

Área temática: Administração Geral

A IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE LOGÍSTICA DA DUKE ENERGY BRASIL

AUTORES

JANINE A COSTA SILVA

Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos
silvacosta.jan@uol.com.br

FLÁVIO SMANIA FERREIRA

Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos
flavioferreira@faeso.edu.br

Resumo

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que mede o **desempenho** da empresa em curto e longo prazo. A metodologia traduz a missão e a visão da empresa em objetivos estratégicos de forma clara e objetiva, permitindo que todos tenham conhecimento da **estratégia**. O objetivo ao abordar essa temática foi identificar qual a contribuição que a implementação da ferramenta trouxe para a área de logística da Duke Energy Brasil. Procurou-se trabalhar o conceito da estratégia *Balanced Scorecard*, compreender a necessidade da implementação pela empresa, seus processos e os resultados alcançados pela área. A pesquisa se desenvolveu através de uma revisão bibliográfica para o entendimento dos múltiplos aspectos que envolvem o tema e de um estudo de caso realizado na empresa, através da análise documental e de entrevista. Verificou-se que houve muitas mudanças com a implementação da estratégia e que a empresa seguiu exatamente as orientações de seus criadores Kaplan e Norton.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, estratégia, desempenho.

Abstract

The **Balanced Scorecard** is a strategically tool that measures the **performance** of the company in short and long time. The methodology translates the mission and the vision of the company in **strategy** objectives of clear and objective form, allowing that all have knowledge of the strategy. The objective when approaching this thematic one was to identify to which the contribution that the implementation of the strategy brought for the area of logistic of the Duke Energy Brazil. *Balanced Scorecard* was looked to work the concept of the strategy, to understand the necessity of the implementation for the company, its processes and the results reached for the area. The research if developed through a bibliographical revision for the agreement of the multiple aspects that involve the subject and of a study of case carried through in the company, for documentary intermediary of analysis and interview. It was evidenced that it had many changes with the implementation of the strategy and that the company I accurately followed the instructions of the creators of the strategy "Kaplan and Norton".

Key-words: *Balanced Scorecard*, strategy, performance

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, para competir no mercado as empresas precisam estar em um estado de constante mudança, pois a velocidade com que novas técnicas de gestão são criadas e implementadas torna as que não acompanham este ritmo, organizações defasadas e obsoletas. Esta condição do mercado contemporâneo força o abandono da cômoda postura reativa e obriga a adoção de uma postura pró-ativa que permita adquirir e desenvolver novas competências. Em meio a esta turbulência, muitas vezes, torna-se difícil enxergar com clareza qual o caminho a ser escolhido. Esta tarefa poderá tornar-se mais fácil ao se analisarem dois pontos importantes: muitos são os objetivos de uma organização, porém, a maximização da riqueza dos proprietários é comum a todas; e a mensuração de resultados é freqüentemente expressa e mais claramente compreendida quando traduzida em termos financeiros.

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande corporação, envolvem muitas funções diferentes. Há hoje muito mais estratégias financeiras possíveis, e novas metodologias surgem a todo instante. As decisões financeiras não devem ser tomadas isoladamente, é preciso trabalhar em conjunto com todas as unidades de negócio e deve ainda assimilar o custo dos produtos, a forma de comercializá-los, é preciso também levar em consideração o dilema entre margem e volume de vendas e como as tendências econômicas e sociais afetam a organização. Maximizar valor aos acionistas em longo prazo, em termos de fluxos de caixa, é essencial para assegurar o sucesso e a sobrevivência da empresa.

Neste sentido, entre as várias teorias ligadas à administração, poucas fizeram tanto sucesso e provocaram tantas dúvidas como o *Balanced Scorecard*. O *BSC*, como é mais conhecido, é uma ferramenta utilizada para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a sua estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que direcionem as decisões corporativas e a condução dos negócios da empresa. Em resumo, é uma forma de alinhar as iniciativas e os processos já existentes na empresa e direcioná-los para um fim comum, desenhando os caminhos para se alcançarem os objetivos propostos.

Originalmente criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da universidade norte-americana de Harvard, em 1992, desde então vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações dos setores público e privado, bem como em algumas organizações não-governamentais (ONGs). No Brasil, destacam-se como usuários desta metodologia a Petrobrás, Brasil Telecom, Grupo Gerdau, Unibanco, Eletrosul, Petroflex, Amanco, Siemens, Senai, Visanet, Votorantin Celulose e Papel, Grupo Ultra etc.

