

Quadro de controle estratégico: uma proposta

Carlos Honorato Schuch Santos¹
Giovana Savitri Pasa²
Magda Medianeira Reginato Bassanesi³
Patrícia Rodrigues da Rosa⁴

RESUMO

No período pós-fordista a informação passou a ter valor não mais em função da sua escassez, mas da sua qualidade. O desafio no novo milênio é, portanto, encontrar e processar aquelas informações realmente importantes para melhorar as decisões estratégicas das organizações. Diante disso, propõe-se aqui o Quadro de Controle estratégico (QCE) - um modelo de controle e monitoramento das estratégias organizacionais, montado a partir de uma matriz de indicadores de desempenho. O QCE parte de uma ampliação do modelo de Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997), acrescido dos "direcionamentos" propostos pelos autores deste artigo.

O objetivo do QCE não é o de criar mais indicadores, mas sim de agrupá-los de tal forma que os tomadores de decisão possam melhor visualizar tudo aquilo que os indicadores podem oferecer; ou seja, ampliar o poder de interpretação da realidade dos mesmos. Ele deve ser dinâmico o suficiente para acompanhar a implementação da estratégia organizacional, pois serve como instrumento de realinhamento estratégico. O QCE é, desta forma, uma ferramenta de acompanhamento e monitoração do alcance parcial e/ou total das estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Informação; Controle estratégico; Indicadores de desempenho; Estratégia organizacional.

¹ Doutor em Engenharia da Produção; Professor na Escola Superior de Propaganda e Marketing /ESPM, Universidade de Caxias do Sul /UCS e Universidade de Santa Cruz do Sul /UNISC

² Doutoranda em Engenharia da Produção; Professora na Universidade de Caxias do Sul /UCS

³ Mestre em Engenharia da Produção; Professora na Universidade de Caxias do Sul /UCS

⁴ Mestranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ UFRGS

1 INTRODUÇÃO

O alvorecer do "século eletrônico", segundo Chandler (2002), impõe às organizações novas posturas e novos desafios. O primeiro, e seguramente um dos mais importantes, é compreender a natureza das informações que permeiam os processos produtivos organizacionais, bem como o próprio comportamento das organizações. Até bem pouco tempo atrás, no período industrial fordista, mais especificamente durante a "Guerra Fria", a informação era considerada valiosa em função do seu custo de aquisição e da sua escassez relativa. Os fundamentos da economia clássica adequavam-se com grande propriedade a mais este elemento: a informação.

A década da crise pós-fordista, os anos oitenta, foi o marco inicial na mudança da natureza da informação. Dois fatores importantes corroboram essa crise: primeiro, o triunfo mundial da indústria japonesa de produtos eletrônicos, segundo, a criação do "paraíso eletrônico", no Vale do Silício nos Estados Unidos. A informação reduziu drasticamente o seu custo de geração e aquisição e, paralelamente, deixou de ser um bem escasso. Hoje o volume de informação disponível, a um custo zero ou próximo disso, é muitas vezes maior do que a capacidade de armazenagem e processamento das empresas que dela se utilizam. A questão hoje passa a ser, então, não mais o volume de informações em si, mas sim a sua qualidade. O difícil na era da informação, portanto, não é acumular uma grande quantidade de dados, mas sim selecionar o que realmente é importante para se basear as tomadas de decisões organizacionais. O desafio na virada do milênio é encontrar e processar aquelas informações realmente relevantes, adequadas, coerentes entre si e com um nível de precisão ajustado às necessidades de sua utilização para melhorar as decisões estratégicas das organizações, objetivando enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais concorrencial.

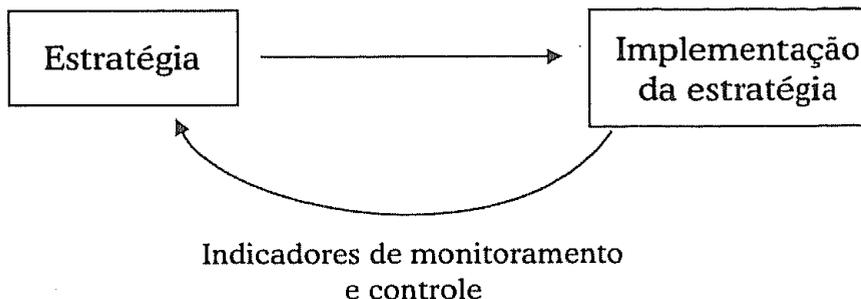
É nesse sentido que se pretende propor um modelo de controle e monitoramento das estratégias organizacionais chamado de Quadro de Controle Estratégico (QCE) que é montado a partir de uma matriz de indicadores de desempenho. Esta matriz é formada por cinco linhas, chamadas de perspectivas. São cinco, pois se usa como base o modelo de Kaplan e Norton (1997) acrescido de mais um elemento (mais uma perspectiva). As colunas são chamadas de direcionadoras e são em número de quatro. A matriz, desta forma, é composta por vinte elementos, que servem de referência para o QCE.

O modelo proposto não tem por objetivo ser normativo, nem mesmo criar mais dados e informações para os tomadores de decisão. Pelo contrário, parte do princípio que cada empresa é única e precisa moldar o seu quadro de comando, que é o seu conjunto de indicadores, em função das suas especialidades. Paralelamente, não se propõe criar mais indicadores, e sim agrupá-los de tal

forma que os tomadores de decisão possam visualizar, com mais clareza, tudo aquilo que estes indicadores podem oferecer, ou dito de outra forma: ampliar o poder de interpretação da realidade dos indicadores, mediante o seu adequado agrupamento.

