

**O BALANCED SCORECARD APLICADO NA GESTÃO PÚBLICA  
DE UMA EMPRESA DE SANEAMENTO NO SUL DO BRASIL:  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS**

***Mônica Maier Giacomini***

*Mestranda em Administração pela PUCPR. Ponta Grossa-PR*

***Anderson Catapan***

*Doutorando em Administração pela PUCPR. Curitiba-PR*

***Renato da Costa dos Santos***

***Daniel Ferreira dos Santos***

*Mestrandos em Administração pela PUCPR. Curitiba-PR*

**RESUMO:**

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos usuários da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) para gestão pública em uma empresa de saneamento do Sul do Brasil, no desenvolvimento de suas atividades e no uso de suas ferramentas. Inicialmente foi desenvolvido um levantamento bibliográfico, identificando-se às perspectivas do BSC atreladas as estratégias organizacionais. Posteriormente realizou-se uma pesquisa a campo em setembro de 2010 com dez funcionários da unidade de Guarapuava, onde se procurou avaliar o nível de conhecimentos destes no uso deste recurso de gestão. A empresa deve se preocupar com os funcionários, de maneira que estes estejam em sintonia para o crescimento da empresa. Para isso a organização necessita de uma gestão que atenda as expectativas de seus colaboradores, agregando motivação na busca de conhecimentos e engajamento em projetos que os ajudem profissionalmente e favoreçam a sociedade na busca resultados de aprendizagem e crescimento. A organização prescinde de uma gestão que atenda aos anseios de sua equipe e os motive na formulação de estratégias e no seu planejamento para atingir seus objetivos. É indispensável à divulgação de informações a todos os setores da organização para que haja crescimento de idéias, inovações estruturais e uma gestão que cultive a participação das atividades organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizado e Conhecimento; *Balanced Scorecard*; Estratégias organizacionais.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the users' perception of the tool the *Balanced Scorecard* (BSC) for public management in a sanitation company in southern Brazil, the development of its activities and the use of their tools. Initially a literature survey was developed, identifying the BSC perspectives linked to organizational strategies. Subsequently held a research field in September 2010 with ten employees Guarapuava unit, where they sought to assess the level of knowledge in the use of this resource management. The company should be concerned with employees so that they are in line for the company's growth. For this the organization needs a management that meets the expectations of its employees, adding motivation in the pursuit of knowledge and engagement in projects that help them professionally and encourage the society in the search results for learning and growth. The organization lacks an administration that meets the aspirations of your team and motivate them in formulating strategies and planning to achieve their goals. It is essential to disseminate information to all sectors of the organization so that there is growth of ideas, innovations, structural and management that fosters the participation of organizational activities.

**KEY WORDS:** Learning and Knowledge; *Balanced Scorecard*; Organizational Strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

Para que as empresas alcancem um pleno reconhecimento perante os seus clientes atualmente é de relevante importância estar nos parâmetros de qualidade, responsabilidade social e ambiental, e para atingir o reconhecimento nessas exigências, as organizações precisam desenvolver estratégias no alcance desses objetivos. Dessa maneira, as empresas ambientalmente corretas de modo geral para se destacarem perante seus concorrentes precisam assumir um compromisso social mais significativo, não se atendo apenas as qualificações exigidas pelo mercado.

As organizações que desenvolvem ações de responsabilidade ambiental precisam comprovar seus resultados a sociedade, além de implantar projetos de melhoria atendendo a população em geral. Dessa forma, a estratégia é extremamente importante para a empresa, e os gestores devem saber o momento adequado para aplicá-las e como se posicionar diante os desafios. Segundo Oliveira (2005), a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

Assim, para as organizações estarem em consonância com seu ambiente, é necessário que se desenvolvam competências nas pessoas na organização, o qual implicará em um aumento no nível de competência organizacional e, portanto, em maior capacidade para executar as estratégias empresariais.

Segundo uma corrente de estudiosos da estratégia, que se baseia principalmente nas competências organizacionais (e capacidades dinâmicas), para estudar esta relação é necessário selecionar um modelo que clarifique o entendimento sobre desempenho e ofereça ferramentas para mensurar o nível de alcance dos resultados estratégicos, e um modelo que caracterize adequadamente o conceito de competências e, ao mesmo tempo, forneça instrumentos que permitam avaliar a gestão da organização e, o padrão de desempenho esperado. A expectativa é que o nível de competência da organização seja positivamente correlacionado no alcance de resultados estratégicos.

A empresa decorrente do estudo recebeu em 1999, a certificação das normas ISO 14001, como a primeira empresa de saneamento das Américas, por ter um sistema completo de água e esgoto. O certificado é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema de Foz do Iguaçu é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto.

A empresa procura estar sempre em conformidade com o mercado, assim, procurou através da administração unir a teoria com a prática. Dessa maneira, a partir de 2008 a companhia adotou um Software com as ferramentas de Balanced Scorecard, no intuito de mensurar as quatro perspectivas da teoria, como clientes, finanças, processos internos, aprendizado e crescimento, já esta última característica teve seu foco principal na área ambiental.

