4- Relações de Causa e Efeito.....                         | 17 |
| Figura 5- Perspectiva dos Processos Internos .....                | 21 |
| Figura 6- Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento ..... | 23 |
| Figura 7- Modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....               | 25 |
| Figura 8- Organograma da Empresa A .....                          | 28 |
| Figura 9- Organograma da Empresa B .....                          | 29 |
| Figura 10- Organograma da Empresa C .....                         | 29 |
| Figura 11- Organograma da Empresa D .....                         | 30 |
| Figura 12- Organograma da Empresa E .....                         | 30 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1- Fases do Ciclo de Vida de uma Empresa ..... | 18 |
| Quadro 2- Exemplo de Indicadores.....                 | 23 |
| Quadro 3- Configurações das Empresas .....            | 27 |
| Quadro 4- Relação de Indicadores por Perspectiva..... | 38 |

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente onde a concorrência entre as organizações está cada vez mais acirrada e os diferenciais competitivos estão se equiparando, torna-se fundamental para os gestores possuírem informações relevantes e alinhadas à estratégia, que demonstrem os rumos que a organização está seguindo e assim possam tomar decisões de maneira assertiva.

Para sobreviverem e prosperarem, as organizações precisam utilizar sistemas de medição de desempenho em sintonia com suas estratégias e que consigam demonstrar como os seus ativos intangíveis são convertidos em ativos tangíveis mensuráveis, levando em consideração não somente indicadores financeiros que refletem o desempenho passado, mas também indicadores não financeiros que demonstram as bases para o sucesso financeiro no futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, Kaplan e Norton em 1992, criaram uma ferramenta, denominada *Balanced Scorecard*, que possibilita desdobrar a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, todas estas interligadas por relações de causa e efeito, onde o efeito de qualquer alteração em alguma medida é refletida nas demais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard*, oferece aos gestores, as condições para alcançar o sucesso futuro, pois enfatiza a busca de objetivos financeiros, incluindo os vetores de desempenho destes objetivos. Os executivos conseguem avaliar como a empresa gera valor para os clientes atuais e futuros, bem como aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos em pessoas, procedimentos e sistemas para melhorar os resultados.

Além de ser um sistema de medição, o *Balanced Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia para toda a empresa e a identificação dos fatores críticos de sucesso a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante do cenário acima exposto, ter um sistema de medição de desempenho alinhado às estratégias, é recomendado para qualquer organização que pretenda identificar como os seus ativos intangíveis podem gerar valor ao negócio, dentre elas, empresas do segmento de saúde e segurança ocupacional que é o objeto deste trabalho.

A saúde e segurança ocupacional é o conjunto de medidas adotadas para minimizar os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do funcionário.

Empresas que investem em saúde e segurança do trabalho, têm uma série de benefícios como a diminuição do tempo indisponível de mão-de-obra, aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da imagem . Além disso, a legislação trabalhista vem se tornando cada vez mais restrita, obrigando as empresas a buscarem contínuas adequações. (NETO, 2013)

Há portanto um mercado que demanda uma série de serviços e produtos relacionados à saúde e segurança ocupacional e as empresas deste segmento precisam identificar e medir os vetores de sucesso no futuro para ter competitividade

## **1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A necessidade de possuir sistemas de medição de desempenho alinhados com a estratégia é condição essencial no processo de tomada de decisão pelos gestores das empresas. Caso contrário, não se pode conhecer o rumo que os negócios estão seguindo, se está havendo melhoria de desempenho ou não e em que pontos específicos isto ocorre.

Muitas empresas concentram o processo de tomada de decisões pautado quase que exclusivamente, em medidas de desempenho financeiro, cujos valores demonstram o desempenho passado. Contudo, apesar da importância destes indicadores, eles não são suficientes para refletir os parâmetros críticos que representam a estratégia de criação de valor a longo prazo, chamados de ativos intangíveis. Segundo Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis representam mais de 75% do valor das organizações. Logo, faz-se necessário a utilização de medidas não financeiras em conjunto com as medidas financeiras para medição da estratégia.

Ainda, para criação de valor a longo prazo, o simples fato de combinar medidas não financeiras e financeiras alinhadas à estratégia, não assegura a obtenção de resultados satisfatórios. Estas medições precisam ter uma relação de causa e efeito onde o desempenho de uma medição impacta nos resultados das demais.

Assim, considerando o cenário exposto, este trabalho pretende responder a seguinte questão: Considerando a atividade de serviços de saúde e segurança ocupacional e as premissas do *balanced scorecard*, quais indicadores financeiros e não financeiros podem compor um painel que contribua com a gestão da empresa Anônima Ltda. ?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de implantação de indicadores financeiros e não financeiros para a empresa Anônima Ltda. do segmento de saúde e segurança ocupacional, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* .

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com os objetivos específicos se pretende contribuir para o alcance do objetivo geral, quais sejam:

- Descrever a atividade de saúde e segurança ocupacional;
- Apresentar a empresa do estudo de caso;
- Pesquisar os indicadores que possam apresentar informações úteis para este segmento de atividade;
- Desenvolver um painel de indicadores com aqueles mais importantes em termos de desempenho da atividade escolhida.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas necessitam de informações que demonstrem o desempenho do negócio para facilitar o processo de tomada de decisão pelos seus gestores.

Estas informações não podem se resumir a medições meramente financeiras que, apesar de sua importância, refletem apenas o desempenho do passado, mas não conseguem demonstrar os fatores que podem contribuir para o sucesso a longo prazo .

De acordo com Kaplan e Norton (2004) , os ativos intangíveis de uma organização representam mais de 75% do seu valor.

Um sistema de medições de acordo com as premissas do *Balanced Scorecard*, faz com que a organização elabore um conjunto de indicadores a partir da estratégia organizacional , considerando as perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira que permite identificar os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e os processos críticos que aumentam a satisfação dos clientes e os resultados para os acionistas.

Empresas do segmento de saúde e segurança ocupacional estão inseridas em um mercado onde a legislação cada vez mais restrita, cria uma demanda para o fornecimento de produtos e serviços que atendam estes requisitos legais e que possam gerar benefícios para as demais organizações através da implantação de melhorias de saúde e segurança.

Para continuarem competitivas, empresas deste segmento necessitam monitorar e medir o desempenho de sua estratégia através de uma ferramenta que possibilita fornecer aos gestores, informações relevantes para a tomada de decisões, justificando assim a elaboração deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO**

A mensuração do desempenho fornece aos gestores das empresas uma visão do que foi realizado e como foi realizado, para permitir então que o sistema possa ser melhorado continuamente e os membros da organização tenham um alinhamento com os objetivos estratégicos. Sendo assim, o sistema de mensuração deve captar e organizar informações e dados além de comunicar os resultados de forma clara e rápida, para que os responsáveis possam tomar decisões e providências em relação à melhoria do desempenho global da organização.(GASSENFERTH; SOARES, 2007).

De acordo com Gassenferth e Soares (2007, p. 165),

O sucesso de um sistema de medição de desempenho está baseado nos seguintes princípios:

- Medir somente o que é importante; medir coisas que dêem ou indiquem o sucesso organizacional.
- Equilibrar um conjunto de medidas. Procurar, no momento de definir medidas, considerar as perspectivas das pessoas que tomam decisões (acionistas, alta gerência e clientes).
- Oferecer uma visão tanto da gestão dos recursos da organização quanto da gestão dos resultados da organização.
- Envolver os membros da organização no desenho e na implementação do sistema de medidas.
- Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Sem medições de desempenho adequadas, a chance das organizações tomarem decisões equivocadas sobre o seu rumo, aumenta consideravelmente. Além disso, estas medições não podem se resumir a medições do passado, mas sim fornecer dados que permitam avaliar as tendências para possibilitar a tomada de ações preventivas que evitem ou minimizem eventos indesejados no futuro.(KAPLAN; NORTON, 1997).

Estudos sobre medidas de avaliação do desempenho das organizações têm evidenciado uma forte correlação entre o processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas e a utilização de medidas não-financeiras. Para empresas prestadoras de serviços, o uso de medidas não financeiras pode levar ao conhecimento mais profundo do posicionamento competitivo do seu negócio por meio da visão dos clientes e competidores. (GASSENFERTH; SOARES, 2007, p.166).

Segundo Sharman (1995 apud GASSENFERTH; SOARES, 2007, p.166), existem seis passos a serem considerados na definição de um sistema de mensuração de desempenho:

- Passo 1- Análise estratégica: procura entender o cenário atual e futuro da empresa e a visão das partes interessadas, para com base em fatores críticos definir as medidas internas a serem atingidas. Esta análise permite realizar o mapeamento das relações entre a estratégia e os processos e as relações da empresa com o ambiente, outras organizações e a sociedade
- Passo 2- Definição dos processos: compreender os as entradas, saídas e relações entre os processos que formam a cadeia de valor que afeta o cliente.
- Passo 3- Desenvolvimento de medidas: definição de medidas quantitativas e qualitativas começando pela saída do processo até

chegar ao início. As medidas devem ser validadas pelos gestores e posteriormente refinadas.