Em um segundo momento, no entanto, o QCE pode servir como instrumento para identificar aquelas áreas onde a empresa precisa utilizar ou criar algum indicador adicional, para monitorar adequadamente as suas estratégias, ou também pode servir para questionar a utilização de algum indicador que não esteja contribuindo, de forma efetiva, para o acompanhamento de alguma estratégia funcional e/ou corporativa e/ou da cadeia de suprimentos da qual a empresa faz parte.

FIGURA 1
Função dos indicadores de desempenho



Fonte: Os autores

O presente trabalho parte da hipótese que, como pode ser visto na FIG. 1, os indicadores de monitoramento e controle de implementação da estratégia precisam ser usados permanentemente como elementos de ajustamento da estratégia, criando, desta forma, um arquétipo auto-reforçador em torno da própria estratégia organizacional.

2 DIRECIONAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A organização, considerada como um sistema, precisa monitorar permanentemente seus processos, produtos e serviços para que possa redirecionar os seus esforços no atingimento dos objetivos propostos. O *feedback*, no entanto, pode ter diferentes direcionamentos, logo, a empresa precisa contar

com um conjunto de indicadores de desempenho que atendam estes direcionamentos.

O primeiro direcionamento da retro-alimentação da empresa é o que será chamado de "**funcionamento**". A organização precisa conhecer o resultado de curto prazo das suas rotinas e procedimentos, bem como o impacto destas atividades nas diferentes áreas ou "perspectivas" (KAPLAN; NORTON, 1997).

O direcionador funcionamento reúne aqueles indicadores que fornecem informações sobre as operações e rotinas organizacionais, principalmente aquelas que impactam nas atividades de curto prazo. Indicadores que calculam a liquidez e margem, que monitoram o mercado, que monitoram a eficácia da mão-de-obra, que monitoram os resultados mais inéditos de programas de aprendizagem e que medem os resultados de curto prazo das ações sociais e ambientais da empresa são indicadores que podem ser agrupados e considerados "indicadores de funcionamento".

O segundo direcionamento é o que será chamado de "**estrutura**". Aqui espera-se encontrar indicadores que informem "como a organização é" (ou como deveria ser!). Este segundo grupo de indicadores caracteriza as especificidades organizacionais nas diferentes áreas ou perspectivas da empresa.

Os direcionadores de estrutura reúnem aqueles indicadores que conseguem fornecer informações sobre como estão montados os diferentes arranjos organizacionais. Estes indicadores podem estar relacionados com o retorno destes arranjos no médio e longo prazos, tais como retorno financeiro de produtos, setores ou da empresa como um todo, ou indicadores que relacionam o esforço de marketing com o retorno em termos de vendas, ou aqueles que medem o equilíbrio entre a capacidade operativa e os seus resultados em termos de venda, ou aqueles que acompanham a política e a participação das inovações nos produtos organizacionais, ou ainda aqueles indicadores que acompanham a adequação da empresa às legislações sociais e ambientais bem como a capacidade da empresa para esta adequação.

O terceiro direcionamento é o que será chamado de "**relacionamento**". Aqui podem ser percebidas as ligações da empresa com os demais elos da cadeia de suprimento, bem como podem ser percebidas as políticas da empresa em relação às diferentes perspectivas.

Os indicadores de relacionamento são aqueles que, como o próprio nome diz, preocupam-se com os relacionamentos internos e externos da empresa. São indicadores que medem os prazos de pagamento tanto da organização em relação aos seus fornecedores como dos clientes para com ela. São indicadores que acompanham o tipo de relacionamento com os clientes, tanto em termos qualitativo como quantitativo, ou aqueles que acompanham os prazos das diferentes operações internas (*lead times*), ou aqueles que conseguem valorar os resultados das políticas internas em relação aos seus funcionários, ou ainda

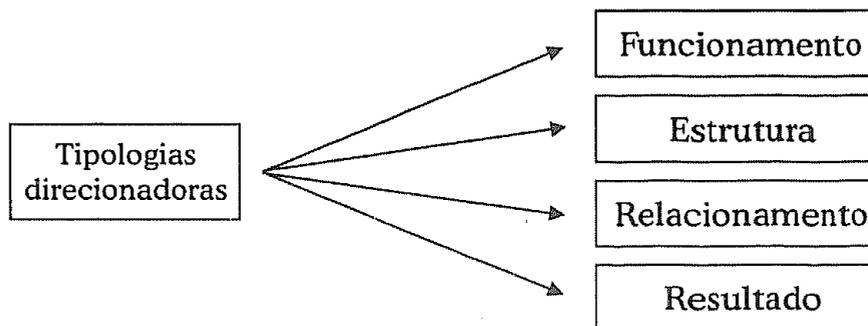
aqueles que fornecem informação sobre a relação da organização com o seu entorno, considerando aqui, principalmente, as variáveis sociais e ambientais do entorno.

O quarto direcionador é o que será chamado de "**resultado**". Com os indicadores de resultado espera-se encontrar os resultados para os diferentes interessados na organização (acionistas, funcionários, gerentes, consumidores, fornecedores, comunidade etc.), pois parte-se da hipótese de que todos os interessados precisam ser informados se suas expectativas foram ou estão sendo alcançadas.

Os indicadores de resultado são aqueles que informam os desempenhos dos diferentes recursos organizacionais. Para tanto, para os acionistas é fundamental que se saiba qual a evolução do ciclo financeiro da empresa, bem como a sua relação com o ciclo operacional. Para os gerentes, especialmente o gerente geral, é importante acompanhar a variação das unidades vendidas, enquanto para os gerentes de produção é fundamental monitorar a eficácia do seu chão-de-fábrica, e para o gerente de marketing e de desenvolvimento de produtos é relevante acompanhar a contribuição dos novos produtos. Para o conjunto de envolvidos que fazem parte do ambiente externo da organização é muito importante acompanhar o que chamar-se-á aqui de "ganhos sociais e ambientais", enquanto para os envolvidos no ambiente interno é relevante saber quais as conseqüências, financeiras e não-financeiras, das atividades relacionadas com a responsabilidade social e ambiental da organização.

