

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA A GESTÃO  
ESTRATÉGICA EMPRESAL**

**Aplicação a uma Pequena Empresa da Área de  
Serviço Público de Energia Elétrica**

**Nelio Koch**

**Porto Alegre, 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA A GESTÃO  
ESTRATÉGICA EMPRESARIAL  
Aplicação a uma Pequena Empresa da Área de  
Serviço Público de Energia Elétrica**

**Nelio Koch**

**Orientador: Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

**Banca Examinadora:**

**Prof. José Luiz Duarte Ribeiro, Dr.**

**Prof. José Wagner Maciel Kaehler, Dr.**

**Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD.**

**Prof. Peter Bent Hansen, M.Sc.**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase: Gerência de Serviços.**

**Porto Alegre, 2002**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Profª. Helena Beatriz Betella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. José Luiz Duarte Ribeiro, Dr.**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. José Wagner Maciel Kaehler, Dr.**  
PPGEE/PUCRS

**Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD.**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Peter Bent Hansen, M.Sc**  
PPGEP/UFRGS

**Dedico este trabalho:**

**Aos meus pais – início de tudo!  
À Claudete, minha esposa,  
André e Magnus, meus filhos,  
pelo apoio, compreensão e superação!**

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto e Prof. M.Sc. Peter Bent Hansen, por receberem-me como orientado. Pelas palavras de estímulo, pelas críticas e desafios constantes que me colocaram durante a caminhada neste trabalho. Pelo tempo e atenção dispensados durante minhas exposições durante as quais demonstrava muito mais dúvidas e inquietações do que certezas e, pelas leituras atenciosas dos originais e seus comentários.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul através da Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Betella Cybis, Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, por proporcionar novos conhecimentos e novas experiências em minha vida profissional. Ao corpo de professores de quem, durante as aulas, trabalhos e prova final, tive oportunidade de receber excelente formação e contribuições. Também aos funcionários do Programa que sempre estiveram prontos para dar o seu apoio e as orientações de ordem administrativa.

À Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Coprel Ltda. através do Presidente do Conselho de Administração Sr. Jânio Vital Stefanello, pelo estímulo e apoio oferecidos para a minha volta à academia e pela oportunidade de poder utilizar a Empresa para o trabalho de laboratório deste estudo. Também ao Sr. Olavo Stefanello, pela ocasião de iniciar minha vida profissional nessa organização e oportunidades de evoluir. Aos colegas de trabalho que contribuíram com dados e informações para o enriquecimento deste trabalho.

Aos colegas do Pós Graduação com quem desenvolvi amizade, companheirismo e intercâmbio de idéias. Também pelo incentivo, contribuições e estímulos recebidos.

À minha família pela amizade e disposição em contribuir em tudo que estive ao seu alcance. À Claudete, minha esposa, pelo apoio incondicional, superação e expectativa em ver o resultado deste trabalho um tanto longo. Igualmente aos meus queridos filhos, André e Magnus, a quem ofereço os frutos deste trabalho pelo sucesso em seus estudos e como forma de pedir perdão pelas minhas ausências enquanto imerso no trabalho, impossibilitado de conviver por diversas vezes.

Por fim, não com menos importância, às inúmeras pessoas que colaboraram de uma ou de outra forma e que deixo de mencionar, e aos amigos, quero registrar minha gratidão.

A Deus que nos dá a capacidade do discernimento e forças para continuar.

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TEMA DO TRABALHO .....	6
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	8
1.2.1 Oportunidade do trabalho .....	8
1.2.2 Importância do trabalho .....	10
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	10
1.3.1 Objetivo geral.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 LIMITES DO TRABALHO .....	11
1.5 MÉTODO DE TRABALHO UTILIZADO.....	11
1.5.1 Característica teórico-empírica .....	12
1.5.2 Fontes de dados .....	12
1.5.3 Estudo de caso .....	12
1.5.4 Instrumentos de pesquisa.....	12
1.5.5 Escolha do método de pesquisa – Grupos Focalizados.....	13
1.5.6 Seqüência do desenvolvimento do trabalho .....	14
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	14
<b>2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL</b> .....	<b>16</b>
2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL – CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	16
2.1.1 Que são medidas de desempenho? .....	17
2.1.2 Por que medir o desempenho de uma empresa?.....	17
2.1.3 Que função tem, ou que benefício traz um sistema de medidas de desempenho? .....	19
2.1.4 Quais devem ser as principais características de um sistema de medição de desempenho? .....	21
2.1.5 Quais são, efetivamente, as melhores medidas de desempenho?.....	22

2.1.6. Especificamente, o que medir? .....	23
2.1.7 O que contribui mais para a melhoria da performance das equipes: medir o <i>output</i> ou medir os processos? .....	25
2.1.8 Quem deve ser o interessado na medição do desempenho das atividades? .....	27
2.1.9 E após a medição do desempenho, o que fazer? .....	27
2.1.10 É difícil desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para uma empresa? .....	30
2.1.11 E depois de desenvolvido o sistema, o ato de medir em si também será difícil? .....	31
2.1.12 Qual é a principal causa que leva um sistema de medição a falhas dentro da organização? .....	31
2.1.13 O que se entende por gestão e o que é um processo? .....	32
2.1.14 O que expressa a visão (do futuro) de uma organização? .....	32
2.1.15 Qual é a função da declaração de missão de uma organização? .....	33
2.1.16 O que são Fatores Críticos de Sucesso (FCS)? .....	33
2.2 O QUE VEM A SER O <i>BALANCED SCORECARD</i> ? .....	33
2.2.1 As relações de causa e efeito no <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.2.2 A perspectiva financeira no <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
2.2.3 A perspectiva dos clientes .....	38
2.2.4 A perspectiva dos processos internos .....	40
2.2.5 A perspectiva do aprendizado e crescimento .....	42
2.2.6 Como estruturar um <i>Balanced Scorecard</i> ? .....	46
2.2.7 Considerações gerais sobre o <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
2.3 OBSERVAÇÕES SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES CONSULTADOS .....	49
<b>3 LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE CRÍTICA...</b>	<b>51</b>
3.1 EMPREGO DA PESQUISA QUALITATIVA .....	51
3.1.1 Objeto da pesquisa .....	51
3.1.2 Identificação do problema .....	52
3.1.3 Objetivos da pesquisa .....	52
3.1.3.1 Objetivo principal .....	52
3.1.3.2 Objetivos secundários .....	53

<b>3.1.4 Realização da reunião com o uso da metodologia de Grupos Focalizados</b> .....	<b>53</b>
3.1.4.1 Forma de coleta e registro de dados .....	55
<b>3.1.5 Resultados da pesquisa</b> .....	<b>57</b>
3.1.5.1 Descrição dos dados coletados .....	57
3.1.5.2 Análise dos dados coletados .....	65
<b>3.1.6 Interpretação dos dados coletados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2 USO DA VERIFICAÇÃO <i>IN LOCO</i> DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA</b> .....	<b>70</b>
<b>3.2.1 Uso de indicadores em nível estratégico</b> .....	<b>70</b>
<b>3.2.2 Uso de indicadores na área de energia</b> .....	<b>71</b>
<b>3.2.3 Uso de indicadores para fins de distribuição de resultados</b> .....	<b>71</b>
<b>3.2.4 Conclusões</b> .....	<b>72</b>
<b>4 PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>74</b>
4.1 POR QUE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES? .....	74
4.2 ESTRUTURAÇÃO DE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES PARA A COPREL .....	78
4.2.1 A teoria de Kaplan e Norton aplicada da forma clássica ao caso em estudo .....	81
4.2.2 Comentários sobre o estabelecimento de uma relação de causa e efeito através das quatro perspectivas, dentro da estrutura clássica, para o caso da Coprel .....	83
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>94</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	94
5.1.1 Com relação à empresa estudada (Coprel) .....	94
5.1.2 Com relação às diferentes formas de desempenho .....	95
5.1.3 Com relação à medição de desempenho da empresa (Coprel).....	95
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	96
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>99</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura global do segmento de energia elétrica .....	2
FIGURA 2 – Medidas de desempenho do processo e do <i>output</i> .....	23
FIGURA 3 – As três categorias de medidas de desempenho e o resultado do relacionamento entre si .....	24
FIGURA 4 – Alça de <i>feedback</i> .....	28
FIGURA 5 – O <i>Balanced Scorecard</i> fornece a estrutura de um sistema de indicadores. ....	34
FIGURA 6 – Cadeias de relações de causa e efeito que atravessa quatro perspectivas do BSC ..	36
FIGURA 7 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais .....	38
FIGURA 8 – Proposta de valor – modelo genérico.....	39
FIGURA 9 – O modelo da cadeia de valores genérica.....	41
FIGURA 10 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento .....	43
FIGURA 11 - Indicadores de aprendizado e crescimento – reciclagem .....	45
FIGURA 12 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para uma ação estratégica.....	48
FIGURA 13 – Mudança de um sistema de controle gerencial para um sistema gerencial estratégico.....	77
FIGURA 14 – Painel de Bordo .....	79
FIGURA 15 – Quadro Equilibrado de Indicadores fornecendo a estrutura necessária para a tradução das estratégias em termos operacionais .....	82
FIGURA 16 – Definindo as relações de causa e efeito da estratégia .....	84
FIGURA 17 – Adaptando o referencial do Quadro Equilibrado de Indicadores ao caso da Coprel .....	86
FIGURA 18 – Arquitetura customizada do Quadro Equilibrado de Indicadores para a Coprel	88
FIGURA 19 – Desdobramento da missão/visão e sua relação de causa e efeito .....	90

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Diferenças de controle nos diferentes níveis da organização .....	<b>29</b>
QUADRO 2 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais .....	<b>39</b>
QUADRO 3 – Vetores situacionais do aprendizado e crescimento .....	<b>44</b>
QUADRO 4 – Indicadores direcionadores e de resultado do Quadro Equilibrado de Indicadores elaborado para a Coprel.....	<b>92</b>

## RESUMO

Este trabalho versa sobre a estruturação de um sistema de indicadores de desempenho empresarial. Através de estudo de caso junto a uma organização da área de serviços de energia elétrica, incorpora características peculiares por tratar-se de uma cooperativa. Após um trabalho de pesquisa junto às obras de diversos autores e verificado o estado da arte em relação ao tema, efetuou-se uma análise da empresa estudada quanto ao seu estágio atual de desenvolvimento, ao ambiente, à cultura e a sua situação no contexto mercadológico. Com base nos resultados dessa análise, concluiu-se que um *BSC – Balanced Scorecard* -, segundo um modelo proposto por Kaplan e Norton, seria o mais adequado entre os estudados. Um Quadro Equilibrado de Indicadores, evolutivo, alinhado com a estratégia e relações de causa e efeito, é o resultado principal desta dissertação. Contudo, a ordenação e o relacionamento dos elementos entre si, integrados na arquitetura do Quadro de Indicadores, redundaram num subproduto, qual seja, um caminho alternativo para estruturá-lo, visto que a forma hierárquica inicialmente proposta pelos autores conflitou com a estratégia e a missão/visão da empresa. No final, o trabalho apresenta a estrutura de um Quadro Equilibrado de Indicadores para a instituição estudada e algumas conclusões sobre o sistema de medição de desempenho.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, estrutura, estratégia, cooperativa.

## **ABSTRACT**

*This paper proposes a structure of a company's performance evaluation system, through a case study in an electric energy services utility. In fact this company incorporates peculiar characteristics due to the fact that it is a cooperative organization. After having consulted several authors and verified the state of the art in the performance measurement matter, an analysis of the company's situation was made, concerning its management level, environmental aspects, specific culture and its present situation in the market context. From this analysis it was identified that the BSC – Balanced Scorecard -, a performance evaluation model proposed by Kaplan and Norton, was the most appropriated to the conditions of the studied company. A Balanced Scorecard, evolutive, aligned with the strategy and cause-effect relations, customized, was the main result of this work. On the other hand, during the establishment of the elements and their relations integrated in the Scorecard, an alternative way to structure the BSC was developed, as long as the hierarchical form initially proposed by the authors conflicted with the strategy and objectives of the organization. Concluding this paper, the BSC model for the studied company and some conclusions about the performance measurement system were presented.*

*Key-words: performance evaluation, structure, strategy, cooperative organization.*

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as grandes transformações no cenário mundial em nível político, social, cultural e, principalmente, no campo econômico, vêm trazendo grandes desafios para as empresas que queiram justificar sua atividade perante o acionista. O mercado extremamente complexo e competitivo, as novas necessidades do cliente, que o tornam cada vez mais exigente, juntamente com a velocidade das mudanças em função da dinamicidade da economia capitalista, formam o ambiente no qual se insere um executivo que busca a eficácia e a eficiência necessárias para manter as atividades de sua organização direcionadas ao objetivo estratégico.

Paralelamente, ocorrem mudanças drásticas nas funções produtivas das empresas. Os ativos intangíveis estão rapidamente se tornando substitutos dos físicos, dentro dos principais ativos que criam valor e expansão do negócio. Como consequência, vem ocorrendo uma espécie de estagnação nos sistemas de mensuração tradicionais e relatórios internos, muitos desses presos à maneira desenvolvida há mais de cem anos. Isso afeta de modo efetivo os presidentes e diretores das empresas quando necessitam de informações consistentes e representativas da organização, a fim de avaliar se está direcionada no sentido correto para alcançar os objetivos propostos.

O cenário descrito afeta nosso país. Na medida em que o Brasil – no governo Collor (1990 a 1992) – optou por não ficar à margem do desenvolvimento que ocorria nos países de Primeiro Mundo, passou a adotar também termos como globalização, produtividade, competitividade, concorrência, ao tempo em que a economia brasileira, sobretudo na área da informática, abriu-se para outros países. Dessa forma, pouco tempo depois, aportaram novas tecnologias, trazidas por multinacionais que aqui se instalaram, com o que, surgiram novos desafios aos nossos empresários.

Nos anos 90, tal como já acontecera em muitos países desde a década anterior, manifestaram-se no país os tempos da desregulamentação dos serviços públicos – energia e

telecomunicações estão entre as primeiras áreas escolhidas –, tirando esses setores de um confortável ambiente não-competitivo onde vinham atuando já há muitos anos. Se, por um lado, não havia quase liberdade para entrarem em novos negócios e determinar o preço de seus serviços em virtude da regulamentação, por outro, tais setores contavam com a proteção dos órgãos do governo contra a entrada de competidores com maior potencial competitivo.

No setor da energia elétrica, o Brasil saiu em busca de modelos de privatização, buscando experiências bem-sucedidas em outros países. Como resultado, em pouco tempo aconteceu uma verdadeira revolução na cadeia do suprimento da eletricidade. O que até então era um monopólio, geralmente estatal, que englobava todas as atividades, desde a geração até a entrega da energia na casa do consumidor, passou a ser dividido em seus processos básicos: produção, transporte, distribuição e comercialização. Implantado esse novo sistema, as privatizações foram estimuladas e aconteceram sobretudo nas regiões Sul e Sudeste. Hoje, já há um grupo de empresas gerando eletricidade – via de regra através de grandes hidrelétricas –, mas também usando algumas usinas térmicas que, cada vez mais, farão parte da matriz energética brasileira. Outro grupo de empresas encarrega-se de transportar a energia por meio de pesadas linhas de transmissão, superando as longas distâncias desde a origem até os centros de consumo e, a partir daí, um terceiro grupo distribui e comercializa a energia aos consumidores finais.

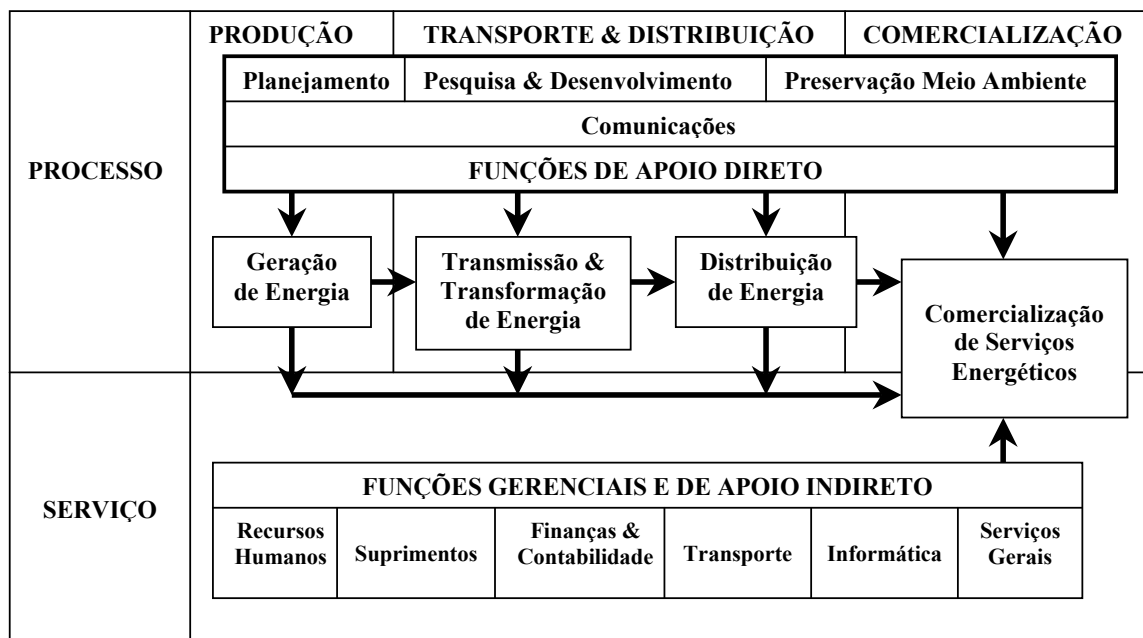


FIGURA 1 – Estrutura global do segmento de energia elétrica.

Houve, portanto, uma ruptura dentro do modelo das antigas empresas estatais, algumas hoje moribundas, sendo substituídas por empresas de eletricidade mais ágeis e voltadas para o marketing. Nesse contexto, foi dado maior amparo legal às figuras do autoprodutor<sup>1</sup> e produtor independente de energia elétrica - PIE<sup>2</sup> - (podem negociar o excedente de energia produzida com as concessionárias), instituindo-se o mecanismo do “pedágio” de energia elétrica na legislação brasileira pertinente. Assim, tanto o autoprodutor quanto o PIE passaram a ter livre acesso aos sistemas de transmissão e de distribuição das concessionárias, mediante o ressarcimento do custo de transporte (pagamento de pedágio pelo uso do sistema elétrico). Esse avanço legal também contribuiu para romper o monopólio estatal existente no setor.

Com todas essas mudanças, grandes expoentes da economia mundial aqui investem e provocam a substituição dos velhos paradigmas por novos e ágeis sistemas produtivos, com grande rapidez.

O estado do Rio Grande do Sul tem sua caminhada peculiar em termos de eletrificação, principalmente na área rural ou em regiões mais distantes dos grandes aglomerados urbanos e da capital. Já a partir dos anos 50, a companhia estatal – concessionária de energia elétrica do Rio Grande do Sul – não dispunha de aporte financeiro, tampouco o poder concedente ou o governo federal dele dispunham para eletrificar as áreas de menor concentração populacional/industrial, deficitárias, inclusive, em termos de viabilidade econômico-financeira do investimento. Assim, com exceção do trabalho de pequenas concessionárias localizadas no interior, muitas de origem familiar e de iniciativa de imigrantes europeus, muito havia por se eletrificar, estando o interior do Rio Grande do Sul praticamente às escuras. Nesse clima, na década de 60, surgiram as cooperativas de eletrificação rural, hoje em número de 16 e reunidas em torno de uma federação, responsáveis pela distribuição de energia elétrica a cerca de duzentas mil famílias.

Dentre essas organizações está a Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Coprel Ltda. – Coprel. Em 14 de janeiro de 1969, uma plêiade de agricultores no interior do

---

1 Pessoa física ou jurídica que produz energia elétrica para consumo próprio. (decreto n.2003, de 10.09.1996).

2 A pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebam concessão ou autorização para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da energia produzida por sua conta e risco. (decreto n.2003, de 10.09.1996).

município de Ibirubá, sentindo a falta do insumo da energia elétrica em suas propriedades, reuniu-se em torno de uma liderança local e fundou a cooperativa. Rapidamente, a idéia foi tomando corpo e agregando áreas vizinhas. Atualmente, são 72 municípios que integram a área de abrangência da organização, localizados nas microrregiões do Alto Jacuí e Planalto Médio. Uma das maiores empresas cooperativas de eletrificação e desenvolvimento rural do país, a Coprel leva energia a quase quarenta mil famílias, que consomem em torno de 180 GWh/ano, conectadas a um sistema de 15,5 mil quilômetros de linhas de distribuição e três pequenas usinas hidrelétricas, somando 4,5 MW de potência instalada em geração própria.

No início da década de 90, a Coprel, sentindo o ambiente e os desafios que os novos tempos traziam consigo, começou a preparar-se para uma nova fase de sua história. Uma cooperativa-empresa foi, então, a nova filosofia inicialmente adotada, a qual não poderia apenas ser eficiente, mas deveria também ser eficaz nas iniciativas que implementasse. Para tanto, as sobras dos resultados deveriam ser inteligentemente reinvestidas no seu sistema elétrico, de modo a redimensioná-lo e atualizá-lo tecnologicamente.

Por isso, na época a empresa considerou importante também usar alguns indicadores de desempenho técnico, à semelhança das concessionárias de energia elétrica no país, os quais poderiam orientar algumas tomadas de decisões (DEC, FEC, TMA, END, Fator de Carga<sup>3</sup>) etc., ao lado dos tradicionais indicadores de origem contábil/financeira.

A par disso é interessante salientar uma preocupação de origem legal/institucional que atualmente afeta a Coprel, suas outras co-irmãs do Rio Grande do Sul e algumas de outros estados. Conforme já referido anteriormente, as cooperativas surgiram em face de uma necessidade não suprida pelo Estado. Cresceram e hoje suprem não só a necessidade de energia elétrica em si, como prestam os serviços de modo relevante nas comunidades onde estão inseridas, pelo fato de atenderem, na sua maioria, as áreas rurais – menos rentáveis em

---

<sup>3</sup> DEC – Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor – intervalo de tempo que, em média, cada consumidor do conjunto considerado ficou privado do fornecimento de energia elétrica no período de observação, considerando-se as interrupções maiores ou iguais a três minutos.

FEC – Freqüência Equivalente de Interrupção por Consumidor – número de interrupções que, em média, cada consumidor do conjunto considerado sofreu no período de observação, levando-se em conta as interrupções maiores ou iguais a três min. (resol. n.24, de 27.01.2000).

TMA – Tempo Médio de Atendimento de uma ocorrência – tempo médio entre o recebimento do aviso de uma ocorrência e o efetivo atendimento. OBS.: Ocorrência é uma anomalia no sistema elétrico que gera uma ação corretiva da permissionária.

END – Energia Não Distribuída – quantidade de energia que deixa de ser distribuída quando da ocorrência de interrupções no fornecimento.

Fator de Carga – Índice técnico que dá a noção do grau de uso da potência de energia elétrica colocada à disposição do consumidor.



termos de distribuição de energia elétrica pelo baixo consumo e as grandes distâncias a serem percorridas tanto pelas linhas quanto pela assistência técnica. Contudo, a legislação em vigor não lhes garante algumas vantagens e o espaço conquistados ao longo do tempo. Perante a lei, de modo prático, as cooperativas de energia e desenvolvimento rural são consideradas apenas como grandes consumidoras de energia junto às supridoras, ou seja, existem de fato, resolveram um grande problema que era do Estado, mas não possuem amparo legal junto ao modelo energético brasileiro.

Considerando isso, a Coprel está encaminhando um processo administrativo junto ao poder concedente para que possa deixar de ser uma “empresa cooperativa de eletrificação rural” e, através de melhor enquadramento legal, obtenha o título de “Permissionária<sup>4</sup>” de serviços públicos de energia elétrica. Hoje a empresa possui o direito de prestar os serviços de geração e distribuição apenas a título “precário” e “uso exclusivo” para seus cooperantes (associados), sem garantias de tempo e de espaço de atuação. Num futuro próximo, após a aprovação de seu pedido pela Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel<sup>5</sup> - a sua atual área geográfica de atuação estará garantida através de um contorno por linhas poligonais fechadas, conforme acordos que a Coprel já assinou com os agentes do setor que têm área de atuação limítrofe com a sua, seguindo orientação da própria Aneel. Por outro lado, o título de permissionária lhe dará o direito de atuar por um período de vinte anos, renovável, como as demais empresas maiores deste setor no país.

Cabe destacar que o título de permissionária trará a vantagem de que a sua área geográfica de atuação fique garantida por um bom período. Contudo, o novo enquadramento legal impõe que a Coprel aceite operar, em termos de eficiência, sobre uma base composta por quatro princípios regidos por lei: equilíbrio econômico-financeiro, modicidade de tarifas, qualidade na prestação do serviço público e satisfação dos consumidores. Isso significa aceitar o desafio e entrar em campo jogando sob as mesmas regras das demais concessionárias e permissionárias do país e junto às grandes empresas que recentemente ocuparam o espaço, fruto da privatização no nosso estado. Cada qual terá definidos o seu âmbito de atuação e os compromissos estabelecidos pelo poder concedente, sem poder se descuidar do cliente, que,

---

<sup>4</sup> Agente titular de permissão federal para explorar a prestação de serviços públicos de energia elétrica. (decreto n.2003, de 10.09.1996).

<sup>5</sup> Órgão executivo do poder concedente. Implanta a política, coordena e fiscaliza as diretrizes do governo federal na área de energia elétrica.

em breve, estará completamente livre para optar pelo fornecedor de energia elétrica do país que melhor o atenda e por um preço competitivo. Neste contexto, buscar a competência e a eficácia será o desafio para a empresa daqui para frente.

### 1.1. TEMA DO TRABALHO

Com o objetivo de desenvolver as ações necessárias para introduzir na empresa a dinâmica necessária ao mundo competitivo que se aproximava, e se aproxima, a Coprel, ao longo dos últimos anos, tem tomado importantes decisões, as quais foram implementadas através de grandes mudanças. A seguir são enumeradas as mais significativas.