- Passo 4- Mensuração do desempenho: sistema de informações gerenciais que deve considerar duas dimensões relacionadas com o resultado do sucesso competitivo ( indicadores como participação de mercado, custo unitário , lucro e valor adicionado) e quatro com aspectos determinantes deste sucesso ( qualidade, utilização de recursos, iniciativas de inovação). O sistema de mensuração deve possuir uma estrutura de mensuração definida, responsabilidade para a coleta de dados e geração de relatórios
- Passo 5- Análise de lacunas: avaliação do desempenho atual e as diferenças entre o desempenho esperado, bem como oportunidades de melhoria. Planos de ação devem ser estabelecidos para o próximo período de mensuração, visando aumentar o desempenho
- Passo 6- Implementação: implementar os planos de ação e revisar as metas estratégicas para atingir novos níveis de performance.

## 2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Muitas organizações conduzem o processo de tomada de decisão considerando, quase que exclusivamente, indicadores financeiros que retratam ocorrências passadas , sem levar em conta informações importantes sobre a gestão do conhecimento, processos, satisfação de clientes e outras, também denominadas de ativos intangíveis.( DEL CARPIO; ROCHA PINTO, 2011)

O ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem existência física, isto é, não pode ser tocado. Contudo, estes ativos são os que criam valor diferenciado para as empresas, aumentando a sua competitividade. É através deles que surge a melhoria da satisfação dos clientes, aumento da eficácia dos processos internos, melhoria da qualidade, redução de desperdícios entre outros.

Conforme Kaplan e Norton ( 1997, p. 4)

Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.

- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Logo, estes ativos não financeiros como capital humano, banco de dados, sistemas de informações, processos de alta qualidade, inovação, marcas e cultura, fazem com que exista uma substituição gradativa da economia movida a produtos e ativos tangíveis, para uma economia movida a conhecimento e ativos intangíveis. Em média, estes ativos respondem por mais de 75% do valor das empresas.(KAPLAN; NORTON, 2004).

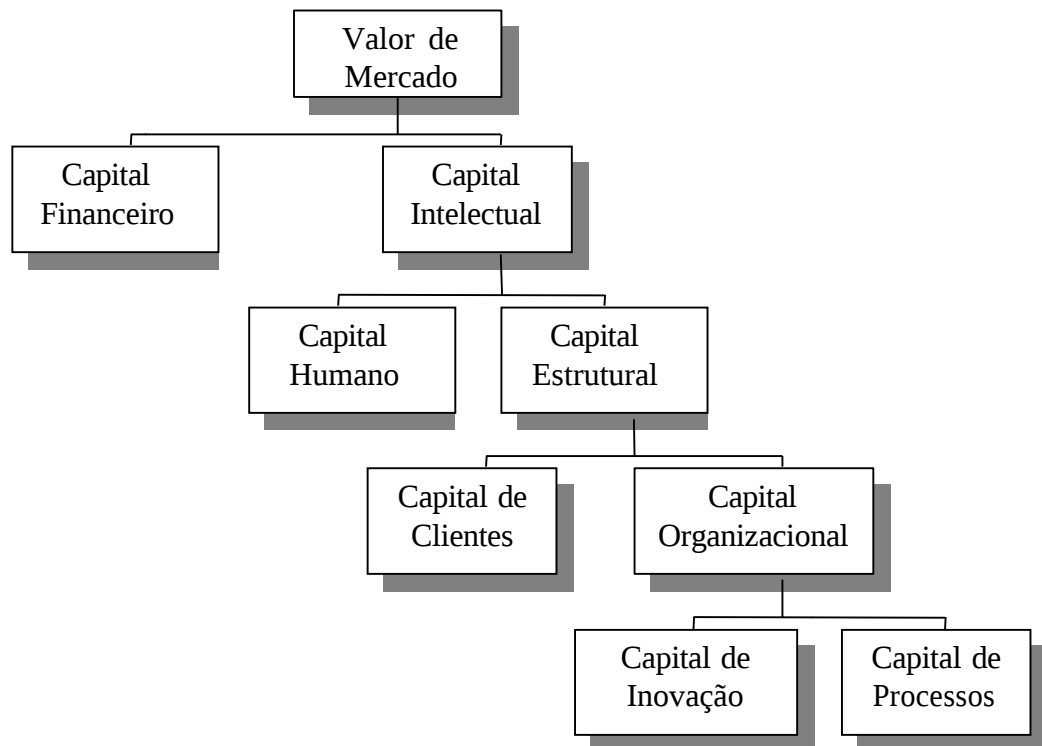
Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 13),

Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias:

- *Capital humano*: Habilidades, talento e conhecimento dos empregados
- *Capital da informação*: Banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica.
- *Capital Organizacional*: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

De acordo com Hernandez, M Cruz e Falcão (2005) os elementos que compõem os ativos intangíveis devem estar alinhados entre si e com a estratégia da organização para poderem gerar valor de mercado à mesma. Também são chamados de Capital Intelectual conforme pode ser visto na figura 1:

Figura 1 – Taxionomia do Capital Intelectual



Fonte: Edvinsson e Malone (1998 apud HERNANDES; M CRUZ; FALCÃO, 2000, p.5)

De acordo com Prahalad e Hamel (1994 apud DEL CARPIO; ROCHA PINTO, 2011, p. 314),

[...]as organizações contemporâneas precisam desenvolver a capacidade de antever as oportunidades emergentes, capacitar e tornar a capacitar seus colaboradores, redesenhar seus processos e redirecionar seus recursos. Diante disso, nota-se que, para acompanhar a acirrada competição dos mercados, as organizações atuais precisam administrar e otimizar os recursos não financeiros. Surge, aqui, a questão sobre como gerir tais recursos assim como as mudanças organizacionais em um ambiente dominado por relatórios financeiros, atrelados a um modelo contábil, exibidores do desempenho passado, e que não orientam, tampouco alertam, sobre as ações necessárias para o alcance dos resultados estabelecidos para o futuro.

Sendo assim, frente a um cenário onde os ativos intangíveis são extremamente relevantes para a geração de valor às organizações, surge a necessidade de criar formas estruturadas para medir o desempenho organizacional através de indicadores financeiros e não financeiros que demonstrem os resultados obtidos e a tendência destes ativos.

## **2.3 *BALANCED SCORECARD*-(BSC)**

### **2.3.1 ORIGEM DO BSC**

Kaplan e Norton (2004) iniciaram em 1990 um projeto de pesquisa com várias organizações para identificar novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Na época os autores acreditavam que a importância de ativos baseados na gestão do conhecimento – colaboradores e tecnologia da informação , tornava-se cada vez maior para o aumento da competitividade das empresas, frente ao principal sistema de avaliação utilizado que era o da contabilidade financeira . Os relatórios financeiros tradicionais não conseguiam mensurar o valor criado pelos ativos intangíveis da empresa como capacidade dos empregados, sistemas de informação, qualidade, processos e inovação nos serviços e produtos.

Também acreditavam que os gestores e funcionários dedicam importância para aquilo que é medido e o que não é medido não poderá ser bem gerenciado. Logo, os gestores dedicavam esforço demasiado na melhoria dos indicadores financeiros de curto prazo e pouco esforço no gerenciamento dos ativos intangíveis que formam a base para o sucesso financeiro no futuro.