Neste contexto, este trabalho busca responder qual a contribuição da implementação da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* para a melhoria dos processos da Área de Logística da Duke Energy Brasil?

1.1. Objetivo Geral

- Verificar como a ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* contribuiu para a melhoria dos processos da Área de Logística da Duke Energy Brasil.

1.2. Objetivos Específicos

- Expor as razões que levaram a Duke Energy Brasil a adotar a ferramenta *Balanced Scorecard*;
- Descrever os procedimentos adotados na implantação da ferramenta estratégica;
- Identificar os resultados alcançados pela empresa.

1.3. Metodologia

Este trabalho desenvolveu-se sob a forma de um estudo de caso aplicado ao setor de logística da Duke Energy Brasil e utilizou como procedimentos metodológicos, o estudo bibliográfico, a coleta de dados documentais e a aplicação de entrevista semi-estruturada ao gerente de logística da empresa.

Ressalta-se que a adoção deste tipo de pesquisa apresenta limitação pelo fato da análise se restringir a apenas uma organização, não se podendo chegar a uma conclusão sobre a viabilidade ou não da implementação da estratégia para outras empresas.

O trabalho está composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a contextualização da pesquisa, identificação dos objetivos, descrição dos procedimentos metodológicos e justificativa do tema. O segundo e terceiro capítulos compõem o referencial teórico. O quarto capítulo é destinado ao estudo de caso e em seguida, no quinto capítulo, apresentam-se às considerações finais.

1.4. Justificativa

A Duke Energy iniciou suas operações no Brasil ao adquirir, em 28 de julho de 1999, a então chamada Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema. Foi a primeira geradora de energia da CESP (Companhia Energética de São Paulo) a ser transferida para a iniciativa privada, dentro do Programa Estadual de Desestatização.

O novo modelo de mercado aberto cita a inclusão de energia velha e energia nova, ou seja as geradoras que estão no mercado a partir de 2003 até 2007 a cada ano que passa deixam de deter 25% dos contratos que tinham, a partir de 2007 as empresas do setor vão sair em busca de clientes num mercado que hoje está sobrando 7.000 megawatts devido à falta de crescimento econômico do país. Neste mercado entram as empresas do setor privado que necessitam dar retorno financeiro aos seus acionistas e as empresas estatais.

Com essa mudança, criou-se a figura do cliente livre, que poderá escolher o seu fornecedor de eletricidade, e para poder competir, as empresas elétricas terão que oferecer cada vez mais serviços com qualidade, rapidez, e o mais importante, ter vantagens nos preços, para que possam conquistar clientes fiéis.

Neste contexto estão as empresas privadas e multinacionais que terão seus negócios prejudicados pelas regras ainda em fase de regulamentação e terão de competir com as usinas geradoras do governo que, através da redução das privatizações, ficaram com 90% do mercado.

Para se manter no mercado competitivo e obter um equilíbrio, a Duke Energy adotou a metodologia, conhecida como *Balanced Scorecard* e batizada de Trilha & Ação na empresa, que consiste na criação de um mapa estratégico para a empresa, definição de objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores que serão os balizadores do processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho na organização.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Atualmente muito se discute sobre quais os caminhos a serem seguidos para se atingir o sucesso nos negócios. A definição da melhor estratégia a ser seguida, é sem dúvida o passo inicial. Mas afinal, o que significa estratégia?

Durante vários séculos os militares utilizavam a estratégia para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Conforme cita Maximiano (2000, p.392) “o conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios, a realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente”.

Para o autor “a história da guerra está cheia de estratagemas famosos, como o Cavalo de Tróia e os tanques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias

que antecederam a invasão da Europa, durante a Segunda Guerra Mundial” (MAXIMIANO, 2000, p. 39).

O conceito de estratégia começou a ficar claro a partir dos anos 50, foi quando começou a fazer parte do vocabulário das empresas, até então, de acordo com os dicionários, com seu uso no sentido militar, era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70).

Norton e Kaplan (2004, p. 34) definem a estratégia como sendo “um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte”.

