

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ROBSON AGUIAR SOUZA

GESTÃO ESTRATÉGICA:
Um estudo de caso na Empresa Systemhaus

São Leopoldo

2012

ROBSON AGUIAR SOUZA

GESTÃO ESTRATÉGICA:

Um estudo de caso na Empresa Systemhaus

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Luis Felipe Schilling

São Leopoldo

2012

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que fornece um alinhamento operacional e estratégico para a organização e contribui para o entendimento da visão de futuro da empresa. Essa ferramenta também possibilita identificar as competências necessárias e suficientes para implementar a estratégia e define indicadores para a medição do desempenho no longo prazo de acordo com o Planejamento Estratégico da organização. Esse trabalho é o resultado do estudo de caso da adoção o BSC e sua influência implantação de um programa de qualidade total alinhados com o plano estratégico de uma empresa de Tecnologia da Informação. Foi necessário para a realização desse trabalho, um estudo bibliográfico para entender as metodologias e ferramentas de planejamento estratégico e controle da qualidade total que foram o aporte teórico para o desenvolvimento deste estudo de caso. Através do embasamento teórico foi desenvolvido um modelo de mapa estratégico juntamente com seus desdobramentos para o atingimento do objetivo estratégico. Por fim, foi feito um levantamento das possíveis contribuições que da ferramenta à empresa com a implantação do *Balanced Scorecard*. Esse estudo identifica que o ato de adotar o BSC juntamente com a implantação do TQM, é um passo importante para uma melhor gestão organizacional e medição do desempenho de uma organização.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*. Estratégia. Controle de qualidade total. Mapa estratégico.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Comparação entre estratégia e tática..... | 12 |
| Figura 2 – Fatores de competitividade | 14 |
| Figura 3 – Componentes da Qualidade Total | 16 |
| Figura 4 – Ciclo PDCA de controle de processos. | 17 |
| Figura 5 – Conceito de melhoramento contínuo baseado ciclos PDCA de manutenção e melhorias | 18 |
| Figura 6 – O <i>Balanced Scorecard</i> | 20 |
| Figura 7 – Matriz SWOT..... | 32 |
| Figura 8 – Organograma..... | 34 |
| Figura 9 – Mapa Estratégico do BSC | 38 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Indicadores estratégicos desdobrados..... | 36 |
| Quadro 2 – Indicadores operacionais perspectiva aprendizado e crescimento | 40 |
| Quadro 3 – Indicadores operacionais perspectiva processos internos..... | 41 |
| Quadro 4 – Indicadores operacionais perspectiva clientes | 42 |
| Quadro 5 – Indicadores operacionais perspectiva financeira | 43 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 12 |
| 2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 12 |
| 2.2 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL | 15 |
| 2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> | 19 |
| 2.3.1 Perspectiva Financeira | 20 |
| 2.3.2 Perspectiva Cliente | 20 |
| 2.3.3 Perspectiva Processos Internos | 21 |
| 2.3.4 Perspectiva Aprendizado e Conhecimento..... | 21 |
| 2.3.5 Considerações | 21 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 23 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 23 |
| 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA..... | 24 |
| 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS | 24 |
| 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS | 25 |
| 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO | 26 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 27 |
| 4.1 A EMPRESA..... | 27 |
| 4.2 PRODUTO E SERVIÇOS | 28 |
| 4.2.1 Produto | 28 |
| 4.2.2 Serviços | 29 |
| 4.2.3 Parcerias e Alianças | 29 |
| 4.2.3.1 Alianças com Fabricantes de Máquinas e Equipamentos de Automação | 30 |
| 4.2.3.2 Alianças e Parcerias com Empresas de Software | 30 |
| 4.2.3.3 Parcerias com Universidades de Centros Tecnológicos | 31 |
| 4.2.3.4 Estratégia de Produtos e Serviços..... | 31 |
| 4.3 VISÃO DO NEGÓCIO | 31 |
| 4.3.1 Oportunidades e Ameaças | 32 |
| 4.3.2 Visão..... | 32 |
| 4.3.3 Missão | 33 |
| 4.3.4 Princípios e Valores | 33 |
| 4.4 APLICAÇÃO <i>BALANCED SCOREDCARD</i> E O TQC | 33 |
| 4.4.1 Redesenho dos Processos e o TQC | 34 |
| 4.4.2 Criação do <i>Balanced Scorecard</i> | 36 |
| 4.4.2.1 Objetivos Estratégicos e seus Indicadores..... | 38 |
| 4.4.3 Perspectiva Aprendizado e Crescimento..... | 39 |
| 4.4.4 Perspectivas Processos Internos | 40 |
| 4.4.5 Perspectiva do Cliente | 41 |
| 4.4.6 Perspectiva Financeira | 42 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 44 |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| REFERÊNCIAS | 46 |
| APÊNDICE A – Mapa estratégico | 47 |
| APÊNDICE B – Objetivos estratégicos | 48 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por mudanças muito rápidas nos últimos anos, onde alguns conceitos e valores válidos anteriormente deixaram de existir ou passaram a ser secundários perante a sociedade e conseqüentemente ao ambiente empresarial. Empresas que antes se beneficiavam de barreiras geográficas e políticas governamentais protecionistas perderam essa vantagem competitiva devido a mudanças radicais na economia mundial, no processo de globalização e também na rápida evolução tecnológica (CAMPOS, 2004b).

Com a forte competitividade no ambiente de negócio, informações acuradas e ágeis são primordiais para a gestão, pois somente através delas é possível a tomada de decisão de forma assertiva. Frente a isso, sistemas de informação e redes digitais passaram a ser de vital importância estratégica e se tornou um diferencial, pois redução de custos e qualidade dos serviços prestados passou a ser questão de sobrevivência das empresas (CAMPOS, 2004b).