O produto do projeto de Kaplan e Norton foi um sistema balanceado de mensurações – *Balanced Scorecard* que preserva os indicadores financeiros mas equilibra esses resultados com indicadores não financeiros sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

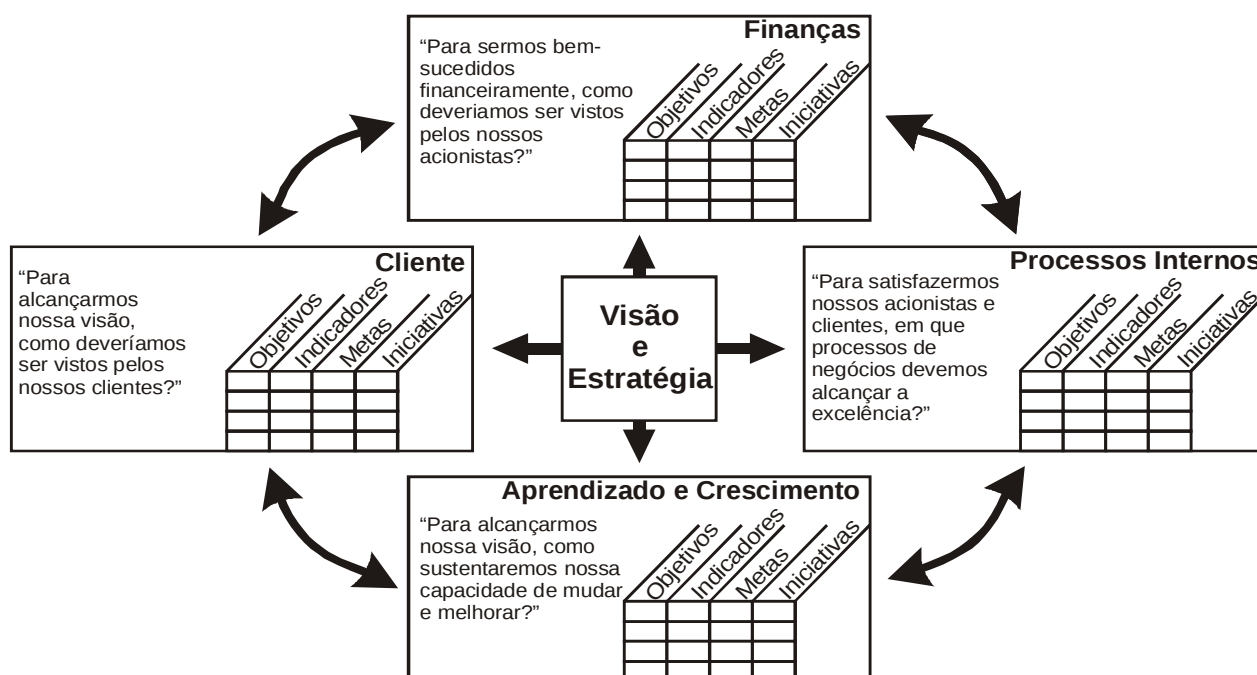
### 2.3.2 CONCEITO DO BSC

O BSC pode ser traduzido como um conjunto de medições financeiras e não financeiras, com relações de causa e efeito entre si e que estão alinhadas com a visão e a estratégia da organização. As medidas financeiras servem para medir o desempenho passado e as medidas não-financeiras são úteis para avaliar o desempenho futuro, pois indicam até que ponto a organização gera valor para os clientes, como os processos internos estão contribuindo para esta geração e a necessidade de aperfeiçoar as competências internas, sistemas e procedimentos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

*O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.*(PADOVEZE, 2009, p.125)

O BSC é um sistema que complementa as medidas financeiras com medidas de desempenho futuro, também chamadas de vetores de valor ( não financeiras-ativos intangíveis). Estes vetores são desdobrados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 2 – Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Embora muitas empresas utilizem medidas financeiras e não financeiras onde geralmente os indicadores financeiros são utilizados pela Alta Administração para avaliar os resultados, inclusive das operações dos escalões inferiores, a diferença na utilização do BSC é que ambas medidas devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários de escalões inferiores devem compreender as consequências financeiras de suas ações e a Alta Administração deve conhecer os vetores de valor para um desempenho de longo prazo. Além disso, os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não são aleatórios, isto é, possuem uma correlação estreita entre si, pois derivam de um processo *top-down* direcionado pela missão e pela estratégia da organização. Há um desdobramento da missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis. Pode-se então dizer que há um equilíbrio entre medições externas (relacionadas a acionistas e clientes) e medições internas (relacionadas aos processos críticos, inovação, aprendizado e crescimento). (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.20)

Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação a estratégia.

- Comunicar a estratégia à toda a empresa.
- Alinhar as 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.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

### 2.3.3 RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO

As quatro perspectivas utilizadas no BSC, estabelecem uma relação de causa e efeito que pode ser explicada da seguinte maneira: a perspectiva de aprendizado e crescimento contempla contratar pessoas certas, treiná-las e motivá-las corretamente e ter um processo de aprendizado contínuo, bem como possuir sistemas de informações e procedimentos adequados. Com estes fatores, haverá um melhoramento dos processos internos que por sua vez, trazem melhorias para os produtos e serviços e conseqüentemente o aumento da satisfação dos clientes. Como o aumento da satisfação dos clientes, aumenta a participação de mercado da organização, afetando os resultados financeiros como lucro, receita e retorno sobre o investimento. (HERNANDES; M CRUZ; FALCÃO, 2000)

A figura 3 ilustra a relação de causa e efeito entre as perspectivas:

Figura 3 – Relação de Causa e Efeito

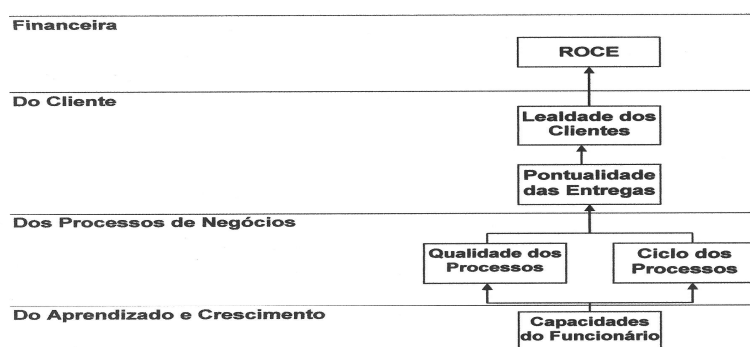


Fonte: Kaplan e Norton ( 2004, p. 8)

A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Sendo assim, o BSC deve deixar claro as relações ( hipóteses) entre os objetivos e suas medições nas várias perspectivas. A cadeia de causa e efeito deve ser percebida nas quatro perspectivas. Como exemplo a medição do retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser um objetivo financeiro. O vetor que gera valor para este objetivo poderia ser o aumento e a repetição de vendas aos clientes existentes oriundo de alto índice de lealdade dos clientes . Logo, a lealdade dos clientes fará parte da perspectiva do cliente. Mas como a empresa poderá conquistar a lealdade dos clientes? Através da análise das preferências dos clientes , pode-se detectar que a lealdade é valorizada pela entrega pontual. Assim, a pontualidade de entrega também fará parte da perspectiva do cliente. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Na sequência, para melhorar a pontualidade das entregas, constata-se que os processos internos devem aumentar a qualidade e reduzir os ciclos internos. Estes objetivos serão então incorporados na perspectiva de processos. Mas como a empresa pode aumentar a qualidade e reduzir os ciclos internos? Através, por exemplo, do aumento de capacitação dos funcionários, sendo este um objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento. Assim, todas as relações de causa e efeito podem ser visualizadas através de uma reta que atravessa as quatro perspectivas do BSC. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Figura 4 – Relações de Causa e Efeito



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

Onde ROCE significa *Return On Capital Employed* e representa o retorno obtido em função do capital empregado na empresa.

#### 2.3.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros servem de foco para as demais perspectivas e qualquer medida utilizada, no final apontará para a melhoria do resultado financeiro. Todo o BSC inicia com os objetivos financeiros de longo prazo, seguindo após para os objetivos de clientes, processos internos e por último os objetivos de aprendizado e crescimento.

Os objetivos financeiros podem variar de acordo com a fase do ciclo de vida da empresa:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita.

As empresas na fase de crescimento são as que possuem um potencial elevado de crescimento. Provavelmente terão que utilizar recursos consideráveis para aperfeiçoar seus produtos e serviços, aumentar a infraestrutura física e a capacidade operacional, desenvolver relacionamento com os clientes, consolidar os processos internos e outros. Os investimentos feitos para o futuro poderão consumir mais recursos que os gerados atualmente. Os objetivos financeiros para estas empresas estarão relacionados com os percentuais de crescimento da receita e aumento das vendas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas na fase de sustentação ainda têm potencial de atração de investimentos, mas necessitam elevar o retorno sobre o capital investido. A participação de mercado tem que ser mantida e ampliada e os investimentos serão direcionados para pontos específicos ao invés de projetos de expansão de longo prazo feitos na fase anterior. Os objetivos financeiros estão relacionados basicamente à lucratividade e serão expressos através de medidas como receita operacional, margem bruta, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado. (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas na fase de colheita são as que desejam colher os investimentos realizados nas fases anteriores. Não são necessários investimentos significativos,

apenas o suficiente para manter as capacidades já alcançadas. Se por algum motivo, for feito algum investimento, este deve ser de retorno bem definido e em curto prazo. Os objetivos financeiros para este tipo de empresa estão relacionados a maximização do fluxo de caixa e diminuição da necessidade de capital de giro.