- a) Para melhorar o canal de comunicação com o seu cliente (e também do futuro cliente), implantou o “Teleatendimento 24 horas”. O associado (consumidor de energia), ou qualquer outro interessado em obter os serviços da Coprel, tem acesso livre e gratuito pelo número telefônico 0800.51.3196. “Fale com o presidente” é outra opção para contatos com a direção por meio de outra linha telefônica gratuita.
- b) Para reduzir custos operacionais e tornar-se mais ágil na reposição da energia do sistema elétrico quando da ocorrência de desligamentos por defeitos (manutenção corretiva), a empresa tem racionalizado alguns processos e introduzido novas tecnologias e métodos de trabalho. Por exemplo:
  - abandonou a antiga estrutura descentralizada de atendimento ao usuário em caso de falta de energia elétrica, então com 36 centrais de serviços localizadas ao longo de sua área de atuação, implantado um *Call Center*<sup>6</sup> e um Centro de Operação da Distribuição – COD. Esse, via *software* específico, recebe as reclamações de qualquer usuário pelo “Teleatendimento 24 horas” e, através de um atualizado sistema de rádio-comunicação, que dá cobertura a toda área geográfica, coordena e distribui todos os trabalhos de atendimento de forma racional e eficiente,

---

<sup>6</sup> Central com atendimento telefônico exclusivo para atender clientes/cooperantes/consumidores de energia elétrica, que repassam reclamações e informações sobre o sistema elétrico e o seu relacionamento com a empresa enquanto consumidores e recebem um atendimento com alta resolutividade. Quanto a problemas operacionais junto ao sistema elétrico de distribuição, o *Call Center* repassa as informações/reclamações recebidas ao COD para as devidas providências e coordenação do serviço de campo.

utilizando-se, inclusive, de outra ferramenta que é uma base de dados com filosofia *GIS (Geographic Information System)*<sup>7</sup>;

- terceirizou a maior parte dos trabalhos, desde administrativos aos de recursos humanos, folha-de-pagamento, processamento de dados, assistência jurídica, serviços gerais, como também os de construção e manutenção preventiva das linhas de distribuição;
- para reduzir o nível de perdas e a quantidade de energia não distribuída (END), bem como para melhorar o grau de satisfação do usuário através da diminuição do número de desligamentos, criou e implantou os trabalhos de uma Equipe de Linha Viva<sup>8</sup>;
- o antigo processo de desenho e atualização de mapas e plantas do sistema de distribuição, antes executado manualmente, foi substituído por outro com base de dados informatizada (em Oracle) e georreferenciada – SGD; o registro dos eventos do sistema elétrico e reclamações de usuários, agora não é mais executado manualmente e, sim, através de um módulo específico do SGD; a estatística mensal de indicadores de eficiência técnica passou a ser gerada automaticamente por outro módulo do SGD, podendo ser acessada pela rede de microcomputadores a qualquer instante.

- c) Para manter os custos de aquisição de energia competitivos no seu mercado, decidiu gerar a própria energia elétrica utilizando-se de pequenas centrais hidrelétricas localizadas em sua área de distribuição, bem como através da participação em consórcios de geração, em usinas maiores, para ganhos de escala. Hoje gera 14% do total de energia distribuída e, até 2009, tem como meta ultrapassar os 90%.
- d) Desfez-se de uma rede de 27 lojas de varejo (implantadas nos anos 70/80 para subsidiar a atividade de eletrificação rural, pouco rentáveis inicialmente, em razão do baixo consumo de energia da propriedade rural), passando a focalizar e investir melhor no seu negócio principal: geração de energia e prestação de serviço público de distribuição de eletricidade.

---

<sup>7</sup> Programa de computador que processa dados utilizando coordenadas geográficas, fornecendo informações georreferenciadas para uso principalmente no campo e no planejamento do sistema de distribuição de energia elétrica.

<sup>8</sup> Equipe de trabalho externo com acessórios e equipamentos de proteção individual e coletiva específicos, junto a uma viatura adaptada – com isolamento – especialmente para atuação junto a redes elétricas de média tensão, energizadas.

- e) Está aceitando o desafio de, num futuro não distante, tornar-se uma Permissionária de Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica, com todas as implicações legais e operacionais que o fato implica, inserindo a empresa num ambiente totalmente diverso do qual se mantinha até então.

Pelo que foi exposto até aqui e considerando o fato de que a maioria das decisões e mudanças importantes têm ocorrido ininterruptamente e de forma bastante veloz nos últimos cinco anos; que mudanças dessa amplitude trazem para dentro da empresa uma série de reflexos técnicos, econômicos e sociais, acarretando a necessidade de uma reciclagem técnica e cultural dos recursos humanos, cuja velocidade, conhecidamente, é menor do que a velocidade da própria mudança; ainda, que o ambiente externo, cada vez mais competitivo, tem como base um capitalismo dinâmico e voraz, o qual joga os executivos do corpo diretivo à mercê de toda uma nova situação muito mais complexa que a existente anteriormente, depreende-se que a Coprel necessita rever urgentemente seu conjunto de indicadores de desempenho empresariais, dando-lhe uma forma consistente e evolutiva, bem como avaliar a coerência dos objetivos estratégicos estabelecidos (sua economicidade).

Diante desse cenário, o presente trabalho pretende, após embasamento teórico e discussão de resultados com base na bibliografia pertinente e junto à própria empresa, estruturar um modelo composto por um conjunto equilibrado de indicadores, que possa, caso a Coprel decida implantá-lo, trazer maior facilidade e acerto na tomada de importantes decisões do seu Conselho de Administração.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A seguir expõem-se os principais motivos que conduziram à escolha do tema.

### 1.2.1 Oportunidade do trabalho

Num horizonte amplo, caracterizado pelo acelerado processo de transformação das empresas e do mercado, bem como pelas novas exigências da competitividade, o que levou à

escolha do tema, entre tantos outros pelos quais se poderia optar para analisar a Coprel, foi o conjunto de mudanças recentes no cenário do mercado da distribuição de energia elétrica em nosso país, que vem impactando o clima interno da empresa. Além disso, há, o fato de a Coprel ter interesse em passar de “empresa cooperativa de eletrificação rural” para “Permissionária de Serviços Públicos de Distribuição de Energia Elétrica” o que implicará, num prazo não muito longo, a revisão de uma série de processos internos para adaptá-los às exigências da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel. Esse novo *status* de concessionária trará como consequência, estar sob o serviço de fiscalização permanente e o controle tarifário do poder concedente, o que, além das implicações jurídico-legais implícitas em seu bojo, a obrigará a criar e implantar uma série de padrões operacionais e, numa série de outros, a obedecer a parâmetros de desempenho estabelecidos pelo poder concedente. Este último aspecto abrange os índices de continuidade, eficiência, segurança, modicidade, confiabilidade e continuidade dos serviços, bem como do equilíbrio econômico-financeiro. Sem falar na obsolescência a que estão sujeitos os indicadores em uso, para gerenciar adequadamente a Coprel após todas essas rápidas mudanças, um novo conjunto de indicadores se faz necessário. Como primeiro passo, este estudo se ocupará com a sua estruturação.

Conforme relata Meyer (2000, p.96), “em muitas empresas que evoluíram de hierarquias funcionais, com ênfase no controle, para a abordagem de equipes, mais rápida e mais horizontal, os sistemas tradicionais de mensuração do desempenho, além de não apoiarem as novas equipes, ainda comprometem seus resultados”. Vê-se certa semelhança entre o relato do autor e o caso da Coprel, que há seis ou sete anos abandonou sua estrutura por funções, implantando uma estrutura por processos para buscar uma melhor performance; no entanto, não tem-se preocupado com uma reestruturação mais aprofundada de seu sistema de indicadores de desempenho, o que, portanto, constitui um outro motivo para este trabalho se ocupar com o tema.

Também se constata que os indicadores exigidos pelos órgãos de regulação e/ou concessão, via de regra, são de ordem técnica e financeira, visando apenas atender ao mercado e não garantindo a sobrevivência futura da empresa. Contrabalançar estruturalmente um conjunto de indicadores técnicos e contábeis com outros de vital importância, levando em conta a atual estrutura horizontal da Coprel, como passo inicial para transformá-la numa empresa bem-sucedida, é o desafio desta investigação.

### **1.2.2 Importância do trabalho**

Seria impossível para qualquer entidade pública ou privada estabelecida no âmbito de um sistema capitalista ser gerida e viabilizar-se sem ter um conjunto de indicadores de desempenho consistente e objetivo, construído sobre uma sólida base científica. Não menos enfática é a visão de Hronec (1994, p.5), “medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização” – expressão que coloca com absoluta clareza o fundamental papel das medidas do desempenho numa empresa. Também, de fácil dedução e que deve ser considerado, é o desgaste natural dos indicadores existentes, provocado pelo dinamismo do mundo atual. No caso da Coprel, não apenas por isto, mas também pelo fato de nunca ter havido um estudo mais aprofundado e científico sobre a questão, a elaboração de um conjunto de indicadores “sob medida” torna-se um passo importante no atual momento da sua história, e mais relevante ainda caso a empresa se decida por sua implementação.

Outro grande motivador para elaborar um trabalho desta natureza está no respeito e consideração que a Coprel tem para com seus cooperados – o maior cliente e a razão de ser da própria entidade -, que atingem atualmente um número próximo a quarenta mil famílias, localizadas especialmente no campo, mas também em 12 sedes municipais, áreas urbanas. Esses vêm na sua empresa cooperativa não apenas como a que lhes serve energia elétrica, mas, sobretudo, como uma fonte de insumo de produção e de melhoria de qualidade de vida.

## **1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO**

O presente trabalho, além de um objetivo geral, propôs-se a alcançar alguns objetivos específicos, apresentados a seguir.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Estruturar um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho consistente e evolutivo, que permita avaliar a coerência dos objetivos estratégicos estabelecidos e mostrar o desempenho da empresa de várias perspectivas ao mesmo tempo, de modo que, caso a Coprel decida implantá-lo, possa subsidiar a tomada de decisões do Conselho de Administração.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, durante seu desenvolvimento, este trabalho se propôs a:

- a) verificar o estado da arte em termos de sistemas de indicadores de desempenho empresarial e avaliar os indicadores existentes, comparando suas características de acordo com a bibliografia disponível;
- b) entender o ambiente organizacional específico da Coprel.

### 1.4 LIMITES DO TRABALHO

A presente dissertação não pretendeu:

- a) realizar a implantação prática de mudanças no sistema de indicadores de desempenho existente ou de um novo;
- b) ocupar-se com a questão prática de recursos humanos necessários, seu treinamento, etc.;
- c) opinar sobre a gestão financeira da empresa ou sobre quaisquer tomadas de decisões no passado ou no presente; porém, se ficar evidente que poderá haver melhoria no sistema de tomadas de decisões existente, essas serão sugeridas à luz da bibliografia consultada;
- d) questionar as diretrizes do Planejamento Estratégico da empresa e suas missão e visão, porém verificar se a empresa tem condições de avaliar a consistência e o atingimento dos objetivos indicados por seu planejamento;
- e) trazer soluções em termos de estruturação de quadros de indicadores de desempenho empresarial que possam ser diretamente aplicadas a outras empresas congêneres.

### 1.5 MÉTODO DE TRABALHO UTILIZADO

Diante da problemática que o presente trabalho se propôs a tratar junto à empresa em questão, optou-se por empregar o método do “estudo de caso”, o qual no transcorrer do seu desenvolvimento, guiou-se pelos tópicos citados a seguir.

### **1.5.1 Característica teórico-empírica**

Buscou-se, antes de tudo, suprir-se de informações teóricas com bases bibliográficas junto a autores consagrados na abordagem do tema a ser tratado. Num momento posterior, usando um método apropriado de pesquisa, colheram-se dados e informações de ordem prática, do dia-a-dia e ligados ao assunto junto à empresa. Após o devido processamento, os elementos colhidos foram comparados com o estado da arte.

### **1.5.2 Fontes de dados**

A presente dissertação, diante da metodologia escolhida para seu desenvolvimento, apoiou-se em duas fontes de dados principais:

- a) primária: bibliografia existente;
- b) secundária: dados e informações originárias da empresa em estudo.

### **1.5.3 Estudo de caso**

Não é objetivo deste trabalho, uma vez analisados os fatos da realidade do dia-a-dia da Coprel, interferir nos procedimentos operacionais implantados na organização, que colocou à disposição seu ambiente para fins de estudo. Porém, busca-se, apresentar as críticas à luz das discrepâncias verificadas entre a orientação bibliográfica e a prática organizacional constatada, propondo caminhos e direções viáveis dentro do clima e da cultura vigentes no estágio atual da empresa.

### **1.5.4 Instrumentos de pesquisa**

Foram utilizados dois instrumentos como ferramentas na pesquisa junto à empresa-objeto, a saber:



- a) uma pesquisa qualitativa com entrevista baseada em Grupos Focalizados, de acordo com Ruppenthal e Ribeiro (2000);
- b) análise de documentação existente na própria empresa – *in loco*.

### **1.5.5 Escolha do método de pesquisa – Grupos Focalizados**

Por que a escolha do método de Grupos Focalizados? Porque, partindo da realidade da empresa, o que se pretendeu com esta pesquisa foi trabalhar com dados e informações cuja procedência se fundamenta na percepção de colaboradores - funcionários - sobre a eficácia de alguns indicadores já em uso e a sua respectiva aplicação na tomada de decisões. Coube, portanto, uma investigação sobre os diversos aspectos, no que tange à origem e características dos indicadores. Assim, numa primeira classificação, os dados que advêm desta pesquisa se caracterizam, quase que absolutamente como qualitativos e não como quantitativos. Por isso se justifica a decisão de adotar uma metodologia de coleta de dados qualitativa, segundo uma abordagem proposta pelas ciências humanas, em detrimento de um tratamento mais quantitativo, enfoque das ciências exatas.

Como se optou pelo enfoque qualitativo, apresentaram-se dois modelos pelos quais se pode coletar os dados: entrevistas individuais aprofundadas, ou entrevistas em grupo, de acordo com a proposta de Grupos Focalizados, apresentada por Ruppenthal e Ribeiro (2000). Após a leitura e estudo do texto “Grupos focalizados: revisão e emprego na engenharia de produção”, dos autores citados e considerando-se haver ambiente, clima, atores - população - a serem pesquisadas com bom grau de homogeneidade, há vários anos juntos nas atividades profissionais diretas, com mais de sete anos em funções gerenciais e, ainda, nos últimos cinco anos integrando o denominado “Time Matricial”, optou-se por essa alternativa. É importante ressaltar também um segundo fator que contribuiu para que a decisão recaísse sobre o método de Grupos Focalizados, qual seja, a boa receptividade da idéia pela alta direção da empresa, pelas vantagens de discutir um tema desta importância entre os participantes, segundo uma forma previamente estruturada, pela facilidade de poder confrontar as diferentes sensibilidades e percepções de um grupo com excelente representatividade, diante dos objetivos da pesquisa e pela rapidez na sua execução.

### 1.5.6 Seqüência de desenvolvimento do trabalho

O trabalho foi desenvolvido da seguinte forma:

- a) inicialmente, foi executada uma revisão bibliográfica, envolvendo obras de autores que tratam a questão dos indicadores de desempenho empresarial, bem como foram retomadas anotações de aulas e de assuntos pertinentes que poderiam ser úteis;
- b) como segundo passo, foi realizada uma pesquisa na empresa objeto deste estudo de caso, através de reunião-pesquisa, utilizando-se a metodologia de Grupos Focalizados, conforme Ruppenthal e Ribeiro (2000), e observações *in loco* sobre o sistema de avaliação de desempenho existente e o clima e a cultura em que se desenvolve o processo. Disso resultou uma análise crítica, que ressaltou as discrepâncias existentes no sistema de medição à luz da bibliografia consultada;
- c) por fim, elaborou-se uma proposta de estruturação de um sistema equilibrado de indicadores para avaliação do desempenho, tomando por base as justificativas encontradas e todo o trabalho de pesquisa realizado sobre o assunto.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

### *Capítulo 1 – Introdução*

Como visto até aqui, apresenta o trabalho e faz sua contextualização; dimensiona e situa a problemática, justifica a escolha do tema e a oportunidade, citando, ainda, a importância e os objetivos a serem atingidos; propõe também os limites, o método e a forma seqüencial a serem utilizados no seu desenvolvimento.

### *Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica*

Levanta conceitos, métodos, técnicas e instrumentos de construção, estruturação e análise junto à diversos modelos de avaliação de desempenho trazidos pela literatura. Compara os diferentes posicionamentos dos autores e/ou critica a literatura sobre o assunto.

### *Capítulo 3 - Levantamento da situação atual da empresa e análise crítica*

Através de metodologia apropriada, levanta o que existe atualmente em termos de sistema de indicadores na empresa focalizada no estudo, bem como busca entender suas características, finalidades, aplicação, uso, o ambiente e a cultura onde está inserido. Ao final do ponto, consta uma análise crítica sobre a realidade encontrada à luz dos conceitos e modelos sugeridos no referencial bibliográfico.

### *Capítulo 4 - Estruturação de um novo conjunto de indicadores de desempenho*

Neste tópico é apresentada a arquitetura de um atualizado e novo conjunto equilibrado de indicadores para a Coprel – empresa focalizada no estudo -, de modo a, caso opte por implantá-lo, não só garantir-lhe a sobrevivência, mas, também, projetá-la como empresa de futuro e proporcionar-lhe a certeza de caminhar na direção correta para alcançar a sua missão/visão.

### *Capítulo 5 - Conclusões e recomendações*

São apresentadas as conclusões, comentários, recomendações e sugestões para a continuidade do tema em outros trabalhos/oportunidades.

## 2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Neste capítulo, o objetivo é buscar informações sobre o tema junto à literatura especializada e autores que se ocuparam com questões sobre a avaliação do desempenho empresarial, ou seja, verificar o estado da arte. No decorrer dos próximos capítulos, principalmente quando da estruturação de um quadro de indicadores, a idéia é utilizar essa base, aproveitando as teorias, regras e orientações que mais se adaptarem ao ambiente, clima, valores e cultura existentes na fase em que a Coprel se encontra atualmente, bem como levar em conta a atualidade das contribuições encontradas diante do mundo competitivo dos dias de hoje.

Além de trabalhar na conceituação, definições e diversos aspectos dos modelos de sistemas de indicadores que a literatura traz, um espaço especial é reservado ao *Balanced Scorecard*<sup>9</sup>, não só por se tratar de uma metodologia relativamente nova de avaliação de desempenho empresarial e trazer inovações e um novo enfoque, mas, também, pela importância que passa a assumir no presente trabalho.

### 2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Este tópico tem a finalidade de reunir os conceitos, definições e princípios considerados fundamentais, isto é, aqueles que os autores da bibliografia existente mais enfatizam e que servirão para cercar e desenvolver o tema abordado. Serão essas as informações balizadoras que nortearão o desenvolvimento deste estudo.

Convencionou-se que utilizar um método de perguntas e respostas, além de adequado, contribuiria na fase de elaboração das questões a serem utilizadas na pesquisa dentro da organização, visando ao levantamento da situação atual.

---

<sup>9</sup>Campos (1998) traduziu “*Balanced Scorecard*” para o português como “Cenário Balanceado”. O autor deste trabalho também encontrou a expressão “Quadro Equilibrado de Indicadores”, em manual de notas auxiliares elaborado em função de um vídeo produzido sobre o tema por equipe *The Centre for Tomorrow's Company*, e “Painel de Bordo” como usa a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, quando o quadro é elaborado para a alta direção de uma empresa.

### 2.1.1 Que são medidas de desempenho?

Hronec (1994, p.5) define: “Medidas do desempenho são os ‘sinais vitais’ da organização”. Explicitando melhor, diz que “medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output*<sup>10</sup> atingem uma meta especificada” (p.6). Verifica-se que, quando fala em processo, o autor está introduzindo a idéia de organização horizontal – empresa organizada por processos, e, quando se refere à “meta especificada”, sugere que deva haver uma ligação com as estratégias e a missão/visão empresarial.

A equipe da Price e Waterhouse (1997, p.203) afirma: “Indicadores de desempenho são a principal ferramenta para assegurar a implementação de estratégias”.

Slack et al. (1997, p.587) concebeu como medida de desempenho “o processo de quantificar ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração”. Ainda os mesmos autores vêem a “medida de desempenho” como um pré-requisito para a melhoria.

“Por medidas, queremos dizer as descrições compactas das observações, resumidas em números ou palavras” (OLVE et al., 2000, p.123).

Segundo Moreira (1996, p.17), numa amplitude maior e sendo mais genérico:

Sistema de medidas de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem-definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

### 2.1.2 Por que medir o desempenho de uma empresa?

Hronec (1994) comenta no prefácio de seu livro que, nos dias de hoje, cada vez mais o mundo transfere para o cliente o poder que antes estava com o fabricante de bens ou

---

<sup>10</sup> Resultado final alcançado pelo trabalho executado dentro de um processo ou após vários processos.

fornecedor de serviços. Por causa dessa mudança, as instituições estão se adaptando e, quando focalizam o cliente, sentem a necessidade de alinhar os seus processos para satisfazer os seus desejos e anseios, pois, sem dúvida, é a satisfação do cliente que mantém a empresa no negócio. Talvez esteja aí uma das maiores justificativas para que o desempenho de uma instituição seja medido.

A partir dessa realidade, deve-se levar em conta também que, a cada dia que passa, novos desejos são criados ou despertados nesse cliente, o que, também desafia os empresários a aperfeiçoarem métodos existentes e, periodicamente, instituírem novos parâmetros e novos instrumentos de medição.

Noutro sentido, segundo a abordagem de Sink e Tuttle (1993), conclui-se que as novas estruturas organizacionais, os novos conceitos de recursos humanos - a delegação do poder, a gestão participativa, o trabalho em equipes (ou em times) -, o surgimento de novas tecnologias e novos métodos de produção, o aumento da concorrência, a complexidade da noção de vantagem competitiva, enfim, o fato de o ambiente empresarial estar se tornando cada vez mais complexo, tudo isso constitui forte motivo que impulsiona a organização a não só possuir, mas também, constantemente, a atualizar o seu sistema de indicadores para avaliação do desempenho.

Ainda na opinião de Sink e Tuttle (1993, p.146), e sob um outro ângulo:

(...)a mais importante e talvez única razão realmente válida para se medir a performance de um sistema organizacional é apoiar e aumentar a melhoria. Medimos porque o processo nos dirá quais são as capacidades do sistema, os níveis de performance que podemos esperar, estatisticamente, dos processos e sistemas em nossa organização. Medimos porque uma das necessidades inatas do ser humano é a necessidade de *feedback*<sup>11</sup> – como nos saímos? Medimos porque queremos saber como melhorar – sobre o que concentrar nossa atenção, onde colocar nossos recursos.

“Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.21). Ainda conforme os mesmos autores (2000, p.118): “O que é medido é conseguido”.

---

<sup>11</sup> Retroalimentação: toda a informação proveniente do cliente relativa ao produto, ao serviço ou aos processos de uma organização, nomeadamente a sua percepção quanto à qualidade, desempenho e custo.

E, não por último, parafraseando Deming em suas palestras junto a empresários americanos, citado por Sink e Tuttle (1993, p.144): “Como sabemos se estamos constantemente melhorando – tornando-nos a organização do futuro?”

Resumindo, pelo que foi observado junto aos diversos autores e utilizando o raciocínio lógico, pode-se afirmar que medir é importante, pois, se não se pode medir, não se pode controlar; se não se pode controlar, não se pode gerenciar; se não se tiver como gerenciar, não se tem como melhorar. E, não tendo como melhorar, num ambiente globalizado, competitivo e caracterizado por constantes mudanças e evolução, não há como uma empresa sobreviver.

### **2.1.3 Que função tem, ou que benefício traz um sistema de medidas de desempenho?**

Buscando ajuda nas ponderações de Giansi e Corrêa (1994, p.225), constata-se que citam, pelo menos, duas funções muito importantes as quais um sistema de indicadores poderá desempenhar:

(...) uma é permitir o acompanhamento de desempenho dos recursos e do sistema, permitindo o controle e a tomada de decisões gerenciais de forma mais acertada. Outra função importante, porém, em inúmeras vezes negligenciada, é a função de induzir atitude nas pessoas cujo desempenho está sendo medido. As pessoas tendem a influenciar-se em suas atitudes pela forma com que elas são avaliadas. Medidas de desempenho equivocadas freqüentemente induzem nas pessoas atitudes não desejadas.

Disso se conclui sobre a relevância que tem o fato de se projetar e desenvolver com esmero, de se tomar cuidados na implantação e utilização de um sistema empresarial de indicadores de desempenho. Os autores, inclusive, ressaltam especialmente os cuidados que se deve ter, ou aproveitar positivamente esta “capacidade de induzir comportamentos” que um sistema de medidas de desempenho tem. Em razão da preocupação especial com essa capacidade intrínseca, ressalta-se ainda nas palavras de Giansi e Corrêa (1994), o trecho a seguir:

É importante analisar crítica e periodicamente as medidas de desempenho em todos os níveis para ter certeza de que o potencial de que elas têm de influenciar atitude esteja sendo utilizado na direção estratégica traçada para a empresa. É importante, também, que as pessoas sejam avaliadas com base em sua atuação sobre fatores que elas controlem e que representem contribuição efetiva para a melhoria do desempenho estratégico de seu setor e da empresa como um todo. Acima de tudo, as medidas de desempenho devem ter como ponto de foco a satisfação do cliente (p.225).

Sink e Tuttle (1993, p.163), por sua vez, deixam bem claro aquilo que consideram de mais valia na medição: “O papel mais importante da medição é como ferramenta de melhoria”. Por outro lado, concordam também com a opinião do grupo da Price e Waterhouse, que tem na medição uma “ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada”, conforme já abordado na primeira questão deste ponto.

Hronec (1994, p.1), que tem como característica a simplicidade – não complexidade – ao relatar seu pensamento, concorda com tudo que foi dito pelos demais autores quando define que

os sinais vitais dizem às pessoas o que elas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo. Eles comunicam aquilo que é importante a toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para baixo, resultados do processo dos níveis inferiores para cima e o controle e melhoria dentro dos processos.

As medidas de desempenho devem induzir estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral (p.4).

A afirmação transcrita vem ao encontro daquilo que afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 133): “Os indicadores destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral”.