Concluindo, tem-se que os indicadores de desempenho organizacional podem ser alocados em uma destas tipologias direcionadoras: a) funcionamento; b) estrutura; c) relacionamento; e d) resultado.

FIGURA 2
Tipologia dos direcionadores



Fonte: Os autores

A intensidade de uso de indicadores de desempenho mais focadas para um destes elementos direcionadores é função de, no mínimo, dois fatores:

- a) ciclo de vida da organização (ADIZES, 1996);
- b) condições conjunturais e estruturais do nicho de mercado onde a empresa atua (ou deseja atuar). Para empresas na fase inicial de crescimento seria desejável que a ênfase fosse em indicadores de funcionamento e de relacionamento, pois a questão de curto prazo é quase sempre relativamente mais urgente. Para aquelas que podem ser classificadas como maduras, os indicadores que, em tese, deveriam ser mais utilizados são os de estrutura e de resultado. Em relação ao ambiente, quanto mais turbulento maior será a necessidade de monitoramento do funcionamento e da estrutura. Dito isto, pode-se montar uma matriz de direcionamento D com quatro linhas e duas colunas:

QUADRO 1
Matriz de direcionamento (D)

DIRECIONADORES (INDICADORES)	CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO	CONDIÇÕES AMBIENTAIS
Funcionamento	crescimento	mais turbulento
Estrutura	madura	mais turbulento
Relacionamento	crescimento	menos urbulento
Resultado	madura	menos turbulento

Fonte: Os autores

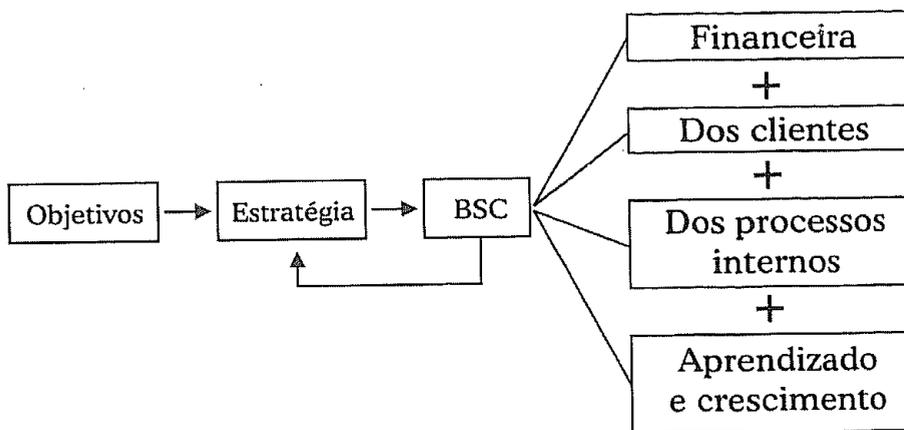
É conveniente que se diga que a empresa deve trabalhar com indicadores direcionados para os quatro grupos (funcionamento, estrutura, relacionamento e resultado), mas, dependendo do seu ciclo de vida e do seu ambiente, deve monitorar com maior intensidade um dos quatro elementos.

3 PERSPECTIVAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento de monitoração organizacional que chamaram de "Balanced Scorecard" (BSC) e classificaram os indicadores de desempenho segundo quatro perspectivas: a) financeira; b) dos clientes; c) dos processos internos; e d) de aprendizado e crescimento. Os autores são bastante objetivos ao afirmar que os indicadores devem ser precedidos por objetivos e estratégias organizacionais bem claros e definidos.

Para eles, os indicadores e o BSC devem "traduzir a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos" (p.11). Desta forma, 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" (p.25). Tem-se, portanto, que objetivos, missão e estratégia precedem a definição dos indicadores de desempenho e que, de alguma forma, todas as quatro perspectivas devem ser contempladas na construção do scorecard.

FIGURA 3
Balanced Scorecard

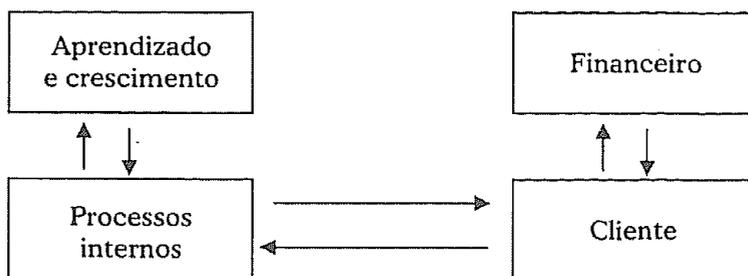


Fonte: Adaptado de: KAPLAN; NORTON, 1997

Ballné (2002, p.65), com bastante propriedade, afirma que as medidas de desempenho são, historicamente, uma boa ajuda aos gestores para "a) conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas; y b) comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales". Logo, a busca de indicadores não é nenhuma novidade. O BSC, no entanto, facilita a monitoração da estratégia ao identificar as diferentes perspectivas e as suas relações. Para Ballné (2002) as ligações das perspectivas são as mostradas na FIG. 4.

" a) conhecer ou diagnosticar uma situação para que não haja surpresa;
b) comunicar e alinhar a organização para os objetivos globais" (BALLNÉ, 2002, p. 65, tradução nossa).