Maximiano (2000, p. 415), define ainda que estratégias “são decisões que se colocam em prática para atingir objetivos estratégicos, sejam eles a recuperação de uma empresa em má situação, a manutenção de um bom desempenho, o alcance de um novo patamar de resultados, o crescimento ou a manutenção do mercado.”

Norton e Kaplan (2004, p. 13) explicam que as empresas têm dificuldades para implementar estratégias bem formuladas, porque não executam a medição da estratégia:

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.

A estratégia é basicamente uma forma de competir no mercado, a competição é aberta a todos, vence a empresa que se diferencia das demais, que busca maiores vantagens e alternativas para se destacarem no mercado. Na busca para se transformar, criar valor, obter retorno, clientes fidelizados e o tão sonhado sucesso do negócio, as empresas estão apostando em iniciativas de melhoria como o controle de qualidade total, a reengenharia, o *downsizing*, o *benchmarking* e o *just-in-time*.

Cada um desses programas além de outros, apresentam casos comprovados de sucesso nas diversas áreas do mercado, mas também muitos deles, produziram resultados não esperados, como explicam Kaplan e Norton (2004, p.07):

[...] muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes. São quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

No início do século XX, na França, foi desenvolvido por engenheiros o *Tableau de Bord*, uma ferramenta estratégica, revestida com as novas roupagens da tecnologia da informação, cujo objetivo era de entender e melhorar os processos de produção.

O *Tableau de Bord* compreendia, desde as origens, informações de natureza financeira e não financeira sobre os processos empresariais, constituindo-se em importante instrumento de análise, planejamento e controle, com base em alguns indicadores selecionados de performance. (QUEIROZ, 2002, p. 71).

Com o *Tableau de Bord*, o gestor devia supervisionar todos os indicadores (endividamento, rentabilidade, capital de giro, flexibilidade, condições de trabalho, inovação, etc) para garantir o sucesso da estratégia de negócios da empresa, estes indicadores podiam ser dos níveis estratégico, tático ou operacional, integrados entre si. O *Tableau de Bord* apresentava de forma clara e com representações gráficas e audiovisuais uma síntese da performance da empresa.

Mais tarde em 1990, surgiu o *Balanced Scorecard*, criado por Norton e Kaplan, que em 1992 foi apresentado ao mundo como uma ferramenta de gestão estratégica revolucionária com o objetivo de resolver problemas de mensuração, que traduzia a estratégia da empresa num conjunto de indicadores permitindo a alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios.

3. **BALANCED SCORECARD**

Na Era Industrial, as empresas se preocupavam com o processo produtivo, em como produzir e quanto produzir, atualmente a preocupação baseia-se na vantagem competitiva. O ativo tangível era o grande diferenciador, agora, na Era da Informação, as empresas tentam alcançar este diferenciador por meio da eficácia no gerenciamento de capital intelectual de cada funcionário, pois o ativo intangível é uma fonte inesgotável para gerar lucros futuros. (SANTANA, 2005)

Para determinar o valor de uma empresa até o final da década de 70, somente eram consultados seus demonstrativos contábeis, particularmente o Balanço Patrimonial. Durante as duas décadas posteriores, houve algumas mudanças que fizeram com que as empresas tivessem dois valores, o valor contábil e o valor estipulado pelo mercado, o que ocasionava grandes diferenças. Neste período houve a valorização dos ativos intangíveis (KRAEMER, 2003).

As deficiências dos sistemas tradicionais e os desafios que as organizações passaram a enfrentar na passagem para o século XXI criaram a necessidade de sistemas de controle que pudessem dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões do desempenho. Essa visão de conjunto deve mostrar não apenas os resultados finais, ms também os fatores que os produzem, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho (MAXIMIANO, 1996, p. 422).

Na tentativa de desenvolver uma estratégia capaz de gerar desempenho superior, surgiu o *Balanced Scorecard*, que permitiu “pela primeira vez, que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação” (NORTON; KAPLAN, 2001, p.17).

O *Balanced Scorecard* oferece aos administradores as ferramentas que necessitam para alcançar o sucesso no futuro, mostrando sua situação atual com a situação desejada, atualmente, as empresas estão competindo em um mercado de muita turbulência, é ideal que exista uma compreensão perfeita de suas metas e métodos para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997).