A constante inovação tecnológica seja ela em processos, produtos ou serviços, vem permitindo as empresas buscar mercados cada vez mais distantes. Com base nisso, empresas nacionais deixaram de ser um obstáculo a concorrentes estrangeiros mais rápidos e eficientes. Produtos que antes garantiam vantagem competitiva a uma empresa perante o mercado tem tido seu ciclo de vida cada vez mais encurtado, não garantindo o diferencial competitivo em uma próxima geração tecnologia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na era da informação alguns diferenciais competitivos passaram a ser mais valorizados do que outros se comparados com a era industrial. Durante a era industrial a produção em massa e a baixa variedade de serviços e produtos era o que predominava uma vez que, a especialização de funções com maior uso de força física e menos intelecto era o mais comum nas empresas. Por outro lado, para as empresas da era da informação o desafio está em desenvolver e manter os profissionais que gerem inovação e façam melhorias contínuas nos processos que eles estão envolvidos, portanto um alinhamento geral da empresa é essencial (CAMPOS, 2004b).

Kaplan e Norton (1997) descrevem que as empresas da era da informação são baseadas em um conjunto de premissas operacionais que buscam uma visão mais abrangente das organizações no ponto de vista da gestão. As premissas mencionadas pelos autores são os Processos Interfuncionais, a Ligação com Clientes e Fornecedores, a Segmentação de Clientes, Escala Global, Inovação e Trabalhadores de Conhecimento. Isso significa que essas empresas da era da informação passaram a ter necessidade de controle de outras perspectivas gerenciais para se continuarem atuando no mercado competitivo e de constante mudança.

Deste modo, em um mercado competitivo e rápido, a preocupação das altas diretorias atualmente tem sido o desenvolvimento de um sistema administrativo forte e ágil para garantir a sobrevivência da empresa (CAMPOS, 2004a).

A empresa Systemhaus, objeto de estudo deste trabalho, é uma empresa de Tecnologia da Informação focada em prover soluções para o setor coureiro através de seu software de gestão chamado Antara juntamente com parcerias dos principais fornecedores de equipamentos para esse ramo. A Systemhaus está inserida no mercado internacional e vem passando por transformações nos últimos anos de maneira a se tornar mais eficiente e competitiva. Apesar de manter operações dentro e fora do Brasil e possuir um planejamento estratégico definido, a empresa não possui um sistema de informação ágil que permita medir o seu processo e conseqüentemente seu desempenho como um todo, ficando a análise baseada somente em indicadores financeiros. Com base nesse contexto, para esse trabalho, estudar-se-á adoção do *Balanced Scorecard* como um sistema informação para a empresa Systemhaus com o objetivo de complementar as medidas financeiras e combinar com indicadores estratégicos para medição do desempenho futuro..

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações, independente do ramo que atuam, estão cada vez mais direcionando esforços para melhorar o gerenciamento por diversas razões. Dentre elas pode-se citar que os ambientes tecnológico, social, político e econômico das empresas e do mundo estão mudando rapidamente gerando a necessidade de monitoramento constante do ambiente externo e requerendo tomada de decisões mais rapidamente (CERTO, 2007).

Os modelos de desempenho geralmente empregados pelas organizações se baseiam em indicadores financeiros, contábeis e operacionais, mas de maneira isolada (KAPLAN; NORTON, 1997). Com a evolução da administração estratégica, os modelos de medição de desempenho progrediram para modelos de avaliação de desempenho organizacional buscando avaliar as organizações mais de uma perspectiva, porém integradas e equilibradas.

Kaplan e Norton, dizem que “o que não é medido não é gerenciado”. Entretanto para que existam indicadores confiáveis é necessário que toda a organização tenha a consciência que processos executados na empresa e a informações geradas a partir desses processos sejam de qualidade e compreendam toda a organização, desde a alta gerência até o nível operacional (CAMPOS, 2004b). Assim, a adoção de um sistema de Controle de Qualidade Total é uma importante ferramenta para a padronização e geração de informações confiáveis.

O Controle da Qualidade Total (*TQC*) é um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para atendimento dessas necessidades. Busca também manter padrões estabelecidos e melhorá-los continuamente a partir da visão estratégica da empresa. A consciência do controle de qualidade por todas as pessoas da empresa é o pilar para o TQC, pois com o censo de responsabilidade sobre os resultados e a autoridade sobre o processo as pessoas podem executar o gerenciamento participativo em todos os níveis da organização (CAMPOS, 2004b).

Apesar de ser uma empresa atuante em vários países, a Systemhaus não possui um sistema de medida de desempenho que meça o resultado de seus processos e também desdobramento dos mesmos dentro da empresa. Devido à falta das metas claras gestão da empresa é feita de forma empírica não sendo possível em muitos casos atuar nas raízes dos problemas ou promover uma melhoria contínua do processo, seja por motivos de prioridades divergentes, falta de alinhamento corporativo ou até mesmo, falta de qualificação dos colaboradores.

Portanto, uma vez que o *Balanced Scorecard* promove o esclarecimento da visão e estratégia da empresa, comunicação dos objetivos e metas, planejamento e estabelecimento das metas e o aprendizado contínuo (KAPLAN; NORTON, 1997), a adoção dessa ferramenta auxiliará na melhoria e entendimento das estratégias pensadas para a Systemhaus.