FIGURA 4
Relações das perspectivas de desempenho



Fonte: BALLNÉ, 2002, p.66

Para o autor, as perspectivas não podem ser olhadas de forma isolada, pois existem relações de causa e efeito entre elas. E mais - elas estão todas ligadas entre si. "Las perspectivas están encadenadas"² (BALLNÉ, 2002, p.67). Amat, que não trabalha com o BSC, concorda com Ballné ao afirmar que os controles contábeis e financeiros são insuficientes para a gestão. Para este autor, é fundamental para a organização conseguir medir aspectos qualitativos, bem como é importante levar em conta aspectos motivacionais e culturais:

[...] es conveniente que un sistema de control financiero incorpore indicadores no financieros, internos y externos, a corto y largo plazo para medir los aspectos cualitativos de la gestión, y, en segundo lugar, que el proceso de dirección y de control deben tener cada vez más importancia los aspectos motivacionales y culturales³ (AMAT, 2003, p.237).

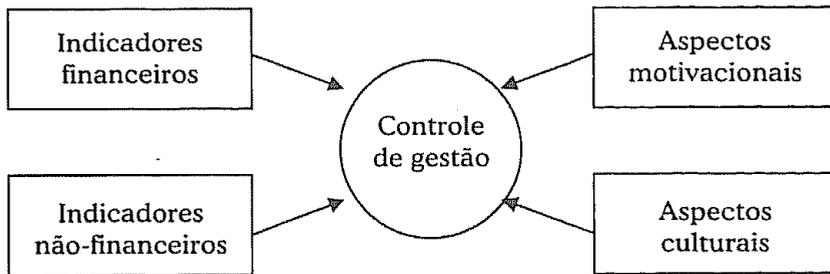
Tem-se, portanto, que o controle de gestão precisa levar em conta, no mínimo, quatro fatores:

- a) indicadores financeiros;
- b) indicadores não-financeiros;
- c) aspectos motivacionais;
- d) aspectos culturais.

² "As perspectivas estão conectadas" (BALLNÉ, 2002, p.67, tradução nossa).

³ "[...] é conveniente que um sistema de controle financeiro incorpore indicadores não financeiros internos e externos, a curto e longo prazo para medir os aspectos qualitativos da gestão e, em segundo lugar, que o processo de direção e de controle devem dar importância, cada vez mais, aos aspectos motivacionais e culturais" (AMAT, 2003, p.237, tradução nossa).

FIGURA 5
Fatores do controle de gestão



Fonte: Adaptado de: AMAT,2003

De certa forma Amat (2003) explica, com os dois "aspectos" enunciados, o que Olve, Roy e Wetter (2002) afirmam como sendo a pré-condição do sucesso da implementação do BSC. Para eles os funcionários da empresa devem considerar o BSC como uma imagem da empresa. "Los empleados tienen que aceptar el cuadro de mando como una imagen relevante de la empresa" ⁴ (OLVE; ROY; WETTER, 2002, p.342)

Paralelamente, não se pode esquecer que esta necessidade de construção da empresa, por parte dos funcionários, usando o BSC, precisa ter mão dupla, na medida em que o pacote de indicadores deve proporcionar a formação dos próprios funcionários. Graig-Cooper e Backer (1994, p.80) alertam que "la gente forma las empresas; las empresas raras veces forman a la gente."

Esta observação é de fundamental importância para mostrar que os indicadores de desempenho organizacional estão na raiz da dinamicidade da implementação estratégica. Indicadores inadequados podem gerar análises equivocadas e inúteis que, por sua vez, podem induzir ao cometimento de erros de implementação estratégica. Coveney et al(2003) mostram isto claramente quando buscam explicar por que boas estratégias (teoricamente) não se materializam como deveriam. Para eles "in most cases, the failures had nothing to do with the strategic plans themselves. The failures resulted from a back of executing those plans" ⁵ (p.5).

⁴ " Os funcionários devem aceitar o quadro de mando como uma imagem relevante na empresa" (OLVE; ROY; WETTER, 2002, p.342, tradução nossa).

⁵ "na maioria dos casos, os erros (falhas) não estão relacionados com os planos estratégicos. Os erros (falhas) são resultado da execução destes planos" (COVENEY et al, 2003, p.5, tradução nossa).

Dito isto, os indicadores de desempenho, que para Kaplan e Norton (1997) devem ser de aproximadamente 25, precisam contemplar as quatro perspectivas e, paralelamente, precisam ser estruturados de tal forma que considerem os aspectos motivacionais e culturais da própria organização e daquela organização que os gestores "desejam construir". Para tanto, precisam reunir indicadores que oportunizem o atingimento dos objetivos individuais dos seus membros. Concluindo, tem-se que os indicadores precisam levar em conta os objetivos daqueles que constituem a organização (os envolvidos) para que estes possam contribuir positivamente para que a estratégia da organização seja alcançada.

4 A QUINTA PERSPECTIVA

Kaplan e Norton sugerem que o BSC seja usado para acompanhar o desempenho das estratégias organizacionais. O grande salto de qualidade do BSC é que ele reúne uma série de informações que, até então, eram vistas e analisadas de forma isolada. Para os autores as quatro perspectivas são quase sempre suficientes para avaliar a eficácia dos direcionamentos estratégicos da organização e aferir o grau de relação empresa-mercado.

As quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo, não uma camisa-de-força. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.35)

Ora, considerando esta flexibilidade do modelo do BSC e tendo em vista a crescente necessidade de harmonia entre a empresa e o seu meio-ambiente, via desenvolvimento de produtos e serviços social e ecologicamente sustentáveis (MANZINI; VEZZOLI, 2002), pode-se acrescentar mais uma perspectiva: a da responsabilidade social e ambiental.