Contudo, o posicionamento das empresas poderá sofrer variações para objetivo específico, decorrente de mudanças de tecnologia, mercado ou outra variável, obrigando aos executivos reavaliarem os objetivos financeiros pré-estabelecidos, sendo conveniente no mínimo uma vez ano realizar esta análise. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Quadro 1 resume as características e objetivos de acordo com cada fase:

Quadro 1 – Fases do ciclo de vida de uma empresa

| FASE        | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                        | OBJETIVOS FINANCEIROS                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos elevados em infra-estrutura</li> <li>• Desenvolver clientes</li> <li>• Consolidar processos internos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da receita.</li> <li>• Aumento das vendas</li> </ul>                                                                                                                          |
| Sustentação | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o capital investido</li> <li>• Ampliação da capacidade de produção</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Aumento receita operacional</li> <li>• Aumento da margem bruta</li> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Aumento do valor econômico agregado</li> </ul> |
| Colheita    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colheita dos investimentos das fases anteriores</li> <li>• Investimentos somente para manter as capacidades</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximização do fluxo de caixa</li> <li>• Diminuição da necessidade de capital de giro</li> </ul>                                                                                          |

Fonte: Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p.4)

Segundo Kaplan e Norton (1997) para a maioria das empresas, independente das fases em que se encontram, temas financeiros relacionados ao aumento da receita, melhoria de custos e produtividade e maior utilização de ativos promoverão as ligações necessárias entre as quatro perspectivas do BSC.

### 2.3.5 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Nesta perspectiva são identificados os clientes e o nicho de mercado que a empresa irá atuar. Estes componentes serão a fonte de receitas para os objetivos

financeiros. Nesta perspectiva haverá um alinhamento das medidas utilizadas, como por exemplo, fidelidade, satisfação e outras com os segmentos específicos de clientes e mercado e a identificação da proposta de valor para os mesmos. ( KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas precisam voltar o seu foco para o ambiente externo, isto é , para os clientes. Assim, a missão e a visão das empresas costumam ser redigidas considerando a satisfação dos seus clientes, o que é obvio para ter um desempenho financeiro superior a longo prazo. Além disso, o desdobramento da missão e estratégia em segmentos específicos de mercado e clientes que a empresa atua ou pretende atuar e a identificação da proposta de valor para estes segmentos, faz com que não se incorra no erro de querer ser tudo para todos.

Em função dos clientes atribuírem valor ao produto de forma diferenciada, uma pesquisa de mercado aprofundada poderá identificar as preferências de cada cliente ou segmento e possibilitar a formulação da estratégia através de objetivos específicos para cada segmento. ( KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) , existem dois grupos de medidas a serem utilizadas na perspectiva de clientes: Essenciais e Vetores de desempenho( proposta de valor).

As medidas essenciais são as que comumente todas as empresas utilizam:

- Participação de mercado
- Retenção de clientes
- Captação de clientes
- Satisfação de clientes
- Lucratividade de clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), os vetores de desempenho ou proposta de valor são os atributos oferecidos aos clientes através dos produtos e serviços e que geram a fidelidade e satisfação. Embora estes atributos variem de acordo com o segmento, existe um conjunto comum que se aplicam a todos os segmentos:

- Atributos dos produtos/serviços: funcionalidade , preço e qualidade.
- Relacionamento com os clientes: entrega, tempo de resposta da entrega e facilidade na relação de compra

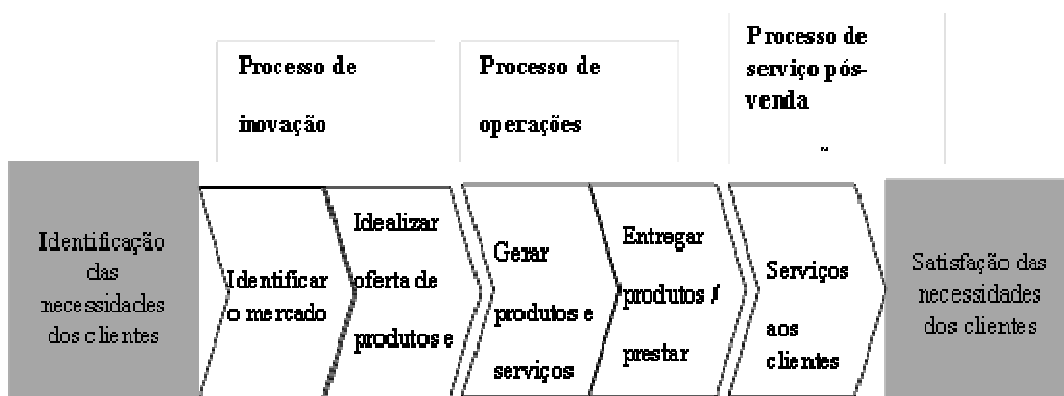
- Imagem e reputação: fatores intangíveis que atraem o cliente para determinada empresa como qualidade dos produtos e publicidade.

A utilização somente de medidas essenciais faz com que os gestores analisem somente o passado e não consigam identificar o que deve ser feito no dia-a-dia. Portanto a combinação de medidas essenciais com os vetores de desempenho, permite oferecer propostas de valores que satisfaçam os segmentos-alvo.

### 2.3.6 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na relação de causa e efeito que existem entre as perspectivas do BSC, a perspectiva de processos internos precisa responder a seguinte questão: “ Para satisfazer os clientes e consequentemente os acionistas em que processos devemos ser excelentes?”. Isto remete à identificação de quais processos de negócio a empresa deverá buscar a excelência, Os executivos identificam os processos mais críticos para atingir os objetivos dos clientes e acionistas . As medições de desempenho nesta perspectiva devem envolver a cadeia de valor desde a inovação (desenvolvimento de produtos), passando pela operação e entrega e finalizando no pós-venda.

Figura 5 – Perspectiva dos Processos Internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 104)

Também é importante que as medidas de desempenho dos processos internos não se concentrem em departamentos, mas sim em processos que atravessem vários departamentos como processos de atendimento aos pedidos, compras, planejamento e controle da produção. Logo medições de custo, qualidade, produtividade e tempo são definidas para estes processos. Embora todas as empresas busquem a melhoria nestes aspectos, no BSC os objetivos e medidas dos processos internos originam-se das estratégias voltadas para o atendimento aos clientes e acionistas, fazendo com que esta análise *top-down* demonstre a necessidade de criar processos novos que até então não foram identificados pela empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 2.3.7 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a que desencadeia o desenvolvimento de todas as demais. Na relação de causa e efeito existente entre as perspectivas, o conjunto de funcionários capacitados e motivados, aliado a sistemas de informação e procedimentos, proporciona a melhoria dos processos internos que por sua vez melhora os produtos e a satisfação dos clientes, possibilitando o aumento do desempenho financeiro. Logo, todos os ativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, resultam das ações humanas. (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.131), “ Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”.

Alguns executivos ainda têm a tendência de considerar o investimento em aprendizado e crescimento como sendo uma despesa (assim considerado pelo modelo contábil financeiro) e, quando necessitam reduzir custos, esta é uma das primeiras áreas a ser afetada, sendo que no curto prazo a redução é notória, porém a longo prazo os efeitos negativos serão significativos. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

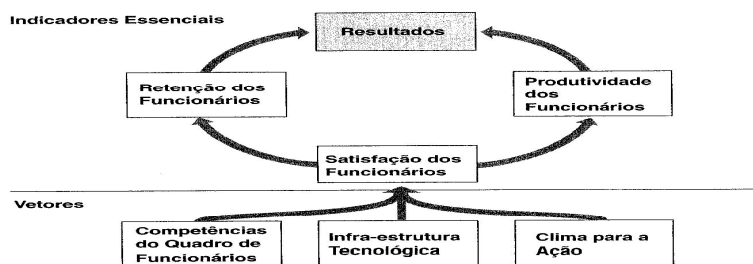
1-Capacidades dos funcionários: a forma de contribuição dos funcionários à empresa mudou de um sistema de fornecimento de força braçal para o fornecimento de ideias para melhorar o desempenho dos processos e junto aos clientes. Os procedimentos padronizados estabelecidos pelos gestores somente são uma base partir da qual devem ser feitas melhorias. Medidas essenciais a serem utilizadas são a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

2-Capacidades dos sistemas de informação: para terem eficácia nas suas funções, os funcionários necessitam de informações eficazes sobre os clientes, processos internos e as consequências financeiras de suas ações. Em relação aos clientes, os funcionários devem saber o segmento que o cliente atua para entender as suas necessidades e podem oferecer produtos que o satisfaçam. Com relação aos processos internos, os funcionários devem receber um *feedback* rápido sobre o produto ou serviço entregue para avaliar os pontos onde serão necessárias melhorias para eliminar problemas de qualidade, excesso de custo, tempo e desperdício. Indicadores sugeridos para esta categoria seriam o percentual de processos que oferecem feedback sobre qualidade, tempo e custo e o percentual de funcionários que tratam diretamente com os clientes e tem acesso às informações referentes aos mesmos.