Para tanto, se estabelece a seguinte pergunta: Como o Balanced Scorecard (BSC) pode auxiliar a empresa Systemhaus a estabelecer um Programa de Qualidade Total (TQC) em seu processo interno nos próximos dois anos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor alternativas para alinhar o processo interno da empresa Systemhaus, por meio um Programa de Qualidade Total com o planejamento estratégico da empresa utilizando o *Balanced Scorecard*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fazer o mapeamento dos processos internos da empresa bem com demonstrar as Cadeias de Valores do processo da empresa;

- Propor a criação de um *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa e seus desdobramentos para os setores envolvidos;
- Definir os indicadores operacionais e estratégicos para a empresa;
- Sugerir alternativas para alinhar o processo interno da empresa Systemhaus, por meio de um Programa de Qualidade Total, com o planejamento estratégico da empresa;
- Instituir gradativamente a cultura de qualidade total em toda a cadeia de agregação de valor da empresa e conseqüentemente em seus subprocessos através do remapeamento dos processos internos e criação de novos processos de acordo com o planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com advento do planejamento estratégico descobriu-se que os sistemas de informação baseados em informações contábeis, geralmente adotado pela maioria das empresas, não era adequado e incorreto para a previsão de desempenho em ambientes turbulentos. Em consequência disso foram desenvolvidas novas técnicas de previsão e análise ambiental voltado a estudo de ambientes complexos e imprevisíveis para a definição da estratégia empresarial (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Durante a implementação de uma estratégia a empresa precisa ter uma ideia clara do quanto a organização terá que mudar para que obtenha sucesso. Algumas estratégias exigem mudanças mínimas, porém outras podem impactar fortemente no dia a dia de trabalho da empresa e afetar toda organização (CERTO, 2007).

Planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem estar alinhados e entendidos por toda a organização como um pacote integrado de investimento de tempo e esforço (KAPLAN; NORTON, 1997).

Se os processos internos da empresa dentro do TQC conduzissem a prática do controle de qualidade de forma isolada, sem direcionamento estratégico, teríamos dentro das organizações vários processos caminhando eficientemente, porém cada um em sua própria direção (CAMPOS, 2004a).

Apesar de a empresa Systemhaus possuir seu planejamento estratégico descrito com objetivos claros e divulgado entre as gerências, o desdobramento das ações táticas do plano estratégico não ocorreu nos departamentos da empresa. Isso tem causado certo descompasso

entre as ações diárias devido à tomada de decisões isoladas que não estão de acordo com o plano definido.

Portanto, para que o alinhamento empresarial ocorra, é necessário que os desdobramentos das ações táticas da empresa Systemhaus sejam feitos para todos os departamentos, com a definição clara de metas, controle de indicadores e correto alinhamento dos processos internos com o objetivo principal da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o alicerce teórico conceitual para o alinhamento do processo interno da empresa com o seu planejamento estratégico. Portanto, aborda e conceitua planejamento estratégico, programa de qualidade total e a ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é uma direção ou um guia para atingir um objeto dentro de uma visão de futuro. Também pode ser definida como sendo um padrão de comportamento consistente em um período de tempo para o alcance de objetivos (MINTZBERG, 1994). Certo (2007), diz que a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.

Chiavenato (2004, p. 234) define estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo”. A partir da estratégia é possível organizar ações táticas de curto prazo que suportam a estratégia para o alcance do objetivo por meio de um planejamento estratégico.

Figura 1 – Comparação entre estratégia e tática

| ESTRATÉGIA | TÁTICA |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Envolve a organização como uma totalidade. • É um meio para alcançar objetivos organizacionais. • É orientada para longo prazo. • É decidida no nível institucional da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Refere-se a cada departamento ou unidade. • É um meio para alcançar objetivos departamentais. • É orientada para médio ou curto prazo. • É definida no nível intermediário pelo gerente. |

Fonte: Chiavenato (2004, p. 234).

Do ponto de vista organizacional, a estratégia é definida como a maneira que as organizações lidam com o ambiente externo com o intuito de atingir seus objetivos. Para que as organizações possam sobreviver expostas ao ambiente, é necessário que a estratégia seja revista e ajustada constantemente de acordo com as variáveis a que elas estão expostas (CHIAVENATO, 2004).

Definir a estratégia de uma organização é uma maneira garantir a sua sobrevivência. A definição de suas necessidades deve ser feita de olhando a organização fora para dentro e sempre olhando para o futuro. A estratégia deve ser baseada em dados e fatos concretos e não apenas em suposições (CAMPOS, 2004b).

Todas as empresas possuem uma filosofia empresarial própria que deve ser aceita e seguida pelos empregados para que seja coesa de acordo com os seus objetivos, recursos, autoridades, diretrizes e estrutura de comando (SKERTCHLY, 1973). Na mesma linha Kaplan e Norton (1997) mencionam que a visão e missão estratégica devem ser divulgadas e entendidas por toda a organização para que a estratégia seja seguida e levar ao alcance dos objetivos.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 5) dizem que:

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, cliente e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

A maneira pela qual é possível alinhar as ações táticas para o cumprimento da estratégia definida é através do planejamento estratégico que busca posicionar os meios disponíveis para a execução das ações táticas da organização (CAMPOS, 2004b).

Campos (2004b, p. 76) define que:

O planejamento estratégico é pois o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento dessas metas e métodos. Não deveria incluir a sua execução, o monitoramento das metas e métodos e as ações corretivas.