Hronec ainda relata benefícios diretos (1994, p.9-13) que estão em consonância com os demais autores. Segundo o autor, tais benefícios permitem: a satisfação dos clientes - a única e mais importante missão da empresa, aquela que garante a continuidade do negócio; o monitoramento do progresso; as medidas certas de desempenho tornam a melhoria dos processos não só possível, como também contínua; o *benchmarking*<sup>12</sup> de processos e atividades torna possível a gestão pelos fatos, permite comparações entre empresas; a geração da mudança ajuda as organizações a mudar com sucesso, pois elas rompem barreiras e, em muitos casos, evitam-nas por definirem e recompensarem o novo comportamento.

Em resumo, avaliando a efetividade das medidas de desempenho, essas têm como metas: relatar o *output* de um processo, melhorá-lo continuamente e motivar as pessoas dentro do processo (HRONEC, 1994, p.193).

---

<sup>12</sup> “É o processo de busca das melhores práticas da concorrência que sejam relevantes para um processo predeterminado, a compreensão das diferenças fundamentais nos dois processos de forma a identificar os motivos que geram os resultados superiores observados e tentar incorporar esse diferencial ao processo ou produto próprio” (CAMPOS, 1998, p.167).



Entre tantos aspectos, Hronec contribui ainda lembrando sobre uma outra importante capacidade ou função que a medição de desempenho exerce, praticamente uma consequência do que foi visto antes, que consiste no nivelamento da comunicação: “As medidas de desempenho facilitam a comunicação em um processo e por toda a organização” (p.13).

É interessante, ainda, salientar uma questão levantada por Sink e Tuttle (1993, p.147), ao discorrerem sobre os “papéis da medição”, lembrando que é possível medir por dois motivos: para “controlar pessoas ou para incentivar a melhoria da performance”, levando-se em consideração estilos e comportamentos de liderança, bem como de gerenciamento.

#### **2.1.4 Quais devem ser as principais características de um sistema de medição de desempenho?**

Antes de outras colocações, é importante lembrar a contribuição de Hronec (1994, p.23), que parece um conceito realmente essencial: “O ponto-chave é: a medição de desempenho é um processo, não um evento”.

Sink e Tuttle (1993), Hronec (1994), Moreira (1996), Kaplan e Norton (1997) e a equipe da Price e Waterhouse (1997), todos, apenas utilizando termos diferentes, são unânimes: o sistema de medição de desempenho só se justifica e será realmente útil se estiver alinhado com a estratégia organizacional, isto é, deve interligar estratégias e processos.

Utilizando as palavras de Hronec (1994, p.4), enfatiza-se este aspecto:

Entre a declaração de missão da Empresa e as medidas de desempenho está a estratégia: o plano para atingir a missão. As medidas de desempenho devem induzir estratégia em toda a organização, para que as pessoas da organização entendam o que ela é, e como o seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral.

Há consenso, portanto, entre diversos autores consultados, quanto à característica (genérica) de um sistema de mensuração de performance empresarial.

É importante citar ainda, pois também se incluem como características das medidas, o que Moreira (1996, p.25) chama de “qualidades importantes das medidas: a confiabilidade, a validade, a relevância e a consistência”. O conceito de cada característica foi expresso pelo autor como:

Confiabilidade é a propriedade de um instrumento de medida ou de um roteiro de medida atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido.

Validade é a propriedade que tem um instrumento de medida ou um roteiro de medida de medir realmente aquilo que se propôs a medir.

Relevância: uma medida é relevante para o seu usuário se ela traz alguma informação útil, não contida em outras medidas que já estão sendo usadas, ou não substituível por elas.

Consistência: O que ocorre, de fato, com uma medida inconsistente é que ela acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar.

### 2.1.5 Quais são, efetivamente, as melhores medidas de desempenho?

Segundo Hronec (1994, p.14), “as melhores medidas de desempenho dão equilíbrio às operações da empresa, sendo empregadas em toda a organização de forma a interligar estratégias e processos”. Dessa forma, propõe dois tipos de medidas como sendo os melhores assim os conceituando:

Medidas de desempenho do processo monitoram as atividades de um processo e motivam as pessoas participantes. Em outras palavras, elas controlam o processo, possibilitando a previsão e resolução de problemas.

Medidas de desempenho do *output* relatam os resultados de um processo, em geral para a gerência, sendo utilizadas para controlar os recursos. As medidas do *output* podem ser financeiras ou não-financeiras.

Hronec (1994) comenta ainda a necessidade de a empresa manter o equilíbrio entre o *output* e as medidas do processo para atingir a qualidade – “medidas do *output* para manter o *score* e medidas do processo para induzir a melhoria” (Fig. 2). Referindo-se a um efeito cascata entre medidas de processo e do *output*, desde que convenientemente arranjadas (p.15), o autor diz que o resultado desse efeito cascata é que as medidas de desempenho associam missão, estratégia, metas e processos da organização.

“O projeto de qualquer sistema de mensuração do desempenho deve refletir os pressupostos operacionais básicos da respectiva organização”. É o pensamento de Meyer (2000, p.96).

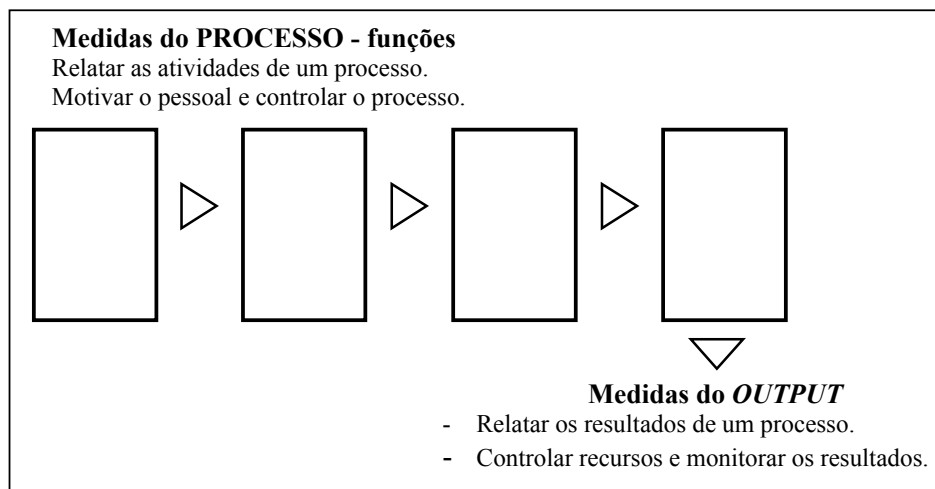


FIGURA 2 – Medidas de desempenho do processo e do *output*.

Fonte: HRONEC, 1994, p.16.

### 2.1.6 Especificamente, o que medir?

Hronec (1994, p.16), no seu modo peculiar de ver, diz que “há três categorias de medidas de desempenho:

**qualidade** quantifica a **excelência** do produto ou serviço.

**tempo** quantifica a **excelência** do processo.

**custo** quantifica o lado econômico da **excelência** do processo.” (Grifo do autor).

Em cada caso, a “excelência” é definida pela parte interessada. No caso da qualidade, ela é primariamente o cliente; para o tempo, ela é a administração; e, para o custo, são diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas. Focalizando simultaneamente o custo, qualidade e tempo, a empresa pode otimizar os resultados dos processos – e de toda a organização (HRONEC, 1994, p.16).

O autor cita ainda um relacionamento entre as três categorias de desempenho. “(...) o relacionamento entre custo e qualidade corresponde a ‘valor’ para os clientes”; “(...) entre a qualidade e o tempo corresponde a ‘serviço’” A Fig. 3 retirada de sua obra, ajuda a compreender esse enfoque.

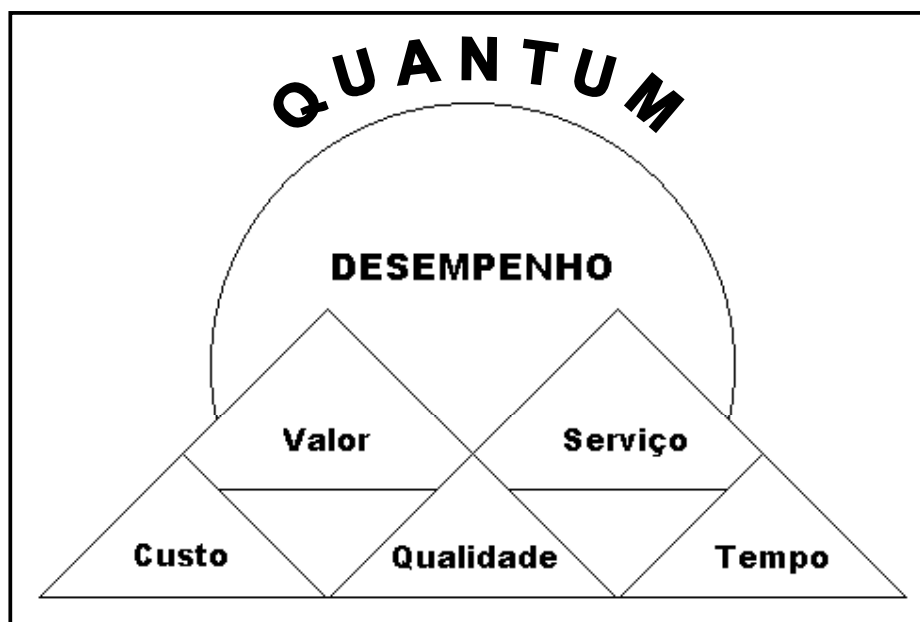


FIGURA 3 – As três categorias de medidas de desempenho e o resultado do relacionamento entre si.

Fonte: HRONEC, 1994, p.17.

Ainda sobre esse item, o autor lembra a grande importância de se estabelecerem medidas para as atividades-chave dentro dos processos, as quais se podem considerar como os fatores críticos do sucesso. Portanto, é um trabalho importante para pessoas com conhecimento dos processos – equipes interfuncionais – que “(...) devem identificar as atividades-chave que apóiam o *output* do produto, as estratégias e as metas da organização” (HRONEC, 1994, p.142-143).

Sink e Tuttle (1993, p.146) sugerem que se devam medir a performance dos sistemas organizacionais, buscando “informações sobre a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, inovação e lucratividade (para centros de lucros) ou provisão orçamentária (para centros de custos). Devemos medir a performance total. Obtemos aquilo que inspecionamos, não aquilo que esperamos”. Lembram também que se deve medir o que é importante e não o que é fácil medir (p.221), pelo fato de que “a medição tende a dirigir a performance e a alocação de recursos em direção àqueles itens que são medidos”.

Na concepção de Moreira (1996, p.32), as empresas deverão verificar a sua performance através de sete grandes grupos de indicadores – categorias ou dimensões:

- **utilização de recursos;**
- **qualidade;**
- **tempo**, subdividido em velocidade de entrega, velocidade de desenvolvimento e confiabilidade de entrega;
- **flexibilidade;**
- **produtividade;**
- **capacidade de inovação** (produtos, processos, estrutura e sistemas gerenciais);
- **e resultados da atividade** (produção física ou monetária, sua receita ou faturamento, sua fatia de mercado, etc.). (Grifos do autor).

Comparando as informações dos dois últimos autores citados, verifica-se a similaridade de opinião quanto às categorias de indicadores sugeridos por ambos.

Slack et al. (1997, p.587), em sua visão, também não diferem sobremaneira daqueles, ou seja, os cinco objetivos de desempenho que recomendam são: “qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo”.

### **2.1.7 O que contribui mais para a melhoria da performance das equipes: medir o *output* ou medir os processos?**

Com base nas observações de Meyer (2000, p.97), pode-se dizer que a ênfase no controle centrado nos resultados vigora em empresas com hierarquia funcional. Atualmente, o que se observa é que cada vez mais as organizações tendem a evoluir e adotar a horizontalização – estruturar-se por processos - criando equipes multifuncionais, mais rápidas e com maior autonomia, remuneradas, inclusive, com base na sua performance em atingir metas. Dessa forma, os tradicionais indicadores centrados nos resultados, além de não contribuírem, podem até atrapalhar, ou seja, em nada contribuem para que as equipes multifuncionais monitorem as suas atividades e capacidades que lhes possibilitem executar determinado processo, tampouco indicam para os membros das equipes o que devem fazer para melhorar o seu desempenho.

Indo um pouco além, segundo argumenta Meyer (p.96), as empresas que já apresentam a estrutura horizontal ou estão em fase de transição devem ajudar e prover as suas equipes de poder para que possam desempenhar o papel principal num projeto do próprio

sistema de mensuração, criando seus próprios indicadores. O papel dos gerentes seniores é de orientação nesse processo, num clima de ajuda e não de imposição, sob pena de estarem voltando aos tempos do comando e controle, definindo metas alinhadas com a estratégia empresarial e treinando as suas equipes. Portanto, ainda segundo as colocações do autor em foco, “os indicadores de resultados revelam à organização sua situação efetiva no esforço de cumprimento de metas, mas não mostram como chegou lá ou, ainda mais importante, o que deve fazer de maneira diferente”.

Quanto aos indicadores de processos, ao contrário, “monitoram as tarefas e atividades que produzem resultados, em todo o âmbito da organização”. Portanto, esses se tornam essenciais para as equipes multifuncionais responsáveis pelos processos que oferecem aos clientes algum produto ou serviço completo. Afirma Meyer: “Em contraste com a organização funcional tradicional, a organização baseada em equipes não apenas possibilita, mas, sobretudo, exige o uso de indicadores de processos”.

Hronec (1994, p.175-178) contribui afirmando que as medidas do processo têm a sua importância para dar equilíbrio ao sistema de medição de desempenho, o que, de certa forma, está alinhado e esclarece objetivamente as ponderações anteriores feitas por Meyer. Vejam-se os itens a seguir, alguns já referidos anteriormente, de modo genérico:

- a) as medidas de desempenho do processo relatam as suas atividades e motivam as pessoas a controlá-lo;
- b) as medidas de desempenho do processo cobrem cinco itens para a administração:
  - ...monitoram o progresso,
  - ...prevêem e evitam problemas,
  - ...melhoram continuamente o processo,
  - ...verificam a seleção das atividades-chave. Como é impossível monitorar tudo, a atenção focaliza atividades-chave; melhoria de atividades-chave significa melhoria do *output* do processo,
  - ...motivam as pessoas. As medidas de desempenho devem focalizar a melhoria do processo e não criticar as pessoas.

Concluindo este ponto, é importante lembrar que os indicadores de resultados têm a sua importância. O que se precisa, é que, ao lado desses, a empresa organizada por equipes tenha e utilize os indicadores de desempenho de processos, porém observa-se: cuidar para não pecar por um número excessivo de indicadores.

### 2.1.8 Quem deve ser o interessado na medição do desempenho das atividades?

Com base no que informa Hronec (1994, p.13), os interessados nas atividades dos processos são os indivíduos envolvidos nos processos e que tenham a capacidade e o poder de definir as medidas e controlar – monitorar – o desempenho, comparando os resultados das medidas com as metas dos processos. Dessa forma, como já exposto, ”as medidas do desempenho dos processos relatam as suas atividades e motivam as pessoas a controlá-los” (p.175).

Já, para as medidas de desempenho do *output*, o interessado passa a ser a alta administração, pois são utilizadas para controlar os recursos e, certamente, para a avaliação quanto à consecução das metas gerais da organização (p.191).

Bastante clara, lógica e conclusiva é, portanto, a contribuição de Hronec para este item.

### 2.1.9 E após a medição do desempenho, o que fazer?

Após a medição, há necessidade de fazer o controle. Adaptando as contribuições de Juran (1995, p.149-156), para trabalhar esta fase, define-se o controle como sendo um processo gerencial durante o qual:

- “1. Avaliamos o desempenho real.
2. Comparamos o desempenho real com as metas.
3. Atuamos nestas diferenças.”

Quanto ao conceito de controle, o mesmo autor afirma que “é de manter o *status quo*: manter o processo planejado em seu estado planejado de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais”. Continuando o raciocínio de Juran, os processos projetados com a capacidade teórica de atingir as metas operacionais não permanecem dessa maneira durante o seu desenvolvimento, quando ficam sujeitos a todo tipo de acontecimento, que acaba por interferir e prejudicar a habilidade do processo em atingir as metas. É nesse instante

que o controle deve cumprir o seu principal papel, que é o de minimizar esse tipo de prejuízo através da ação imediata de restituir o *status quo* ou, melhor ainda, de evitar que o prejuízo aconteça.

Juran (1995) registra que o controle pode ocorrer através do uso da alça de *feedback*, conforme a Fig. 4:

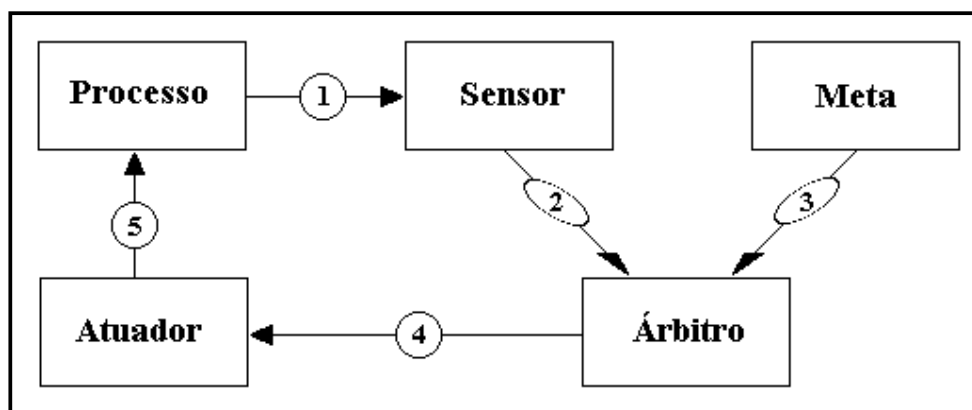


FIGURA 4 – Alça de *feedback*.

Fonte: JURAN, 1995, p.267.

O fluxo de eventos progride da seguinte forma:

1. O sensor (que está ligado no processo) avalia o desempenho real.
2. O sensor relata esse desempenho a um árbitro.
3. O árbitro também recebe informações a respeito da meta ou padrão.
4. O árbitro compara o desempenho real com a meta. Se a diferença justificar ação, o árbitro aciona um atuador.
5. O atuador executa as ações necessárias para ajustar o desempenho às metas.

Ainda segundo Juran (1995, p.150), o controle é feito em todos os níveis da empresa, desde o CEO<sup>13</sup>. Porém, existem diferenças, uma das quais é o assunto de controle. O Quadro 1, a seguir, apresenta um resumo da sua idéia.

<sup>13</sup> Iniciais de uma expressão na língua inglesa - *Chief Executive Officer* – comuns no linguajar administrativo e que significam executivo principal da empresa. Geralmente se refere ao presidente executivo.



QUADRO 1 – Diferenças de controle nos diferentes níveis da organização.

Controles	Nos níveis da mão-de-obra	Nos níveis gerenciais
Metas	Características de produtos e processos nas especificações e procedimentos	Relacionadas à administração: competitividade do produto; vendabilidade.
Sensores	Tecnológicos	Sistemas de dados
Decisões a serem tomadas	Está em conformidade?	Responde à necessidade do cliente?

Fonte: Juran (1995, p.151).

Parece importante ressaltar, segundo Juran (1995, p.151-152), a importância de haver um autocontrole em todos os níveis da organização, no qual, “idealmente, a responsabilidade deveria ser simultânea à autoridade”. Atingir-se-á este estágio seguindo alguns critérios de autocontrole – fornecendo às forças operacionais meios de aplicar a Alça de *Feedback* a situações específicas, dispondo-lhes o seguinte:

**Uma maneira de saber quais são as metas.** Segue-se esse critério publicando-se as metas e padrões.

**Uma maneira de saber qual é o desempenho real.** Segue-se esse critério ao se estabelecer o sistema de medição, a frequência das medições, e os meios de interpretação das medições.

**Uma maneira de alterar o desempenho, caso o desempenho não esteja em conformidade com as metas e padrões.** Para se seguir esse critério, é necessário um processo operacional intrinsecamente capaz de atingir as metas, e dotado de características que permitam às forças operacionais mudarem o desempenho de modo a ajustá-lo em conformidade com as metas. (Grifos do autor).

Meyer (2000, p.98) afirma: “Os sistemas de mensuração não são apenas os indicadores em si, mas também a maneira como são utilizados”. Portanto, há algo a ser feito após a medição propriamente dita.

Também abordam este aspecto Slack et al. (1997, p.588):

Depois de uma operação ter medido seu desempenho, usando um conjunto de medidas parciais, ela precisa fazer um julgamento sobre se seu desempenho é bom, mau ou indiferente. Há diversas formas de fazer isto, cada uma das quais envolve comparação do nível de desempenho atualmente atingido com algum tipo de padrão.

Segundo os autores, comumente, são utilizados quatro tipos de padrões: os históricos, de desempenho alvo, de desempenho da concorrência ou de desempenho absoluto. Algumas empresas também usam o *benchmarking*.

Considerando a visão objetiva de Campos (1998, p.144) sobre a questão, há a sugestão de que se publique a cada final de período (mês/trimestre), de modo gráfico (usualmente gráficos de barra ou radar), um resumo do acompanhamento das medidas para fins de revisão da liderança e discussão com os gestores de todas as divisões e departamentos. Continua o autor dizendo que, caso seja necessário esclarecer algum ponto, deve-se recorrer aos planos específicos, para que possa haver uma rápida análise do possível problema.

Campos ressalta também, com a experiência colhida do cotidiano, que, para funcionar, há necessidade de identificar um responsável por esse processo, ou responsáveis em cada área onde são aplicadas as medidas de desempenho. Por exemplo: diretor de Planejamento Estratégico, diretor de Recursos Humanos, o diretor Financeiro, diretor de Informações, etc. Normalmente, o gerente de cada área deveria ser o primeiro interessado no acompanhamento e na divulgação dos resultados (mesma posição de Hronec). Diz o autor textualmente:

Ao final de cada trimestre, em reunião específica da liderança com os Times Autodirigidos, serão avaliados os resultados de cada meta ou objetivo. Nesta oportunidade, os indicadores e seus pesos devem ser revistos de acordo com o sucesso ou insucesso das medidas adotadas. Havendo necessidade, serão tomadas medidas importantes como a redefinição da Visão e da Missão da organização ou dos Fatores Críticos de Sucesso. Nesta oportunidade devem ser revistos todos os objetivos e metas operacionais (CAMPOS, 1998, p.145).

Verificando a contribuição de Campos, observa-se que é bastante esclarecedora e não conflita com os demais, sendo conclusiva neste ponto. Talvez tenha de ser levado em conta o estágio da cultura e clima organizacionais da empresa a ser analisada.

#### **2.1.10 É difícil desenvolver um sistema de indicadores de desempenho para uma empresa?**

Alertando sobre a dificuldade no desenvolvimento das medidas de desempenho, Hronec (1994, p.3) explica: o desenvolvimento “exige o equilíbrio entre os interesses dos participantes, a compreensão dos clientes e seus desejos (tanto internos quanto externos) e a identificação dos processos da empresa”. Ainda quanto ao processo: “Para medir as ‘atividades’, deve-se primeiro entender o processo no qual elas estão inseridas”.

Sink e Tuttle (1993, p.154) também alertam sobre a questão: “Sistemas de medição de alta qualidade não acontecem por acaso – devem ser projetados, desenvolvidos e mantidos”.

Por tudo que a literatura mostra, conclui-se que o ponto crucial é que a empresa tenha bem clara a sua Missão/Visão e bem definida a estratégia para alcançar esta Missão/Visão. Não menos importante é que as pessoas que irão arquitetar, desenvolver e implantar o sistema de indicadores na empresa deverão conhecer muito bem os processos e as suas atividades-chave.

#### **2.1.11 E depois de desenvolvido o sistema, o ato de medir em si também será difícil?**

Campos (1998, p.124) externa seu ponto de vista: “As medições de desempenho usualmente são complexas, frustrantes, difíceis, desafiadoras, importantes e, o que é pior, são facilmente mal interpretadas e mal utilizadas”. O motivo, segundo ele, é o componente humano que está no cerne da questão:

- que define os objetivos;
- que desenha o processo;
- que ajuda a implementar o sistema;
- que executa a medição;
- cuja responsabilidade é interpretar o sentido das medidas obtidas; e
- que deve atuar para melhorar os processos.

O autor ainda afirma que “a maior dificuldade não é o entendimento dos indicadores de desempenho, mas a operacionalização do sistema. Assim, o dilema das medições de desempenho não se resume em ‘como fazer’ mas principalmente em ‘como fazer para obter sucesso”.

#### **2.1.12 Qual é a principal causa que leva um sistema de medição a falhas dentro da organização?**

Campos (1998, p.124) contribui dizendo que “usualmente os sistemas de medição falham porque não há uma cultura interna que recomenda a necessidade de coletar estes

dados, avaliar as alternativas e agir sobre os resultados”. Comenta também que, muitas vezes, ainda que a empresa tenha essa noção, as medições não são realizadas ou utilizadas corretamente, havendo também falta de critérios quanto à periodicidade e oportunidade, gerando resultados não representativos e, com isso, decisões inoportunas e equivocadas.

Um outro motivo que pode levar um sistema de medição a falhar, citado pelo mesmo autor, é o fato de os indicadores não estarem integrados ao sistema de gestão, especialmente ao planejamento estratégico e de as decisões gerenciais não serem tomadas com base na análise de seus valores e tendências. Deve funcionar como “raios-X” da organização.

### **2.1.13 O que se entende por gestão e o que é um processo?**

Na opinião de Campos (1998, p.20), “entende-se como gestão, o planejamento, o controle e a melhoria do negócio”.

O mesmo autor também se pronuncia sobre a definição de processo como sendo uma “série de atividades inter-relacionadas que convertem, modificam ou adaptam características específicas das entradas (capital, materiais, produtos de fornecedores internos ou externos), gerando saídas (produtos para clientes internos ou externos), através de um fluxo sistemático e coerente de ações” (p.170).

Hronec (1994, p.7) diz que “processo é a série de atividades destinadas a produzir um bem ou serviço”. Talvez seja esta a definição mais clássica e a mais fácil de entender.

### **2.1.14 O que expressa a visão (do futuro) de uma organização?**

Segundo Campos (1998), “A visão, expressa, por meio de um texto, a forma como a empresa deseja ser reconhecida no mercado num prazo que normalmente não vai além de cinco anos”.

“Só depois que a visão for expressa, de forma clara e compreensível, é que o time de gestão da organização poderá definir na missão a razão de ser da empresa, diretoria ou unidade de negócio” (CAMPOS, 1998, p.110).