Esta quinta perspectiva avalia o grau de vinculação da organização com o seu entorno. Esta relação não pode ser, de forma alguma, confundida com o fato da organização "estar ou não cumprindo a lei" quanto a questões de responsabilidade social e/ou ambiental, pois cumprir a lei, quando ela existe, é condição necessária mas, em termos de competitividade, não suficiente.

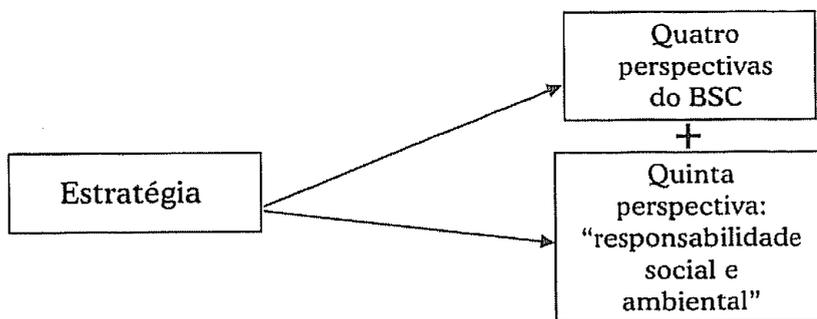
Um bom exemplo disto é a afirmativa de Antônio Riera da Costa, coordenador da Comissão Plasticidade da Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), no jornal Gazeta Mercantil: "A ausência de uma legislação nacional de manejo de resíduos urbanos não impediu avanços em relação ao tema" (COSTA, 2002, p. A3). Costa explica como tem sido a política de IPI para aparas de plástico, a qual sugere IPI 0% para plásticos reciclados como forma de

"reduzir a informalidade". No mesmo texto, Costa fala de um "conjunto de ações" e entre elas cita "projetos de educação ambiental".

Fernando Tibechrani Salgado, diretor da Consultoria Atitude - Despertando a Ação Sustentável, deixa bem claro que a responsabilidade social corporativa (RSC) e desenvolvimento sustentável (DS) tratam de "como as empresas devem analisar seus negócios de maneira mais holística, sempre considerando aspectos econômicos, ambientais, sociais e humanos na organização" (SALGADO, 2003, p. A3). Em sua análise, Salgado mostra como os investidores, principalmente os de fundo de pensão, estão considerando a RSC/DS na escolha dos seus investimentos. O mesmo ainda lembra, com muita propriedade, que já existem a algum tempo o Dow Jones Instainability Index e o FSTE4Good que "medem o desempenho das empresas com as melhores práticas de sustentabilidade".

Ora, diante da flexibilidade estrutural do modelo do BSC, que abre a possibilidade de incorporação de mais perspectivas, e da atual e necessária consideração dos aspectos de responsabilidade social e ambiental para a competitividade organizacional, é possível e desejável incluir o que se chamou aqui de quinta perspectiva: a da responsabilidade social e ambiental.

FIGURA 6
A quinta perspectiva



Fonte: Os autores

5 A MATRIZ DE ANÁLISE E SEUS ELEMENTOS

Considerando que os indicadores de desempenho organizacional podem ser agrupados segundo as perspectivas do BSC, incorporando ainda a "quinta perspectiva", e segundo o direcionamento que a empresa deseja efetuar o seu monitoramento, é possível construir uma matriz de análise (MA) com cinco linhas e quatro colunas (5x4), onde as linhas são as perspectivas e as colunas os direcionamentos.

QUADRO 2
Matriz de Análise (MA)

DIRECIONAMENTO	FUNCIONAMENTO	ESTRUTURA	RELACIONAMENTO	RESULTADO
PERSPECTIVA				
Financeira	Liquidez e margem	Retorno	Prazos	Ciclos
Do cliente	Monitoramento de mercado	Marketing e vendas	Relacionamento com clientes	Vendas
Operações internas	Eficiência da mão-de-obra	Equilíbrio	Prazos	Eficiência da produção
Aprendizado e crescimento	Aprendizagem	Novos produtos	Satisfação dos funcionários	Contrib.de novos produtos
Responsabilidade social e ambiental	Ações sociais e ambientais	Adequação à legislação	Relacionamento com o entorno	Ganhos

Fonte: Adaptado de: KAPLAN; NORTON, 1997

A matriz MA (5x4) possui vinte elementos, sendo cada elemento definido por uma perspectiva e um direcionamento.

Para a perspectiva **financeira** o primeiro elemento formado aparece no cruzamento com o direcionamento funcionamento. Este elemento foi chamado de liquidez e margem. Ele reúne o conjunto de indicadores financeiros que tem por objetivo avaliar não só os resultados de curto prazo, que viabilizam a própria sobrevivência da organização, como também acompanham as tendências do comportamento da empresa que se refletem nas margens. Os indicadores que podem ser alocados aqui são, por exemplo: a) percentual de custo das dívidas; b) índices de liquidez; c) percentual da margem bruta; d) percentual da margem operacional; e) percentual da margem líquida; f) margem de contribuição etc.

Na perspectiva financeira, o segundo elemento é o retorno. Aqui espera-se encontrar indicadores que trabalhem com as questões estruturais de funcionamento financeiro. Exemplos destes indicadores são: a) retorno sobre ativo total; b) retorno (rentabilidade) do patrimônio líquido; c) percentual da dívida em relação ao ativo total; e d) percentual da dívida em relação ao patrimônio líquido.

O terceiro elemento na perspectiva financeira são os prazos. Aqui a questão fundamental é o tempo, pois conforme for o prazo de pagamento de fornecedores e de recebimento de clientes é possível determinar como estão

sendo financiadas as operações da empresa em relação a sua cadeia de suprimentos. Os relacionamentos financeiros podem ser determinados, então, por: a) prazo médio de recebimento de clientes; e b) prazo médio de pagamento de fornecedores.