Prado (2002) relata que a estratégia *Balanced Scorecard* foi criada para “resolver problemas de avaliação de desempenho, porém a ferramenta se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso”.

Para tornar a organização orientada para a estratégia, as empresas precisam seguir cinco princípios básicos: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (KAPLAN; NORTON, 2001).

3.1 Mapa Estratégico: as perspectivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2004, p.32) explicam que “o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. Conectadas a tradução da estratégia, estão quatro perspectivas que formam o mapa estratégico da empresa e são à base do sistema *Balanced Scorecard*: Financeira, Cliente, Processos Internos da Empresa e Aprendizado e Crescimento.

3.1.1. Perspectiva Financeira:

Define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível. Muitas empresas adotam objetivos financeiros idênticos para todas as suas divisões e unidades de negócios. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Portanto, para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é extremamente necessário um diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade.

3.1.2 Perspectiva de Cliente:

Antigamente, as empresas se concentravam na melhoria dos produtos e inovações tecnológicas, mas com isso começaram a perceber que estavam perdendo seus clientes para a concorrência que oferecia produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes, por isso, atualmente a maioria das empresas tem seu foco voltado para os clientes.

Conforme explicam Norton e Kaplan (1997, p.68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”, ou seja, os executivos precisam planejar objetivos que alinhados à missão e a estratégia, sejam baseadas nos clientes e no mercado.

3.1.3 Perspectiva de Processos Internos da Empresa:

Compreende os processos de criação de valor, identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros para a empresa. Os objetivos e medidas para essa perspectiva devem ser formulados após desenvolver os objetivos e medidas das perspectivas financeiras e de clientes, pois essas oferecem as diretrizes necessárias.

Kraemer (2003) define os processos internos como sendo “as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes”.

3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

Conforme Prado (2002, p.18), a perspectiva de aprendizado e crescimento “desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”.

É o grupamento de ativos e atividades, determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor, as perspectivas financeira, de cliente e de processos internos, revelam onde a empresa deve se destacar para obter um bom desempenho.

Kraemer (2003) afirma que a perspectiva identifica a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, e que provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

3.2 Implementação do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997) cada organização tem suas características próprias, portanto pode optar por seguir seu próprio caminho na construção de um *Balanced Scorecard*, o processo de construção da metodologia se divide em quatro etapas, isso incentivará o comprometimento com executivos e gerentes:

- **Definição da arquitetura de indicadores** – consiste em selecionar a unidade organizacional adequada a qual se aplicará a metodologia.
- **O consenso em função dos objetivos** – após os executivos analisarem toda a documentação recolhida pelo arquiteto, visão, missão, informações sobre o setor e o ambiente competitivo, clientes, mercado, inovações, deve-se realizar a primeira série de entrevistas, após isso, é necessário que se faça uma sessão de síntese, que é uma reunião entre o arquiteto e outros membros do projeto para que sejam discutidas as respostas das entrevistas e preparar uma relação dos objetivos e medidas nas quatro perspectivas para serem tratadas no *workshop* executivo.
- **Escolha e elaboração dos indicadores** - o arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, onde terão como objetivos principais: refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam a intenção do objetivo, para cada indicador, deverão identificar as fontes e ações para tornar a informação acessível, para cada perspectiva, tentar descrever de que maneira cada medida influencia a outra.
- **Elaboração do plano de implementação** – desenvolver o plano de implementação, onde uma equipe composta pelo líder de cada subgrupo deverá desenvolver um plano de implementação para o *scorecard*, em seguida deverá acontecer um terceiro *workshop* onde deverá chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros, até o final do *workshop*, a equipe deverá tomar a decisão sobre como irá acontecer a implementação da estratégia, que terá como objetivo comunicá-la para todos os funcionários, integrar à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Empresa

Fundada por James Buchanan Duke, a empresa teve início de suas atividades em 30 de abril de 1904, inicialmente denominada Catawba Hydro Station, utilizando as águas do rio Catawba no estado da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, foi projetada para gerar energia para indústrias têxteis.

Nas décadas de 30 e 40, a empresa investiu em usinas a carvão, em meados dos anos 50, já como Duke Power, começou a planejar a energia nuclear como uma fonte de energia segura e limpa, o desenvolvimento das usinas nucleares ocorreu em tempo e lugar certos.