### **2.1.15 Qual é a função da declaração de missão de uma organização?**

Alguns autores se manifestam a respeito do papel da declaração de missão conforme mostrado a seguir.

A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. Deve ser inspiradora. Deve fornecer energia e motivação à empresa (KAPLAN e NORTON, 1997, p.24-25).

Definir a razão da existência da organização, considerando os ambientes social, político e econômico onde se encontra inserida (CAMPOS, 1998, p.169).

A missão é fruto de uma série de breves descrições que, no seu conjunto, indicam como a organização vai alcançar a sua visão. Deve indicar o nome da organização, seus produtos e serviços, os valores básicos que a organização acredita e adota, e informação que defina as grandes linhas da estratégia de negócios (p.110).

### **2.1.16 O que são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)?**

Na opinião de Campos (1998, p.110), “os fatores críticos de sucesso são os objetivos em médio prazo da organização. Descrevem tudo o que não pode deixar de acontecer em, no máximo, 18 a 24 meses para que a missão aconteça. Os FCS, normalmente, fazem parte dos objetivos anuais da organização”.

## **2.2 O QUE VEM A SER O *BALANCED SCORECARD*?**

Antes de buscar uma resposta objetiva para a questão, é válido trazer alguma informação contida nos comentários de Kaplan e Norton (2000), a partir de um de seus diversos artigos, ponderando sobre a necessidade de, na era da informação, as empresas investirem em seus ativos intelectuais, administrando-os, caso queiram obter êxito. Continuam os autores dizendo que a especialização funcional deve ser submetida aos processos baseados nos clientes: “A inovação e a melhora de produtos, serviços e processos serão gerados por empregados muito preparados, uma tecnologia superior da informação e

alguns procedimentos organizacionais adaptados”. Tal como Hronec e também outros, enfatizam a importância que deve ser dada ao cliente – razão de ser de uma organização.

Kaplan e Norton argumentam que, neste caso, para as organizações que investirem na aquisição dessas novas capacidades, o seu êxito (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido em curto prazo pelo modelo tradicional contábil-financeiro, já que mede os acontecimentos do passado e não os investimentos nas capacidades que proporcionam valor para o futuro.

Objetivando, o *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p.19):

(...) é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. Esta abordagem fica evidenciada na Fig. 5.

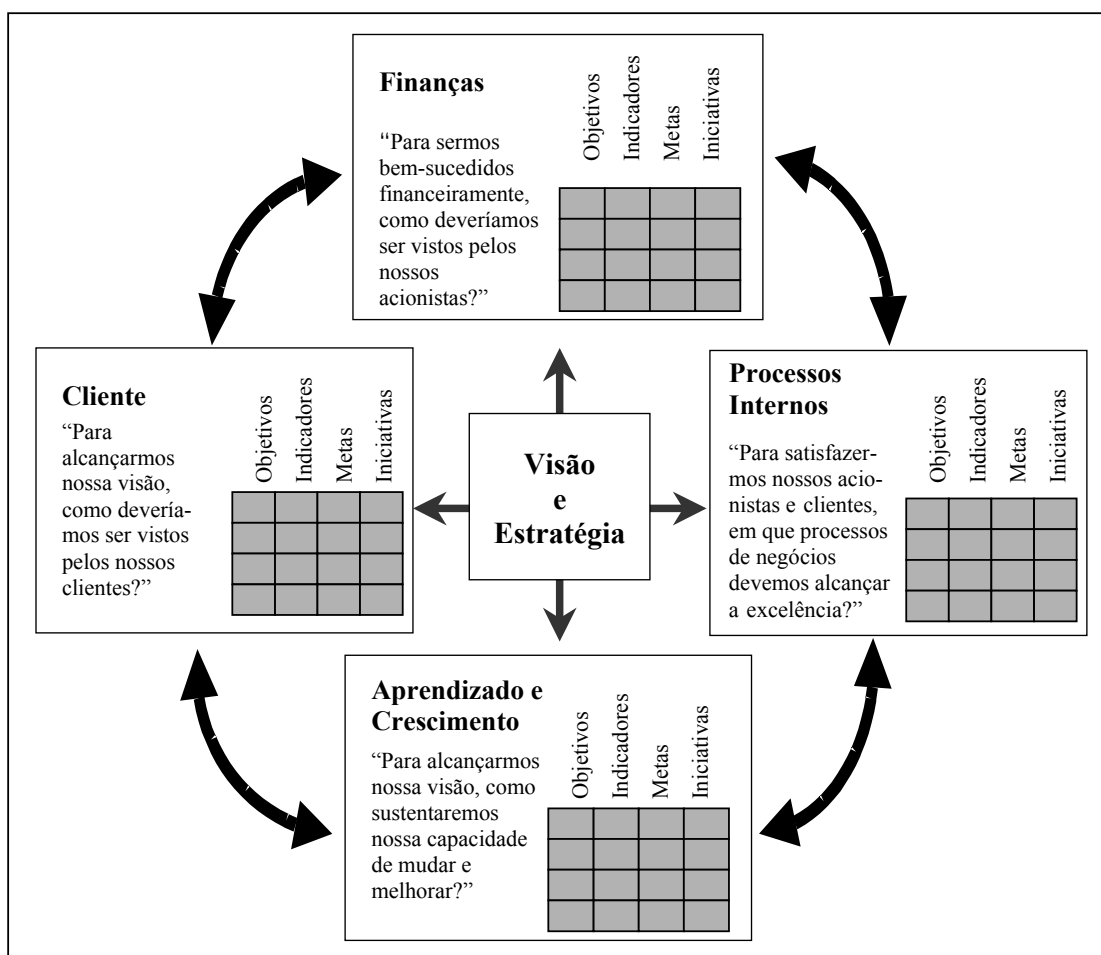


FIGURA 5 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura de um sistema de indicadores.

“O *Balanced Scorecard* preenche o vazio que existe na maioria dos sistemas de gestão: a falta de um processo sistemático para pôr em prática e obter *feedback* sobre a estratégia” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conforme se verifica na Fig. 5, os seus autores demonstram que o *Balanced Scorecard* coloca no centro a visão e a estratégia, e não o controle. Da mesma forma, também os indicadores não estão aí para controlar, mas destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral, induzindo a empresa a olhar – e a movimentar-se - para frente ao invés de para trás, ou seja, o *BSC*<sup>14</sup> deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um sistema de controle.

Em virtude da complexidade do gerenciamento das organizações de hoje, Kaplan e Norton (2000, p.119) lembram a importância de os gerentes terem condições de visualizar o desempenho da empresa sob as quatro importantes perspectivas e obterem respostas a quatro questões básicas:

- a) como somos vistos por nossos clientes? (dimensão do cliente);
- b) em que devemos ser os melhores? (dimensão interna);
- c) como atingir a visão, mantendo o potencial de crescer e inovar? (dimensão do aprendizado e crescimento);
- d) como somos vistos por nossos acionistas? (dimensão financeira).

As medidas representam o ‘equilíbrio’ entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um ‘equilíbrio’ entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9).

O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997, p.25).

---

<sup>14</sup> Forma contracta de se referir a *Balanced Scorecard*.

### 2.2.1 As relações de causa e efeito no *Balanced Scorecard*

Na visão dos autores, o *Balanced Scorecard* não deve ser apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As medidas componentes do *BSC* devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente.

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e avaliadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.31).

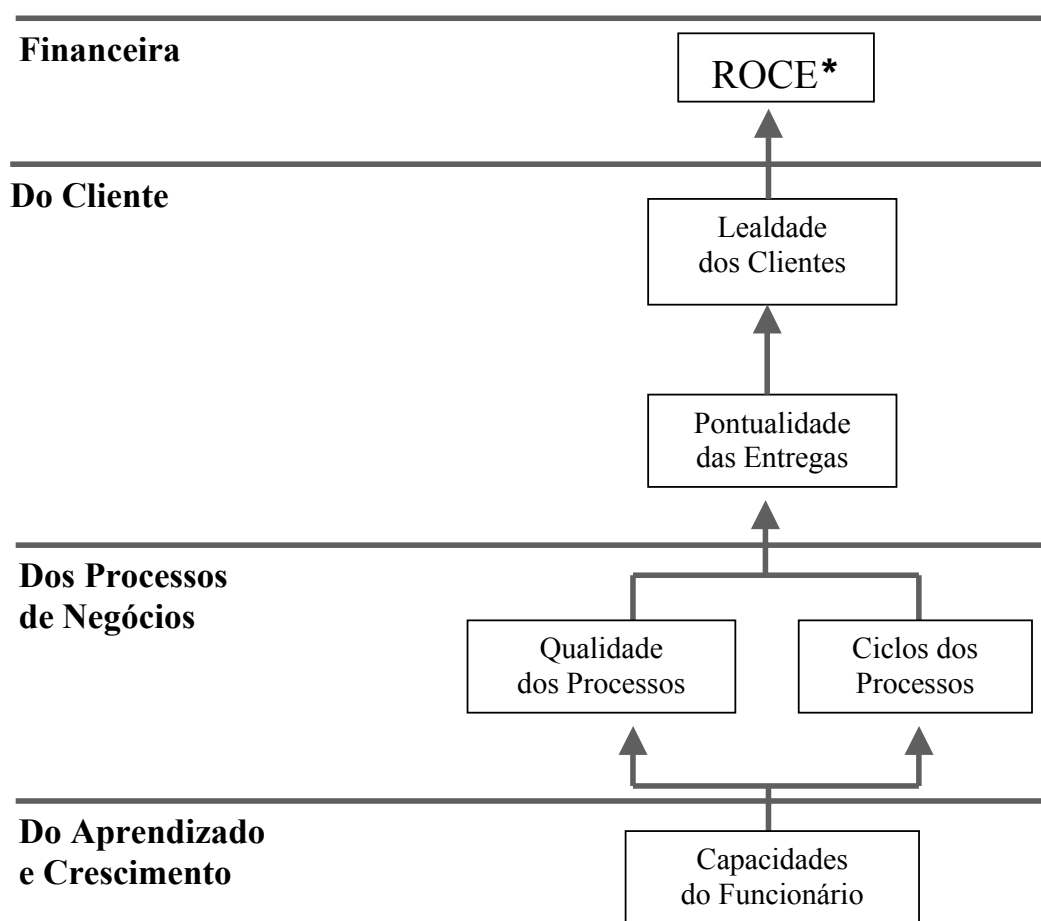


FIGURA 6- Cadeia de relações de causa e efeito que atravessam quatro perspectivas do *BSC*.

\* *Return on Capital Employed* – Retorno sobre o Capital Empregado.



Portanto, um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desse resultado. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios da organização (KAPLAN e NORTON, 1997, p.32).

A Fig. 6 retrata a idéia dessa abordagem sobre a importância das relações de causa e efeito num *BSC*.

### 2.2.2 A perspectiva financeira no *Balanced Scorecard*

Da obra dos autores do *BSC*, Kaplan e Norton (1997, p.49-65), extraem-se os seguintes princípios e premissas para o estabelecimento de medidas de desempenho empresarial sob a ótica da dimensão financeira:

- a) os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, observando a fase do ciclo de vida da organização, por exemplo: fase de crescimento (inicial), ou de sustentação, ou de colheita;
- b) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*;
- c) qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro;
- d) o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, depois, à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação ao processo financeiro, do cliente, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado;
- e) identificar as medidas financeiras adequadas à estratégia da empresa. Na maioria das organizações, aumento da receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos são temas financeiros que servem de base para integrar e oferecer os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard*;

- f) os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*;
- g) todos os objetivos e medidas das outras perspectivas, na sua relação com os objetivos financeiros, reconhecem explicitamente, que a meta em longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

### 2.2.3 A perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam claramente os segmentos-alvo de clientes e mercado nos quais desejam competir e devem dispor de um conjunto de medidas essenciais - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – para esses segmentos. A Fig. 7, juntamente com o Quadro 2, procura ilustrar essa abordagem. Embora essas medidas revelem alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais – medidas de ocorrências passadas, não apontando para os funcionários o que devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados almejados -, serão as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

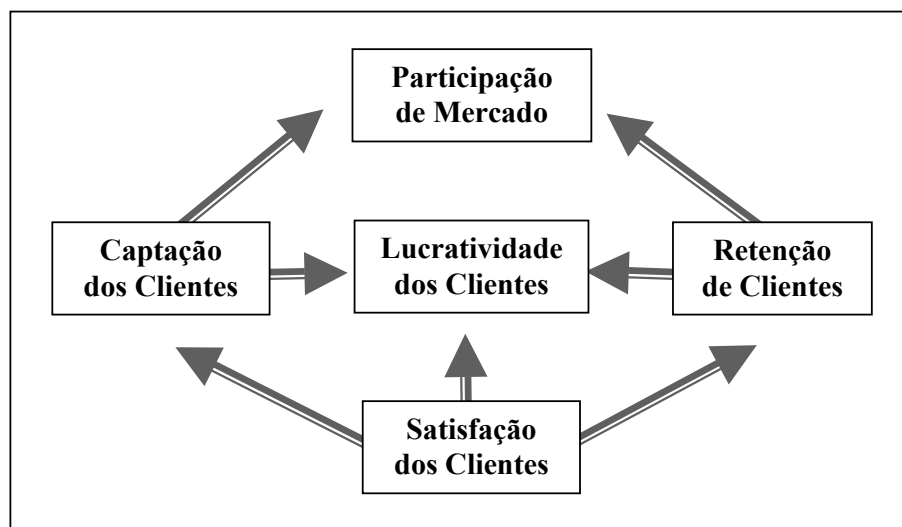


FIGURA 7 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.

QUADRO 2 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.

Participação De Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos, ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação de Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade Dos Clientes	Mede o lucro líquido dos clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN e NORTON, (1997, p.72).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p.90), essas medidas essenciais serão as metas para logística, marketing, operações e desenvolvimento de novos produtos/serviços. Por outro lado, os executivos devem, ainda, identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida para os mesmos.

A partir dessa visão, segundo os autores, o próximo passo será selecionar objetivos e medidas entre três classes de atributos, a saber: atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade, preço e tempo); relacionamento com os clientes (qualidade da experiência de compra e das relações pessoais); e imagem e reputação.

A Fig. 8 fornece uma idéia dos objetivos e medidas nas três classes de atributos.

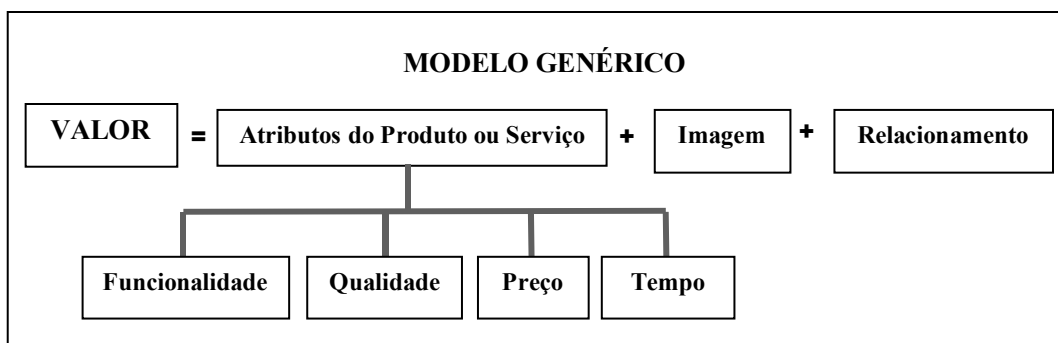


FIGURA 8 - Proposta de valor – modelo genérico.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.79.

## 2.2.4 A perspectiva dos processos internos

Segundo seus autores, uma das principais diferenças entre o *BSC* e os sistemas tradicionais de medição e desempenho é a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos. Os sistemas tradicionais visam apenas ao controle e à melhoria de desempenho dos indicadores de custo, qualidade e tempo, dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. “O *BSC*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.121).

Ao elaborar e organizar os componentes dessa dimensão, a sugestão extraída da obra de Kaplan e Norton (1997, p.97-130) é no sentido de que os executivos sigam os seguintes passos:

- a) desenvolver esta perspectiva após ter formulado os objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente;
- b) identificar, de cima para baixo, os processos mais críticos para realizar os objetivos dos clientes e acionistas. Essa visão pode, inclusive, revelar processos inteiramente novos, como por exemplo: “influenciar o conteúdo das solicitações de propostas dos clientes, agindo pró-ativamente junto às suas necessidades futuras”;
- c) evitar as tentativas de melhoria de desempenho dos departamentos individuais e focar processos de negócios integrados. Definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com o processo das operações e termine com o processo de pós-venda. Para contribuir, Kaplan e Norton (1997, p.102) mostram uma cadeia de valores genérica, conforme a Fig. 9, incluindo os três principais processos.

Quanto ao processo de inovação (onda longa de criação de valor), Hamel e Prahalad, citados por Kaplan e Norton (1997, p.104), descrevem-no como a busca de “espaços vazios...”, as oportunidades que residem entre ou em torno das definições do negócio, baseadas

nos produtos”. “Os dois autores incentivam as empresas não a satisfazer ou encantar os clientes, mas a surpreendê-los, encontrando respostas para duas perguntas fundamentais. Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã? Como podemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado, antes dos concorrentes?”

O processo de operações (onda curta de criação de valor nas empresas) inicia quando do recebimento do pedido e termina na entrega do produto, ou prestação de serviço ao cliente. Enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos/serviços existentes aos clientes atuais. Utilizam-se medidas tradicionais de custo, qualidade e tempo, mas é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e *mix* de produtos. Se forem capazes de identificar diferenciais em seus produtos/serviços, com certeza poderão utilizar o *BSC* para reforçar a atenção dada a esses indicadores, incorporando-os aos processos operacionais da perspectiva dos processos internos. A fase final da cadeia de valores dos processos internos é representada pelo processo do serviço de pós-venda. A Fig. 9 mostra essa abordagem.

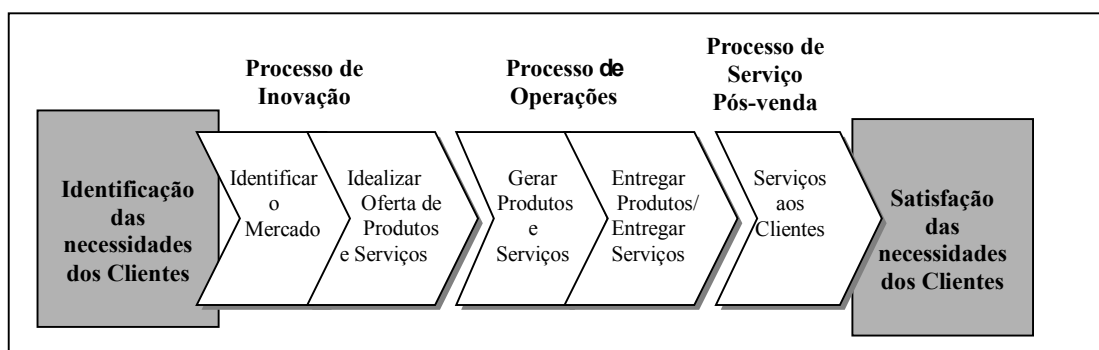


FIGURA 9 – O modelo da cadeia de valores genérica.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.102.

Kaplan e Norton (1997, p.112) sugerem que se apliquem também parâmetros de tempo, qualidade e custo nesse processo:

- a) tempo de ciclo (desde a solicitação do cliente até resolução final do problema) com redução do tempo decorrido entre a conclusão do serviço e o pagamento do cliente;

- b) custo (dos processos utilizados) dos processos de serviço de pós-venda;
- c) qualidade – medir o percentual de solicitações de clientes atendidos com uma única visita de serviço.

### 2.2.5 A perspectiva do aprendizado e crescimento

O *BSC* enfatiza a importância de as empresas investirem no futuro e não apenas em áreas tradicionais, como no planejamento e desenvolvimento, novos equipamentos, etc. É muito importante investir em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.152), “(...) a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento”, ou seja, os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que permite alcançar os objetivos nas outras três perspectivas.

Então, segundo os mesmos autores, os vetores da perspectiva do aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, ou seja:

- “1. Capacidade dos funcionários.
2. Capacidade dos sistemas de informação.
3. Motivação, *empowerment*<sup>15</sup> e alinhamento.”

Para funcionários, os autores sugerem o uso de três medidas essenciais:

- “1. Satisfação dos funcionários.
2. Retenção de funcionários.
3. Produtividade de funcionários.”

---

<sup>15</sup> Ter o poder (ou o utilizar) para tomar decisões; ter autoridade (ou recebê-la) para decidir.

E que haja uma complementação dessas medidas essenciais por vetores situacionais:

- a) competências do quadro de funcionários;
- b) infra-estrutura tecnológica;
- c) clima para a ação.

A Fig. 10 demonstra o encadeamento e a origem das medidas e vetores referidos anteriormente.

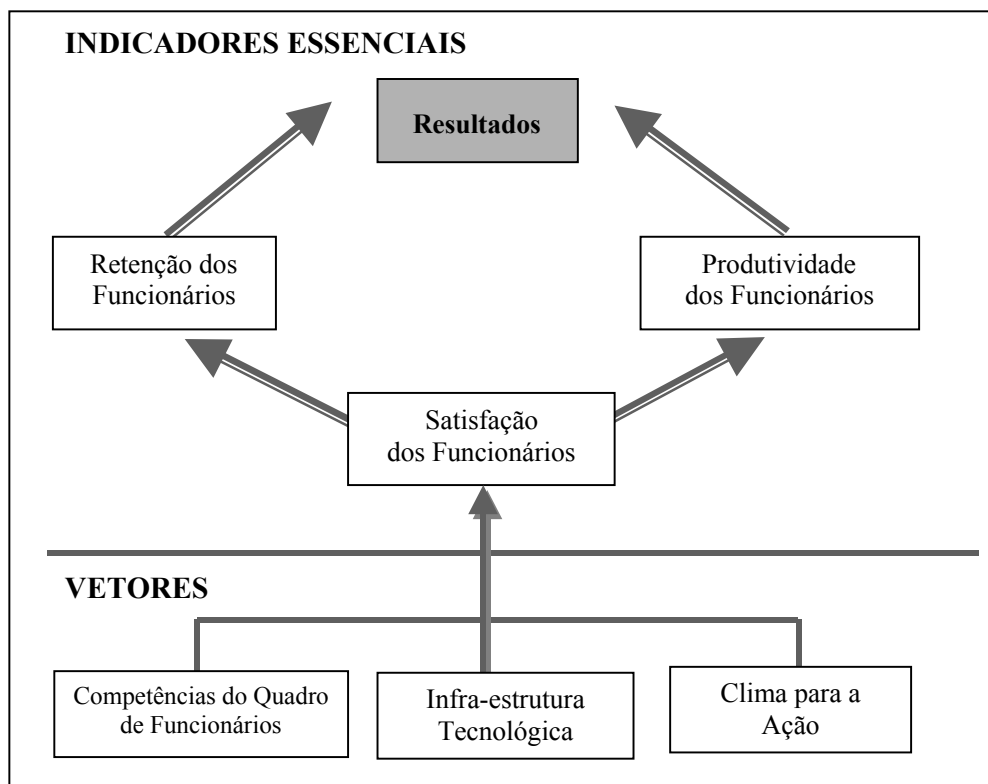


FIGURA 10 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.135.

Relatando a sua experiência, os autores mostram que, usualmente, esses vetores são extraídos de três variáveis críticas:

- a) reciclagem da força de trabalho;
- b) capacidade dos sistemas de informação;
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

O Quadro 3 auxilia para um melhor entendimento da contribuição.

QUADRO 3 – Vetores situacionais do aprendizado e crescimento.

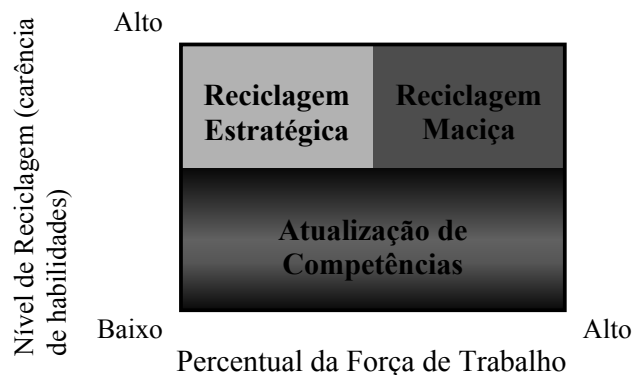
<b>Competência dos Funcionários</b>	<b>Infra-estrutura Tecnológica</b>	<b>Clima para a Ação</b>
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclos de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.138.

Quanto à reciclagem da força de trabalho, muitas vezes é até importante que a empresa desenvolva indicadores próprios, em função do estágio em que a força de trabalho se encontra. Uma maneira de analisar a demanda pela reciclagem de funcionários é efetuar-la em duas dimensões: o nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada.

A Fig.11 mostra a abordagem segundo Kaplan e Norton (1997, p.139): “Quando o grau de reciclagem dos funcionários é baixo (parte inferior da Fig.11), o treinamento e a educação normais serão suficientes para manter os níveis de capacitação atuais.” Contudo, segundo esse instrumento de análise, encontrando-se a empresa com seus índices nos segmentos superiores da Fig.11, necessitará reciclar significativamente seus colaboradores, se quer alcançar suas metas nas perspectivas dos clientes, dos processos internos e na financeira de longo prazo. A título de exemplo: a empresa poderá fazer uma previsão de cargos estratégicos, prevendo também a qualificação e o período em que deverão ser preenchidos, e monitorar o objetivo utilizando indicadores como “taxa de cobertura de cargos estratégicos” e o “tempo necessário para alcançar o nível previsto”.





<b>Cenários de Reciclagem</b>	<b>O tema estratégico fundamental é a necessidade de reciclar ou melhorar as habilidades da força de trabalho para que a visão seja alcançada.</b>
Reciclagem Estratégica	Uma determinada parcela da força de trabalho necessita de um alto nível de novas habilidades estratégicas.
Reciclagem Maciça	Uma grande parcela da força de trabalho necessita de uma renovação maciça de habilidades.
Atualização de Competências	Parte da força de trabalho, pequena ou grande, necessita de melhores habilidades essenciais.

FIGURA 11 – indicadores de aprendizado e crescimento – reciclagem.

Fonte: KAPLAN e NORTON 1997, p.139.