Nesse contexto, o problema de pesquisa resume-se em saber: Quais as percepções dos usuários sobre as ferramentas do BSC para gestão pública de uma empresa de saneamento do Sul do Brasil, aqui denominada Alpha Saneamento.

O presente artigo tem como objetivos específicos a análise do software utilizado pela empresa e verificar se as ferramentas utilizadas na avaliação dos recursos trazem um impacto positivo para a gestão da organização, de forma a sugerir formas de melhoria.

Nesse artigo será abordada a teoria do Balanced Scorecard, a gestão estratégica do BSC na organização, resultado e aprendizagem levando em consideração as percepções dos colaboradores em relação à ferramenta do BSC.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será demonstrado o referencial teórico no qual se apoia o presente estudo, inicia-se pelos conceitos acerca dos estudos do BSC seguido dos resultados e aprendizagem.

### **2.1. Estudo do BSC**

Atualmente as empresas estão na era da informação, onde se predominam empresas com estrutura fluida, ágil, flexível e descentralizadora, o qual o ambiente organizacional tem que saber lidar com as turbulências constantes decorrentes de grandes e intensas mudanças.

Para as empresas se prepararem com este complexo “mundo organizacional”, os administradores necessitam hoje de indicadores sob vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, e assim neste contexto o BSC oferece as organizações ferramentas para alcançarem o sucesso através de um conjunto abrangente de medidas de desempenho, através de quatro perspectivas: financeiras, cliente, processos interno da empresa, aprendizado e crescimento.

Através das quatro perspectivas citadas acima, a empresa tem ferramentas para alcançar sua estratégia e medir seu desempenho. Para o autor Andrews (1971) citado por Manas (2007, p.41), “a estratégia empresarial é vista como o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

A metodologia BSC foi eleita pela Harvard Business Review como umas das praticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos. O Enterprise Resource Planning (ERP) e os fornecedores de softwares de inteligência de negócios vêm lançando um número crescente de aplicativos e ferramentas de BSC que permitem sua implementação.

Não se trata simplesmente de uma lista estática de indicadores, mas um ferramenta de gestão estruturada para a implementação e para o alinhamento de programa complexo de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho, servindo de base para o sistema de medição e gestão estratégica pelo qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis indispensáveis para o crescimento futuro.

A introdução de componentes menos tangíveis nos objetivos e indicadores do BSC traz dificuldades naturais de mensuração que serão reduzidas à medida que novas quantificações forem sendo realizadas ao longo do tempo. Isto permitirá clarificar as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduzir alterações para que estes apresentem cada vez melhor o desempenho da empresa.

Esta preocupação motivou os estudos na área de controle estratégico de gestão, cujo objetivo é investigar formas que garantam a implantação e monitoramento da estratégia. Uma das ferramentas mais conhecidas nesta área – e que recebe destaque neste trabalho – é o *Balanced Scorecard*, ou "cartão de ponto balanceado", criado por Kaplan e Norton (1997). Segundo os autores, na falta de outros indicadores, os executivos privilegiam os controles financeiros.

Entretanto, tais controles são consequência, ou seja, decorrem de decisões acertadas em outras instâncias. Na ordem de causalidade das decisões empresariais, aparecem no final, como consequência de outros esforços e, portanto, têm pouca utilidade para orientar decisões futuras. Outra limitação ao considerar apenas indicadores financeiros é que eles não conseguem traduzir a complexidade organizacional.

Para Berton e Fernandes (2005), o BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, o qual utiliza-se de indicadores de desempenho para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

A ferramenta do *Balanced Scorecard* foi desenvolvida pela Universidade de Harvard pelo Professor Norton Kaplan e pelo executivo David Norton, sendo definida como uma “ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 19).

Para Olve (2001) citado por Marchi e Wegner (2009, p. 2), o BSC é baseado em três dimensões do tempo:

“Passado, presente e futuro e tem como característica o monitoramento das quatro diferentes perspectivas relacionadas à organização como um todo: i) perspectiva financeira; ii) perspectiva dos clientes; iii) perspectiva dos processos internos; e iv) perspectiva de aprendizado. A perspectiva financeira é o registro das ações já realizadas que resultaram em receitas e retornos sobre o investimento. As perspectivas de clientes e processos têm o foco no presente, monitorando ações em tempo real. A perspectiva do aprendizado é voltada para a criação de um futuro sustentável. Através deste novo enfoque a empresa encontra explicações de causa-efeito de toda estratégia organizacional e consegue, até mesmo, projetar cenários futuros para os resultados”.

Na perspectiva de aprendizagem, ocorre a identificação da infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Estão incluídos na perspectiva pessoas, sistema e procedimentos organizacionais. Propõem como indicadores desta dimensão satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, tempo para disponibilidade das informações etc. A Figura 1 representa as perspectivas, com seus respectivos desdobramentos em termos de objetivos, medidas, metas e iniciativas, bem como a necessidade de se "balancear" as ações em cada perspectiva.