3-Motivação, *empowerment* e alinhamento: para melhorar o seu desempenho, não basta a empresa possuir funcionários capacitados e com acesso a informações. É necessário que os funcionários sejam motivados e ter liberdade para decidir e agir. Programas que estimulem os funcionários a contribuir com sugestões de melhoria e aliado a sistemas de reconhecimento podem ser utilizados para atingir este propósito. Medidas sugeridas são o número de sugestões por funcionário, número de sugestões implementadas com sucesso e taxa de melhoria obtida nos processos através das melhorias implementadas.

A figura 6 resume a estrutura da perspectiva do aprendizado e crescimento:

Figura 6 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Kaplan, Norton (1997, p.135)

Resumindo os indicadores sugeridos em cada perspectiva , tem-se o Quadro 2

Quadro 2– Exemplos de Indicadores

| PERSPECTIVA               | INDICADOR SUGERIDO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financeira                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita.</li> <li>• Vendas</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Receita operacional</li> <li>• Margem bruta</li> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Valor econômico agregado</li> <li>• Fluxo de caixa</li> <li>• Necessidade de capital de giro</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Clientes                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Retenção de clientes</li> <li>• Captação de clientes</li> <li>• Satisfação de clientes</li> <li>• Lucratividade de clientes</li> <li>• Atributos dos produtos/serviços: funcionalidade , preço e qualidade.</li> <li>• Relacionamento com os clientes: entrega, tempo de resposta da entrega e facilidade na relação de compra</li> <li>• Imagem e reputação: fatores intangíveis que atraem o cliente para determinada empresa como qualidade dos produtos e publicidade.</li> </ul> |
| Processos Internos        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Inovação</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aprendizado e Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos funcionários</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção dos funcionários</li> <li>• Produtividade dos funcionários</li> <li>• % processos que oferecem feedback sobre qualidade, tempo e custo.</li> <li>• % funcionários que tratam diretamente com os clientes e tem acesso a informações dos mesmos.</li> <li>• Número de sugestões por funcionário.</li> <li>• Número de sugestões implementadas com sucesso</li> <li>• Taxa de melhoria obtida através das melhorias implementadas.</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.3.8 MAPAS ESTRATÉGICOS

De acordo com Kaplan e Norton (2004) , a criação de valor através de ativos intangíveis em as seguintes características:

1-a criação de valor é indireta: os ativos intangíveis dificilmente tem reflexo direto nos resultados financeiros como, por exemplo, lucros maiores. Os resultados financeiros são melhorados através de relações de causas e efeitos que iniciam na perspectiva de aprendizado crescimento, passando pelas perspectivas de processos internos e clientes e finalizando na perspectiva financeira.

2-o valor é contextual: o valor do ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia.

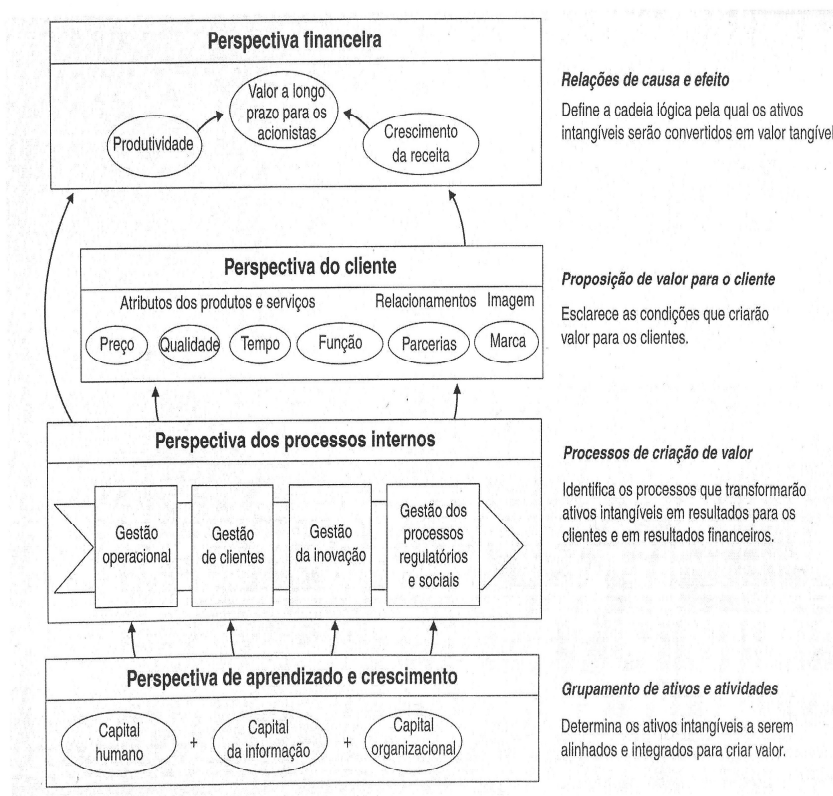
3-o valor é potencial: os valores investidos nos ativos intangíveis não são uma medida indicada de seu valor para a organização. Ativos intangíveis como funcionários treinados e sistemas de informação tem valor potencial, mas não de mercado. Para transformar o valor dos ativos intangíveis em tangíveis, são necessários processos internos que agreguem valor aos clientes e gerem melhorias financeiras.

4-os ativos atuam em conjunto: isoladamente os ativos intangíveis não gerem valor. Eles necessitam atuar em conjunto com ativos tangíveis, outros ativos intangíveis e estarem alinhados à estratégia para criarem valor.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos demonstram como a estratégia une os ativos intangíveis a processos que geram valor. As perspectivas financeiras e de clientes demonstram os resultados que se espera da estratégia. A perspectiva de processos internos identifica os poucos processos críticos que

tenham maior impacto na estratégia. A perspectiva de aprendizado e crescimento estabelece os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Logo, existe uma conexão, através de relações de causa e efeito, entre os objetivos nas quatro perspectivas que estabelece uma estrutura que permite desenhar os mapas estratégicos. A figura 7 é um modelo que serve para demonstrar estas ligações:

Figura 7– Modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33)

### 3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho é realizado mediante a comparação entre a teoria e realidade; é uma pesquisa delineada no método de estudo de caso, aplicado na empresa Anônima Ltda., com natureza qualitativa e estratégia de pesquisa exploratória.

### 3.2 Definição da Unidade de Análise

A empresa Anônima Ltda. iniciou as atividades com seu sócio-diretor em 2003 na cidade de Bento Gonçalves- RS oferecendo serviços na área de medicina e segurança do trabalho como avaliações quantitativas do ambiente de trabalho, Programas de Prevenção de Riscos Ambientais( PPRA) , Programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), inspeção de vasos de pressão, projetos de sistemas de combate a incêndio e para-raios, avaliações de risco e outros . Em 2006 foi criada uma nova empresa abrangendo os serviços de execução e venda de materiais para o PPCI (Plano de Prevenção e Combate a Incêndio) .

Em 2012, o sócio-diretor adquiriu nova empresa de comercialização , inspeção e manutenção de extintores, comercialização de produtos para sistemas de emergência como mangueiras, hidrantes, sinalização e prestação de serviços de inspeção de mangueiras de incêndio.

Em 2014, foi criada em uma empresa de engenharia para prestar serviços de projeto de PPCI , projetos especiais de segurança e análises de risco e laudos de adequação de máquinas, sendo estes um desdobramento das atividades da empresa inicial criada em 2003.

Em 2015 foi criada uma empresa de engenharia, na cidade Garibaldi-RS para prestar serviços com o mesmo escopo da empresa criada em 2014.

As empresas são sociedades empresariais limitadas (Ltda) e cada empresa é constituída por 02(dois) sócios , onde o sócio-diretor possui a maioria das cotas, cabendo-lhe o processo de tomada de decisão. A gestão das empresas é realizada pelo sócio-diretor em conjunto com o sócio minoritário que exerce a função de gerente ou gestor. O sócio-diretor é o mesmo para todas as empresas e o sócio minoritário é diferente para cada uma.

A missão é unificada para todas as empresas e compreende oferecer serviços integrados nas áreas de medicina e segurança do trabalho, treinamentos e engenharia industrial. Com isto, o conjunto de empresas pretende atender o cliente nas mais diversas necessidades , oferecendo uma solução completa que vai desde

o projeto até a execução, seguindo pela venda de materiais e mão-de-obra para sua implementação.

A configuração das empresas está representada no Quadro 3.