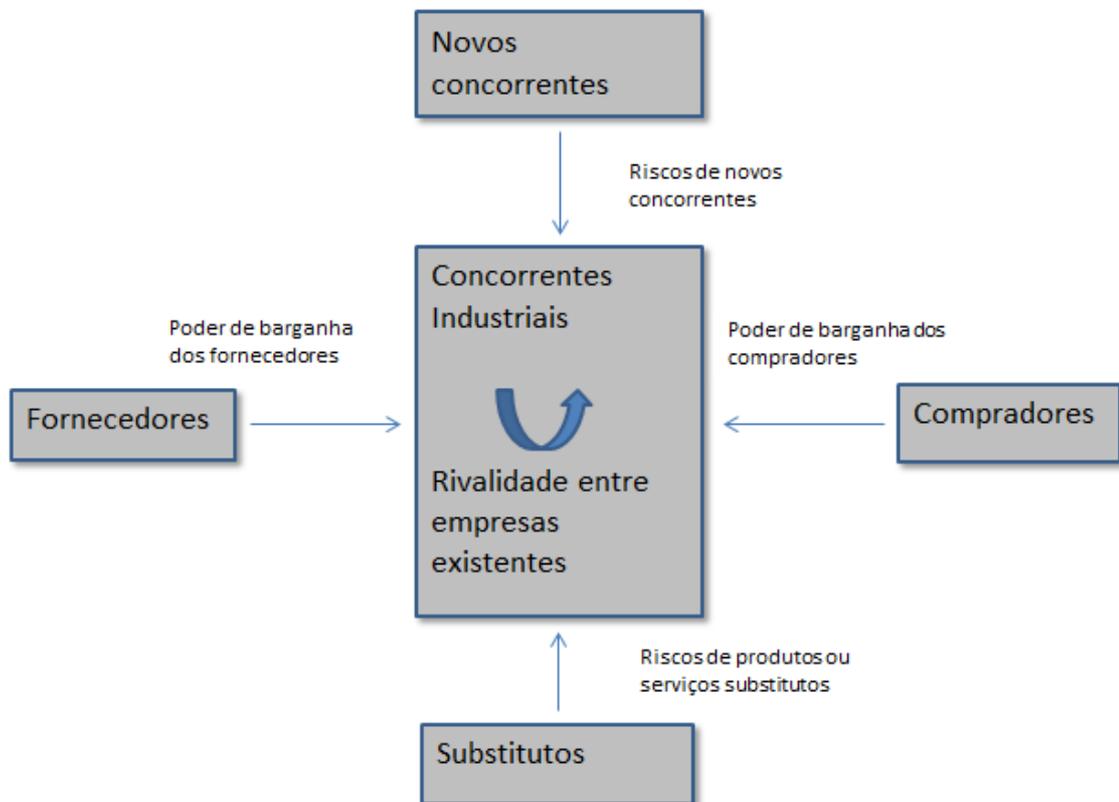
Mintzberg (1994) menciona que a estratégia deve ser decomposta em níveis que serão desdobrados para em outros níveis por meio de um planejamento estratégico a fim de atingir o objetivo traçado. Esses níveis de planejamento são divididos em longo-prazo, que geralmente tem o horizonte de cinco anos, médio-prazo, entre dois ou três anos e por fim, curto prazo com duração de até um ano.

Campos (2004a) acrescenta que as estratégias são implementadas ao longo dos anos e são a base do planejamento estratégico. O planejamento estratégico consta de planos de longo, médio e curto prazo. Campos (2004a) ainda complementa o que Mintzberg (1994) menciona, acrescentando que os planos de longo prazo retratam a visão de futuro da empresa e são eles que garantirão a sobrevivência e competitividade da organização perante o mercado. Nos planos de médio-prazo se definem metas a serem atingidas dentro do plano de longo prazo e é também o momento o qual as projeções financeiras que suportam a estratégia são feitas. Por fim, nos planos de curto prazo são definidas metas concretas e é feito o desdobramento do plano de ação e o orçamento anual.

De acordo com Certo (2007) há subdivisões no processo de planejamento estratégico, sendo essas subdivisões sequenciais e contínuas: (1) Análise ambiental, (2) Estabelecimento de uma direção organizacional, (3) Formulação das estratégias, (4) Implantação das estratégias e (5) Controle da estratégia.

A partir da análise ambiental, onde são analisadas as variáveis internas e externas à organização (CERTO, 2007), é possível definir o posicionamento estratégico que será adotado para atuação do mercado. Nesta fase a organização faz a análise das oportunidades e ameaças do ambiente que está inserida e se posiciona perante o mercado.

Figura 2 – Fatores de competitividade



Fonte: Adaptado Porter (1992)

A revisão constante de estratégia é uma importante ferramenta de geração de aprendizado contínuo para as organizações. Para McGill e Slocum (1995) a intenção de aprendizado pode estar relacionada à abertura de outras perspectivas, delegação, diminuição de controles, aceitação responsável de riscos, disposição para experimentar, aceitar fracassos, aprender com o passado e dar abertura para *feedback*.

O planejamento estratégico da empresa Systemhaus já está feito e já possui seus objetivos traçados e com base nele iremos montar o mapa estratégico para a empresa com o conceito da ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.2 CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

O Controle de Qualidade Total, também conhecido pela sigla TQC (*Total Quality Control*) é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão com base em teorias americanas após a Segunda Guerra Mundial (CAMPOS, 2004b). Em sua essência o controle de qualidade total foi a continuidade dos métodos de controle de qualidade já conhecidos divulgados por estudiosos americanos como W. Edwards Deming, Dr. Armand Feigenbaum e J.M. Juran (CAMPOS, 2004b; CHIAVENATO, 2004).