Tais perspectivas, na visão destes autores, estariam dispostas numa ordem de causalidade. Os indicadores financeiros são atingidos enquanto a empresa esta atendendo e satisfazendo seus clientes, que por sua vez, ocorrerão se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência. Portanto, a excelência nos processos internos é resultado do envolvimento das pessoas com suas competências, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais. Esta ordem de causalidade é expressa nos chamados mapas causais. Entre os benefícios do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) citam:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Através das ferramentas do Balanced Scorecard, podem-se avaliar os objetivos estipulados dependendo de sua organização, pois as quatro perspectivas estão atreladas, quer dizer que, à medida que são especificados os objetivos, metas, medidas, iniciativas na estratégia geral no BSC, estes resultados terão um resultado individual, porém dependentes entre si.

Estes indicadores procuram agregar valor na organização, e com os resultados obtidos, as empresas sabem medir seu desempenho e buscar alternativas estratégicas, para poder competir no mercado. Os indicadores podem representar desafios e inovações nos processos de gestão organizacional, podendo contribuir na busca de aprendizagem dos colaboradores, melhorando cada vez mais no foco estratégico.

Pode-se observar, que o BSC é gerido pelo estabelecimento de metas e com o levantamento de dados, que podem proporcionar aos funcionários acompanhar as ações e resultados atingidos pela organização.

O BSC apresenta-se como uma ferramenta de gestão vantajosa para as empresas, mas sua adoção necessita de responsabilidade, pois o comprometimento das pessoas deve ir além do processo, as informações devem ser seguras, para que se torne um instrumento confiável para tomar decisões.

Figura 1. Mapa causal de um Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a fatores como facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia, estando atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso na opinião dos colaboradores, de maneira que todos possam participar e motivar, pois sem a inserção das pessoas e seu comprometimento na execução das iniciativas estratégicas pode prejudicar na busca de resultados e de melhores indicadores de desempenho.

Dessa forma, nota-se a relevância do engajamento das pessoas no cumprimento de metas, e a importância da empresa ter um sistema de medição eficiente na avaliação do BSC.

Esta metodologia de gestão permite a organização na flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da Instituição na tomada de decisão de forma correta. Levando isso em consideração, há a necessidade de verificar de que forma esta ferramenta

pode contribuir para área profissional quanto para os resultados estratégicos da empresa. Algumas correntes das competências do BSC são ilustradas no Quadro 1.

*Quadro 1. Comparativo das Correntes de Competências do BSC*

<b>Autores</b>	<b>Correntes metodológicas (noção de competência)</b>	<b>Aspectos</b>
Kaplan e Norton (1997)	Análise BSC	O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.
Andrews (1971)	Estratégia Empresarial	Conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Olve, Roy e Wetter (2001)	Análise do BSC	Passado, presente e futuro e tem como característica o monitoramento das quatro diferentes perspectivas relacionadas à organização como um todo: i) perspectiva financeira; ii) perspectiva dos clientes; iii) perspectiva dos processos internos; e iv) perspectiva de aprendizado resultados.
Fernandes e Berton (2005)	Análise do BSC	Procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Fonte: Os autores (2012).

Ainda, segundo Norreklit *et al.* (2012), BSC não está simplesmente preocupado com medição de desempenho, mas também com a promulgação de atividades estratégicas que visam metas definidas. É neste contexto que surgem preocupações do BSC com resultados e com aprendizagem, visando a promulgação destas atividades estratégicas.

## 2.2. Resultados e aprendizagem

Dentro do *Balanced Scorecard*, o tema competências é abordado na perspectiva de aprendizado e crescimento. Englobando três categorias: as competências estratégicas, definidas como habilidades e conhecimentos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia; as tecnologias estratégicas, que são os sistemas de informação, bancos de dados, redes e outras ferramentas indispensáveis para implantar a estratégia, além de clima para a ação, que representam as mudanças culturais necessárias à motivação da força de trabalho em apoio à estratégia, (KAPLAN; NORTON, 2001). Estes autores mostram alguns indicadores para estas categorias, conforme demonstra o Quadro 2.

*Quadro 2. Categoria e Indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento*

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Explicação</b>
Competências estratégicas	Habilidades	Índice de cobertura das habilidades estratégicas
	Compartilhamento dos conhecimentos	Compartilhamento das melhores práticas
Tecnologias estratégicas	Infra-estrutura	Cobertura da tecnologia estratégica
	Aplicações	Índice de institucionalização
Clima para ação	Conscientização	Compreensão da estratégia (%)
	Alinhamento	Metas alinhadas com o balanced scorecard (%)
	Preparação	Tempo médio na empresa (posições chave)
	Motivação	Moral (satisfação). Programa de sugestões

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2001.

Dentro das perspectivas de aprendizado e crescimento, as competências estratégicas são mensuradas através de habilidades e compartilhamento de conhecimentos, os quais vão além do trivial, pois para alcançar grandes resultados organizações necessitam de um grande potencial no desenvolvimento de estratégias diante a concorrência.