Além da motivação e habilidades dos funcionários, o ambiente competitivo dos dias de hoje exige que a instituição tenha um excelente banco de informações sobre clientes, mercado, custos, os processos internos e os resultados financeiros acarretados pelas decisões desses funcionários. Sendo da área operacional, por exemplo, esses necessitam de uma retroalimentação rápida, oportuna e precisa sobre os produtos ou serviços imediatamente após a entrega, do contrário será difícil a prática de uma melhoria de forma contínua. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.141), uma empresa somente alcançará esse patamar se investir na capacidade do seu sistema de informações, dotando-o de um bom nível de excelência.

Sem dúvida, é de suma importância possuir funcionários treinados e um ágil sistema de informações. Contudo, há necessidade de observar também outros fatores tidos como impulsionadores da excelência estratégica, entre os quais estão a motivação, o *empowerment* e

o alinhamento dos times, fundamentais para o alcance dos objetivos traçados. Entre os indicadores utilizados, até por empresas que ainda não possuem um *BSC*, está o número de sugestões por funcionário, indicando o nível de interesse em colaborar na melhoria contínua do desempenho. Kaplan e Norton sugerem também como indicadores o número de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhoria efetivas junto aos processos críticos.

Quanto ao alinhamento individual e organizacional, os vetores de desempenho destinam-se a mostrar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhados com os objetivos da empresa. A sugestão dos autores é que se tenha medidas para determinar a proporção de funcionários, departamentos, etc. alinhados ao *Balanced Scorecard*.

### **2.2.6 Como estruturar um *Balanced Scorecard*?**

Sobre esse aspecto, a maioria dos autores contribui muito pouco. Kaplan e Norton (1997) orientam quanto aos aspectos de se criar um inter-relacionamento através de uma relação causa e efeito na sua estrutura a partir da estratégia, passando pelos objetivos, pelos fatores críticos de sucesso, alcançando os indicadores. Contudo, não comentam quanto a ferramentas que possam ser utilizadas.

Olve et al. (2000, p.48) são mais objetivos e práticos, apresentando uma tabela com um total de 11 passos ou etapas e os respectivos procedimentos em cada uma, abrangendo desde a fase inicial da estruturação de um *BSC* até sua completa implantação numa empresa. Somente a estruturação compõe-se de sete etapas, quando se trata de elaborar um *scorecard* para a alta direção de uma organização, como é o caso a que se propõe este trabalho. Quando a organização visar implantá-lo, terá pela frente mais quatro etapas práticas, seguindo a orientação desses autores.

Em seqüência, relatam-se as etapas da estruturação, adaptadas da obra de Olve et al. (2000).

Etapa 1 - Definir a organização, seu desenvolvimento, seu papel e sua tendência.

Etapa 2 – Estabelecer/confirmar a visão.

Etapa 3 – Estabelecer as perspectivas.

Etapa 4 – Romper a visão conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais.

Etapa 5 – Identificar os fatores críticos de sucesso.

Etapa 6 – Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio.

Etapa 7 – Estabelecer o *scorecard* de alto nível (para a alta direção).

### **2.2.7 Considerações gerais sobre o *Balanced Scorecard***

Segundo um comentário de seus criadores, o *Balanced Scorecard* pode ser usado para medir o que a empresa tem feito, mas seu real objetivo é ajudar a reformular aquilo que a empresa deve fazer para alcançar sua missão e divulgar a estratégia dentro da organização para promover o comprometimento. Sua utilização deve assegurar que as nobres palavras da exposição da missão da empresa, relativas à criatividade, inovação, compromisso com o cliente e capacitação dos colaboradores, não sejam postas de lado por um processo de planejamento e orçamento voltado exclusivamente para objetivos financeiros imediatos.

Ainda quanto ao uso do *BSC*, advertem que realmente exige alguma maturidade e sofisticação gerencial. Demanda um estilo de gestão participativo, e não autoritário. Algumas empresas precisarão adaptar-se aos novos padrões antes de auferir todos os benefícios do *Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p.20) comentam: ainda que inicialmente seja desenvolvido um *BSC* com objetivos relativamente restritos, após um certo tempo de uso principalmente junto à empresas inovadoras, este poderá deixar de ser um sistema de medidas para se tornar uma estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais – uma ferramenta de gestão estratégica:

O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que pode ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a 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.

Em resumo, aproveitando também a contribuição de Campos (1998, p.65), nesse ponto, será uma ferramenta própria para implantar a estratégia na empresa, não para a sua formulação.

A Fig. 12 demonstra a visão a que os autores do *BSC*, Kaplan e Norton, se referem.

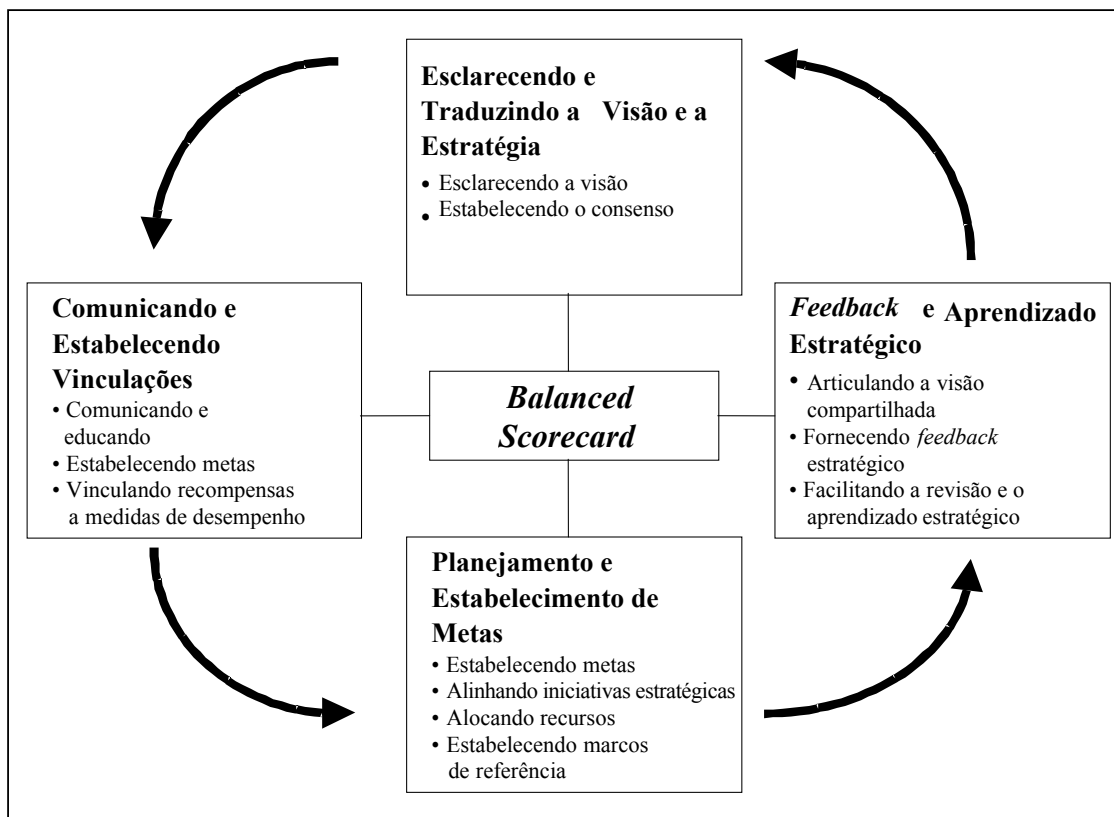


FIGURA 12 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para uma ação estratégica.

### 2.3 OBSERVAÇÕES SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES CONSULTADOS

Neste ponto, ao final do capítulo dedicado à pesquisa bibliográfica, cabem alguns comentários sobre o conteúdo das contribuições de diversos autores consultados sobre o tema em questão.

Desde Sink e Tuttle (1993), passando por Hronec (1994), Moreira (1996), Kaplan e Norton (1997), equipe da Price e Waterhouse (1997) e Meyer (2000), existe unanimidade e quanto ao fato de todos se preocuparem com a necessidade de medir o desempenho dos processos. Todos orientam também para que se alinhe o sistema de medição de desempenho com a estratégia organizacional. Interligar estratégias e processos é que traz sentido ao sistema de indicadores.

Em outro aspecto, à exceção de Kaplan e Norton (1997), os demais autores citados sugerem a utilização de variáveis como tempo, custo, qualidade, produtividade, entre outras, como medidas. Kaplan e Norton introduzem uma inovação quando sugerem que se estruture o sistema de medição de desempenho a partir de diferentes perspectivas e, no mínimo, quatro: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Também são os únicos a introduzirem medidas de bens intangíveis como dos ativos intelectuais, do crescimento dos conhecimentos dos colaboradores – especialização funcional, nível de reciclagem, grau de uso da tecnologia. Segundo eles, são esses bens que criam valor futuro para a organização.

Moreira (1996), visto de forma isolada, mostra-se simples demais em suas contribuições diante do mundo complexo de hoje ao sugerir uma série de variáveis, por exemplo, sem nenhum inter-relacionamento. Sink e Tuttle dão boas contribuições, no entanto são excessivamente técnicos – visão cartesiana –, e isso nem sempre é aplicável de forma tão simples quanto parece, dentro das empresas dos dias atuais; inclusive, não tratam de forma mais aprofundada a questão financeira.

Muitas vezes as abordagens se complementam: Hronec (1994) fala das medidas dos processos (que não deixam de ser os indicadores direcionadores de Kaplan e Norton (1997) “para a melhoria contínua” e aponta para a importância da medição dos resultados do

processo (*output*) “para manter o score”. Ambos ressaltam a importância vital de se entenderem os processos e ponderam que é através das medidas de desempenho dos processos que se pode chegar à melhoria contínua. Também, ambos ressaltam a importância da retroalimentação dos processos por meio de um sistema de medidas. De modo geral, as recomendações de Hronec são bem objetivas, realistas e ainda atuais, uma interessante obra sobre o assunto.

Apesar da complementaridade entre as abordagens de alguns autores, sente-se a falta de uma metodologia mais estruturada para construir um sistema de indicadores de desempenho empresarial. No caso do *Balanced Scorecard*, o que Kaplan e Norton (1997) propõem ainda é bastante genérico, impondo dificuldades no momento da elaboração, pela falta de indicação de ferramentas que possam ser utilizadas. Olve et al. (2000), são os únicos que tratam mais especificamente da questão. Direcionando-se para o lado prático, sugerem o seguimento de sete etapas consecutivas para a sua estruturação e de mais quatro no caso de se efetuar a implantação.

### **3 LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE CRÍTICA**

Neste capítulo, primeiramente, utilizando como instrumento a pesquisa qualitativa junto ao principal segmento administrativo, o intuito é relatar a situação atual da empresa em termos de indicadores de desempenho, ou seja, num primeiro momento, responder se o que a empresa possui pode ser considerado um sistema de indicadores e, em caso positivo, como o utiliza, suas características, qualidade, origens, finalidades etc., para, num segundo momento, após uma análise mais detida das informações colhidas, efetuar uma interpretação crítica à luz das informações contidas na literatura consultada.

#### **3.1 EMPREGO DA PESQUISA QUALITATIVA**

Conforme previsto e argumentado durante a explicitação da metodologia de pesquisa para levantamento da situação atual da empresa, no capítulo inicial, decidiu-se pela execução de uma pesquisa qualitativa - Grupos Focalizados - tendo como atores o principal segmento administrativo dentro da estrutura horizontalizada, denominado “Time Matricial”, visando à busca de informações sobre a realidade existente.

##### **3.1.1 Objeto da pesquisa**

O objeto da pesquisa foi constituído pela empresa denominada Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Coprel Ltda. (Coprel), uma instituição cooperativa com atuação na área de serviços de geração e distribuição de energia elétrica, que enfrenta o desafio de um enquadramento legal para tornar-se em uma Permissionária de Serviço Público de Geração e Distribuição de Energia Elétrica, caracterizada plenamente na introdução deste trabalho e focalizada, portanto, neste estudo de caso.

### **3.1.2 Identificação do problema**

O problema que constituiu a questão a ser pesquisada foi representado pelas seguintes dúvidas: a empresa utiliza indicadores? Em caso positivo, esses caracterizam um Quadro de Indicadores de Desempenho? Se positivo, possuem as características adequadas que lhes conferem um bom nível de confiabilidade, qualidade, etc.? Estão presentes em número adequado? Quem são os interessados e quem realmente utiliza os indicadores? Estão inter-relacionados entre si? São utilizados para fins de tomada de decisão gerencial? Enfim, estão compatíveis com o que orienta a bibliografia especializada?

### **3.1.3 Objetivos da pesquisa**

A presente pesquisa pretendeu alcançar, além dos objetivos principais, alguns objetivos que poderão ser classificados como secundários e enumerados adiante.

#### **3.1.3.1 Objetivo principal**

Como objetivo principal a meta consistiu em buscar uma série de respostas para os itens seguintes.

- a) A empresa está familiarizada com a existência e o uso de indicadores?
- b) Caso positivo, são utilizados para fins de tomadas de decisão?
- c) Quanto ao nível de consciência sobre a importância do uso e dos benefícios trazidos por um conjunto de indicadores de desempenho, como se encontra a empresa?
- d) Indicadores existentes possuem algum relacionamento com a missão/visão e/ou inter-relacionamento?
- e) Observações sobre os resultados da pesquisa comparados às orientações contidas nas referências bibliográficas básicas desta dissertação.



### 3.1.3.2 Objetivos secundários

Entre os demais objetivos, destacam-se: levantar a informação sobre se os indicadores existentes são preponderantemente de processos ou de *output*; se possuem características de motivadores de equipes; enfim, identificar os desvios existentes entre o uso atual dos indicadores na empresa e o que deveria ser feito com eles.

### 3.1.4 Realização da reunião com o uso da metodologia de Grupos Focalizados

A reunião utilizando a metodologia de Grupos Focalizados ocorreu, conforme previsto, no dia 17 de setembro de 2001, uma segunda-feira, às 7h45min, com uma duração de 2h10min, contando-se com a presença de todos os integrantes do “Time Matricial”.

Com finalidade de enfatizar o rigor científico do encontro, cabe uma caracterização mais completa daqueles que constituíram a população pesquisada. Salienta-se, inicialmente, que a empresa objeto desta pesquisa, que possui atualmente em torno de 140 colaboradores, adotou há cinco anos uma estrutura administrativa horizontal (por processos). Nessa estrutura encontra-se o denominado “Time Matricial”, na qual, inclusive, entre os componentes (sete ao todo), ao lado dos denominados “facilitadores das Unidades de Negócios” que compõem a organização e de um representante da área de Planejamento/Engenharia, está o presidente do Conselho de Administração (Presidente Executivo).

Constatou-se ser um grupo com excelentes características para ser pesquisado, pelo fato de reunir-se semanalmente para analisar ações e resultados passados e, sobretudo, por direcionar atividades que culminem em resultados focados em metas trimestralmente estabelecidas, bem como manter essas metas alinhadas com os objetivos maiores estabelecidos no Planejamento Estratégico, o que lhe confere boa credencial.

Visto por outro ângulo, esse grupo é o que mais se envolve (ou deveria se envolver) com indicadores de desempenho. E, não por último: seus componentes, graduados, possuem todos mais de quinze anos de empresa em suas atividades profissionais diretas e acima de oito

anos em atividades de liderança e gerenciais, representando, de forma homogênea e em alto nível, a cultura organizacional, como mais um fator a contribuir, fazendo desses excelentes atores para uma pesquisa qualitativa através de Grupos Focalizados.

Cabe ressaltar que, além das características principais já mencionadas que o grupo detém, de forma geral, os participantes apresentaram-se ainda com outras habilidades relevantes como: capacidade de expressar-se claramente, espírito participativo, interesse pelo tema, além de conhecerem a estrutura e a forma de operação da Coprel.

A reunião foi realizada em sala própria para esse tipo de encontro, com boa iluminação, boa ventilação e baixo nível de ruído, em dependências da sede administrativa apresentando as condições adequadas, pois quase não houve interrupções por motivos externos, nem distrações dos participantes. Assim, eles permaneceram atentos durante a apresentação e o desenvolvimento do tema proposto, participando ativamente das discussões e dos questionamentos.

Quanto à coordenação do evento (reunião), ficou a cargo de um moderador, representado pelo próprio pesquisador (mestrando), que teve por função manter o foco da discussão sobre o tema abordado, evitando distrações ou outros desvios que pudessem, porventura, reduzir o rendimento do grupo. Visando ao sucesso no desenvolvimento da atividade, em termos de comportamento, o coordenador procurou mostrar-se amigável; não se posicionou como detentor da verdade, procurando ser um bom ouvinte, interferindo apenas para redirecionar a discussão para o foco central; atuou como facilitador, sendo flexível e empático.

Coube ao coordenador/moderador dar início ao evento propriamente dito, explicando os objetivos e a importância dos trabalhos, bem como justificando a opção pela técnica de Grupos Focalizados, que traria benefícios para ambos (pesquisador e pesquisados), antes mesmo da conclusão do estudo de caso, através da difusão de conhecimentos sobre um tema atual e interessante para todos em uma situação de colegas de trabalho na mesma empresa. Logo após, explanou sobre a forma prevista para o desenvolvimento dos trabalhos (seqüência de formulação e respostas às questões), por meio de lâminas transparentes e de um retroprojetor, para discussão de cada questão, e ressaltou a importância do posicionamento de

cada um dos presentes. Contribuindo para a descontração do grupo, também foi esclarecida, antes da projeção da primeira questão, a natureza de confidencialidade dos autores das diferentes opiniões/posições colocadas ao longo do desdobramento das atividades, quando da elaboração do relatório final da pesquisa. Para facilitar a coleta e não perder a seqüência durante a redação dos resultados, o facilitador utilizou um gravador eletrônico, além de uma colega do grupo efetuar anotações dos aspectos mais relevantes, em forma de tópicos, por questão abordada.

De forma geral, no debate, ficou constatado que a atualidade e a importância do tema para a empresa no seu atual estágio despertaram bom interesse e que a maioria das questões foi conduzida ao consenso pelo próprio grupo, não havendo grandes diferenças na opinião individual. Tal constatação leva a concluir que as manifestações coletadas, efetivamente, são constituídas de aspectos relevantes.

#### 3.1.4.1 Forma de coleta e registro dos dados

Visando à garantia de abordagem de todos os tópicos pertinentes ao tema da pesquisa, bem como a uma adequada condução da sessão, foi elaborado um roteiro de questões para serem formuladas aos participantes, levando em conta os diversos aspectos a serem discutidos. O roteiro de perguntas continha questões nas seguintes categorias (RUPPENTHAL e RIBEIRO, 2000):

1. Questões abertas;
2. Questões introdutórias;
3. Questões de transição;
4. Questões-chave;
5. Questões finais;
6. Questões-resumo;
7. Questões de encerramento.

A partir dessas categorias, apresenta-se a seguir o roteiro completo das questões que foram apresentadas ao grupo para discussão durante a reunião-pesquisa. Antes, porém, é

importante expor o critério utilizado para a elaboração dessas questões, que se prendeu diretamente ao tema desta dissertação. Nessa altura da pesquisa bibliográfica, começou-se a propor a elaboração de um Quadro Equilibrado de Indicadores, segundo a abordagem principalmente de seus criadores, Kaplan e Norton (1997), o qual serviu como base de apoio para a elaboração da maior parte das perguntas.

- 1 Qual a função do grupo na organização?
- 2 Na visão do grupo, o que são medidas de desempenho de uma organização?
- 3 Na visão do grupo, por que medir o desempenho de uma empresa? Que benefícios traz um sistema de medidas de desempenho para uma organização?
- 4.1 Na visão do grupo, a Coprel possui as informações essenciais de que necessita (no formato de medidas de desempenho) na área administrativa/gerencial?
- 4.2 E na unidade de energia, o que existe em termos de indicadores de desempenho satisfaz?
- 4.3 A empresa possui uma declaração de visão/missão? Existe alguma medida para indicar se a visão/missão está sendo alcançada, ou se as estratégias adotadas estão corretas para atingir a visão/missão?
- 4.4 Existe alguma conexão ou relação entre os indicadores econômico-financeiros e a qualidade dos serviços prestados ao cliente?
- 4.5 Existe alguma relação entre alguns indicadores econômico-financeiros e as estratégias para alcançar a missão?
- 4.6 A empresa possui algum indicador com relação ao aprendizado e crescimento do quadro de colaboradores?
- 4.7 Em relação à perspectiva do cliente, existe algum indicador?
- 4.8 Há quanto tempo a Coprel não revisa seu “sistema de indicadores”?
5. Concluindo, pode-se, então, afirmar que: o que poderia ser melhorado nos atuais indicadores utilizados para a gestão da Coprel, na visão do grupo, é...?
6. Em resumo, a Coprel possui... O que falta é ...?

- 7.1 Alguém gostaria de fazer mais alguma observação sobre os indicadores utilizados na Coprel, ou o modo da empresa utilizá-los?
- 7.2 Em termos de sistema de indicadores da Coprel, na visão do grupo, algum aspecto não foi abordado, ou mereceria melhor atenção ou discussão?

É válido salientar que, anteriormente à reunião com o grupo focalizado, a proposta de pesquisa com o assunto e o tema desta dissertação foram apresentados ao presidente da empresa para conhecimento do escopo do trabalho, o que gerou um convite/agenda com uma data de consenso para o encontro.

Antes da data marcada, o questionário foi apresentado previamente a um dos integrantes do grupo focalizado a fim de se buscar uma maior certeza de uma adequada compreensão.

### **3.1.5 Resultados da pesquisa**

Os resultados da pesquisa são mostrados a seguir, iniciando-se pela descrição dos dados coletados. Após, é feita uma análise e, finalmente, uma interpretação dos dados em face de informações contidas na bibliografia consultada.

#### 3.1.5.1 Descrição dos dados coletados

Os resultados encontram-se expostos após cada pergunta que deu origem à discussão, na seqüência em que foi abordada. Em boa parte, a descrição foi feita em forma de resumo, itemizada, visando a uma melhor compreensão, salvo os comentários mais proeminentes que foram descritos na íntegra e encontram-se grifados, até mesmo para evitar a intervenção do pesquisador nos resultados.

- 1 Qual a função do grupo na organização?
  - a) *Organizar/participar do Planejamento Estratégico da empresa.*
  - b) *Implantar as estratégias.*

- c) *Acompanhamento da implantação do plano estratégico.*
- d) *Orientar/contribuir para elaborar os planos de ação.*
- e) *Avaliação periódica dos planos de ação, custos e resultados.*
- f) *Avaliação de atividades operacionais e redirecionamento das estratégias.*
- g) *Implantar planos de investimentos.*

- 2 Na visão do grupo, o que são medidas de desempenho de uma organização?
- a) *São indicadores de referência que comparam resultados.*
  - b) *As medidas comparam resultados com paradigmas estabelecidos na organização. São medidores de eficiência das atividades.*
  - c) *...são indicativos de posicionamento do Planejamento Estratégico...*
- 3 Na visão do grupo, por que medir o desempenho de uma empresa? Que benefício traz um sistema de medidas de desempenho para uma organização?

Quando esta pergunta foi colocada ao grupo, imediatamente houve a primeira manifestação - *“é uma questão de sobrevivência”* -, seguida de consenso geral. Outros comentários, de forma resumida, conduziram às seguintes conclusões:

- a) *Para avaliar se as metas estão sendo alcançadas.*
- b) *Medir é importante para saber onde a empresa anda.*
- c) *Para ver a empresa em relação aos paradigmas e estratégias estabelecidas.*
- d) *Mostra a tendência na caminhada em direção aos objetivos e metas, oportunizando condições de avaliá-la e redirecioná-la.*

- 4.1 Na visão do grupo, a Coprel possui as informações essenciais de que necessita (no formato de medidas de desempenho) na área administrativa/gerencial?
- a) *A empresa está bem para avaliar seu desempenho administrativo-gerencial, com base nos indicadores econômico-financeiros. A avaliação é feita mensalmente pelo Conselho de Administração e Fiscal, bem como*

quando do fechamento do ano fiscal – Assembléia Geral –, cujos resultados são a base orçamentária do próximo exercício, determinando níveis de investimento, alçadas de valores para aplicação em manutenção preventiva, em atualização tecnológica, modernização do sistema de distribuição e treinamento, entre outros.

- b) *A empresa possui hoje uma boa cultura orçamentária. Poucas empresas possuem essa consciência no nível que a Coprel tem. Essa cultura está totalmente disseminada desde o nível gerencial até a base. É executada mensalmente seguindo as diretrizes do Planejamento Estratégico. A avaliação de resultados é trimestral.*
- c) *Todos estão preocupados com o resultado no período - com foco trimestral. Há uma parcela da remuneração que é variável, dependendo do resultado de cada trimestre.*
- d) *No passado havia muita discussão/disputa, falta de foco... (antes da implantação da cultura orçamentária – empresa verticalizada). ...Depois da implantação da gestão por processos, melhorou muito o nível/qualidade de gestão.*
- e) *O orçamento é feito obedecendo às diretrizes do Planejamento Estratégico. Está vinculado às metas estratégicas. Isso é importante e traz maior tranquilidade na gestão.*

4.2 Na unidade de negócios de energia, o que existe em termos de indicadores de desempenho técnico satisfaz?

- a) *Satisfaz, a princípio. A legislação nova (período pós-privatização) deverá trazer (exigir) novos indicadores...*
- b) *...o modelo energético do país ainda falta ser consolidado. Ainda há muita incerteza; está incompleto. Isso traz alguma insegurança para dentro da empresa não só quanto a que indicadores utilizar, mas também quanto a uma série de decisões a tomar em algumas áreas estratégicas para a sobrevivência ou para o sucesso futuro.*

- c) *...existe incerteza, não há indicador consistente, para contribuir no planejamento do sistema de distribuição em longo prazo (com visão de futuro). A própria economia regional – segmentada – é muito dinâmica e contribui para trazer incertezas quanto ao dimensionamento regional/global do sistema elétrico.*
  - d) Há indicadores que retratam a situação de um momento. A empresa deveria possuir algum indicador mais consistente – indicando para uma visão de longo prazo. Atualmente, muitos diagnósticos são feitos subjetivamente.
  - e) *Na questão da qualidade da energia entregue ao consumidor, falta um melhor acompanhamento (observação dos indicadores existentes).*
  - f) Novas tecnologias tendem a trazer novos indicadores e/ou criam novas necessidades de indicadores.
- 4.3 A empresa possui uma declaração de visão/missão. Existe alguma medida para indicar se a visão/missão está sendo alcançada, ou se as estratégias adotadas estão corretas para atingir a visão/missão?
- a) Não. Não há nenhum indicador - medida específica – para indicar se a visão/missão está sendo alcançada. Segundo a opinião do grupo: *existem apenas sintomas que apontam, indicando que a empresa está caminhando na direção preconizada em seu Planejamento Estratégico. Comentários do grupo: ...há apenas medidas subjetivas - sinais – que informam que as estratégias adotadas estão corretas. Sinais de que estamos atendendo às expectativas do cliente (mercado).*
  - b) *Há necessidade de um grande banco de dados e a Coprel agora está implementando um novo sistema, via software para fins gerenciais, que terá um poderoso banco de dados que dará condições para implementar mais controles e incrementar a área de indicadores. Por exemplo: poderá permitir, de alguma forma, o acompanhamento do desempenho econômico do seu associado/consumidor/cliente de energia, verificando*



se a Coprel está, de fato, promovendo o desenvolvimento regional (a missão da empresa), agregando renda ao seu cliente/cooperativado.