Quadro 3– Configuração das Empresas

| EMPRESA | ESCOPO ATUAL                                                                                                                                                                                                                                                        | No.<br>FUNCIONÁRIOS | INÍCIO<br>ATIVIDADES |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| A       | -Medicina e Segurança Trabalho (PPRA, PCMSO,PPP)<br>-Treinamentos<br>-Inspeção vasos sob pressão<br>-Avaliação ruído externo<br>-Avaliação vibração<br>-Assessoria em segurança do trabalho.                                                                        | 07                  | 2003                 |
| B       | -Execução do PPCI(hidrantes, alarmes, iluminação, para-raios, <i>sprinklers</i> )<br>-Venda de materiais e mão-de-obra para instalação do PPCI<br>-Projeto e execução de linhas de vida<br>-Locação de plataformas para trabalho em altura<br>-Alpinismo industrial | 07                  | 2006                 |
| C       | -Inspeção, venda e manutenção de extintores<br>-Venda de sinalização de emergência e portas corta fogo<br>-Inspeção de mangueiras de incêndio                                                                                                                       | 11                  | 2012                 |
| D       | -Projeto PPCI                                                                                                                                                                                                                                                       | 05                  | 2014                 |

|   |                                                                                                                        |    |      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
|   | -Análise de risco e laudo de adequação de máquinas conforme NR 12<br>-Projetos especiais de segurança                  |    |      |
| E | -Projeto PPCI<br>-Análise de risco e laudo de adequação de máquinas conforme NR 12<br>-Projetos especiais de segurança | 02 | 2015 |

Os organogramas das empresas estão representados nas figuras abaixo.

Figura 8 – Organograma empresa A

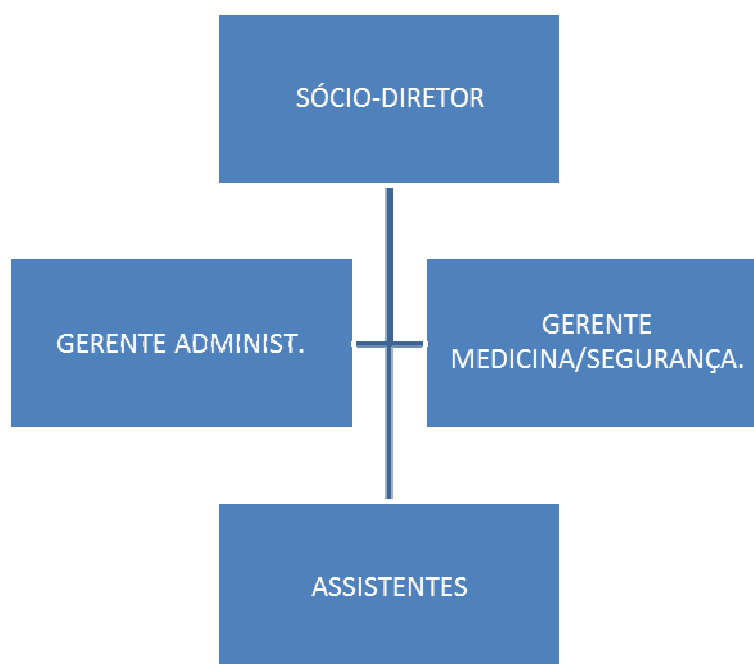


Figura 9 – Organograma empresa B

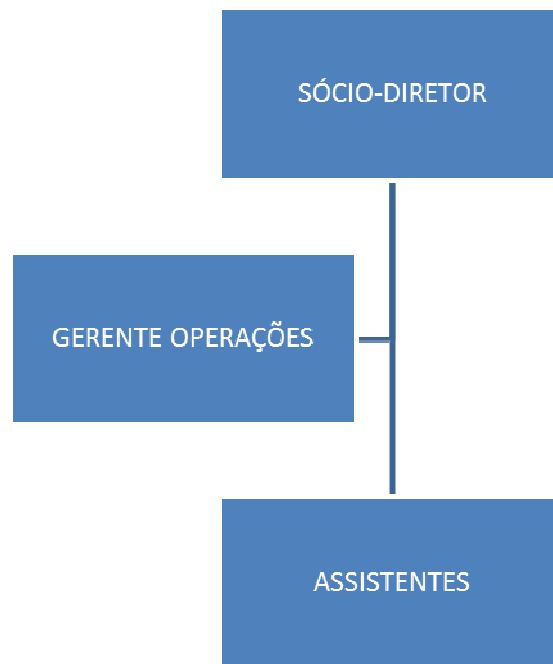


Figura 10 – Organograma empresa C

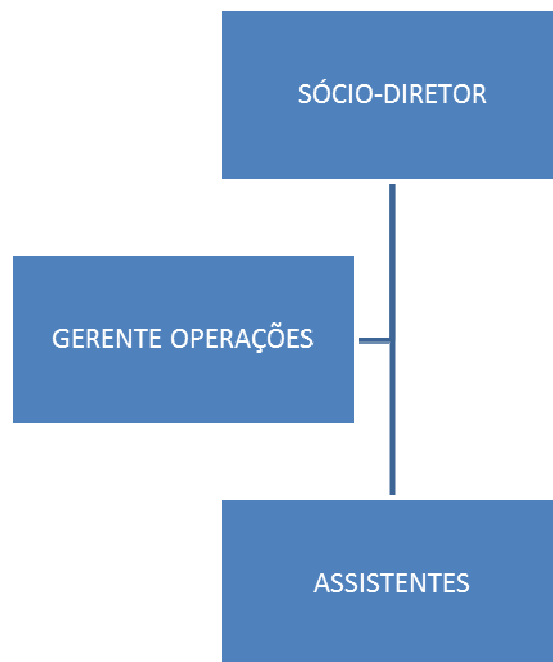


Figura 11 – Organograma empresa D

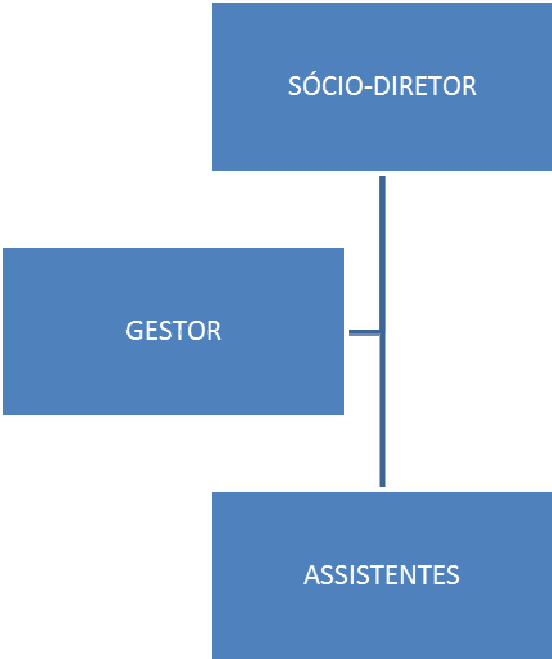
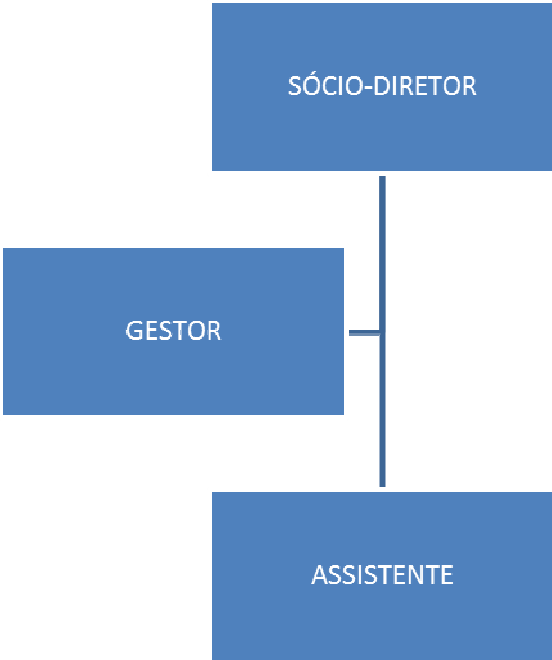


Figura 12 – Organograma empresa E



### 3.3 Amostra e Técnicas de Coleta de Dados

Neste trabalho foram coletados dados primários através de questionário conforme o Apêndice A e entrevista em profundidade realizada com o sócio-diretor da empresa.

O universo da pesquisa abrange tão somente o sócio-diretor da empresa, também denominados como Gestor.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

A técnica utilizada para análise dos dados é a de análise de conteúdo, que em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais servem de suporte para captar seu sentido simbólico.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, e quando este é originário de entrevistas, os valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, bem como a linguagem cultural e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados da qual o pesquisador não pode fugir.

## 4 RESULTADOS

O questionário foi elaborado com perguntas que tinham como objetivo entender a estratégia da empresa, sua missão e visão e buscar informações referentes às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Além disso, as perguntas foram estabelecidas através de uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1997), tendo como início a perspectiva financeira, em seguida a perspectiva de clientes e mercado e a perspectiva de processos internos e finalizando com a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A entrevista para obtenção das respostas elaboradas no questionário foi realizada com o sócio diretor das empresas por ser ele a autoridade responsável pela tomada de decisões.