O TQC foi aprimorado com o propósito de prover as organizações uma visão estratégica englobando e estendendo o processo de qualidade para a empresa como um todo. Campos (2004b) diz que objetivo das organizações é contribuir para a satisfação das pessoas afetadas por sua existência, portanto, a satisfação de consumidores, empregados, acionistas e vizinhos da organização é o objetivo principal.

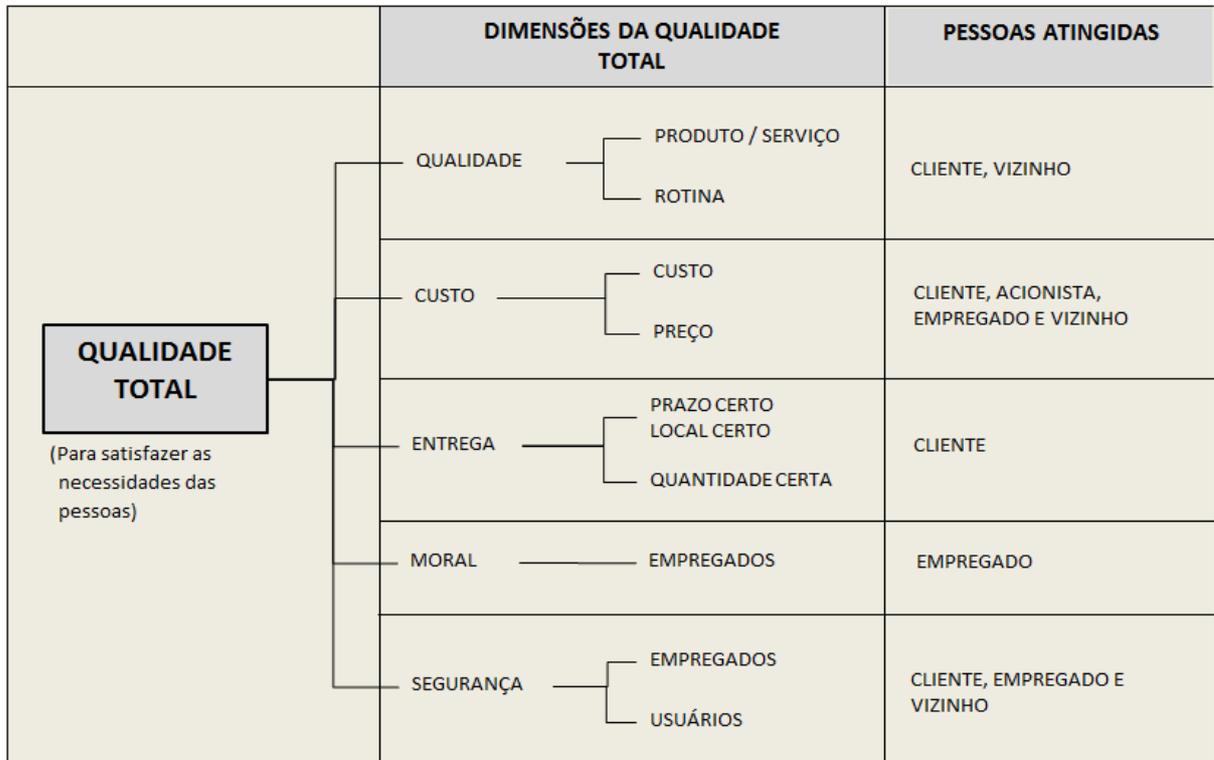
Para Chiavenato (2004, p. 471) “Qualidade Total é o processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro do compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente”.

Feigenbaum (1994, p. 6) define que:

Controle da Qualidade Total é um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor.

A Qualidade total são as dimensões que afetam a satisfação da qualidade das necessidades das pessoas e a sobrevivência da empresa. Essas dimensões estão organizadas conforme mostrado na Figura 3 (CAMPOS, 2004b).

Figura 3 – Componentes da Qualidade Total



Fonte: Campos (2004b, p. 12).

As dimensões de qualidade total permitem definir critérios de avaliação para a mensuração dos resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso. Para isso, a definição de indicadores ou itens de controle é vital para avaliar o desempenho das organizações bem como seus desdobramentos (CHIAVENATTO, 2004).

Para Campos (2004b) as dimensões de Qualidade Total buscam avaliar o seguinte:

- qualidade: está diretamente ligada a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. É percebida por meio de produtos e serviços;
- custo: é a avaliação constante dos custos dos processos ou etapas que geram um produto ou serviço. Deve ser constantemente monitorada, pois impacta no preço que é também um valor perceptível ao cliente;
- entrega: são medidas as condições de entregas de produtos e serviços através de índices de atraso, quantidades erradas entre outros;
- moral: mede o índice médio de satisfação dos funcionários da empresa ou departamento;
- segurança: avalia-se a segurança dos empregados e dos usuários finais dos produtos e serviços.

Em um programa de Qualidade Total os resultados devem ser medidos constantemente para saber se os objetivos foram alcançados. Caso alguma coisa não esteja de acordo com o objetivo fim, deve-se buscar a causa e atuar sobre elas o mais rápido o possível de maneira a sanar o problema.

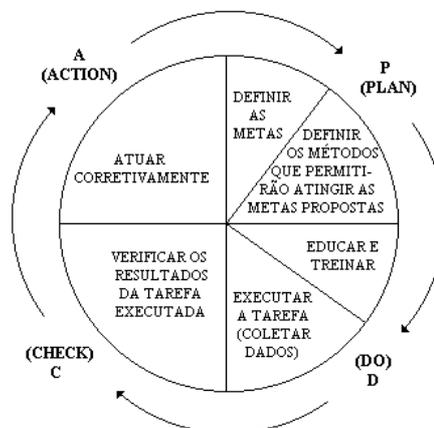
Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização possa avaliar o seu desempenho e é baseado em indicadores. Esses indicadores retratam a realidade e permitem que ações corretivas sejam tomadas quando necessárias (CHIAVENATTO, 2004).