Dessa forma, para desenvolver e aplicar métodos estratégicos com eficácia são necessários planos tecnológicos, através de uma infra-estrutura bem elaborada, e serem colocados em vigor sempre com prazos estabelecidos. Para isso, gestão empresarial deve ter consciência de tudo que envolve sua estratégia, a fim de alinhar metas com o BSC, estipulando prazo para o desenvolvimento e aderindo a um programa de sugestões para satisfazer todas as perspectivas (Kaplan; Norton, 2001).

Os objetivos da perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos, serão alcançados se houver aprendizado e crescimento dos recursos humanos, ao desenvolverem suas atividades. A perspectiva do aprendizado e crescimento contínuo, ao lado de uma infra- estrutura eficiente, certamente contribuirá para a eficácia organizacional e equilíbrio financeiro a curto e longo prazo.

A proposta do “Balanced Scorecard” visa os investimentos não só em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, como também no seu pessoal, nos sistemas e nos procedimentos internos (Kaplan; Norton, 2001). Principalmente, hoje se vive na era do conhecimento, o que traz grandes mudanças organizacionais, onde trabalhadores precisam contribuir com informações para o desenvolvimento das empresas.

Dentro deste parâmetro, os colaboradores em geral precisam ser considerados como capital intelectual para as instituições, sendo este um fator de competitividade, não só a curto, mas também em longo prazo. A empresa retém estes conhecimentos, e os utilizam nos processos organizacionais e nas necessidades de seus clientes.

Assim, investir na capacitação dos colaboradores e motivá-los em cursos nas áreas administrativas com o objetivo de mantê-los envolvidos com a visão, a missão e as estratégias da organização é o objetivo da perspectiva do aprendizado e do crescimento. O “Balanced Scorecard” é considerado um modelo gerencial estratégico, ele pode ser aplicado em qualquer entidade, com ou sem fins lucrativos.

Mas, Richmond (2001) critica este modelo explicando que a organização possui diferentes partes, as quais se movem a diferentes velocidades, mas os diagramas estratégicos do BSC normalmente não refletem isto. Assim, com o intuito de resolver este problema, Richmond (2001) sugere a utilização de recursos de modelagem e simulação dinâmica, permitindo assim uma verdadeira organização de aprendizagem sem colocar em risco a organização.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia empregada na elaboração do presente artigo foi uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, qualitativa fundamentada em literatura científica que aborda o tema em foco (Balanced Scorecard), como também aspectos inerentes a responsabilidade ambiental. Foi exploratória por evidenciar a forma de divulgação de informações relacionadas ao meio ambiente na Alpha Saneamentos, serviços de fornecimento de água no Brasil.

A abordagem do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a pesquisa, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos, além da possibilidade em fazer uma análise reflexiva dos dados extraídos através dos questionários.

Yin (1989) se refere ao estudo de caso como uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, é onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Dessa forma, para conseguir informações mais objetivas do perfil das pessoas que trabalham com o software do BSC, foi desenvolvido um questionário com 10 perguntas fechadas que consta no Apêndice 1 e três perguntas abertas que constam nos quadros 3, 4 e 5. Esse instrumento de pesquisa ajudou a identificar quais as dificuldades dos colaboradores com uso do programa, permitindo dar sugestões mais precisas para o grupo de funcionários.

As questões fechadas apresentaram categorias de resposta baseadas em uma escala de Likert de 5 pontos, sendo a maior pontuação (10) relacionada a classificação “muito adequado”, a pontuação 8 relacionada a “adequado”, a pontuação 6, “medianamente adequado”, a pontuação 4, “pouco adequado” e a menor pontuação (2) relacionada a classificação “inadequado”. Com base nestes dados, foram calculadas as médias de pontuação de cada uma das questões e posteriormente, definido o perfil da amostra analisada em relação ao uso do software do BSC.

As questões abertas foram categorizadas e transcritas por meio da análise do discurso. A amostra pesquisada foi representada por 10 funcionários, sendo realizada com 100% das pessoas que utilizam o software na unidade de Guarapuava. Já a coleta de dados foi realizada através de visitas a sites da empresa na internet e entrevista estruturada com o Gestor da Unidade de Guarapuava. O questionário foi aplicado nos dias 23 e 24 de setembro de 2010.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção, será feita a apresentação e análise dos resultados da presente pesquisa iniciando-se pelo histórico da empresa, as ferramentas do BSC na Alpha Saneamentos e por fim os resultados da pesquisa de campo.

##### **4.1. Histórico da empresa**

A Alpha Saneamentos foi criada em 1963, para cuidar das ações de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado do Paraná. Nesta data, apenas 25% da população recebia água tratada de 243 municípios, havia 60 serviços de abastecimento, e 19 cidades com serviços de esgoto. A partir de 2001, alcançou 99% da população com água tratada, sendo que sua receita operacional neste ano foi de R\$ 766 milhões.