Nos anos 70, deu partida à sua expansão, os primeiros contratos contemplavam a construção e operação de gasodutos, em sociedade com outras empresas do setor, o gasoduto da empresa cruzou os estados do Texas, Missouri e Kansas, atravessando o rio Mississipi.

Na década de 90, mais precisamente no ano de 1999, a Duke Energy investiu aproximadamente um bilhão de dólares no Brasil criando a Duke Energy Brasil, é o seu maior investimento fora do território americano, composta de oito Usinas Hidrelétricas e uma Estação de Hidrobiologia e Aqüicultura situadas ao longo do Rio Paranapanema no interior do Estado de São Paulo, são elas: Jurumirim, Chavantes, Salto Grande, Canoas I, Canoas II, Capivara, Taquaruçu e Rosana.

Hoje a Duke Energy Brasil conta com 282 empregados e 157 terceirizados, sendo que destes, 97 empregados e 28 terceirizados exercem suas atividades na unidade de Chavantes, e na área de Logística são 11 empregados, 91 terceirizados (em todas as usinas), 1 estagiária e 1 menor aprendiz.

Na unidade de Chavantes ficam as áreas de COG (Centro de Operação e Geração), Engenharia Civil, Engenharia Eletromecânica, Meio Ambiente, Patrimônio, Saúde e Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, Comunicação e Logística que é a área alvo desta pesquisa.

A área de Logística está ligada a questão de como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos garantindo o aumento da lucratividade, ou seja, como fazer mais com menos?

A missão da área de Logística da Duke Energy Brasil:

“Garantir a continuidade das operações da Duke Energy nas Usinas, disponibilizando serviços de transportes, manutenção e conservação civil, segurança empresarial (pessoas e patrimônio), controle de portaria, informações técnicas e administrativas, materiais, equipamentos, alimentação, ambientes saudáveis e agradáveis às pessoas, no melhor padrão, com base na melhor relação custo/benefício”. (DUKE ENERGY BRASIL)

A área de Logística gerencia diversas atividades que dão a base para o bom funcionamento das outras áreas da empresa, tais como: Gestão de Almoxarifado, Gestão de Conservação Civil, Gestão de Documentos, Gestão de Transportes, Gestão de Compras, Gestão de Contrato, Correspondência, Refeitório, Segurança Patrimonial e Pessoal e Controle de Portaria.

4.2 Implementação da Estratégia

A escolha pela estratégia aconteceu a partir do momento em que os executivos avaliaram e perceberam que a empresa não estava apresentando retorno planejado pelos investidores. Como declarou o Gerente de Logística da empresa, Sr. Ângelo Jose Húngaro, *“partiu do momento em que os executivos puderam perceber que a ferramenta estratégica Balanced Scorecard, naquele momento era a melhor ferramenta disponível no mercado para se fazer gestão da empresa”*.

Segundo ainda o Sr. Ângelo Jose Húngaro a opção foi feita *“porque é uma ferramenta poderosa, ela dissemina a estratégia e flexibiliza a mudança dos objetivos estratégicos, a essência dele é que todos os funcionários tenham conhecimento da estratégia da empresa, a medida que muda o cenário competitivo, muda a estratégia”*.

A metodologia foi batizada como Trilha & Ação na empresa, que consistiu na criação de um mapa estratégico, definição de objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores que balizam do processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho na organização.

O primeiro passo para a implementação da estratégia foi contratar a consultoria da empresa Symnetics Business Transformation (empresa que trabalha em parceria com a Balanced Scorecard Collaborative – que atua como centro de excelência na gestão estratégica, fundada pelos renomados professores Robert Kaplan e David Norton, criadores do *Balanced Scorecard*).

O segundo passo ocorreu com a capacitação de toda a alta direção, dos diretores e dos gerentes para conhecerem o *Balanced Scorecard* a fundo, conhecerem o que era o mapa estratégico, o que eram os indicadores e as metas, enfim todos os processos da estratégia.

Finalizada a capacitação do alto escalão da empresa o passo seguinte foi a definição dos objetivos e iniciativas estratégicas, a criação de indicadores corporativos e a construção do mapa corporativo, que é o ponto de partida para o alinhamento de toda a empresa.