O Programa de Qualidade Total permite que as organizações avaliem e ajustem suas diretrizes e metas dentro de um conceito de melhoria contínua. Chiavenatto (2004) menciona que melhoria contínua é aplicada a nível operacional buscando a melhoria de produtos e serviços enquanto a qualidade total busca estender o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todas as unidades organizacionais. Campos (2004b) afirma que o ciclo de melhoria contínua pode ser aplicado tanto a nível operacional quanto a nível organizacional e que deve ser rodado periodicamente.

O PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é um método gerencial que permite implantar um conceito de melhoria contínua e possui as seguintes etapas (CAMPOS, 2004):

- a) planejamento (P): estabelecimento de metas e meios;
- b) execução (D): execução das tarefas de acordo com o planejamento;
- c) verificação (C): verifica se os resultados foram alcançados a partir dos dados coletados;
- d) atuação corretiva (A): atua nos desvios de maneira que o problema não volte a ocorrer.

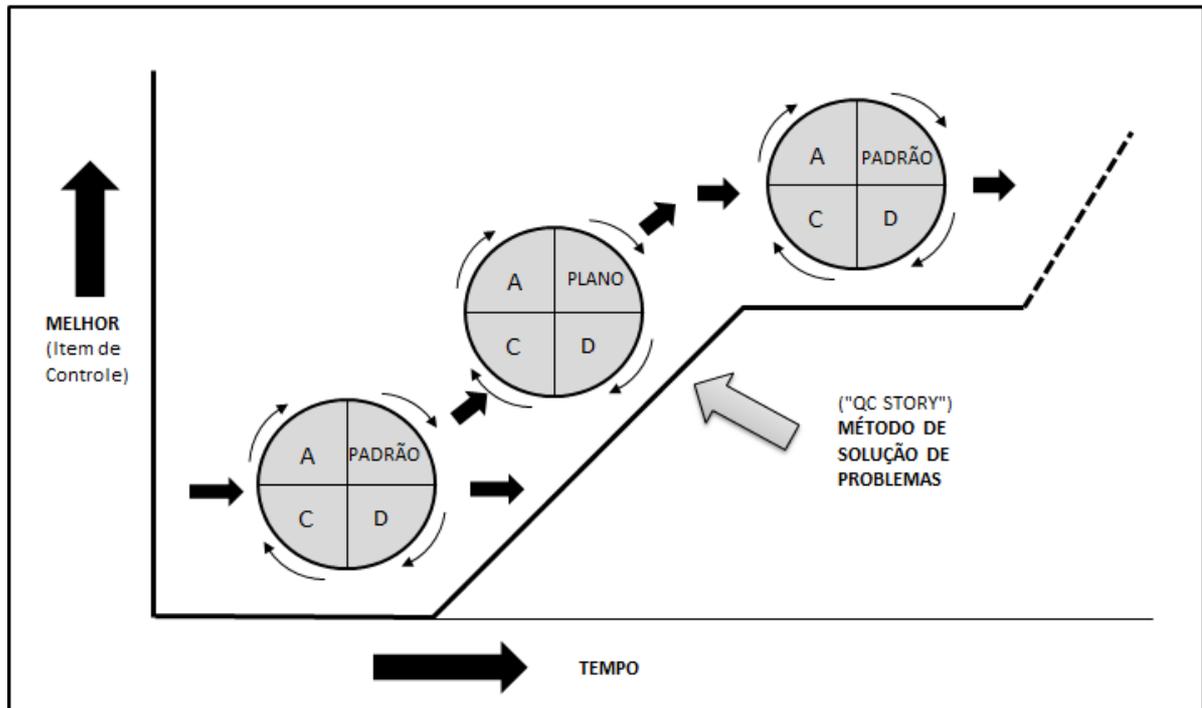
Figura 4 – Ciclo PDCA de controle de processos.



Fonte: Adaptado Campos (2004b, p. 34).

Campos (2004b) menciona que para obter sucesso na melhoria contínua do processo é necessário conjugar dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhoria, ou seja, a cada melhoria define-se um novo indicador ou item de controle.

Figura 5 – Conceito de melhoramento contínuo baseado ciclos PDCA de manutenção e melhorias



Fonte: Adaptado Campos (2004b, p. 38).

Campos (2004b) e Chiavenatto (2004) concordam que a avaliação e as decisões devem ser baseadas em fatos concretos e não somente com base na experiência. Desta maneira a correta catalogação dos índices de controle é primordial para o estabelecimento dos padrões e planos que são de responsabilidade da liderança da organização bem como dos gestores das áreas.

Para McGill e Slocum (1995) uma organização mais inteligente se distingue das demais pela liderança, comunicação e tomada de decisão que ela utiliza para aprender e se caso necessário mudar o próprio método pelo qual executa suas ações.

Dentro de uma visão organizacional a adoção de um programa de Controle de Qualidade Total traz ganhos significativos, pois permite aprendizado constante para toda a empresa, desde a alta direção até ao nível mais operacional uma vez que a responsabilidade e o busca da melhoria contínua é compartilhada entre todos os níveis da empresa.

2.3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi desenvolvido na década de 90 por Kaplan e Norton com o objetivo de criar um modelo de gestão estratégica baseada não somente em indicadores financeiros, mas também em indicadores não-financeiros.