- c) *Numa pesquisa pessoal e eventual junto ao cooperativado, junto a lideranças, sindicatos, etc., dá para sentir que o cliente enxerga na Coprel uma alternativa para ajudar a agregar-lhe renda. Isso faz parte do Plano Estratégico da Coprel, pois a sua missão é “ser promotora do desenvolvimento regional”, mas, não passa de uma ação isolada e eventual, ou seja, não faz parte de um processo.*
- d) As estratégias, em si, possuem alguns indicadores (medidas de desempenho) que permitem o seu acompanhamento cujos resultados indicam se a estratégia adotada está levando ao objetivo que foi estabelecido durante o Planejamento Estratégico, porém na área econômico-financeira. Exemplo: valor a ser investido na manutenção preventiva; valor a ser investido na melhoria do desempenho de redes e linhas elétricas de distribuição – redimensionamento de linhas sobrecarregadas, ou para atender pedidos de aumentos de carga de cooperados. Também metas são propostas trimestralmente para serem atingidas em termos de resultado, sendo controlados através de itens de controle em termos de custos, de despesas, de receita e performance da área de cobrança de clientes devedores. A avaliação desses itens de controle é trimestral (uma prática cuja cultura está incorporada na Coprel), servindo de base para a remuneração por resultados, além do que os Times Multifuncionais também possuem seus itens de controle, chamados de influenciadores e avaliadores do desempenho dos mesmos. A avaliação destes é feita quinzenalmente, nas reuniões dos times, classificados em processos de pré-venda, venda, entrega e de pós-venda, e servem basicamente para controlar a implementação de planos de ação e melhorias, que, por sua vez, levam a melhores resultados globais. Exemplos de itens de controle de alguns times: DEC, FEC, TMA, índices de queda de tensão, receita com vendas de novas redes, produção de postes de concreto, quantidade de postes deteriorados trocados por mês,

pedidos de novas ligações à rede de energia, perdas de distribuição de energia, índice de satisfação dos clientes, etc.

4.4 Existe alguma conexão ou relação entre os indicadores econômico-financeiros e a qualidade dos serviços prestados ao cliente?

a) *Não. Não há nenhuma relação. Há apenas uma pesquisa, do tipo induzido, com periodicidade mensal (1500 formulários são emitidos cada mês), cujo resultado da avaliação é um indicativo da qualidade dos serviços prestados, porém, é também uma ação isolada.*

b) Falta uma metodologia para estabelecer conexão.

4.5 E existe alguma relação entre alguns indicadores econômico-financeiros e as estratégias para alcançar a visão/missão?

a) *Não. Também não há. Apenas alguns dados com inferências e avaliações subjetivas. Nada conectado. Nada explícito.*

b) *A avaliação é feita em bases subjetivas e sentimentos pessoais.*

4.6 A empresa possui algum indicador com relação ao aprendizado e crescimento do quadro de colaboradores?

a) *Não há indicadores com relação ao aprendizado e crescimento de colaboradores.*

b) *O que existe são planos de ação com metas em termos de horas-aula/colaborador de treinamento por período, estabelecido a partir do Planejamento Estratégico.*

c) *Está havendo treinamento para seguir a estratégia traçada. Não há, contudo, indicador para acompanhar o crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades dos colaboradores. Muitas decisões são tomadas com base subjetiva e em inferências.*

4.7 Em relação à perspectiva do cliente, existe algum indicador?

- a) *Não. Não existem indicadores. O grupo, de modo unânime, considera muito importante implantá-los, pois ...a Coprel tem como uma das metas intensificar o marketing de relacionamento - CRM.*
- b) O que existe são índices de satisfação, os quais são resultado de uma pesquisa mensal. É um processo implantado e que funciona no sentido de buscar “notas” de um a dez que o cliente dá para um maior ou menor grau de eficiência que sente nos serviços fornecidos pela Coprel.
- c) *Necessita-se de um grande banco de dados para implementar o acompanhamento da “vida” do cliente. A Coprel, a partir de agora, com Oracle e um novo software do tipo ERP, tem planos de implementar e integrar uma série de dados e informações sobre seu cliente.*

4.8 Há quanto tempo a Coprel não revisa seu “Sistema de Indicadores”?

*Há mais de quatro anos a Coprel não revisa os indicadores que utiliza.*

5 Concluindo, pode-se, então, afirmar que: o que poderia ser melhorado nos atuais indicadores utilizados para a gestão da Coprel, na visão do grupo, é...?

- a) *Implementar indicadores relacionados ao cliente.*
- b) Relacionar os indicadores às estratégias.
- c) Relacionar indicadores à visão/missão.
- d) Relacionar indicadores econômico-financeiros à qualidade dos serviços.
- e) Relacionar indicadores econômico-financeiros a processos internos.
- f) Implementar indicadores na dimensão do aprendizado e crescimento dos colaboradores.
- g) *Ter indicadores para avaliar nosso mercado potencial e de participação no mercado.*

h) *Ter indicadores sociais, da área de marketing de relacionamento, e outros que possam contribuir na tomada de decisões gerenciais.*

6 Em resumo, a Coprel possui... O que falta é ...?

*A Coprel possui, sobretudo, indicadores econômico-financeiros; alguns de desempenho técnico e de satisfação do cliente quanto à qualidade dos serviços prestados. Falta complementá-los e cruzá-los com outros de desempenho de diversos processos.*

7.1 Alguém gostaria de fazer mais alguma observação sobre os indicadores utilizados na Coprel, ou o modo da empresa utilizá-los?

a) *Quanto aos indicadores que já existem, alguns não são consultados para tomadas de decisões, por exemplo, os de desempenho técnico. Muita decisão ainda é tomada no sentimento e informações do dia-a-dia, obtidas junto aos clientes, funcionários de campo, etc.*

b) *Temos uma dificuldade: falta atualmente um banco de dados de maior capacidade... problema que já está sendo sanado...*

c) *Falta trabalhar, cruzar dados e transformá-los em informações mais úteis para fins gerenciais.*

d) *Em breve, a Coprel terá implementado um sistema de informações com maior robustez para gerar novos indicadores.*

7.2 Em termos de Sistema de Indicadores da Coprel, na visão do grupo, algum aspecto não foi abordado ou mereceria melhor atenção ou discussão?

a) *Melhor atenção para a implementação de um processo voltado a indicadores. Criar a cultura, o hábito da análise e avaliação periódica de indicadores para fins de tomadas de decisões.*

b) *A questão de maior ênfase: a amarração de indicadores a estratégias, visão/missão, remuneração variável.*

- c) Uma atenção maior à questão de indicadores relacionados à clientes, razão de ser da organização, ainda mais tratando-se de uma cooperativa. Salienta-se inclusive a questão de novos produtos/serviços a oferecer.

### 3.1.5.2 Análise dos dados coletados

Estruturada a partir dos objetivos que a entrevista/pesquisa tinha como metas, esta análise observa a descrição dos dados coletados junto ao Time Matricial da Coprel, cujas funções na organização lhe atribuem papel importante e representativo no estabelecimento, na implantação e acompanhamento das diretrizes da empresa, e traz uma série de conclusões significativas, a seguir expostas.

- a) Quanto à existência de uma cultura conceitual básica em torno do tema pesquisado, é conclusivo que, embora não muito aprofundada, já existe uma boa difusão sobre “indicadores de desempenho” na Coprel. Esta cultura e familiaridade têm duas origens: a primeira, através do uso já há longo tempo dos tradicionais indicadores econômico-financeiros, bem como de uma série de outros (itens de controle), que já existem e são utilizados na unidade de energia. A segunda fonte é a prática da adoção pela empresa de uma parcela variável na remuneração de seus colaboradores, através da análise do desempenho trimestral, medido por indicadores estabelecidos através de uma negociação prévia entre colaboradores e empresa.
- b) Buscando analisar se, além de existirem indicadores de desempenho, esses são utilizados para fins de tomada de decisões gerenciais, verifica-se que, em parte, isso é verdade. Em algumas unidades de negócio, principalmente na de Atendimento e Suporte, através do desempenho demonstrado pelos indicadores econômico-financeiros, são tomadas decisões quanto a valores de gastos, despesas e investimentos. O que se constata, no entanto, é que um plano orçamentário é utilizado como ferramenta, cultura e prática muito bem enraizadas, aliás, uma herança dos tempos da empresa organizada por funções com controle de custos, conforme comenta Hronec (1994, p.50-51). Já, na principal unidade de negócios – Energia –, verifica-se a existência de indicadores

de desempenho técnico, cujo uso, porém, está limitado para decisões de curto e médio prazos. Nesse campo, a área sente uma carência de indicadores, cuja natureza facilite o planejamento da expansão do sistema elétrico a longo prazo. Assim, atualmente, algumas decisões ainda são tomadas subjetivamente, por sentimento, ou por informações coletadas a campo, esporadicamente, sem a existência de um processo formalizado.

- c) A consciência quanto à vital importância do uso de medidas de desempenho pela instituição e dos benefícios trazidos por essas, transparece quando o grupo é unânime em afirmar que “é uma questão de sobrevivência para as organizações”, embora esteja consciente também quanto à necessidade de complementação do que existe com outros importantes indicadores, como é o caso da falta de melhores indicadores na perspectiva do cliente e na área de Energia, por exemplo.
- d) Verificando a existência de algum relacionamento dos indicadores existentes com a missão/visão ou de um relacionamento entre si, nota-se que as duas situações estão ausentes.
- e) Se analisado sob a ótica de um “Quadro Equilibrado de Indicadores”, constata-se junto aos atores do grupo focalizado que não existem indicadores voltados ao aprendizado e crescimento dos colaboradores, mas apenas uma meta de “horas de treinamento por colaborador por período,” bem como não há um indicador com maior consistência em relação à perspectiva do cliente. Ainda, na relação de indicadores ausentes, se analisado sob o pensamento de Kaplan e Norton, estão aqueles que demonstrariam se a visão/missão está sendo alcançada, ou se as estratégias adotadas estão corretas. O grupo conta apenas com avaliações subjetivas, sentimentos e alguma eventual pesquisa verbal junto aos clientes/lideranças, buscando apreender o nível de acertos das estratégias adotadas como indicativo para avaliar se a empresa está no caminho certo.
- f) Finalizando a análise dos resultados da pesquisa com o grupo focalizado, cabe ressaltar algumas conclusões unânimes entre seus componentes ao se concluir o trabalho com o grupo pesquisado: a maior importância foi sentida quanto à

necessidade de implantar indicadores na perspectiva do cliente. Também ficou evidenciada a vital importância de se criarem indicadores de aprendizado e crescimento dos colaboradores, de indicadores para avaliar se a visão/missão está sendo alcançada, bem como de outros para avaliação do mercado potencial (crescimento), da participação no mercado e de indicadores de processos internos. O grupo pesquisado também se deu conta da importância do relacionamento de diversos indicadores entre si e de relacioná-los à missão/visão, principalmente.

### **3.1.6 Interpretação dos dados coletados**

Neste ponto, o objetivo principal era o de esclarecer como as questões levantadas na reunião (pesquisa) - grupo focalizado - se relacionam com o que recomenda a bibliografia consultada. Foi utilizada uma abordagem que parte do geral para o particular.

Tomando a cultura encontrada junto à empresa, no que tange aos conceitos de um sistema de indicadores de desempenho empresarial, pode-se afirmar que bons conhecimentos foram detectados, coincidindo, inclusive, com definições dadas por Hronec (1994): “sinais vitais da organização”; pela equipe da Price e Waterhouse (1997): “indicadores de desempenho são a principal ferramenta para assegurar a implementação de estratégias” e também por Moreira (1996), que, apenas expondo sua concepção de modo diferente, concorda com os anteriores. De modo geral, poder-se-ia recomendar a incorporação da visão de Slack et al. (1997) que vêem a “medida do desempenho” como um pré-requisito para a melhoria. É uma idéia objetiva e salutar despojada do conceito de “policiamento” que um conjunto de indicadores pode representar junto à cultura corporativa, principalmente numa empresa que mudou recentemente sua estrutura da hierarquia tradicional para apor processos.

A empresa já possui uma boa consciência quanto à importância de medir o desempenho organizacional. Isso se constatou durante a reunião de pesquisa a partir do momento em que o grupo começou a expressar uma preocupação muito grande no sentido de a organização acertar no atendimento e na avaliação da satisfação do seu cliente. Este, na visão de Hronec (1994), cada vez mais recebe do mundo o poder que antes estava com o

fornecedor de bens e serviços, levando a que as organizações sintam a necessidade de, cada vez mais, alinharem seus processos para satisfazer os seus desejos e anseios, única maneira de se manterem no negócio. Outros autores ajudam a fortalecer as concepções que os atores pesquisados têm e transmitiram durante a pesquisa quanto à importância de medir. Enquanto voltados para os processos internos, Sink e Tuttle (1993) lembram que as novas estruturas organizacionais, os novos conceitos de recursos humanos, a delegação do poder, a gestão participativa, o trabalho em equipes, o surgimento de novas tecnologias e de novos métodos de produção são fortes motivos para se ter um sistema de medição do desempenho. Além dos citados, enfatizam como motivos adicionais o aumento da concorrência e a complexidade da noção de vantagem competitiva; ainda, devem não só possuir, mas também, constantemente, atualizar seu sistema de indicadores, argumentam.

Num outro sentido, citam ainda que “uma das necessidades inatas do ser humano é a necessidade do *feedback* – como nos saímos? Medimos porque queremos saber como melhorar – sobre o que concentrar nossa atenção, onde concentrar nossos recursos.” São contribuições alinhadas, em última análise, com as de Deming, citadas por Sink e Tuttle (1993), bem como com as de Kaplan e Norton (1997): “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Quanto aos benefícios trazidos por um Sistema de Medição de Desempenho, verificou-se na pesquisa que a empresa já observa efeitos positivos nesse sentido, desencadeados pelo uso dos indicadores econômico-financeiros que são a base das decisões em nível orçamentário. O volume de despesas, investimentos, custos e receitas, entre outros, é analisado mensalmente pelo Conselho de Administração, comparando os valores realizados com as metas estabelecidas trimestralmente, com foco no resultado. Também alguns benefícios são evidenciados pelo uso de indicadores de desempenho técnico na principal unidade de negócios – Unidade de Energia. O uso de indicadores de desempenho junto aos serviços prestados através da medição do nível de satisfação do cliente e o uso de itens de controle nos critérios de avaliação do desempenho trimestral para fins de remuneração por resultados também fazem parte da experiência. Todos esses fatos e a manifestação dos atores pesquisados transmitem sinais evidentes de que a empresa já sente os benefícios ao “(...) acompanhar o desempenho dos recursos e do sistema permitindo o controle e a tomada de decisões gerenciais de forma mais acertada”, conforme ponderam Gianesi e Corrêa (1994).



Pelo constatado, o caminho inicial está aberto no sentido de “induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está sendo medido”, uma segunda função de um sistema de medição de desempenho muitas vezes negligenciada, conforme os mesmos autores, e que poderá, inclusive, ser utilizada na direção estratégica traçada para a organização. A impressão que se teve ao ouvir os pesquisados é de que não falta muito para alcançar outro benefício preconizado por Kaplan e Norton (2000), quando dizem que “os indicadores destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral”.

Interpretando algumas características das medições de desempenho existentes na Coprel, conclui-se que, de modo geral, e conforme a própria manifestação do grupo pesquisado, estas hoje não fazem parte de um processo. Antes, são eventos isolados. Essa conclusão contraria a posição de Hronec (1994), quando afirma que “o ponto-chave é: a medição de desempenho é um processo, não um evento.” Uma segunda característica, igualmente, não foi encontrada, a qual diversos autores consultados, como Sink e Tuttle (1993), Hronec (1994), Moreira (1996), Kaplan e Norton (1997), a equipe da Price e Waterhouse (1997), expressam, sendo unânimes em afirmar que um sistema de medição de desempenho só se justifica e será realmente útil se estiver alinhado com a estratégia organizacional, isto é, interligando estratégias e processos.

Constata-se também que, dos poucos indicadores que a empresa usa atualmente, a maioria é de *output* (como é o caso do “resultado” e outros econômico-financeiros), em detrimento de indicadores de processos. Utilizam-se aqui os argumentos trazidos por Meyer (2000), o qual deixa claro que, numa empresa que se estrutura por processos, além de os tradicionais indicadores centrados no resultado não ajudarem em nada, podem até atrapalhar; não contribuem com coisa alguma para que as equipes multifuncionais monitorem as suas atividades e capacidades e, tampouco, indicam para os membros das equipes o que devem fazer para melhorar o seu desempenho. Ao contrário, indicadores de processos “monitoram as tarefas e atividades que produzem resultados, em todo o âmbito da organização”. Já citado durante a fase da pesquisa bibliográfica, Meyer é contundente em sua afirmação: “Em contraste com a organização funcional tradicional, a organização baseada em equipes não apenas possibilita, mas, sobretudo, exige o uso de indicadores de processos”. Nesse sentido, também Hronec (1994) cita uma série de argumentos a favor da adoção de indicadores de

processos, pois, para a administração, “monitoram o progresso das atividades”, “prevêm e evitam problemas”, “melhoram continuamente o processo”, “motivam as pessoas”, etc. Contudo, é importante lembrar um ponto de vista dos autores quando afirmam unanimemente que os indicadores de resultado têm a sua importância na organização. No entanto, é preciso que, ao lado desses, a empresa possua e utilize indicadores de desempenho de processos, cuidando apenas para não pecar pelo número excessivo.

É válido também observar que, na empresa objeto deste estudo de caso, a parte variável da remuneração não tem parâmetros ligados à estratégia que levará a organização a alcançar sua missão/visão. Essa constatação coincide com o que Kaplan e Norton (2001) expressam num de seus artigos : menos de 2% dos administradores têm incentivos ligados à estratégia. Dizem ainda, aqui apenas a título de lembrança, que apenas 5% da força de trabalho entendem a estratégia da empresa.

Finalizando, conforme exposto em parte durante a análise, a empresa traz algumas heranças do tempo em que era organizada por funções, com enfoque no controle de custos. Prova disso é a existência, ainda hoje, de um controle orçamentário de gastos, visão oposta à de Peter Drucker (2000, p.20) para o qual “Empresas são pagas para criar riquezas e não para controlar gastos”.

### 3.2 USO DA VERIFICAÇÃO *IN LOCO* DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Para apoiar e complementar as informações colhidas junto ao “grupo focalizado”, procedeu-se a uma verificação interna de documentação/relatórios vinculados ao tema ora abordado, referentes a algumas áreas. Com isso foi possível também sentir a consistência das informações já colhidas e obter dados complementares sobre a existência e uso de indicadores de desempenho.

#### 3.2.1 Uso de indicadores em nível estratégico

Após verificar os tipos de informações e relatórios em uso junto à alta direção, observou-se que ela conta com os tradicionais indicadores econômico-financeiros

(indicadores de resultado), apresentados em relatório próprio e com periodicidade mensal. Esses resultados são analisados em reuniões do Conselho de Administração, também com periodicidade mensal, nas quais são tomadas as decisões estratégicas quanto a manter, diminuir ou aumentar/diversificar investimentos aplicados em manutenção preventiva, ou em novas redes de distribuição de energia, redimensionamentos do sistema elétrico, *upgrades*<sup>16</sup> de equipamentos, geração própria de energia etc. Essas decisões são repassadas ao time matricial e área de apoio administrativo para a sua implementação.

### **3.2.2 Uso de indicadores na área de energia**

São existentes (embora ainda não muito usados para tomada de decisões), com maior ênfase, os indicadores técnicos referentes ao desempenho do sistema elétrico, tais como o DEC, FEC, TMA, perdas, etc. para direcionar trabalhos de manutenção preventiva, redimensionar partes do sistema de distribuição e investir nas melhorias em nível tecnológico. A par da utilização de indicadores técnicos, também são utilizados indicadores de desempenho financeiro – de resultado – por alimentador, do sistema de distribuição. Paralelamente, acontece ainda uma análise técnica dos índices de queda de tensão, verificando-se sua conformidade com a legislação em vigor. Muitas vezes, análises deste tipo também são provocadas pela manifestação de “não satisfeito” de algum usuário, quando da pesquisa de satisfação que é encaminhada mensalmente a 1.500 usuários, escolhidos randomicamente pelo sistema de faturamento de energia elétrica.

### **3.2.3 Uso de indicadores para fins de distribuição de resultado**

Quando se trata de distribuir resultado para premiar os colaboradores pelo desempenho alcançado, os indicadores analisados e levados em conta para esta decisão também são de resultado. Receita, custo, despesa, resultado e índice de performance de cobrança junto aos devedores são os principais parâmetros, que, ao lado de critérios específicos, determinam os valores a serem distribuídos entre os colaboradores atualmente.

---

<sup>16</sup> Atualização tecnológica de equipamentos que incorporam microprocessadores e possuem funcionamento automatizado.

### 3.2.4 Conclusões

Diante do observado tanto na pesquisa interna, através do grupo focalizado, como na observação *in loco*, e exposto até aqui, pode-se concluir que, entre outros sistemas, a estruturação de um *Balanced Scorecard* poderá auxiliar significativamente e de uma forma abrangente a atender às necessidades atuais da Coprel, além de ter a característica de poder ser revisto, atualizado e incrementado com novas dimensões, conforme as necessidades futuras que se apresentarem.

Nesse sentido, dadas as peculiaridades encontradas na Coprel enquanto estava sendo realizada a pesquisa, à guisa de introdução ao trabalho de estruturação e consistência ao formato do primeiro Quadro Equilibrado de Indicadores para a empresa, pode-se acrescentar o que segue.

- a) A preocupação demonstrada com o cliente e o impacto que haverá na necessidade de indicadores mais apurados após a Coprel receber a aprovação e tornar-se uma permissionária traduzem maturidade para o “acréscimo” (já agora) de uma nova perspectiva, a do cliente e legal, ao lado dos inúmeros indicadores da dimensão financeira existentes, “desenhando” o início da estrutura de um Quadro Equilibrado de Indicadores.
- b) O investimento recente em software administrativo, já adaptado, inclusive, para as mudanças previstas (para quando for permissionária), trazendo um aumento significativo na capacidade do banco de dados, em *Oracle*, demonstra o incremento no ferramental da tecnologia da informação. Os consideráveis impactos desse crescimento e atualização de procedimentos junto aos processos internos são o motivo para uma maior atenção e a criação de indicadores sob essa perspectiva.
- c) As mudanças da estrutura organizacional ocorridas há poucos anos, os impactos nos processos que estão por ocorrer no caso de a empresa receber a aprovação para transformar-se em permissionária, os desafios constantes da atualização de conhecimentos e reciclagem dos colaboradores, ao lado dos desafios impostos pela atualização tecnológica, tão presente nos dias de hoje, são alguns fatores

que levam o autor deste trabalho a projetar a dimensão do aprendizado e crescimento junto à estrutura do primeiro *BSC* para a Coprel.

Assim, a estruturação de um Quadro Equilibrado de Indicadores para a Coprel tendo no seu formato as perspectivas comentadas anteriormente será o objetivo no próximo capítulo.

## **4 PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Entre os objetivos a que se propôs este estudo, conforme elencados no primeiro capítulo, o principal é o de estruturar um conjunto de indicadores de desempenho empresarial, equilibrado, superior (para a alta direção), com características evolutivas, que, caso seja implantado, possa melhor contribuir para a tomada de decisão do Conselho de Administração. Assim, este quarto capítulo ocupa-se da elaboração de um “Sistema de Medição de Desempenho”, de forma estruturada, utilizando fundamentalmente as perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), com indicadores relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito, observando fatores críticos de sucesso e conduzindo a empresa a alcançar sua missão/visão através da estratégia.