O quarto e último elemento na perspectiva financeira são os ciclos. Como a perspectiva é financeira, o resultado está relacionado com a velocidade com que os recursos financeiros passam pela empresa, logo, os indicadores aqui podem ser, por exemplo: a) ciclo operacional da empresa; e b) ciclo financeiro da empresa.

A segunda perspectiva é a **do cliente**, e o primeiro cruzamento é com o direcionamento funcionamento, que determina o monitoramento de mercado. Aqui espera-se saber como a empresa acompanha a evolução de tamanho do mercado e a sua participação neste mercado, logo os indicadores podem ser, por exemplo: a) crescimento do mercado; e b) crescimento da participação no mercado.

O segundo cruzamento é com o direcionamento estrutura, onde se chega no elemento marketing e vendas. Aqui espera-se entender a relação entre o esforço de marketing e o resultado das vendas da organização, logo, os indicadores podem ser, por exemplo: a) percentual das vendas em relação ao custo de marketing; b) contribuição de marketing; e c) custo de marketing/ alavancagem com vendas.

O terceiro cruzamento é com o direcionamento relacionamento, onde se encontra o elemento relacionamento com clientes. Aqui o que importa avaliar é como o cliente interage e como ele percebe a organização. Os indicadores podem ser, entre outros:

- a) variação da qualidade percebida por clientes;
- b) satisfação do cliente em função dos serviços ofertados;
- c) satisfação do cliente em função do tempo de atendimento;
- d) satisfação do cliente em relação ao tempo de entrega do produto;
- e) número de reclamações dos usuários (ou clientes);
- f) tempo médio de retorno das reclamações dos usuários (ou clientes);
- g) percepção dos clientes quanto a relação valor x preço.

O quarto e último cruzamento da perspectiva do cliente é com o direcionador resultado, determinado pelo elemento chamado de vendas. Aqui é importante acompanhar o resultado e a razão de ser da própria organização, que são as vendas globais da empresa. Logo, podem ser indicadores adequados: a) variação das unidades vendidas; e b) variação das unidades vendidas nas diferentes regiões geográficas da empresa.

A terceira perspectiva é a das **operações internas**, e o primeiro cruzamento é com o direcionador funcionamento, que determina o elemento eficiência da mão-de-obra. Aqui medem-se as relações de número de clientes, volume de

vendas, faturamento etc., em relação ao contingente de trabalhadores utilizados para gerar os serviços e produtos organizacionais. Logo, os indicadores podem ser:

- a) relação cliente por empregado;
- b) relação vendas por empregado;
- c) remuneração por empregado;
- d) ganho (ou lucro) por empregado;
- e) rotação de mão-de-obra.

O segundo cruzamento é com o direcionador estrutura, que determina o elemento chamado de equilíbrio. Aqui pretende-se determinar a adequação das instalações e dos demais recursos transformadores da empresa. Os indicadores de desempenho que podem ser usados são, por exemplo:

- a) percentual de vendas atuais em relação a capacidade instalada;
- b) unidades medidas no ponto de equilíbrio;
- c) ociosidade;
- d) variação no preço de compra;
- e) variação no preço das matérias-primas.

O terceiro cruzamento é com o direcionador relacionamento, onde se determina o elemento prazo. Aqui importa identificar a vinculação da empresa com os demais elos da cadeia de valor da empresa (para trás com os fornecedores e para frente com os clientes), logo os indicadores podem ser: a) prazo de entrega do fornecedor; b) prazo de entrega de mercadoria para os clientes; e c) lead-time.

O quarto e último cruzamento da perspectiva operações internas é com o direcionador resultado, onde se determina o elemento eficiência da produção. Aqui se investiga as conseqüências finais das ações gerenciais da produção, logo, é conveniente que sejam medidos:

- a) giro de estoques;
- b) percentual de variação das unidades produzidas;
- c) variação do custo das variedades produzidas;
- d) variação das quantidades produzidas;
- e) variação do mix dos produtos prontos;
- f) variação da quantidade de matéria-prima.

A quarta perspectiva (e última do BSC) é a do **aprendizado e crescimento** que cruzando com o direcionamento funcionamento determina o elemento aprendizagem. Aqui se mede a relação aprendizagem-desempenho dos funcionários, logo os indicadores podem ser, por exemplo:

- a) variação do desempenho dos funcionários em treinamento na operação de equipamentos (ou em outra operação específica qualquer);
- b) variação do desempenho dos funcionários em treinamento de integração;

- c) tempo de aprendizagem dos processos operacionais;
- d) índice de aprendizado atingido em treinamentos.

O segundo cruzamento é com o direcionamento estrutura, onde se determina o elemento novos produtos. Aqui procura-se entender a relação entre a perspectiva aprendizado e crescimento e a necessidade primordial da sobrevivência das organizações pós-industriais, que é o lançamento permanente e contínuo de novos produtos e serviços, logo pode-se medir: a) percentual de inovação do produto; e b) percentual de produtos novos lançados em um determinado período.

O terceiro cruzamento é com o direcionamento relacionamento e o elemento determinado é a satisfação dos funcionários. O importante aqui é que se encontre indicadores que consigam medir o grau ou o nível de satisfação dos funcionários com a empresa.