Esta empresa é a demonstração real da efetividade dos modelos estratégicos de gestão. O objetivo é a demonstração de uma organização que utiliza-se de dois tipos de ferramentas de gestão, conciliando a gestão de competências e desempenho estratégico. Pois trata-se de uma organização de controle estatal que vem trabalhando com um sistema de controle estratégico e com um modelo de competências. Já o controle estratégico de gestão é utilizado através do BSC.

A Alpha Saneamentos é uma empresa estatal de economia mista, cujo maior acionista é o governo do Estado. Possui aproximadamente 6.781 funcionários, e é considerada benchmark no setor de saneamento brasileiro, sendo que sua administração é feita através de controle estatal.

##### **4.2. Ferramenta do BSC na Alpha saneamentos**

Para que as organizações apliquem de forma eficientemente a gestão do BSC, a utilização de um software é necessário para mensurar dados quantitativamente, mostrando através de índices os fatores que influenciam no alcance dos parâmetros da empresa. Para isso, os gestores devem saber

utilizar com adequação a ferramenta, de forma a ter ciência da estrutura avaliada quanto diagnosticar quando possíveis anormalidades na estrutura.

A empresa Alpha Saneamentos utiliza-se do software BSC a partir de 2008, com a iniciativa do Assessor de Planejamento Estratégico de uma das Unidades da Alpha Saneamentos, Mario Zigosviski, o qual foi responsável pela implantação do software na organização.

A Alpha Saneamentos é uma empresa que adotou o SGA para estar dentro dos parâmetros estabelecidos. Para isso, a organização precisou de uma ferramenta para mensurar seus ganhos em relação à adequada administração ambiental. Dessa maneira, A Alpha Saneamentos adotou a gestão BSC que norteiam as quatro perspectivas de Kaplan que são: finanças, cliente, processos interno da empresa, aprendizado e crescimento. Mas a empresa conciliou dentro destes segmentos a gestão ambiental, que por sua vez, de grande valia para a organização.

A política ambiental da Alpha Saneamentos busca, no desenvolvimento de suas atividades de saneamento, a conservação ambiental, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, baseando-se nos seguintes princípios:

- Melhorar constantemente os processos que geram impactos ambientais significativos;
- Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais;
- Atender à legislação ambiental aplicável em suas atividades;
- Estabelecer, revisar e acompanhar os objetivos e metas ambientais;
- Promover a comunicação com as partes interessadas e disseminar ações para educação ambiental.

Para cumprir estes compromissos, a Alpha Saneamentos instituiu várias políticas corporativas dentre as quais a de meio ambiente, englobando a dimensão estratégica da organização e abrangendo objetivos de ambiente interno e externo. Seus objetivos são o de coordenar programas, projetos e ações em âmbito organizacional e específico, visando disponibilizar as unidades de negócios da empresa, mecanismos e instrumentos para o cumprimento da sua política ambiental.

Como estratégia de atuação o planejamento ambiental estratégico é constituído por um conjunto de programas, projetos procedimentos e compromissos ambientais o qual norteia toda a organização sistematizando as atividades desenvolvidas pela Alpha Saneamentos, em consonância com sua política ambiental e sua tarefa institucional.

Através da imagem do software do BSC utilizado pela empresa Alpha Saneamentos, demonstra um programa estruturado, o qual apresenta indicadores com informações detalhadas das medições obtidas, e comparação entre dados computados de informações que a empresa conseguiu levantar.

### **4.3. Resultados da pesquisa de campo**

Tendo em vista o objetivo do estudo na proposta da pesquisa em analisar a percepção dos usuários da ferramenta do BSC na empresa Alpha Saneamentos, a pesquisa traçou o perfil destes funcionários, e o nível de conhecimento que eles têm sobre o assunto abordado. Conforme a tabela 1, 40% dos entrevistados são do sexo masculino, e 60% feminino. Do total dos funcionários que trabalham com o BSC, 20% tem entre 21 a 25 anos, 40% tem entre 26 e 30, 30% tem entre 31 a 35 anos, e apenas 10% tem 41 anos ou mais. Em relação à escolaridade dos candidatos 30% ainda estão cursando o Ensino Superior, 40% já concluíram a graduação e 10% concluíram a Pós- Graduação.

*Tabela 1. Perfil predominante dos funcionários entrevistados*

<b>Sexo</b>	
Masculino	40%
Feminino	60%
Não tem predominância	-
<b>Idade</b>	
De 21 a 25	20%
De 26 a 30	40%
De 31 a 35	30%
De 36 a 40	-
41 anos ou mais	10%
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Médio	-
Superior Incompleto	30%
Superior Completo	40%
Pós-Graduação	30%
Mestrado	-