A primeira questão abordou a missão das empresas que está definida como “Oferecer serviços integrados nas áreas de Medicina e Segurança do Trabalho, Treinamentos e Engenharia Industrial”.

A segunda questão procurou identificar a visão das empresas. A resposta obtida foi: “ ser reconhecida como a empresa de maior qualidade e credibilidade no ramo de atuação.”

Em seguida procurou-se identificar se existiam objetivos estratégicos e, em caso afirmativo, quais eram estes objetivos. A resposta foi afirmativa e os objetivos estratégicos são:

1)Crescer solidamente ano após ano. Solidamente significa um crescimento contínuo e sem retrocesso.

2)Garantir a perpetuidade do negócio. Para garantir a perpetuidade do negócio é necessário:

- Evitar investimentos com risco acentuado que comprometam o negócio.
- Diversificar. Não manter os negócios concentrados em poucos clientes.
- Não correr altos riscos.

As próximas questões abordaram o ambiente externo e interno das empresas através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Forças:

- Variedade de serviços.
- Imagem/visibilidade.
- Serviços que oferecem ao cliente uma solução completa desde o projeto até a execução.
- Baixa concorrência em alguns segmentos.
- Nível de conhecimento/ Know How.
- Equipe capacitada e com baixa rotatividade.

Fraquezas:

- Pouca oferta de profissionais na área de saúde ( disponibilidade de contratação de terceiros. Ex.: médicos para realizar exames ocupacionais)
- Decisões e inovações muito concentradas na mão do Sócio-Diretor.

-Muitos “flancos” abertos. ( velocidade de inovação baixa, permitindo a entrada de concorrentes).

Ameaças:

-Novos entrantes no mercado ( concorrentes) pela facilidade de prestação de alguns serviços mais simples, como por exemplo, treinamento.

-Concorrência a preço baixo.

-Legislações (Ex.: criadas para anular legislações já existentes que aumentam a demanda dos serviços da empresa) .

Oportunidades:

-Novas legislações

-Aumento da participação de mercado no segmento de medicina e segurança.

Em seguida foi abordada a perspectiva financeira com as questões referentes ao ciclo de vida atual das empresas ( crescimento, sustentação ou colheita) e as medidas financeiras consideradas mais importantes no momento. E, segundo a visão do Sócio Diretor, as empresas estão na fase de colheita , sendo que a medida mais importante é fluxo de caixa positivo. As vendas e compras são de curto prazo e as empresas tem um caixa de “segurança” . Atualmente o capital de giro está bem controlado.

Na sequencia foi abordada a perspectiva de clientes e mercado. As questões foram dirigidas para identificar a pretensão do sócio diretor em relação aos clientes e mercado para atingir os objetivos financeiros e quais os principais atributos dos serviços que os clientes valorizam (preço, prazo, atendimento, imagem e outros). Para as pretensões de clientes e mercado foi relatado que é necessário vender mais serviços para os mesmos clientes. Pela diversidade de serviços das várias empresas, a venda completa é facilitada. Além disso existe uma sinergia entre as empresas onde uma atua como vendedora da outra. Já em relação aos atributos, o que mais o cliente valoriza é a imagem e a credibilidade.

A próxima perspectiva considerada foi a perspectiva de processos internos. A pergunta abordou quais os processos críticos que as empresas devem ter excelência para atender os atributos valorizados pelos clientes. A resposta foi:

- Segurança na operação. Deve-se evitar ao máximo qualquer acidente nas operações das empresas pois este fato poderá comprometer a imagem.
- Qualidade dos instrutores (treinamento).
- Retorno ao cliente (comunicação).
- Rapidez e agilidade.

A última perspectiva questionada foi a perspectiva de aprendizado e crescimento. Foram feitas 04(quatro) questões que consideraram o que é esperado do capital humano para que os processos críticos tenham excelência, o acesso dos funcionários as informações da percepção dos clientes e dos resultados financeiros por eles influenciados, a existência de programas que estimulem os funcionários a contribuir com sugestões de melhoria e se o clima organizacional é monitorado.

Em relação à estes questionamentos foi relatado que a manutenção e capacitação das pessoas chaves e a difusão da cultura da empresa entre os funcionários é necessária para a excelência dos processos críticos. A maioria dos funcionários lida diretamente com o cliente. As pessoas chaves têm acesso aos dados da empresa, incluindo faturamento e outros. É estimulada a participação dos funcionários através de ideias, inclusive muitas melhorias já foram implementadas através disto. Contudo, não existe um programa estruturado para este fim. O clima não é monitorado formalmente. Pelo número reduzido de funcionários o Sócio Diretor monitora o clima através da convivência diária.

Os últimos questionamentos feitos foram em relação a existência de indicadores financeiros e não financeiros . Os indicadores financeiros medidos são o faturamento e o lucro. Os indicadores não financeiros utilizados são o número de orçamentos enviados, número de orçamentos fechados, vendas totais e vendas por funcionário.

## **5 DISCUSSÃO**

Após a análise das respostas obtidas através do questionário aplicado à empresa, pode-se confrontar as informações obtidas com a literatura abordada neste trabalho. Conforme Kaplan e Norton (1997), a linha de pensamento adotada foi a de

estabelecer um conjunto de medidas financeiras e não financeiras (também chamadas de indicadores), alinhadas a estratégia e à visão da empresa. Essas medidas foram desdobradas em 04(quatro perspectivas): financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Em relação à perspectiva financeira, foram sugeridos 04(quatro) indicadores: retorno sobre o capital próprio, faturamento, fluxo de caixa e percentual de investimentos sobre o faturamento.

O retorno sobre o capital próprio e faturamento foram definidos pelo fato da empresa ter como um dos objetivos estratégicos crescer solidamente ano após ano. Logo, a comparação periódica destes índices permite acompanhar o atendimento a este objetivo.

O fator que justifica a escolha do fluxo de caixa é que a empresa, conforme relatado na entrevista, encontra-se na fase de colheita. Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas na fase de colheita são as que desejam colher os investimentos realizados nas fases anteriores e os objetivos financeiros para este tipo de empresa estão relacionados a maximização do fluxo de caixa e a diminuição da necessidade de capital de giro. Visto que as compras e vendas da empresa são de curto prazo e estão alinhadas, entendeu-se que não é necessário sugerir este indicador.

Outro objetivo estratégico da empresa é garantir a perpetuidade do negócio, sendo que para isto, é necessário evitar investimentos com risco acentuado. Portanto, sugeriu-se a medição do percentual de investimentos sobre o faturamento para poder acompanhar o atingimento deste objetivo.

Em relação à perspectiva de clientes, 05(cinco) indicadores foram sugeridos: percentual de faturamento por cliente, número de serviços adquiridos de diferentes empresas por cliente, participação de mercado, pesquisa de satisfação de clientes e imagem (medida através da pesquisa de satisfação de clientes).

O percentual de faturamento por cliente deriva do fato que para atingir o objetivo de garantir a perpetuidade do negócio, deve-se evitar que as vendas sejam concentradas em poucos clientes. Sendo assim, este indicador poderá demonstrar esta situação.

O número de serviços adquiridos de diferentes empresas por cliente foi sugerido pela razão de que uma das pretensões do sócio diretor para atingir os

objetivos financeiros é vender mais serviços para os mesmos clientes. Logo, justifica-se a utilização deste indicador.

A participação de mercado está relacionada ao fato de que uma das oportunidades relatadas é o aumento da participação em alguns segmentos.

A satisfação dos clientes, considerada na visão da empresa através do reconhecimento como a empresa de maior qualidade e credibilidade no ramo de atuação, foi outro indicador sugerido e que corrobora a afirmação de Kaplan e Norton (1997) onde a missão e a visão das empresas costumam ser redigidas considerando a satisfação dos clientes o que é óbvio para ter um desempenho financeiro superior a longo prazo.

Já em relação à imagem, esta foi considerada como um dos atributos que os clientes valorizam e, segundo Kaplan e Norton (1997), a medição da proposta de valor dos serviços, permite analisar não somente o passado, mas sim o que deve ser feito no dia-a-dia.

Logo, para a perspectiva de clientes foram sugeridas medidas essenciais (percentual de faturamento por cliente, número de serviços adquiridos de diferentes empresas por cliente, participação de mercado e pesquisa de satisfação de clientes) combinadas com vetores de desempenho (imagem), permitindo oferecer propostas de valor que satisfaçam os segmentos-alvo.