O processo de implementação da estratégia na empresa aconteceu em meados de 2003, quando foi anunciado para todos os funcionários que a empresa tinha necessidade de se reposicionar frente ao mercado e para isso seria necessário adotar uma estratégia, que no caso era o *Balanced Scorecard*.

A partir desse momento, foi definida uma agenda estratégica ampla para a empresa, a agenda descreveu um conjunto de prioridades de alto nível, que sinalizava as áreas críticas de alinhamento ao longo de toda a organização.

Para medir o desempenho das áreas foi adotado um método de composição de cores, quando o objetivo fosse verde, é porque o andamento está normal, conforme planejado, amarelo quando está em avaliação, vermelho que tem problema e é necessário ajustar o curso de ação imediatamente e cinza quando o objetivo ainda não foi medido.

Com isso foram desenvolvidos os objetivos, os indicadores e as iniciativas (informações do ano de 2004) do mapa de Logística:

Na perspectiva Financeira foram identificados:

✓  Contribuir para maximizar rentabilidade e valor - contribuir para que a Duke Energy Brasil atinja rentabilidade e otimização do valor ao cumprir as metas financeiras estabelecidas pela Corporação.

 Indicador 1: medir mensalmente o ROCE (retorno sobre o capital empregado),

 Indicador 2: medir mensalmente o EBIT .

✓  Contribuir para manter custos otimizados - contribuir para a manutenção do melhor nível de custos operacionais e financeiros nas operações da Duke Energy Brasil, de acordo com a realidade do mercado e a estratégia do negócio.

 Indicador 1: medir anualmente a participação nas despesas de serviços nas despesas totais da empresa;

 Indicador 2: medir mensalmente a economia nas negociações contratuais.

✓  Manter o cash flow (fluxo de dinheiro) saudável - contribuir para que a Duke Energy Brasil gere um fluxo de caixa líquido positivo.

 Indicador 1: medir mensalmente o índice de realização orçamentária de serviços;

 Indicador 2: medir mensalmente o grau de realização dos pagamentos nos prazos previstos (dias 5, 15, 25)

Na perspectiva de Cliente (cliente interno) foram definidos os objetivos:

✓  Satisfazer as necessidades dos clientes dentro do contexto do negócio - atender as necessidades dos clientes, fornecendo bens e/ ou serviços (tecnológicos e administrativos) e garantindo a sua satisfação através do estabelecimento de acordos de nível de serviço.

 Indicador: medir anualmente a de satisfação dos clientes de serviços.

✓  Atuar como diferencial competitivo para as áreas de negócio – sempre com desempenho financeiro, ética, produtividade, qualidade, pró-atividade, respeitabilidade e proximidade.

 Indicador: medir anualmente a satisfação dos gestores das áreas de negócio.

A perspectiva de processos foi dividida em três atividades: Excelência em Serviços, Orientação ao Cliente e Inteligência e Inovação, foram estabelecidos os objetivos:

✓  Proporcionar condições adequadas de trabalho para contribuir com o bem-estar dos clientes (Excelência em Serviços) - para proporcionar bem-estar é necessário conhecer as necessidades dos clientes e os recursos que a infra-estrutura das instalações oferecem, para otimizar a infra-estrutura e os serviços é preciso identificar permanentemente as demandas dos clientes.

 Indicador 1: medir mensalmente o índice de atendimento de solicitação de veículos;

 Indicador 2: medir mensalmente o tempo médio de solicitação de manutenção em instalações.