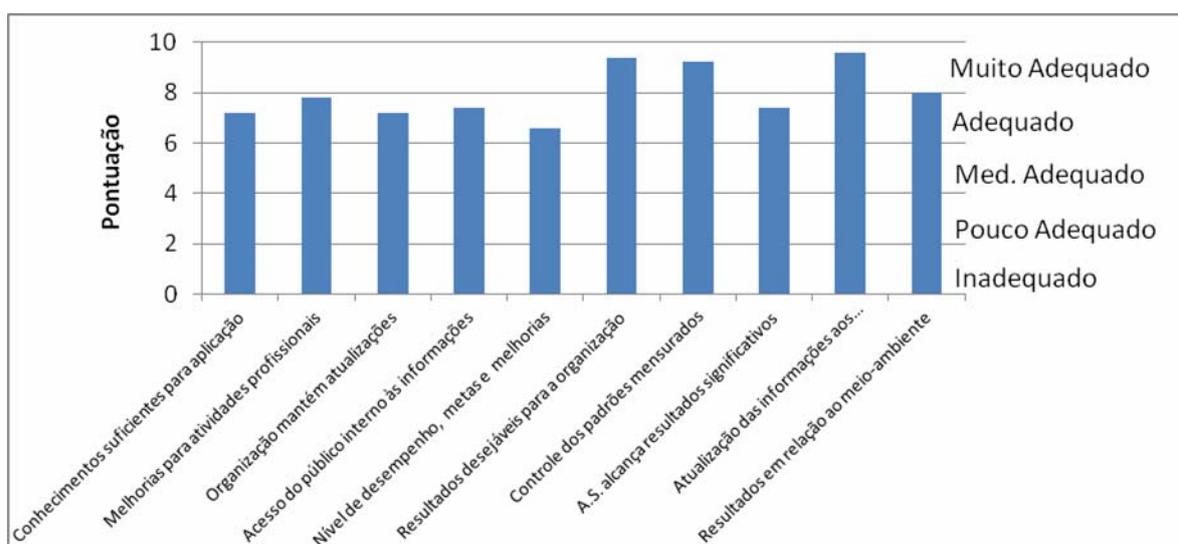
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo, 2012.

Conforme os conhecimentos sobre BSC dos funcionários da Alpha Saneamentos, 60 % informaram que possuem conhecimentos básicos para a utilização do BSC, 70% consideram que a ferramenta do BSC trouxe melhorias profissionais, 60% disseram estar atualizados sobre o BSC na organização. Em relação ao acesso as principais informações sobre BSC, 50 % dos entrevistados disseram ter um acesso medianamente adequado, e 50% disseram ser adequada a análise feita através de medições de desempenho comparativas. Já 70% disseram serem muito adequados os resultados que o BSC esta trazendo para a organização.

Através dos padrões definidos pela gestão BSC da Alpha Saneamentos, 70% dos funcionários entrevistados qualificaram como muito adequada a forma de mensuração dos padrões definidos pelo BSC, e 40% disseram ser adequados os resultados financeiros alcançados com o este modelo de gestão. Em relação às informações divulgadas sobre o Balanced Scorecard 80% dos colaboradores responderam ser muito adequada, e 60% responderam que são adequados os resultados advindos da relação meio-ambiente com o BSC.

A partir das frequências observadas, foi possível estimar o padrão de adequação do uso do software no BSC, sendo possível verificar que em todas as questões avaliadas, os participantes consideraram as ações entre adequadas a muito adequadas. As questões relativas a Conhecimentos suficientes para aplicação, Melhorias para atividades profissionais, Organização mantendo atualizações, Acesso do público interno às informações, Nível de desempenho, metas e melhorias, Empresa alcançando resultados significativos e Resultados em relação ao meio-ambiente foram classificadas como adequadas. Já as questões Resultados desejáveis para a organização, Controle dos padrões mensurados e Atualização das informações aos colaboradores foram classificadas como muito adequadas.

Figura 2. Pontuação média de adequação em relação às questões fechadas do instrumento de coleta de dados



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo, 2012.

A maioria dos entrevistados (60%) disse ter conhecimentos suficientes para trabalhar com a ferramenta do BSC na empresa, relatando a importância para tomadas de decisão a partir de relatórios explicativos. Contudo, houve funcionários que não comentaram sobre o manuseio no software. Um discurso que pode refletir esta ideia está transcrito a seguir:

*“O BSC é uma ferramenta importante, pois nos possibilita acesso a informações para tomada de decisão. Como instrumento de gestão fornece informação para planos de ação e estratégico no que diz respeito a dados financeiros metas de resultado. Estas informações são repassadas através de quadros de aviso e reuniões para que todo o quadro de empregados tome conhecimento de sua participação nos resultados obtidos”.* (Respondente 1)

Alguns entrevistados disseram ter pouco conhecimento (40%), e não sabem todos os recursos que a ferramenta proporciona, além de terem pouco conhecimento da finalidade do BSC, conhecimentos adquiridos através da teoria. Um relato que demonstra esta ideia está transcrito a seguir:

*“Trabalho com o programa, mas não conheço todos os recursos que ele oferece”.* (Respondente 9)

Percebe-se em relação a este questionamento, que grande parte dos entrevistados entende superficialmente sobre o BSC, a aprendizagem não está ocorrendo através do uso do software, mas sim pelas informações divulgadas pela empresa. A seguir, a transcrição de uma resposta que reflete esta ideia:

*“Entendo superficialmente a teoria, mas há uma compreensão maior devidos aos relatórios emitidos”.* (Respondente 6)

Em relação às vantagens e limitações do BSC na Alpha Saneamentos, grande parte dos entrevistados (80%) disse que tiveram maior esclarecimento depois da adesão dos quadros de avisos através da SISWEB, Internet e reuniões, as quais eles discutem os indicadores alcançados no mês e se esta em conformidade com as metas. Os funcionários colocaram com vantajoso o fato de o grupo poder discutir sobre os relatórios, e que com isso eles também se informam e contribuem com a ferramenta. Um discurso que demonstra esta ideia está transcrito a seguir:

*“As informações divulgadas têm contribuído para melhorar nossa visão em relação aos projetos desenvolvidos e viabilidades”.* (Respondente 9)

Segundo a análise do discurso, os funcionários consideraram com desvantagem que a ferramenta do BSC não está disponível a todos. Porém houve um funcionário que disse que a ferramenta não contribui muito para o desenvolvimento de suas atividades.

Por fim, em relação às sugestões que os funcionários da Alpha Saneamentos deram para melhorar o BSC na empresa, muitos disseram que o acesso ao software é um pouco complicado (80%), e que para os funcionários mantenham-se atualizados procurem desenvolver projetos para a própria empresa, utilizando a ferramenta que está dispõe. Uma ideia que representa esta questão está transcrita a seguir:

*“Incentivar os funcionários a fazerem pesquisas, no intuito de haver mais interesse no desenvolvimento de projetos”.* (Respondente 4)

Outro fator importante das sugestões de melhoria foi à necessidade de realizar treinamento do uso do software para os funcionários, sendo tal sugestão levantada por 60% dos questionados. Segundo os respondentes, os treinamentos atuariam de forma que o programa se torne de fácil compreensão e mais útil para a organização. Tal ideia está transcrita a seguir:

*“Treinamento e incentivar as pessoas a trabalharem com as ferramentas disponíveis”.* (Respondente 9)

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o controle de suas atividades, no desenvolvimento de estratégias eficientes que consigam demonstrar qual é a real posição da empresa, de forma a estabelecer objetivos e mensurá-los de forma segura.

O Balanced Scorecard atualmente está sendo escolhido pelas organizações para medir suas atividades, portanto, algumas premissas do BSC devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um dos cuidados é o envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores.

Este trabalho teve por objetivo avaliar as percepções dos colaboradores da empresa Alpha Saneamentos em relação às ferramentas utilizadas no BSC. Além disso, procurou-se soluções para a capacitação dos funcionários no uso do software.

Considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado neste primeiro momento, entende-se que a maior parte dos colaboradores da Alpha Saneamentos mantém-se atualizados as notícias advindas dos resultados de desempenho divulgadas pelo BSC, que são os quadros de avisos, relatórios e reuniões, mas muitos deles não têm contato com o software. Percebeu-se que há necessidade de treinamento com os funcionários que já trabalham com o programa BSC, pois na pesquisa relata que alguns colaboradores desconhecem todas as ferramentas que podem ser utilizadas com o software, quer dizer que, o desenvolvimento de atividades ou dos relatórios da empresa poderiam ter um melhor desenvolvimento se todos soubessem trabalhar com a ferramenta, de modo a desenvolver e ampliar projetos de melhoria.

Sugere-se que a empresa faça a divulgação dos relatórios emitidos pelo o BSC a todos os funcionários, independente de sua área, pois os colaboradores necessitam ter conhecimento das mudanças organizacionais, terem conhecimento do que realmente acontece dentro da organização.

Kaplan e Beinhocker (2003) citam que as empresas frequentemente abordam planos estratégicos com a esperança em desenvolver soluções reais que definem suas organizações, contudo, a maior parte comete erros dando atenção demasiada a novas idéias e não o suficiente para preparar sua equipe de trabalho.

Assim, espera-se que a equipe de trabalho esteja motivada e busque conhecimentos para aprimorar no desenvolvimento das atividades, com o acompanhamento de um líder, tendo a premissa, se o BSC tiver uma boa gestão na organização, de modo que seus índices sejam bem interpretados, não somente os ativos da empresa crescerão, mas qualquer projeto de qualidade ao atendimento, projetos socioambientais, tanto ambientes internos quanto externos da organização serão beneficiados com isso e novas soluções surgirão com o apoio de todo o grupo.

A empresa precisa se preocupar com os funcionários, de maneira que eles estejam em sintonia para o crescimento da empresa, para isso a organização necessita de uma gestão que atenda as expectativas de seus colaboradores, pois eles precisam de motivação na busca de conhecimentos, de engajamento em projetos que os ajude profissionalmente e favoreça a sociedade. Uma forma de contribuição seria a realização de um curso de treinamento do BSC através da intranet na Alpha Saneamentos, o qual o funcionário pudesse esclarecer suas dúvidas, e teria um certificado pela conclusão do mesmo, e a cada projeto que o funcionário desenvolvesse contaria pontos para sua carreira.