### **4.1 POR QUE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES?**

Um questionamento servirá para introduzir e consubstanciar definitivamente essa proposta: por quê, atualmente, é tão importante que as empresas utilizem um Quadro Equilibrado de Indicadores? Não poderia ser outro conjunto de indicadores ou um outro sistema de medição? Para falar do *Balanced Scorecard*, ninguém mais competente do que seus criadores, Kaplan e Norton, os quais demonstram que os sistemas de avaliação e as medidas de performance tradicionais, na maioria dos casos, não são mais capazes de fornecer informações suficientes e necessárias para a direção/administração de uma empresa. Também Olve et al. (2001) levantam alguns problemas fundamentais em relação à forma usada pelas empresas num passado recente e ainda hoje para medir a sua performance. Alguns problemas apontados por ambos são os seguintes:

- a) os sistemas de indicadores financeiros tradicionais não conseguem identificar com precisão os fatores internos, como produtos, mercados ou clientes-chave, que impulsionam os lucros e os custos de uma empresa; tradicionalmente, são

controles que fazem parte de relatórios-padrões que não mudam nunca ao longo dos anos e, tampouco, são divulgados por toda a instituição;

- b) os resultados financeiros atuais raramente permitem prever a performance no futuro. Na verdade, os números financeiros são para a gestão de uma empresa o que o espelho retrovisor é para a condução de um carro – úteis, porém voltados para o passado e de forma alguma suficientes. Isoladamente, os indicadores financeiros não revelam, por exemplo, se a direção está ou não criando valor futuro para a empresa, pelo desenvolvimento de novos produtos e aumento da satisfação dos clientes, quando usa atividades estratégicas como a pesquisa, aprimoramento da qualidade, a publicidade, etc.;
- c) as empresas de hoje estão mais complexas do que antes. Os produtos se multiplicam e são direcionados para nichos de mercado cada vez mais variados. Para sustentar essa proliferação de produtos e mercados, as empresas são obrigadas a ampliar as suas áreas administrativas, de assistência e de serviços, levando a que os sistemas e medidas tradicionais não sejam mais suficientes para lidar com toda essa complexidade organizacional de mercado e de produto;
- d) a finalidade de muitas empresas não é apenas gerar lucros e retorno sobre o investimento, como é o caso, sobretudo, das que não visam a lucro e de muitas que fazem parte da área do serviço público. As companhias precisam desenvolver capacidades para prosperar no futuro. Fazendo isso hoje, estão gerando custos ao invés de melhorar os resultados. E aí está, segundo a opinião de Olve et al. (2001), a maior contribuição que um Quadro Equilibrado de Indicadores pode dar. No passado, as empresas preparavam-se para o futuro por meio de seus departamentos de desenvolvimento; hoje, parece estar claro que elas precisam investir na competência através do aprendizado, cultivar as relações com o cliente e criar uma confiável base de dados;
- e) o ambiente empresarial de hoje, altamente competitivo, aumenta o perigo de mensurações inadequadas ou imprecisas. Empresas com informações deficientes - sobre como chegaram, onde estão ou para onde estão indo – encontram-se extremamente vulneráveis diante de suas rivais que possuem

melhores informações. Dessa forma, para continuarem competitivas, precisam identificar e medir as atividades estratégicas que criarão sucesso financeiro no futuro;

- f) o Quadro Equilibrado de Indicadores é um método que facilita obter o consenso junto aos colaboradores sobre aonde as operações devem chegar e como permanecerem em curso, direcionadas pela estratégia;
- g) o Quadro Equilibrado de Indicadores substitui o jargão da contabilidade tradicional com objetivos e medidas aceitas e entendidas mais facilmente pelos que não são contadores/contabilistas;
- h) inúmeras discussões sobre os resultados e as atividades a serem desenvolvidas para obtê-los, muitas vezes, acabam desconexas e não são divulgadas através da organização de forma consistente, correndo o risco de até cair no esquecimento. O Quadro Equilibrado de Indicadores pode não só se tornar o processo e o fórum para a captura e organização de forma metodológica dessas discussões (um catalisador), mas, também, para registrar, validar, comunicar e acompanhar as decisões e metas dali oriundas através de toda a organização. Constitui-se, dessa forma, num excelente meio de comunicação, de aprendizado e o elemento retroalimentador de todo o processo produtivo alinhado à estratégia.

Em virtude dessa situação dos dias de hoje, diversas abordagens mencionam que as empresas devem ligar seus objetivos estratégicos a um conjunto de medidas financeiras e operacionais, a fim de esclarecer e comunicar esses objetivos a toda a organização e usá-los para avaliar a sua performance. Diante dessa premissa, dificilmente um outro conjunto de indicadores terá características como, sobretudo, esta ligação com os objetivos estratégicos da organização e a capacidade de medir no decorrer dos processos se a missão/visão será alcançada. Embora, à exceção de Kaplan e Norton e Olve et al., diversos autores entre os consultados mencionassem a importância de tais fatores, não evidenciaram nenhuma técnica sobre como estruturar semelhante sistema de medição. (Ver, no segundo capítulo, observações sobre os modelos sugeridos por Hronec, Moreira e Sink e Tuttle, além das comparações entre as diversas abordagens).



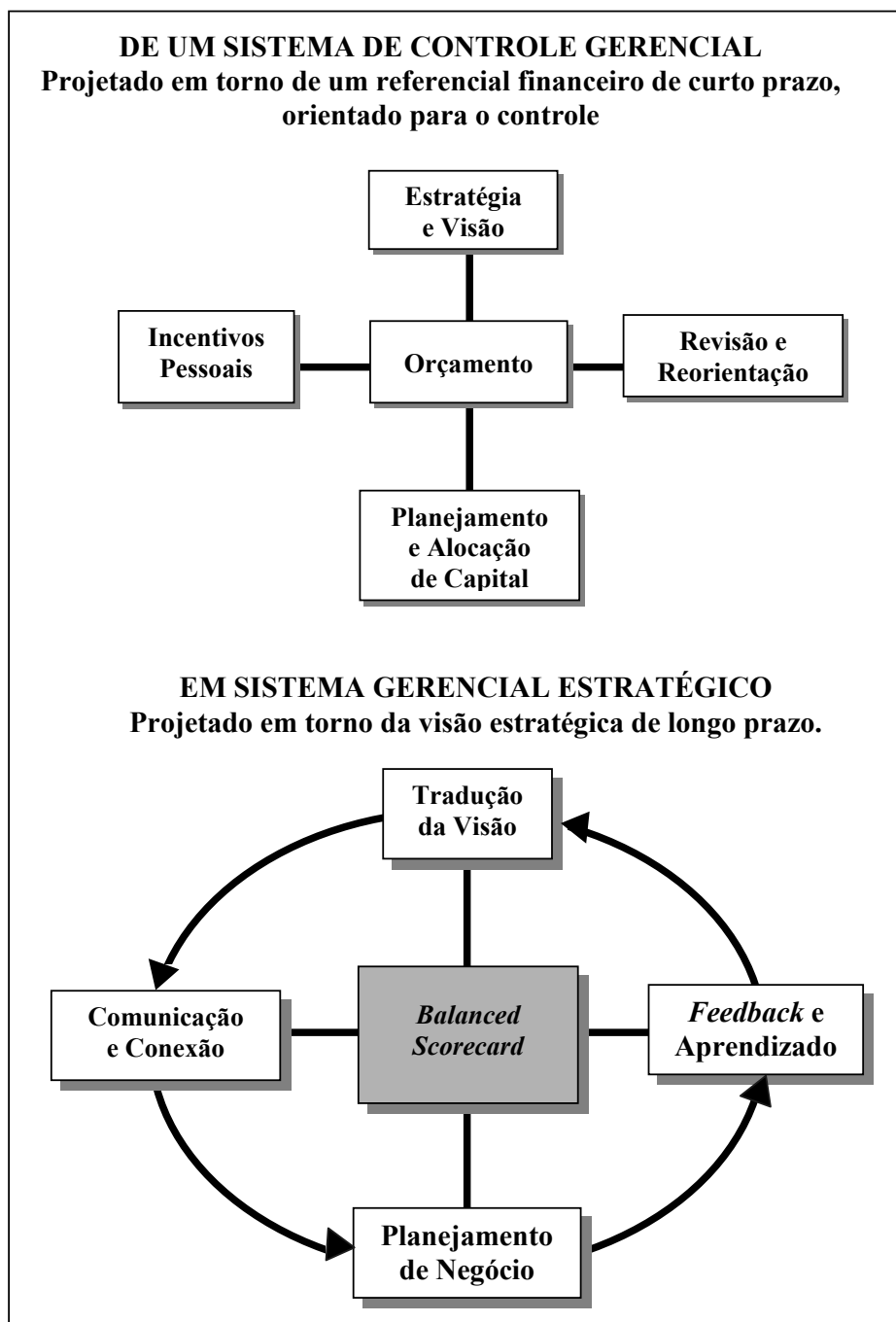


FIGURA 13 – Mudança de um sistema de controle gerencial para um sistema gerencial estratégico.

Fonte: adaptado de KAPLAN e NORTON 2001, p.36.

Kaplan e Norton, a partir de 1992, desenvolveram estudos para conseguir superar essa lacuna, sugerindo uma nova maneira de avaliar a performance empresarial: o *Balanced Scorecard (BSC)*, ou “Quadro Equilibrado de Indicadores,” nome que, na língua portuguesa, alguns autores já têm utilizado e que o autor deste trabalho utilizará de forma corrente, daqui em diante, por entender que é a forma mais transparente de traduzir o nome desta ferramenta.

A Fig. 13 traça um paralelo onde se pode visualizar a diferença entre um Sistema de Controle Gerencial (inadequado para as empresas de hoje) e um Sistema Gerencial Estratégico que será formatado através do uso da ferramenta de Kaplan e Norton.

A título de ilustração e para uma melhor compreensão do conceito, salienta-se que os autores e criadores do Quadro Equilibrado de Indicadores também costumam chamá-lo de “Painel de Bordo”, por causa da semelhança, na finalidade e uso, com o painel principal do avião, que permite ao comandante (piloto), num relance, ver a qualquer momento os indicativos dos principais instrumentos responsáveis pela segurança do vôo. Essa semelhança é o que se quer transmitir ao executivo máximo de uma empresa, ou seja, um quadro com um número não muito grande de indicadores (em torno de vinte) proporcionará ao presidente, por exemplo, numa leitura rápida e global, a segurança de que a sua empresa está orientada (ou não) na direção certa, sendo conduzida através de objetivos estratégicos no sentido de alcançar a sua missão/visão (aeroporto de destino). Dessa forma, se, num dado momento, algum indicador (do painel de bordo “principal”) indicar um valor que transmitir “insegurança”, o presidente (comandante) poderá ir aos detalhes através de indicadores disponíveis em outros níveis – tático ou gerencial, operacional, etc. – (indicadores localizados em painéis auxiliares de instrumentos) para buscar as causas e corrigir as distorções (localizar e corrigir falhas), redirecionando a empresa para o alvo previsto – missão/visão (voltando a voar com segurança na direção do destino programado). A Fig. 14 representa o painel de bordo de um avião.

#### 4.2 ESTRUTURAÇÃO DE UM QUADRO EQUILIBRADO DE INDICADORES PARA A COPREL

Os autores Kaplan e Norton deixam transparecer diversas vezes ao longo de seus textos que realmente não é uma atividade fácil elaborar a estrutura de um Quadro Equilibrado

de Indicadores, não existe uma “receita de bolo”. Cada caso, certamente, sempre será um caso, pois missões, visões, objetivos, estratégias e culturas diferentes de cada organização conduzirão a uma arquitetura diferenciada para um Quadro Equilibrado de Indicadores a ser elaborado sob medida em cada situação encontrada.



FIGURA 14 - Painel de bordo. Segundo Kaplan e Norton, há muita similaridade entre as funções de um painel de bordo (para o comandante de um avião) e de um Quadro Equilibrado de Indicadores (para o presidente de uma empresa).

Levando em conta esse alerta dos criadores do *BSC* e considerando que as dificuldades poderão ocorrer também neste estudo, e na tentativa de estruturá-lo de forma a mais didática possível e sem desconsiderar alguma fase, buscou-se seguir a metodologia proposta em “etapas do processo de construção de um Quadro Equilibrado de Indicadores” segundo Olve et al. (2000), adaptando, eventualmente, alguns termos ou expressões para o presente caso.

Embora citando todas, até para fornecer uma noção clara do processo integral, deixou-se de trabalhar algumas etapas, seja porque já foram vencidas pela atuação normal da empresa em pauta, como é o caso dos passos iniciais, seja porque não fazem parte do escopo deste estudo, como é o caso dos passos finais que se referem à implantação do Quadro Equilibrado de Indicadores numa organização.

Etapa 1 “Definir a organização, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências”.

Etapa já completada: a organização é a Coprel, estando devidamente caracterizada e suas tendências claramente descritas na introdução deste trabalho.

Etapa 2 “Estabelecer/confirmar a visão”.

Etapa também já preenchida. A empresa trabalha há muitos anos com a metodologia do Planejamento Estratégico e tem definida e renovada a sua missão/visão.

Etapa 3 “Estabelecer as perspectivas”.

Como se trata da estruturação do primeiro Quadro Equilibrado de Indicadores para a Coprel, optou-se por adotar basicamente as quatro perspectivas básicas propostas por Kaplan e Norton. Porém, levando em conta que a Coprel, em espaço de tempo não muito longo, poderá vir a ser uma permissionária, incorporou-se a dimensão legal, com indicadores de desempenho técnico à dimensão dos clientes. Demonstra-se, dessa forma, por meio de um exemplo prático, a característica evolutiva de um Quadro Equilibrado de Indicadores, ou seja, à medida que a necessidade indicar novas dimensões, poderão estas ser acrescidas à sua estrutura básica. Portanto, a arquitetura do Quadro Equilibrado de Indicadores estruturado para a Coprel terá as seguintes perspectivas: financeira, do cliente e legal, dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Etapa 4 “Romper (desdobrar) a missão/visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais”.

Na declaração da missão e visão da Coprel, encontra-se o seguinte:

Missão: “Disponibilizar soluções com energia em geração e distribuição, promovendo o desenvolvimento regional para uma melhor qualidade de vida dos cooperantes, colaboradores, parceiros e comunidades.”

Visão: “Ser a melhor em soluções com energia, atendendo o crescimento e o desenvolvimento da região com excelência na satisfação dos cooperantes.”

#### **4.2.1 A teoria de Kaplan e Norton aplicada da forma clássica<sup>17</sup> ao caso em estudo**

Segundo os seus criadores, inicialmente o Quadro Equilibrado de Indicadores foi desenvolvido como um sistema de mensuração avançado, mas, após certo tempo em uso dentro das empresas, revelou-se como um sistema de gestão com capacidade de motivar, resultando num grande avanço de performance.

O Quadro Equilibrado de Indicadores transforma a missão e a estratégia de uma empresa, ou de uma unidade de negócio, em um conjunto de medidas montado a partir de quatro perspectivas (ou mais, se a empresa assim sentir necessidade). As quatro perspectivas sugeridas e as perguntas (genéricas) que devem ser feitas ao tentar estruturar o quadro são:

- a) Financeira: como tratamos nossos acionistas?
- b) Cliente e legal: como nos tornamos o fornecedor mais valioso de nossos clientes e atendemos os requisitos legais?
- c) Processos internos: em quais processos – de longo e curto prazo – devemos nos superar para atingir nossos objetivos financeiros e aqueles que estão relacionados com nossos clientes?
- d) Aprendizado e crescimento: como podemos continuar a aumentar e a criar valor, principalmente no que se refere à capacitação dos colaboradores, à motivação e ao ritmo de aperfeiçoamento dos processos existentes?

---

<sup>17</sup> Convenção adotada pelo autor deste trabalho: a forma hierárquica de aplicar a teoria de Kaplan e Norton.

A Fig. 15 transmite a idéia segundo essa abordagem.

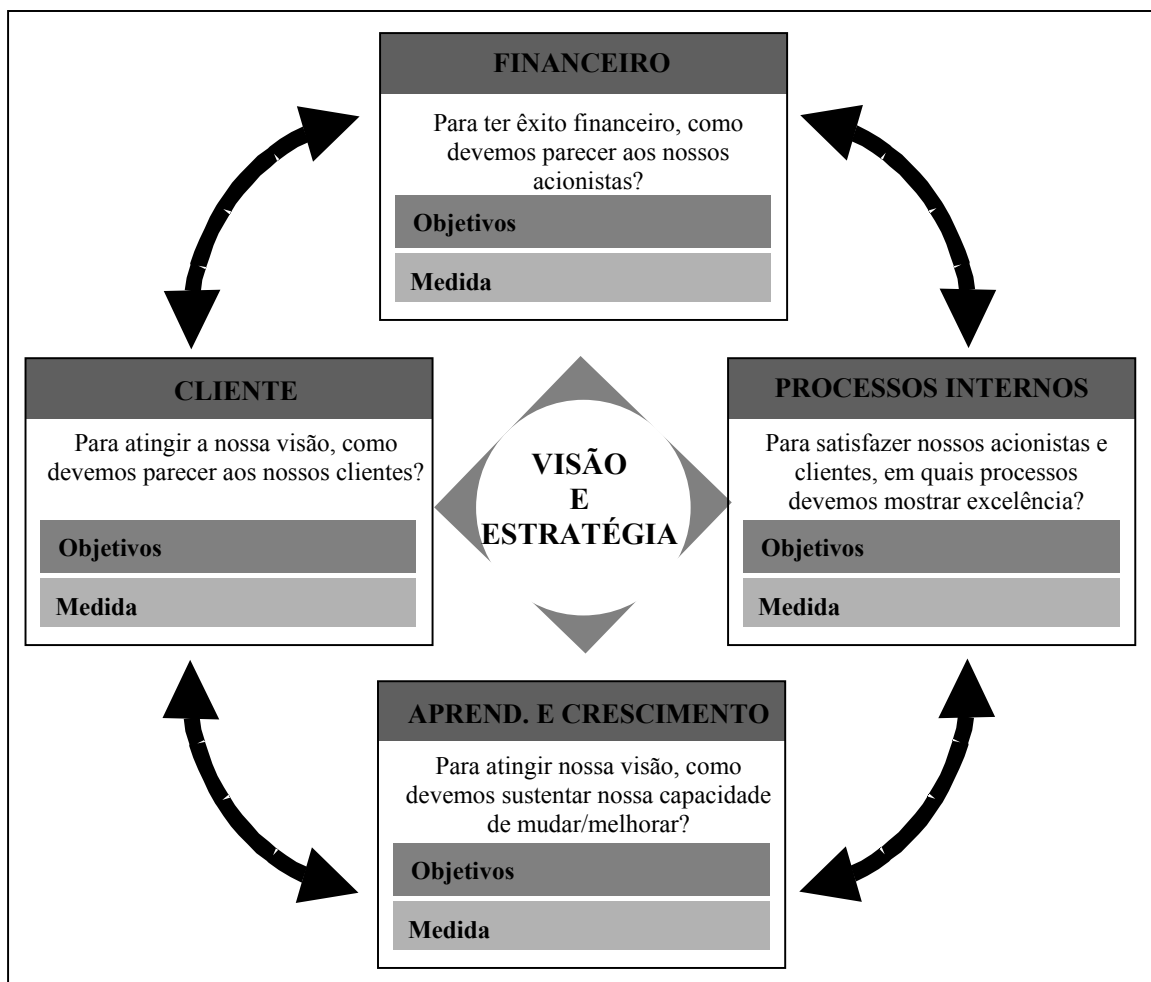


FIGURA 15 – Quadro Equilibrado de Indicadores fornecendo a estrutura necessária para a tradução das estratégias em termos operacionais.

Fonte: adaptado de “A Estratégia em Ação”, KAPLAN e NORTON, 1997, p.10.

Primeiramente, tentou-se desdobrar a estratégia seguindo a orientação inicial de Kaplan e Norton (o autor deste trabalho convencionou chamá-la de “clássica” para diferenciá-la da abordagem seguinte e permitir uma melhor compreensão do que aconteceu ao longo do processo de desdobramento), iniciando-se pelo estabelecimento de uma relação causa e efeito com base nos dados textuais contidos na declaração de missão/visão, através das quatro perspectivas que se decidiu incorporar ao Quadro Equilibrado de Indicadores da Coprel. A Fig. 16 transmite essa prática.

#### **4.2.2 Comentários sobre o estabelecimento de uma relação causa e efeito através das quatro perspectivas, dentro da estrutura clássica, para o caso da Coprel**

A tentativa utilizando a estrutura hierárquica inicialmente proposta, conforme Fig. 16, não foi bem sucedida. É importante salientar que os autores Kaplan e Norton (1997) propõem o desdobramento das diretrizes da organização, mas não explicitam sua forma de realização. Assim, o autor do presente estudo utilizou para tal as ferramentas Matriz de Relações e Diagrama de Relações, segundo Moura (1994), como maneira de realizar o referido desdobramento.

Seguindo a orientação dada por Moura (1994) na aplicação das duas ferramentas, a primeira principalmente para o desdobramento dos dados verbais contidos na missão/visão, e a segunda sobretudo para a confirmação dos resultados através do visual do diagrama, não se alcançou o resultado esperado. Houve dificuldades no momento de estabelecer as relações dentro da arquitetura clássica proposta por Kaplan e Norton, ou seja: com a perspectiva financeira no topo do arranjo; após, a perspectiva do cliente; depois, a dos processos internos e, por último, a do aprendizado e crescimento, conforme mostra a Fig. 16. Salienta-se que a falha não estava no uso ou no tipo de ferramentas.

Foram, então, necessários estudos mais aprofundados e a busca de maiores informações sobre a possível causa do insucesso. As mais significativas foram encontradas no capítulo 5, “*Scorecards* Estratégicos em Organizações sem Fins Lucrativos...”, da obra *Organização orientada para a estratégia* (2001), onde Kaplan e Norton abordam a possibilidade de haver necessidade de se partir de uma outra arquitetura que não a que aqui se convencionou chamar de “clássica” – hierárquica, de cima para baixo – com a perspectiva financeira no topo conforme mostra a Fig. 16. Paralelamente, outra constatação: conforme os mesmos autores, confirmou-se que o desdobramento adequado da missão/visão e a relação causa e efeito realmente contam a história da estratégia da empresa. E, nessa abordagem, considerando a perspectiva financeira no topo, da arquitetura como o propósito único e final, não se atingiria o resultado buscado neste estudo de caso. Os dados textuais contidos na missão/visão, com o devido tratamento junto às matrizes de relações nas quatro perspectivas, não surtiriam o resultado esperado quanto às relações de causa e efeito. Por quê?

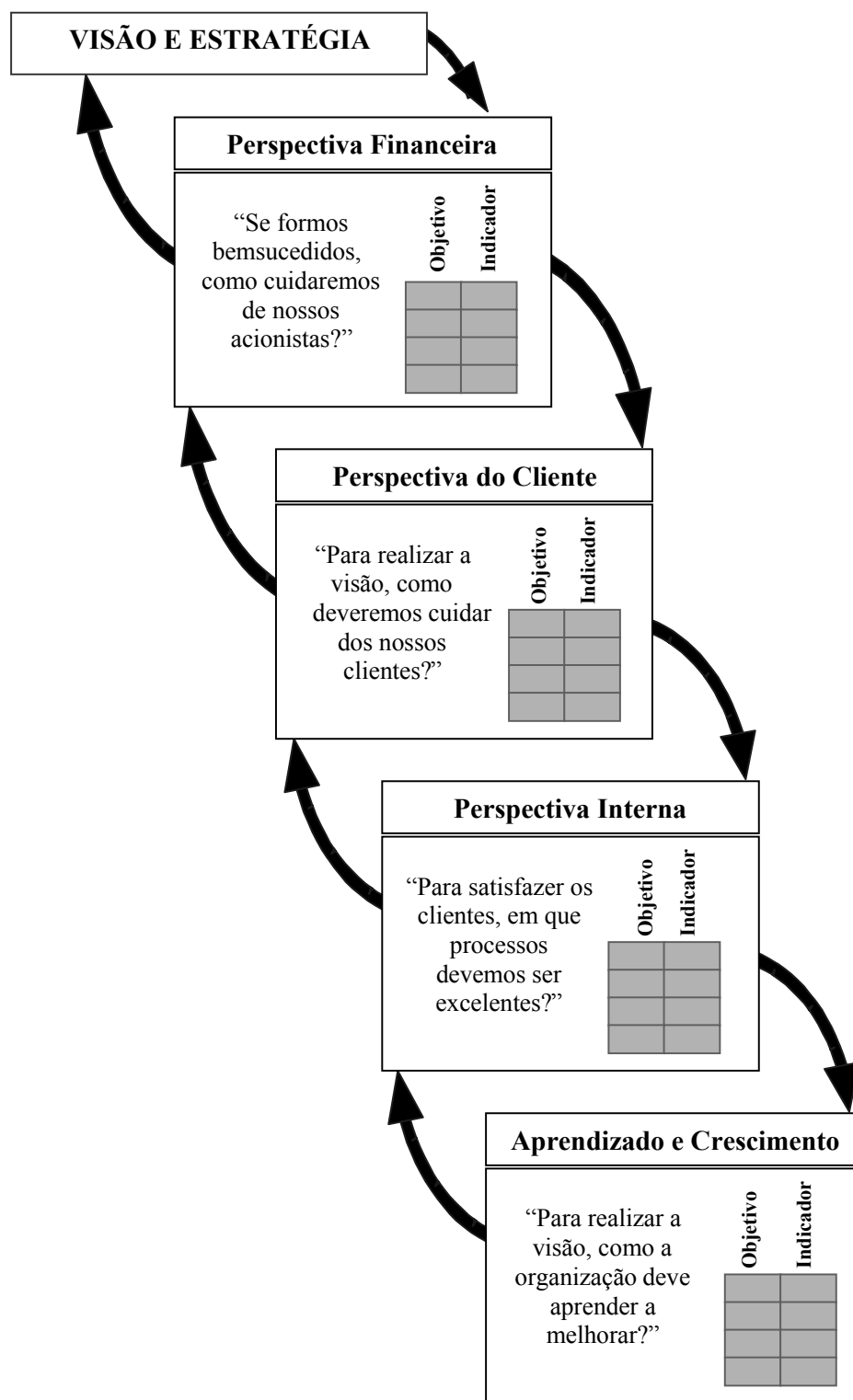


FIGURA 16 – Definindo as relações de causa e efeito da estratégia.

Fonte: adaptado de KAPLAN e NORTON, 2001, p.89.



A resposta encontra-se na própria trajetória histórica da Coprel e está, inclusive, explícita no texto que descreve sua atual missão/visão. Iniciando pela história, a Coprel é uma empresa-cooperativa. Desde a sua fundação, a filosofia cooperativista mostrou-se muito presente. Embora nunca tenha distribuído sobras aos seus cooperantes, tem honrado fielmente o compromisso social/comunitário, que, mesmo diante do ambiente complexo e desafiante dos dias de hoje, ainda se mostra muito forte. A prova disso é que eletrificou propriedades rurais muito distantes dos centros urbanos, ou seja, das fontes de energia elétrica, trabalho oneroso e com pouco ou nenhum retorno sobre o investimento de capital, que o próprio Estado não conseguiu realizar, mesmo sendo desse esta importante função de levar o progresso e o bem-estar – desenvolvimento – para as famílias rurais num passado bem próximo. E reafirmando este compromisso, a Coprel conduz, nos dias de hoje, um programa de auxílio pecúlio, considerado um marco importante pela maioria de seus usuários, como um benefício (valor) agregado. O que se quer afirmar? Em momento algum de sua história, o lucro financeiro foi o único e maior objetivo da empresa. Por outro lado, o texto da atual missão/visão ainda deixa transparecer de forma muito enfática este foco no social/comunitário, através da preocupação com o cliente (nesse caso é o próprio dono da cooperativa), ao referir o desenvolvimento (da região onde atua), a qualidade de vida e a excelência no atendimento. Fica, dessa forma, claramente explícito que a estratégia adotada pela Coprel não leva a empresa a, unicamente, gerar lucros e retorno sobre o investimento.