Para a perspectiva de processos internos, após as informações coletadas na entrevista, foram sugeridos 04(quatro) indicadores: tempo de envio de propostas, tempo de resposta das solicitações de clientes, números de propostas enviadas e fechadas (conversão de propostas) e qualidade do serviço prestado (medida através da pesquisa de satisfação de clientes).

Os indicadores tempo de envio de propostas e tempo de resposta das solicitações de clientes foram considerados na entrevista como fatores críticos para os atributos valorizados pelos clientes e consequentemente sua satisfação e, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de processos internos precisa responder a seguinte questão: “Para satisfazer os clientes e acionistas em que processos devemos ser excelentes?”. Assim, é fundamental monitorar os processos de elaboração de propostas e comunicação com o cliente.

A conversão de propostas foi sugerida por ser um fator crítico do processo de vendas. Ela afeta diretamente o indicador de faturamento da perspectiva financeira e

consequentemente o objetivo estratégico da empresa de crescer solidamente ano após ano.

O indicador de qualidade do serviço prestado, de maneira similar aos indicadores tempo de envio de propostas e tempo de resposta das solicitações de clientes, possui uma relação direta com a satisfação dos clientes, justificando a sua escolha.

No que se refere a perspectiva de aprendizado e crescimento, as medidas de desempenho sugeridas foram: retenção de funcionários (medida através do índice de rotatividade), nível de capacitação de funcionários (medido através do atendimento às competências definidas nas descrições de cargo) e número de sugestões implementadas com sucesso. Também foi analisada a possibilidade de estabelecer um indicador para avaliar a capacidade dos sistemas de informação, porém, de acordo com as informações obtidas na entrevista, a maioria dos funcionários têm acesso direto aos clientes, não justificando a proposição de um indicador para este fim.

Para os indicadores de retenção de funcionários e nível de capacitação de funcionários, o que motivou a escolha foi o fato de que a baixa rotatividade e a capacitação foram apontadas como forças da empresa. Já em relação ao número de sugestões implementadas com sucesso, apesar da empresa não ter um sistema estruturado para gerenciar estas sugestões, diversas melhorias foram implementadas conforme relatado na entrevista. Portanto, monitorar estas situações torna-se importante pois é através delas que a empresa poderá alcançar a excelência nos processos.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000), o conjunto de funcionários capacitados proporciona a melhoria dos processos internos que por sua vez melhoram a satisfação dos clientes e aumentam o desempenho financeiro, demonstrando que tanto os ativos tangíveis como os ativos intangíveis, derivam das ações humanas.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento estabelecem a infraestrutura para o atingimento dos objetivos nas demais perspectivas.

O conjunto de indicadores sugeridos para a empresa, de acordo com cada perspectiva, ficou assim estabelecido:

Quadro 4– Relação de Indicadores por Perspectiva

| <b>PERSPECTIVA</b>        | <b>INDICADOR</b>                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Financeira                | Retorno sobre o capital próprio                                     |
|                           | Faturamento                                                         |
|                           | Fluxo de caixa                                                      |
|                           | % Investimentos/faturamento                                         |
| Clientes                  | %faturamento/cliente                                                |
|                           | Número de serviços adquiridos de diferentes empresas por cliente    |
|                           | Participação de mercado                                             |
|                           | Pesquisa de satisfação de clientes                                  |
|                           | Imagem – Pesquisa de satisfação                                     |
| Processos Internos        | Tempo de envio de propostas                                         |
|                           | Tempo de resposta das solicitações dos clientes                     |
|                           | No. de propostas enviadas e no. de propostas fechadas(conversão)    |
|                           | Qualidade serviço prestado – Pesquisa de Satisfação                 |
| Aprendizado e Crescimento | Retenção de funcionários - Rotatividade                             |
|                           | Nível de capacitação dos funcionários – Atendimento às competências |
|                           | Número de sugestões implementadas com sucesso.                      |

Os dados coletados na empresa permitiram estabelecer um conjunto de medidas financeiras e não financeiras oriundas da estratégia , ratificando a afirmação de Padoveze (2009).

O *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVEZE, 2009, p.125)

Ademais, percebe-se que existe uma relação de causa e efeito entre os vários indicadores onde as sugestões dos funcionários, sua capacitação e a retenção de pessoas chaves proporciona um aumento da qualidade dos serviços prestados, o incremento da conversão de propostas e uma efetividade na comunicação com o cliente e no envio de propostas. Por sua vez, esta melhoria nos processos internos afeta positivamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes, fazendo com a participação de mercado aumente, inclusive em relação a quantidade de serviços adquiridos por clientes. Logo, estes fatores influenciarão o faturamento, gerando fluxos de caixa positivos, diminuindo a parcela dos investimentos sobre o faturamento total. Assim, todas as relações de causa e efeito podem ser visualizadas através de uma reta que atravessa as quatro perspectivas do BSC conforme afirmam Kaplan e Norton (1997).

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou responder a seguinte questão: Considerando a atividade de serviços de saúde e segurança ocupacional e as premissas do *balanced scorecard*, quais indicadores financeiros e não financeiros podem compor um painel que contribua com a gestão da empresa Anônima Ltda. ?.

Sendo assim, as informações obtidas na entrevista realizada com o sócio-diretor através da utilização do questionário, permitiram identificar as estratégias adotadas pela empresa. Com o entendimento destas estratégias, foi possível identificar os pontos críticos a serem medidos e monitorados, considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira, foram estabelecidos indicadores que estão alinhados com a fase do ciclo de vida da empresa (colheita) e com os seus objetivos estratégicos.

Em relação a perspectiva de clientes, os indicadores definidos procuram sustentar os propósitos financeiros da empresa, bem como os seus objetivos estratégicos e oportunidades identificadas.

Para a perspectiva de processos internos, foram sugeridos indicadores que relacionam os fatores críticos destes processos com os atributos valorizados pelos clientes e necessários para a sua satisfação.

E por fim, para a perspectiva de aprendizado e crescimento , foram definidos indicadores que possibilitarão o efetivo desempenho dos processos.

Através deste conjunto de medições que possuem relações de causa e efeito, foi possível elaborar uma proposta de indicadores financeiros e não financeiros com aqueles considerados mais importantes para a empresa do segmento de saúde e segurança ocupacional, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* . Este painel de indicadores possibilitará a empresa monitorar e medir o desempenho de sua estratégia através de uma ferramenta que fornecerá aos gestores informações relevantes para a tomada de decisões. Sendo assim, foi possível atingir os objetivos específicos e geral deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria Augusta Machado. **Uma análise da evolução do *balanced scorecard* como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros**. Revista de Administração Mackenzie. Volume 8.n.2.2007.p.162-186.

HERNANDES, Carlos A. M CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.01, n.12, 2º trim. 2000. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/modulos/buscar.asp>> Acesso em:13 jan. 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução de FILHO, Luiz Euclides Trindade Frazão. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução SERRA, Afonso Celso da Cunha. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ROCHA PINTO, Sandra Regina; DEL CARPIO, Gisele Rosenda Araújo Mello. **Fatores críticos para a implantação do *Balanced Scorecard* : a visão de consultores organizacionais**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos-BASE. Dezembro 2011. P.311-323

NETO, Nestor Waldhelm. A importância da segurança do trabalho. **Segurança do Trabalho**. Goiânia, 2013. Disponível em: <<http://segurancadotrabalhonwn.com/a-importancia-da-seguranca-do-trabalho>>. Acesso em 24 ago.2015

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- 1) Qual a missão da empresa?
- 2) Qual a visão da empresa?
- 3) A empresa possui objetivos estratégicos? Quais?
- 4) Quais as forças da empresa?
- 5) Quais fraquezas da empresa?
- 6) Quais as ameaças do ambiente externo?
- 7) Quais as oportunidades no cenário atual?
- 8) Qual a fase do ciclo de vida da empresa? Crescimento, sustentação ou colheita?
- 9) Quais as medidas financeiras mais importantes que os sócios consideram para a fase atual da empresa?
- 10) Para atingir os objetivos financeiros quais as pretensões dos sócios em relação aos clientes e ao mercado?
- 11) Quais são os principais atributos do serviço que os clientes valorizam ( preço, prazo atendimento, imagem , outros)?
- 12) Quais são os processos críticos em que a empresa deve ter excelência para atender os atributos valorizados pelos clientes?
- 13) Para que os processos críticos tenham excelência , o que é esperado do capital humano?
- 14) Os funcionários tem acesso a informações da percepção dos clientes e aos resultados financeiros influenciados por seu desempenho ?
- 15) Existem programas que estimulem os funcionários a contribuir com sugestões de melhoria?
- 16) O clima organizacional é monitorado?
- 17) Existem indicadores financeiros utilizados atualmente pela empresa? Quais?
- 18) Existem indicadores não financeiros utilizados atualmente pela empresa? Quais?