A principal limitação do artigo refere-se ao caráter teórico, o qual foi embasado com poucos autores, por ser um tema mais atual. Apesar desta limitação, o artigo representa um avanço em relação a diagnóstico da empresa, pois a Alpha Saneamentos pode utilizar esta pesquisa na melhoria de sua gestão, de forma que sua aplicabilidade poderia dar retorno evidente tanto qualitativamente quanto quantitativamente.

Por fim, percebe-se que o Balanced Scorecard pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica muito importante para o crescimento de uma instituição, mas não basta ter apenas um programa eficiente, mas uma equipe preparada e motivada para utilizar com qualidade a ferramenta que a empresa dispõe na construção de um Scorecard.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K.R. (1971): *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones- Irwin.
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. (2005): *Administração Estratégica: Da competência empreendedora a avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001): *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperarem no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1997): *A estratégia em ação*. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. (2003): *The Real Value of Strategic Planning*. Vol. 44. USA: MIT Sloan Management Review Article.
- MANAS, A.V. (2007): *Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo: 2ª ed. Editora Thompson.
- MARCHI, J.J.; WEGNER, D. (2009): Proposição de um *Balanced Scorecard* Cooperativo: Gestão, estratégia e desempenho em redes empresariais. *Anais... XXXIII Encontro da Anpad*.
- NORREKLIT, H.; NORREKLIT, L.; MITCHELL, F.; BJORNENAK, T. (2012): The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, nº 4, p. 490-510.
- OLIVEIRA, D. (2005): *Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e praticas*. 22 ed. São Paulo: Atlas.

- OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. (2001): *Condutores da performance: Um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- RICHMOND, B.A. (2001): *New Language for Leveraging Scorecard-Driven Learning*. Harvard Business School Publishing, jan/fev, 2001.
- YIN, R. K. (1989): *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.



### **Monica Maier Giacomini**

Graduada em Administração e Especialista em Gestão Financeira de Negócios pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Mestranda em Administração pela PUCPR. Possui experiência na docência nas disciplinas de Marketing, Marketing Governamental, Sistemas da Informação e Tópicos Especiais da Estratégia. Possui artigos publicados em periódicos e congressos nas áreas de TI, Estratégia e Organizações.



### **Anderson Catapan**

Sócio-diretor da Catapan Contadores Associados, professor da Escola de Negócios da PUCPR, professor do Mestrado em Investigación de Ciencias de La Empresa da Universidad Técnica Particular de Loja (Equador) e pesquisador associado desta instituição, Sócio-diretor da Financial Plus Consultoria e Treinamentos e presidente do Instituto de Educação e Pós-graduação em Negócios (IEN). Atualmente, é doutorando em Administração na PUCPR, mestre em Contabilidade e Finanças pela UFPR. Possui MBA em Administração de Empresas, pela Facinter, pós-graduação em Contabilidade, UGF-RJ, graduação em Engenharia Elétrica, pela UFPR e em Ciências Contábeis, pela PUCPR. É revisor de 21 periódicos e 5 congressos, autor de 29 artigos publicados em periódicos, 54 publicados em congressos e 26 publicados em jornais e revistas informativas. Também é autor dos livros: Planejamento e orçamento na administração. Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva, Privatização: um bem ou um mal para a empresa da Editora Mister e Biodigestores: uma nova alternativa para geração de energia elétrica.

### **Renato da Costa dos Santos**



Trabalhou no Armazen da Amazon.com em Carlisle-Pennsilvanya-USA no sistema INBOUND-OUTBOUND em 2008, é professor do curso de Administração de empresas da Faculdade Educacional de Araucária-PR, lecionou no curso de logística da Faculdade Tecnológica Camões, coordenador e instrutor da Universidade Livre para Eficiência Humana, professor e instrutor do Instituto Municipal de Administração Pública-IMAP, professor colaborador do Instituto Tecnológico de Desenvolvimento Educacional-ITDE, trabalhou no Centro de Integração Empresa Escola-CIEE, é professor e analista pedagógico do Instituto de Ciência Educação e Tecnologia-ICEET, professor, coordenador do Centro de Línguas e editor chefe da Revista Científica da Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná-FAESP. Mestrando em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná-PUC turma 2012. Tem experiência na área de Administração de Empresas.

### **Daniel Ferreira dos Santos**



Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, possui graduação em Administração pela Universidade Positivo (2011), Técnico em Mecânica Industrial pela Faculdade Ensitec (2006). Autor do livro Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva (Editora JM, 2013). Um dos autores do livro Anais do 6º seminário sobre sustentabilidade: artigos selecionados da FAE (Editora CRV, 2012). É autor de diversos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, eventos científicos nacionais e internacionais nas áreas de sustentabilidade, administração, evidenciação contábil e socioambiental, governança corporativa, etc. Tem experiência na indústria e atualmente é Professor de Administração no ensino superior e também no ensino técnico.