- Indicador 3: medir quadrimestralmente a satisfação dos clientes com alimentação.
- ✓ ■ Assegurar a disponibilidade de bens e serviços (Excelência em Serviços) – buscar continuamente no mercado alternativas de materiais, equipamentos, novos serviços e fornecedores alternativos que possam ofertar condições diferenciadas aos nossos clientes, proporcionando a possibilidade de alavancarmos oportunidades de ganhos financeiros. Estaremos pesquisando o mercado permanentemente através de benchmarks e canais especializados para desenvolvimento de fornecedores. Também é necessário capacitar e qualificar fornecedores.
 - Indicador 1: avaliação semestral do desempenho dos fornecedores de serviços;
 - Indicador 2: medir mensalmente o Lead Time de materiais;
 - Indicador 3: medir semestralmente o Lead Time de serviços.
- ✓ ■ Garantir a segurança de pessoas, informações e instalações (Excelência em Serviços) - a garantia da integridade das pessoas será viabilizada através de contratações de fornecedores de bens e serviços que atendam todos os requisitos legais e comerciais vigentes na Duke Energy (atendimento pleno de nossas Políticas e Procedimentos). Intensificar o treinamento e conscientização dos gestores dos contratos para cumprimento integral das obrigações do contratado.
 - Indicador 1: medir mensalmente o total de incidentes de segurança (com gestão);
 - Indicador 2: medir anualmente o grau de conscientização em segurança das informações.
 - Indicador 3: medir a somatória de não conformidades apontadas em auditoria.
- ✓ ■ Assegurar a disponibilidade de recursos tecnológicos (Excelência em Serviços) - prover e manter a infra-estrutura de dados, voz e sistemas de informação, proporcionando disponibilidade e confiabilidade adequadas às necessidades do negócio.
 - Indicador 1: medir mensalmente a disponibilidade da rede e de sistemas;
 - Indicador 2: medir mensalmente o tempo médio de solução;
- ✓ ■ Identificar e selecionar soluções tecnológicas e melhores práticas de gestão adequadas ao negócio (Inteligência e Inovação) - buscar continuamente no mercado novas tecnologias, acompanhando seu "grau de maturidade" ou "consolidação", avaliando a sua adequação aos padrões corporativos e às necessidades do negócio/ empresa.
 - Indicador 1: medir mensalmente o total de soluções tecnológicas e melhores práticas de Gestão analisadas e/ ou implementadas;
 - Indicador 2: prontidão tecnológica, mostra o quanto a tecnologia de informação está alinhada com a estratégica da empresa e é capaz de suprir as necessidades das áreas de negócio, envolve o levantamento de necessidades de aplicações e infra-estrutura (a partir dos objetivos estratégicos e áreas de negócio) e a análise do grau de atendimento de cada uma.
- ✓ ■ Capacitar e orientar os clientes para o uso adequado dos recursos disponíveis, divulgando os benefícios (Orientação ao Cliente) - treinar e conscientizar continuamente os clientes na utilização adequada de recursos de TI e Serviços Administrativos (ou de apoio).
 - Indicador: medir mensalmente o índice de cumprimento do Plano de Treinamento/ Orientação.
- ✓ ■ Identificar, compreender e priorizar as necessidades dos clientes no contexto do negócio (Orientação ao Cliente) - conhecendo bem o que os clientes fazem é que poderemos compreender, prever e atender suas necessidades no contexto do negócio. O atendimento desse objetivo exige maior aproximação física junto ao cliente. Aperfeiçoar os processos e

empregar os canais de comunicação mais adequados, de forma permanente, garantirá maior satisfação dos clientes. Identificar e criar permanentemente novas alternativas de atender as demandas de nossos clientes deve ser prioritário. Feedback, endomark e benchmark são ferramentas que devem ser intensamente utilizadas.

■ Indicador: medir trimestralmente o grau de participação das reuniões das Áreas de Negócio.

Na perspectiva de Aprendizado & Crescimento, os objetivos são:

✓ ■ Desenvolver as competências críticas para organização - desenvolver nos funcionários da Área de Serviços da Duke Energy Brasil as seguintes competências estratégicas: liderança, comunicação, negociação, trabalho em equipe, visão estratégica e orientação ao cliente.

■ Indicador 1: medir anualmente o desenvolvimento nas competências críticas (visão estratégica, liderança, comunicação e conhecimento técnico);

■ Indicador 2: medir anualmente o índice de cumprimento do Plano T&D nas competências críticas;

■ Indicador 3: medir anualmente o índice de desenvolvimento nas competências específicas de serviços (trabalho em equipe, negociação e orientação ao cliente).

✓ ■ Ter bom clima organizacional - desenvolver e manter um bom clima organizacional, estimulando o entusiasmo, o comprometimento, a qualidade de vida e a satisfação do público interno da Área de Logística da Duke Energy Brasil.

■ Indicador 1: medir anualmente o índice de satisfação dos empregados em relação ao clima organizacional de serviços;

✓ ■ Ter agilidade e transparência na comunicação - garantir a transparência e agilidade na comunicação na Área de Serviços por meio da rapidez e de canais de comunicação eficazes ascendente, descendente e horizontal. Informações importantes, tais como: objetivos estratégicos, resultados financeiros e responsáveis.