O *Balanced Scorecard* busca traduzir a missão e a visão da empresa em objetivos e medidas tangíveis para a organização. A construção do *Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um número pequeno de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997). O intuito do *Balanced Scorecard* é manter o equilíbrio de indicadores financeiros e não-financeiros e interligar a estratégia e as operações (RAMBERSAD, 2004).

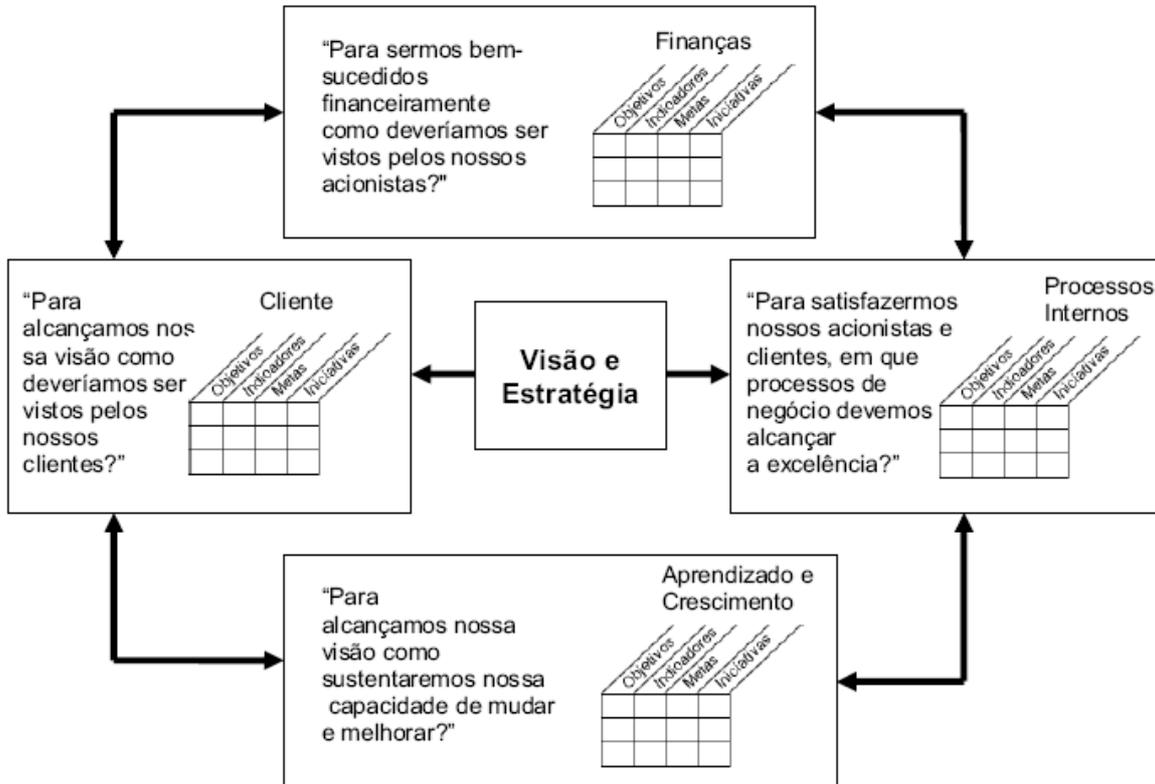
Para McGill e Slocum (1995, p. 127): “Os sistemas são baseados na crença de que a informação é valiosa e útil – é melhor lidar com a realidade, qualquer que seja a sua natureza, do que negá-la ou distorcê-la para atender ao que a organização deseje”. Portanto a adoção de uma ferramenta de medida de desempenho é de vital importância para as organizações e através dela gestores podem monitorar as ações táticas ou operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Rampersad (2004) comenta que a formulação de um *Balanced Scorecard* se inicia do mais alto nível da organização e depois é desdobrado para as demais unidades de negócio e equipes. O processo de aprendizado começa a partir da alta diretoria e através dos desdobramentos são disseminados entre os outros níveis da organização.

Chiavenatto (2004, p. 457) “As medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultado”. Portanto, para a construção de um mapa estratégico para a organização, os indicadores devem estar alinhados e integrados com a estratégia da empresa.

O *Balanced Scorecard* foi dividido em quatro perspectivas de monitoramento, sendo elas, Aprendizado e Conhecimento, Processos Internos, Clientes e Financeira. Todas essas perspectivas vinculadas a estratégia organizacional das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 6 – O Balanced Scorecard



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

2.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira permite avaliar o negócio do ponto de vista financeiro. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da empresa, implementação e execução geram resultados financeiros para a organização (KAPLAN; NORTON, 2004) e permitem avaliar o comportamento frente a itens como lucratividade, retorno sobre o investimento, valores patrimoniais e outros indicadores importantes e alinhados com a estratégia (CHIAVENATTO, 2004).

2.3.2 Perspectiva Cliente

A perspectiva cliente permite avaliar o desempenho da empresa no mercado em que ela compete e também medir, a partir de indicadores, específicos fatores críticos para a agregação de valor a produtos e serviços oferecidos, como rapidez de produção, pontualidade nas entregas e outros indicadores importantes. Essa perspectiva traduz a visão e a estratégia da

empresa em objetivos específicos para clientes e mercados e podem ser comunicados a toda a organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Portanto, a perspectiva cliente permite analisar o negócio do ponto de vista dos clientes e mercados e inclui indicadores de medidas de satisfação, nível de serviços, retenção de clientes e outros que sejam importantes para a estratégia organizacional (CHIAVENATTO, 2004).