Disso advém toda a dificuldade em estabelecer relações de causa e efeito através de uma arquitetura contendo apenas a perspectiva financeira no topo. Faltava o cliente, o próprio objeto do foco social da empresa, que, por isso, logicamente, teria de ficar no mesmo nível. E como se não bastassem essas duas realidades/justificativas, surge uma terceira, de cunho legal, ou seja, a Coprel poderá ser mal sucedida não apenas por não alcançar seus objetivos financeiros, mas, também, com certeza, estará fadada ao desaparecimento se não atender bem ao seu cliente e não o deixar satisfeito. Neste caso, perderia a sua concessão (mesmo a título precário e não sendo permissionária) junto ao poder concedente – Aneel, segundo a legislação em vigor.

Diante dessas conclusões, com base nas informações da própria empresa e em Kaplan e Norton (2001, p.145-149), chega-se a um mapa estratégico com uma arquitetura diferenciada da primeira, conforme representado pela Fig. 17.



FIGURA 17 – Adaptando o referencial do Quadro Equilibrado de Indicadores ao caso da Coprel.

Fonte: adaptado segundo de KAPLAN e NORTON (2001, p.145-149) – Organização orientada para a estratégia.

A pergunta (genérica) a ser feita para auxiliar na formulação dos objetivos estratégicos em cada perspectiva, vinculados à missão/visão e com relações de causa e efeito entre si, é: **o que é necessário atingir em cada perspectiva para realizar a missão/visão?**

Assim sendo, segundo Kaplan e Norton (1997, p.154) “um *scorecard* deve contar a história da estratégia da empresa, ...os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além, a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas”. As Fig. 17 e

18 tendem a mostrar que não apenas derivaram, mas, deixam transparecer essa estratégia através de uma nova forma que tomou a arquitetura do Quadro Equilibrado de Indicadores que se propõe para a Coprel, diante da sua realidade e de seu foco estratégico. A tentativa é, sem dúvida, de traduzir a estratégia num sistema de mensuração visando transmitir objetivos e metas por toda a organização. O resultado alcançado também poderá ser visto num outro formato e de forma mais completa junto ao conteúdo do Quadro 4, com os objetivos e o conjunto integrado de medidas propostas. No geral, tenta-se transmitir a visão de futuro da empresa, com base num modelo holístico e que dará o foco aos esforços da mudança (no caso em que for implementado, logicamente).

Etapa 5 “Identificar os fatores críticos de sucesso” (FCS).

Buscou-se identificar fatores críticos de sucesso vinculados aos objetivos estratégicos e com relação de causa e efeito entre si, fazendo a seguinte pergunta (genérica): o que é necessário fazer em cada perspectiva para atingir os objetivos?

Quanto à origem (e metodologia para o estabelecimento) dos FCS, cabe salientar que se buscou-se uma boa parte junto ao planejamento estratégico da empresa: ações contempladas para execução a curto prazo, conforme a sugestão de Campos (1998, p.110). Os demais têm sua origem através de *brainstorming*, que é a ferramenta recomendada pela literatura, conforme Olve et al. (2001, p.75).

Etapa 6 “Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio”.

Os indicadores (medidas), com relações de causa e efeito entre si, vinculados aos fatores críticos de sucesso, foram desenvolvidos efetuando-se a seguinte pergunta (genérica): o que é necessário medir em cada perspectiva para saber se os fatores críticos de sucesso estão sendo resolvidos? O equilíbrio fica estabelecido à medida que se completa todo o processo de desdobramento da missão/visão e as devidas relações de causa e efeito entre todas as etapas e, sobretudo, entre os indicadores, com visualização dessas relações conforme relatam as Fig. 17 e 18.

As duas etapas (cinco e seis) tiveram como orientação básica a estrutura representada através da Fig. 18.

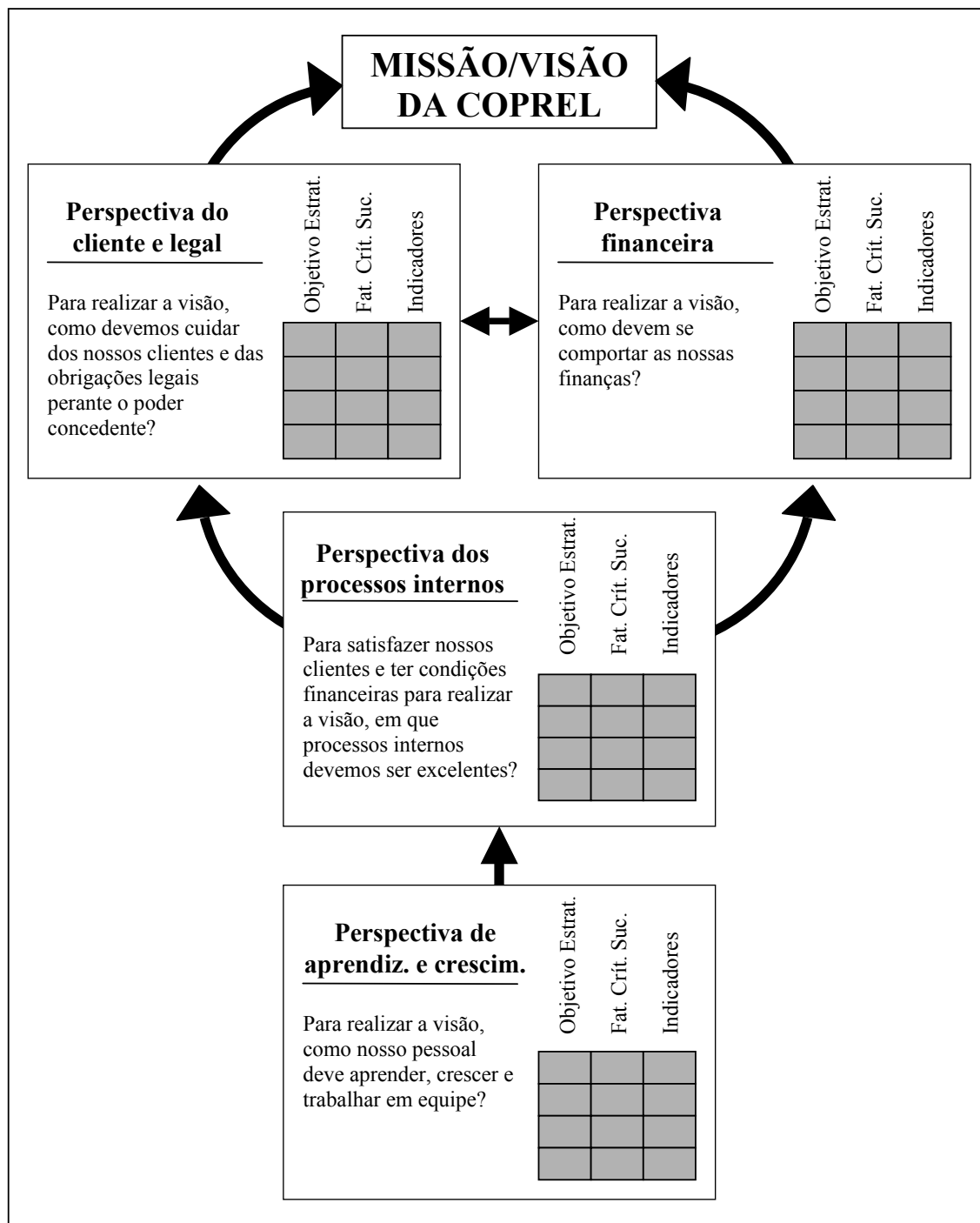


FIGURA 18 – Arquitetura customizada do Quadro Equilibrado de Indicadores para a Coprel.

FONTE: adaptado segundo orientação de KAPLAN e NORTON (2001, p.145-149).

Etapa 7 “Estabelecer o *Scorecard* de alto nível”.

Antes de mostrar o Quadro Equilibrado de Indicadores superior (para uso da alta direção), a Fig. 19 mostra todo o processo de desdobramento da missão/visão e a relação de causa e efeito estabelecida desde os indicadores (embora não explícitos para evitar a “poluição” da figura), passando pelos fatores críticos e, através dos objetivos estratégicos, alcançando a missão/visão da empresa.

Etapa 8 “Ruptura do *Scorecard* e das medidas pela unidade organizacional”.

Não é o caso. A própria organização para a qual foi desenvolvido o Quadro Equilibrado de Indicadores representa a unidade (é a unidade).

Etapa 9 “Formular metas”.

Etapa 10 “Desenvolver um plano de ação”.

Etapa 11 “Implementar o *scorecard*”.

Essas últimas três etapas que se encontram na proposta do autor fogem do escopo desta dissertação; ficam, portanto, como recomendação para trabalhos futuros.

Quanto ao conteúdo em si do Quadro 4, são necessárias algumas informações complementares no que tange aos dois tipos de medidas de desempenho para completar o Quadro Equilibrado de Indicadores - etapa seis. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p.156 e 173) contribuem justificando o emprego e a origem dos indicadores direcionadores e dos indicadores de resultado. Textualmente, assim se manifestam:

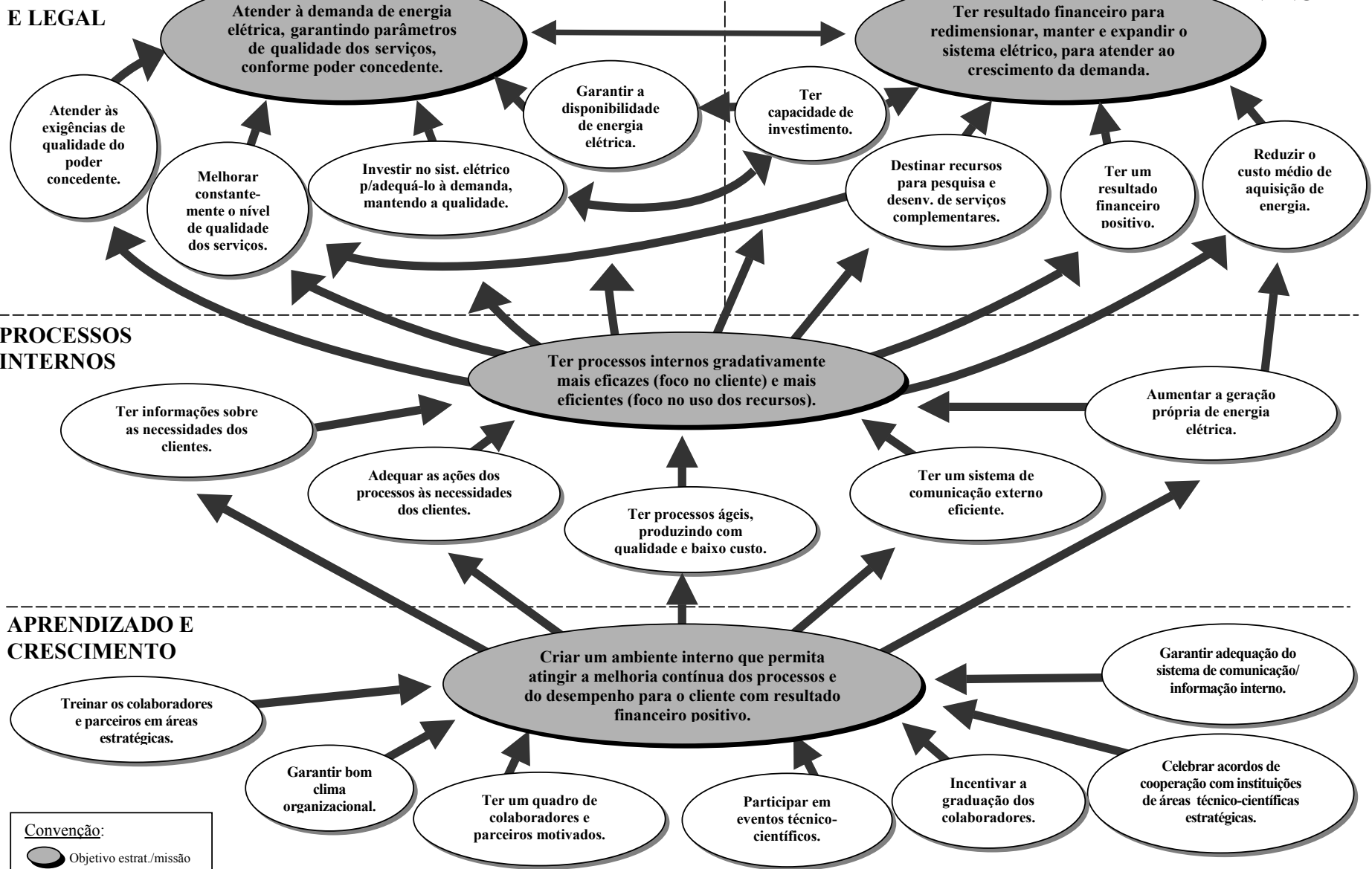
Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultado e de vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida ou não.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhorias localizados que talvez não ofereçam valor a curto e nem longo prazo para a unidade de negócios.

**MISSÃO/VISÃO**

**CLIENTE E LEGAL**

**FINANCEIRA**



**Convenção:**  
 ● Objetivo estrat./missão  
 ○ FCS

FIGURA 19 - Desdobramento da missão/visão e sua relação de causa e efeito. Fonte: adaptado de KAPLAN e NORTON (2001).

O Relatório do Comitê Temático da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FNPQ (2001, p.17) também recomenda que sejam “definidos indicadores de curto prazo – *drivers* – em cada perspectiva para o monitoramento precoce da estratégia”.

Na bibliografia referente ao tema, encontram-se diversos termos para identificar as medidas de resultado e os vetores de desempenho em português. Neste trabalho, optou-se por chamar os vetores de desempenho de “indicadores direcionadores” (*drivers*), que, conceitualmente, são aquelas medidas dos fatores que influenciarão ou determinarão os resultados futuros; os demais permaneceram com a denominação de “indicadores de resultado” (*outcomes*).

Quanto à determinação de quais indicadores usar, a partir da orientação que se depreende de Kaplan e Norton (1997, p.153-173), têm origem em grupos de discussão e equipes utilizando *brainstorming*. De forma idêntica, Olve et al. (2001, p.53-77) também deixam claro que (de modo geral) as determinações emanam de entrevistas, seminários e grupos de trabalho utilizando *brainstorming*, além de ouvir a alta direção, obviamente.

O Quadro 4 mostra todo o resultado do trabalho desenvolvido pelas etapas citadas, elaborado a partir da Fig. 19, que é a sua base. Nessa importante relação entre o Quadro 4 e a Fig. 19, cabe ressaltar que os indicadores direcionadores (*drivers*) são vinculados aos fatores críticos de sucesso (FCS), ao passo que os indicadores de resultados (*outcomes*) são vinculados aos objetivos estratégicos.

Finalmente, é importante salientar que, quanto à visão de crescimento da demanda futura de energia elétrica, preocupação externada durante a pesquisa no Grupo Focalizado, enquanto insumo necessário ao planejamento do sistema elétrico de distribuição, esta constitui uma função do Planejamento Estratégico, utilizando-se da lógica de cenários. Em decorrência desse fato, a técnica do *DSM – Demand Side Management*, ou seja, a Gestão pelo lado da demanda, poderá ser empregada como forma de gerenciar o atendimento da expansão do mercado. O modelo proposto de *BSC*, poderá incorporar essa visão em suas revisões futuras.

Por outro lado, as tendências de transformação futura da empresa, de modo genérico, estão contempladas no conjunto equilibrado de indicadores, enquanto que esse foi desdobrado, através de uma relação de causa e efeito, a partir da missão/visão da Coprel.

QUADRO 4 – Indicadores direcionadores e de resultado do Quadro Equilibrado de Indicadores elaborado para a Coprel.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)</b>	<b>INDICADORES DIRECIONADORES (DRIVERS)</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS (OUTCOMES)</b>
<b>DO CLIENTE E LEGAL</b>	Atender à demanda de energia elétrica em sua área de atuação, garantindo parâmetros adequados de qualidade dos serviços e de acordo com as exigências do poder concedente.	Atender às exigências de qualidade do poder concedente.	Número de reclamações recebidas de clientes.	Percentual dos clientes atendidos por investimentos em equipamentos de controle e automação do sistema elétrico de distribuição.
		Melhorar constantemente o nível de qualidade do serviço prestado.	Número de clientes com pedidos de carga diferidos.	Percentual dos clientes atendidos por investimento em melhorias e redimensionamento do sistema elétrico existente.
		Investir no sistema elétrico de distribuição de forma a adequá-lo para atender à demanda de energia elétrica do mercado, mantendo os padrões exigidos de qualidade.	Faturamento com novos consumidores	Percentual de participação no mercado.
		Garantir a disponibilidade de energia elétrica.	Tempo médio de atendimento das ocorrências.	Índices medidos de satisfação dos clientes.
			Índices DEC e FEC anuais.	Tendências dos índices DEC e FEC.
<b>FINANCEIRA</b>	Ter um resultado financeiro positivo que permita efetuar a manutenção, redimensionamento, e a expansão do sistema elétrico de distribuição e dos serviços para atender adequadamente ao crescimento da demanda na área de atuação da empresa.	Ter capacidade de investimento	Percentual do faturamento aplicado em atualização/modernização do sistema elétrico de distribuição.	Crescimento da receita bruta
		Destinar recursos para pesquisa e desenvolvimento de serviços complementares.	Percentual do faturamento aplicado em P&D de serviços complementares.	Percentual de faturamento com novos produtos/serviços.
		Ter um resultado financeiro positivo.	Despesa operacional.	Lucro líquido antes do IR.
		Reduzir o custo médio de aquisição de energia elétrica.	Custo médio de MWh gerado.	Custo médio global do MWh distribuído.

Continua na próxima página.



Continuação da página anterior.

QUADRO 4 – Indicadores direcionadores e de resultado do Quadro Equilibrado de Indicadores elaborado para a Coprel.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)</b>	<b>INDICADORES DIRECIONADORES (DRIVERS)</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS (OUTCOMES)</b>
<b>DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	Ter processos internos gradativamente mais eficazes (foco no cliente) e mais eficientes (foco no uso dos recursos).	Ter informações sobre as necessidades dos clientes.	Número de informações através de pesquisas sobre a necessidade dos clientes.	Número de novos produtos/serviços demandados x oferecidos.
		Adequar as ações dos processos às necessidades dos clientes.	Número de ocorrências sem solução no 1º atendimento.	Índice geral de satisfação com algum processo específico.
		Ter processos ágeis, produzindo com qualidade e baixo custo.	Número de retrabalhos no atendimento de ocorrências.	Tempo médio de reparo de defeitos no sistema elétrico.
			Número de contas de energia elétrica anuladas/reemitidas.	Despesa administrativa por cliente.
		Ter um sist. de comunic. externo eficiente.	Percentual de colaboradores com acesso à internet.	Número de colaboradores por terminal inteligente.
		Aumentar o parque de geração própria de energia elétrica.	Percent. da energia distribuída oriunda de geração própria.	Custo do MWh gerado.
<b>DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Criar um ambiente interno que permita atingir a melhoria contínua dos processos internos e do desempenho para os clientes que resulte numa performance financeira positiva para realizar a missão/visão.	Treinar os colaboradores e parceiros em áreas estratégicas.	Percentual do faturamento gasto em treinamento.	Número de colaboradores com mais de uma habilidade.
		Garantir bom clima organizacional.	Pesquisa de clima.	Índice de participação dos colaboradores em eventos.
		Ter um quadro de colaboradores e parceiros motivados.	Nível de satisfação dos colaboradores e parceiros.	Número de sugestões implantadas/recebidas.
		Participar em eventos técnico-científicos.	Horas/colaboradores despendidas em eventos técnico-científicos.	Número de propostas de inovações.
		Incentivar a graduação dos colaboradores.	Percentual de colaboradores com graduação.	Índices de desempenho pessoal.
		Celebrar acordos de cooperação com instituições de áreas científicas estratégicas.	Número de acordos técnico-científicos celebrados.	Percentual de colaboradores envolvidos nos acordos celebrados.
		Garantir adequação do sistema de comunicação/informação interno.	Número de colaboradores com acesso à intranet.	Número de informações trocadas por colaborador.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Com base no conteúdo do presente trabalho, expõem-se a seguir as principais conclusões estabelecidas.

#### **5.1.1 Com relação à empresa estudada (Coprel)**

- a) Durante a pesquisa, o grupo focalizado mostrou um consenso sobre diversos aspectos, entre os quais:
  - a vital importância de um sistema de indicadores de desempenho para uma organização;
  - a necessidade de a Coprel complementar/rever seu Quadro de Indicadores de Desempenho;
  - o sistema de indicadores de desempenho existente não está implantado sob a forma de um processo.
  
- b) Sua medição de desempenho apresenta carências. Entre as principais encontram-se as seguintes:
  - não está relacionada à estratégia nem à missão/visão;
  - seus indicadores não estão relacionados entre si;
  - não existem indicadores quanto ao aprendizado e crescimento de colaboradores, de processos internos e mais apurados na perspectiva dos clientes.
  
- c) Há necessidade de um conjunto de medidas de desempenho mais amplo e abrangente, com vistas também ao desempenho da organização, que, através de uma visão sistêmica da sua performance, contemple o quadro diretivo com maior facilidade e segurança na tomada de decisões.

### **5.1.2 Com relação às diferentes formas de desempenho**

Entre as diversas abordagens estudadas sobre sistemas de medição de desempenho organizacional, o mais adequado para o caso da Coprel é o *Balanced Scorecard*, em razão de algumas características peculiares.

- a) Com um número não muito grande de indicadores, consegue-se mostrar a performance global da empresa através de diversas perspectivas possíveis de introduzir na sua arquitetura.
- b) Além do desempenho presente (indicadores financeiros), possui a capacidade de demonstrar também a tendência do desempenho futuro da instituição por meio dos indicadores não-financeiros.
- c) Sua estruturação através da estratégia organizacional e do inter-relacionamento das medidas nas diversas dimensões, conduz a empresa com sinergia no sentido de alcançar sua missão/visão.

### **5.1.3 Com relação à medição de desempenho da empresa (Coprel)**

- a) O resultado da estruturação é um Quadro Equilibrado de Indicadores que incorpora as perspectivas do cliente e legal, financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, com relações de causa e efeito com base nos objetivos estratégicos, passando pelos fatores críticos de sucesso.
- b) A estrutura do quadro é composta por 22 indicadores direcionadores, vinculados aos fatores críticos de sucesso, e por 22 indicadores de resultados, vinculados aos objetivos estratégicos.
- c) O quadro foi elaborado com foco na realidade atual da empresa. Se implantado, caso a Coprel se torne permissionária, a sugestão é que seja feita uma análise nas dimensões impactadas, a fim de rever a estrutura do quadro e seus indicadores.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Entre as recomendações para trabalhos futuros, ficam registradas as sugestões a seguir relacionadas.

- a) Elaborar um plano para implementação na empresa analisada do Quadro de Indicadores de Desempenho estruturado neste estudo de caso.
- b) Estudar a necessidade de novas perspectivas a serem incorporadas na arquitetura do Quadro Equilibrado de Indicadores na empresa em questão, principalmente se ocorrer a transformação requerida e a Coprel passar a ser uma permissionária.
- c) Avaliar o alinhamento das medidas operacionais do cotidiano da empresa com as medidas propostas no quadro, identificando eventuais desvios e propondo as ações necessárias.
- d) Caso o Quadro Equilibrado de Indicadores, sugestão deste trabalho, venha a ser implementado, verificar a real contribuição dos indicadores direcionadores para os indicadores de resultados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME. Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. **Resolução número 24, de 27 de janeiro de 2000.** Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. Acessado em 21 de agosto de 2001.

\_\_\_\_\_, **Decreto 2003 de 10 de setembro de 1996.** Disponível em [www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br) . Acessado em 21 de agosto de 2001.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado; *Balanced Scorecard*: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica de Negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998. 178p.

COMITÊ TEMÁTICO, Relatório do. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001. 96p.

DRUCKER, Peter F. **As Informações de que os Executivos Realmente Precisam.** *In* Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.9-30.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Luiz Henrique. **Administração Estratégica de Serviços; Operações para a Satisfação do Cliente.** São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais; usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron *Books* do Brasil Editora Ltda, 1994. 240p.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade; Um Guia para Executivos.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 386p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação; *Balanced Scorecard*.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

\_\_\_\_\_. ***Balanced Scorecard* – Indicadores que Impulsionam o Desempenho.** *In* Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.117-136.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411p.

MEYER, Chrystopher. **Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes.** *In* Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.95-116.

MOREIRA, Daniel A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996. 111p.

MOURA, Eduardo. **As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1994. 118p.

OLVE, Nills-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester-England: John Wiley, 2000. 347p.

\_\_\_\_\_. **Condutores da Performance: Um Guia Prático Para Uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 369p.

PRICE WATERHOUSE, Equipe de Change Integration da. **Mudando para Melhor; As Melhores Práticas para Transformar sua Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997. 221p.

RUPPENTHAL, Carla S. e RIBEIRO, José L. D. **Grupos Focalizados: Revisão e Emprego na Engenharia de Produção**. PPGEP. Comunicação Pessoal, 2000.

SINK, D. Scott e TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição Para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 343p.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME. Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL **Anexo ao Contrato de Adesão à Permissão de Serviço Público de Energia Elétrica**. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. Acessado em 21 de agosto de 2001.

***Building Tomorrow's Company*** – Avaliação da Performance Empresarial. The Centre for Tomorrow's Company. Distribuído pela *BBC Worldwide*. Tradução: BTM – Bureau de Tradução e Métodos. Revisão: Maria de L. C. Queirós. Editor responsável: Maurício Wendling Lopes. 1999. 1 Fita de vídeo, (45 min.), VHS, son., color.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205p.

***O Balanced Scorecard*** – Gerenciando a Performance Futura. Kaplan, Robert S. - Harvard Business School Publishing. Tradução: BTM – Bureau de Tradução e Métodos. Revisão: Maria de L. C. Queirós. Editor responsável: Maurício Wendling Lopes. 2001. 1 Fita de vídeo, (90 min.), VHS, son., color.