■ Indicador 1: medir trimestralmente a percepção da eficácia do processo de comunicação;

4.3 Resultados alcançados

Conforme citou o Sr. Ângelo Jose Húngaro, *“a principal mudança foram os resultados financeiros, a grande conquista foi o retorno financeiro que melhorou muito. Nós ficamos melhor posicionados no mercado brasileiro, o segundo ponto importante foi o crescimento dos funcionários, nós representamos 5% da geração do Brasil, temos uma força muito grande justamente por causa dos talentos que temos na empresa”*.

Outro exemplo de mudança que citou o Sr. Ângelo Jose Húngaro foi sobre o restaurante: *“[...] antes a nós tínhamos uma boa comida, tinha preocupação com clima, mas não tinha ferramenta que media o clima organizacional, após a implementação do Balanced Scorecard, pudemos medir e vimos que não estava bom, nós tínhamos que reagir e melhorar, porque são pessoas que dão resultado”*.

Para a atividade de Gestão de Transportes foi criado um programa batizado como “Atitude em Foco” que tem como objetivo, conscientizar todos os funcionários sobre o respeito à vida.

Foi observado que as pessoas precisam ter um bom ambiente para trabalhar, boas instalações, é preciso ter todos os recursos, as pessoas foram orientadas sobre o uso correto de equipamentos de proteção individual, sobre segurança no local de trabalho.

Na Gestão de Almoxarifado ocorreu uma grande mudança devido a desativação de um depósito que ficava na unidade de Taquaruçu, e que ocasionava altos custos para mantê-lo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que necessita de muito diálogo e planejamento, desde a sua implantação até a sua medição, devido às fases e processos de construção do mapa estratégico.

A ferramenta se diferencia de todas as outras porque agrega todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, propiciando ao administrador uma forma de avaliar sua empresa em qualquer nível e foi criada justamente para resolver problemas de avaliação de desempenho, nivelando o entendimento dos objetivos estratégicos e indicadores para os funcionários, contribuindo para que estes possam enxergar a situação de causa e efeito e começar a pensar estrategicamente.

O objetivo maior de todas as empresas é criar valor, sejam para investidores, clientes, empregados ou a sociedade, para isso é necessário que se tenha uma estratégia bem clara e ligada à visão e à missão da empresa e mais importante ainda, que todos da organização estejam alinhados com os objetivos da empresa. A estratégia precisa se tornar tarefa de todos, um trabalho do dia-a-dia.

A área de logística da Duke Energy Brasil, através do *Balanced Scorecard* alinhou todos os seus processos segundo a nova metodologia, podendo constatar-se significativos avanços. A redução de custos operacionais, a diminuição dos prazos para compras, gerando economia de recursos e desperdício de tempo e a redução do ciclo financeiro, são grandes exemplos identificados.

Uma outra importante vantagem foi a melhoria dos processos de comunicação dos funcionários e terceirizados, e a cumplicidade destes, já que segundo o Sr. Ângelo Jose Húngaro, “[...] não houve resistência dos funcionários em momento nenhum. Eles foram bem orientados, sabiam que a empresa precisava de uma estratégia”.

Conclui-se, que a ferramenta *Balanced Scorecard*, aplicada conforme os preceitos de seus autores Kaplan e Norton, como pôde-se observar na área de logística da Duke Energy Brasil, proporcionou a empresa melhorias em todos os seus processos.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. – 19. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____. **Organização Orientada para a Estratégia. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- _____. **Mapas Estratégicos. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **As múltiplas funções do Balanced Scorecard**. <<http://www.alfinal.com>> . Acesso em 24 de abril de 2005.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração. Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.
- PRADO, Lauro Jorge. **LPJ e-ZINE A Revista Eletrônica da Gestão. Guia Balanced Scorecard. Série Empresarial**. 1. ed. Paraná: e-book, 2002.
- QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Apostila da Disciplina de Controle de Gestão**. Curso de Especialização. SENAI, 2002, iv, 82p.
- SANTANA, Custódio de. Como administrar capital intelectual nas empresas da Era da Informação. **Boletim CRCSP**, São Paulo, 154, 1-38, 03-04-05/2005.