O quarto e último cruzamento é com o direcionamento resultado e o elemento criado é a contribuição de novos produtos. O resultado do aprendizado e crescimento dos funcionários, olhando-se pelo lado da empresa, principalmente na era pós-fordista, é a contribuição deste aprendizado e crescimento em termos de novos produtos que possibilitem à empresa alcançar patamares superiores de competitividade. Dito isto, tem-se que alguns indicadores que podem ser usados para esta aferição são:

- a) gastos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- b) contribuição de novos produtos;
- c) tempo que a concorrência gasta para lançar produtos similares aos novos produtos da empresa.

A última perspectiva da matriz de análise (MA) é a **responsabilidade social e ambiental**. O primeiro cruzamento é com o funcionamento, onde se determina o elemento ações sociais e ambientais. Aqui espera-se avaliar a evolução das práticas sociais e ambientais, que criam (ou que passam a criar) um retorno positivo para a imagem da empresa.

O segundo cruzamento, com o direcionamento estrutura, determina o elemento adequação à legislação. Aqui espera-se medir com que grau de eficiência e presteza a organização se adequa às questões de legislação. Pode-se medir, também, com que nível a empresa se antecipa (e até participa) à própria legislação, pois assim procedendo associa a sua "marca" a estas questões de responsabilidade social e ambiental tão importantes nesta virada de milênio.

O terceiro cruzamento é com o direcionamento relacionamento, onde se determina o elemento relacionamento com o entorno. Aqui se espera medir como o ambiente externo organizacional percebe as ações sociais e ambientais. A visibilidade destas ações e a sintonia com atividades e atitudes do entorno devem ser medidas e acompanhadas através de indicadores construídos especialmente para o tipo de ambiente cultural em que a empresa está inserida.

O quarto e último cruzamento é com o direcionamento resultado, onde aparece o elemento ganhos. Aqui deve-se avaliar de forma quantitativa e qualitativa os ganhos (financeiros e não-financeiros) que a empresa consegue alcançar com as suas ações sociais e ambientais. É importante que se encontrem indicadores que consigam determinar ganhos que sejam significativos para a empresa. Dito de outra forma: ganhos que alavanquem a competitividade da organização. Não se quer dizer com isto que se esqueça o retorno para o próprio ambiente social e ecológico, pois sabe-se que a melhoria do entorno social e ecológico da empresa acaba determinando ganhos indiretos (porém muito significativos) para a organização.

6 QUADRO DE CONTROLE ESTRATÉGICO (QCE)

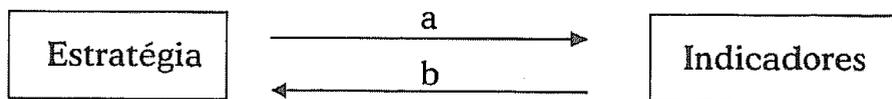
A partir da matriz de análise (MA), cada empresa, ou cada setor industrial [ou indústria, como chama Porter (1986)] determina, para um momento histórico específico, submatrizes que servirão para acompanhar e monitorar o seu desempenho estratégico. O controle exaustivo de vinte elementos da MA indica que a empresa ou o setor não encontra-se focado. Com isto não se está dizendo que existem elementos que não precisam ser contemplados. O que se espera é que a densidade dos diferentes elementos de MA seja diferente e que estas densidades sejam coerentes com as estratégias organizacionais propostas.

Uma forma de verificar a coerência interna dos indicadores e a adequação das densidades da matriz MA é responder as seguintes questões:

- o indicador "xy" contribui para o acompanhamento e monitoração do atingimento de alguma estratégia organizacional formalizada e conhecida?
- O indicador "xy" é considerado importante e/ou relevante para a empresa (ou setor)?; e
- A não-utilização do indicador "xy" alteraria a tomada de alguma decisão estratégica por parte dos gestores?

O que se pretende com estas perguntas é encontrar o alinhamento entre alguma estratégia organizacional (ou setorial) e o indicador em questão (xy). Este alinhamento é um processo com duplo sentido: a) estratégia para indicadores; e b) indicadores para estratégia.

FIGURA 7
Alinhamento estratégico



Fonte: Os autores

Na FIG. 7 podem ser encontradas duas ligações ("a" e "b"). A primeira (a) indica que para uma determinada estratégia, seja ela qual for, é preciso que se tenham (ou que se desenvolvam) indicadores de desempenho capazes de analisar a sua evolução temporal. Uma estratégia que não pode ser medida e monitorada acaba se tornando estéril, na medida em que "não gera frutos" de adesão e comprometimento daqueles responsáveis por levá-la em frente. A segunda (b) indica que o indicador precisa ser determinado de tal forma que forneça informações consistentes e confiáveis. Precisa, paralelamente, ser determinado em períodos de tempo que possa ser usado como ferramenta de tomada de decisão.

Santos, Swarowsky e Wegner (2002), estudando a periodicidade do planejamento na Administração Estratégica, já mostraram que não pode haver hiato entre os planejamentos, pois o entorno organizacional é dinâmico e a empresa, para acompanhá-lo, precisa inserir esta dinamicidade na sua gestão. O que não foi dito, entretanto, é que este realinhamento permanente da estratégia depende do adequado acompanhamento de indicadores que consigam mostrar os avanços e recuos dos setores organizacionais em relação ao "futuro desejado" da empresa.

Quando a empresa (ou o setor) consegue escolher e elencar um número razoável de indicadores de desempenho [que para Kaplan e Norton (1997) gira em torno de 25], indicadores estes que guardam alinhamento estratégico com as estratégias formais, então pode-se construir o Quadro de Controle Estratégico (QCE). O QCE é uma submatriz da MA ou a própria MA com alguns elementos zerados, que serve de orientação para os tomadores de decisão.

Em princípio, não existe uma situação ideal (com elementos previamente definidos) para a determinação do QCE. Seguindo a orientação de Kaplan e Norton (1997), no entanto, acredita-se que um número de indicadores que fique no intervalo de 20 a 30 seria adequado para quase todas as empresas e para quase todos os setores. Considerando-se que um elemento de MA precisa ser monitorado com no mínimo três indicadores diferentes e complementares, acredita-se que o número de elementos do QCE não pode passar de oito a dez (menos da metade dos elementos da MA).

Para se ter uma idéia de como ficaria o QCE, pode-se imaginar uma empresa A de um setor B, que esteja interessada em penetrar em uma região (ou setor) onde os consumidores levam muito em conta as questões ambientais. Neste caso, a empresa A, em fase de "crescimento", (QUADRO 1), priorizaria as perspectivas de operações internas e de responsabilidade social e ambiental e priorizaria os direcionamentos de funcionamento e relacionamento. Dito isto, o QCE seria formado por uma submatriz (2x2) com um quadro de elementos que seria extraído da MA, como mostra o QUADRO 3.

QUADRO 3
Determinação do QCE a partir da MA

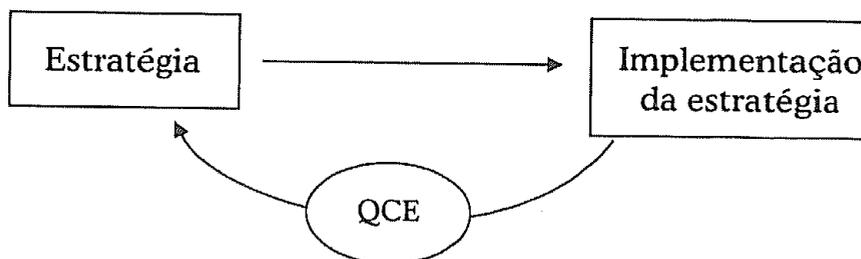
D P	FUNCIONAMENTO	ESTRUTURA	RELACIONAMENTO	RESULTADO
Financeira				
Do cliente				
Operações internas	//////////		//////////	
Aprendizado e crescimento				
Responsabilidade social e ambiental	//////////		//////////	

Fonte: Os autores

No exemplo proposto o QCE é uma submatriz (2x2). No caso genérico, no entanto, o QCE não procura ser necessariamente uma submatriz, pois pode-se chegar em uma situação, por exemplo, em que apenas uma linha e não todas são relevantes para uma determinada coluna. O inverso também pode acontecer.

Dito isto, o QCE é um conjunto de elementos (ou "células") onde cada elemento deve ser monitorado com, no mínimo, três indicadores de desempenho.

FIGURA 8
Função do Quadro de Controle Estratégico (QCE)



Fonte: Os autores

O QCE é, desta forma, um conjunto de elementos onde estão alocados indicadores de desempenho capazes de monitorar a implementação das estratégias organizacionais.

7 CONCLUSÃO

Considerando a complexidade crescente que cerca as organizações e os setores individuais e considerando a inevitável turbulência destes ambientes cada vez mais globalizados, as empresas e as indústrias precisam refinar e sofisticar os seus mecanismos de controle gerencial.

Usando como referência inicial o BSC de Kaplan e Norton (1997), acrescentando a perspectiva de responsabilidade social e ambiental no conhecido modelo e, finalmente, considerando um segundo eixo de análise chamado de "direcionamento" criou-se uma matriz de análise (MA) dos indicadores de desempenho. Esta matriz é composta de cinco linhas onde se ordenam as perspectivas: financeira, do cliente, de operações internas, de aprendizado e crescimento e de responsabilidade social e ambiental. As colunas da MA se apresentam em ordem de direcionamentos, sendo eles os de funcionamento, de estrutura, de relacionamento e de resultado. No cruzamento entre essas linhas e colunas se têm as células, ou elementos, que englobam seus respectivos indicadores. A partir da MA e considerando simultaneamente a relevância de cada um dos possíveis indicadores de desempenho da MA e alinhamento estratégico destes indicadores, se propõe um Quadro de Controle Estratégico (QCE), que tem por objetivo acompanhar e monitorar o alcance parcial (e total) das estratégias organizacionais.

O QCE deve ser suficientemente dinâmico para acompanhar a implementação da estratégia organizacional, pois precisa servir como instrumento de realinhamento estratégico. Para tanto, O QCE deve ser construído em um ambiente onde o planejamento estratégico seja permanente, ou, como definido no capítulo 6, em um ambiente de administração estratégica. O QCE deve ser flexível e deve se modificar quando a organização altera o seu foco estratégico (mercado, região, produto, tecnologia etc.). Resumindo, o QCE deve acompanhar permanentemente a orientação estratégica da organização, pois ele serve como ferramenta de retro-alimentação.

8 REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- AMAT, Joan M. *Control de gestión*. Barcelona: Gestión 2000, 2003.
- BALLNÉ, Alberto. *Cuadro de mando*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- CHANDLER. *O século eletrônico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COSTA, Antônio Riera. Reciclagem e política social. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 05 jul. 2003. Caderno central, p.A3.
- COVENEY, M. et al. *The strategy gap*. New Jersey: Wiley, 2003.
- GRAIG-COOPER, M.; BACKER, P. *Auditoria de gestión*. Barcelona: Folio, 1994.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MANZINI, E; VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. São Paulo: Edusp, 2002.
- OLVE, N-G.; ROY, J.; WETTER, M. *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- PORTER, Michel. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SALGADO, Fernando Tibechrani. Desenvolvimento sustentável. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28 jul. 2003. Caderno central, p.A3.
- SANTOS, C. H. S.; SWAROWSKY, A.; WEGNER, D. Construindo o futuro desejado. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.7, n.3, p.3, abr./jun. 2002.