2.3.3 Perspectiva Processos Internos

A perspectiva dos processos internos é voltada para os processos da organização que possuem maiores impactos na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Essa perspectiva permite oferece proposta de valores capazes de atrair e reter clientes e também satisfazer as expectativas dos acionistas através de retornos financeiros (KAPLAN; NORTON,2004).

A abordagem do BSC na perspectiva de processos internos resulta na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Abrangem-se também nessa perspectiva os processos de inovação que no planejamento de médio e longo prazo suportam o lançamento de novos produtos e serviços.

Portanto indicadores de capacidade de produção, alinhamento com as demandas, logística e a otimização de fluxos podem compor essa perspectiva no BCS.

2.3.4 Perspectiva Aprendizado e Conhecimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento identificar a estrutura necessária que a organização deve construir para gerar crescimento e melhorias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004). Essa perspectiva permite analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o sucesso no futuro.

2.3.5 Considerações

O BSC busca ações e estratégias equilibradas para o negócio como um todo em todas as suas áreas de negócio e permite dirigir esforços para as áreas de maior competência e detectando e indicando áreas para eliminação de incompetências. O BSC é um sistema de

medida de desempenho focado no comportamento e não no controle (CHIAVENATTO, 2004).

As quatro perspectivas tem sido consideradas suficientes para a maioria das empresas e devem ser consideradas como um modelo sugerido de avaliação e não uma regra. Perspectivas complementares podem ser adicionadas ao *Balanced Scorecard* da organização desde que elas sejam realmente importantes para a estratégia e posicionamento da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O foco da pesquisa foi uma empresa do Vale do Rio do Sinos, focada na prestação de serviços em tecnologia da informação para o setor coureiro. Com base no planejamento estratégico já existente, processos internos e visão de futuro, realizou-se a revisão bibliográfica com relação ao tema de pesquisa para assim ter um aprofundamento do estudo.

Esta pesquisa está focada somente em um único estudo por desenvolvido somente na empresa Systemhaus e na maneira que o seu sistema estratégico atual impacta no dia a dia da empresa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo desse trabalho é montar um BSC voltado para a realidade da empresa Systemhaus, levando em consideração o contexto organizacional bem como fatores empíricos que estão presentes no dia a dia da rotina de trabalho da empresa.

Portanto, adotar-se-á a técnica de estudo de caso para a elaboração dessa pesquisa, pois o pesquisador não tem o total controle sobre os eventos e é um estudo voltado a um foco atual inserido a um contexto real (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001) a estratégia do estudo de caso é indicada quando se colocam perguntas do “como” e “porque”, que é de fato uma das propostas dessa pesquisa, pois busca promover melhorias no processo atual da empresa, compreender os fenômenos individuais, organizacionais e políticos.

Yin (2001, p. 21) diz que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O Estudo de Caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior, pois busca servir as pesquisas com diferentes propósitos como (a) explorar situações reais os quais os limites não estão claramente definidos; (b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação e (c) explicar variáveis causais de determinados fenômenos em situações complexas que não utilizam levantamentos e experimentos (YIN, 1981 apud GIL, 1996).

O processo atual da empresa é um processo complexo por estar inserida em um contexto de empresa internacionalizada, no qual a qualidade da informação é de vital importância para a gestão e, conseqüentemente, tomada de decisões. Portanto, a compreensão do todo é fator chave de sucesso para a criação do BSC da empresa, buscando assim, não limitar a pesquisa em fatos isolados.

Para esse projeto, além do estudo de caso, também serão utilizados os métodos de entrevistas formais e informais, observações e coletas de dados dos setores de desenvolvimento, suporte e consultoria da empresa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa será feita na empresa Systemhaus e serão envolvidos os seguintes setores da empresa:

- a) desenvolvimento;
- b) suporte;
- c) consultoria;
- d) diretoria.

As pessoas principais envolvidas em cada área serão o Gerente de Suporte e atendimento aos clientes, o gerente do departamento de Desenvolvimento de Software e o Gerente do departamento de Projetos. Também participará desse trabalho a diretoria da empresa. No total serão quatro áreas envolvidas e com um total de seis participantes.

O envolvimento dos gerentes nesse projeto é pelo fato deles serem os donos dos processos e também responsáveis pelos setores que eles atuam. Deste modo, é necessário o envolvimento desses gestores para o correto mapeamento dos processos internos de cada área e também definir indicadores aplicáveis a cada departamento uma.

O envolvimento da Diretoria também é necessário para que a estratégia seja de verificada e repassada novamente e conseqüentemente desdobrada para os demais setores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados escolhidas para o trabalho foram entrevistas formais e informais, observações, coleta de dados e documentos.

Entrevistas formais e informais serão utilizadas para esse trabalho, pois permitem a coleta de dados direcionada para o propósito da investigação (GIL, 1996). Devido ao dia a dia

da empresa, fica difícil fazer uma agenda extensa e formal para buscar informações junto aos gerentes e também diretores, portanto, a entrevista informaçã foi escolhida para a obtenção das informações.

A observação permite ao investigador obtenção de dados dos dados sem intermediários (GIL, 1996). Como o espaço físico da empresa bem com o acesso aos locais de trabalho é fácil, a observação será adotada para verificação direta do processo e será muito útil para verificar se as informações passadas nas entrevistas realmente ocorrem no dia a dia do departamento.

A entrevista é a técnica que o investigador formula perguntas e as submete aos investigados de maneira a obter dados que interessem à investigação (GIL, 1996). As entrevistas informais serão utilizadas para obter respostas referentes junto aos coordenadores e gerentes informações sobre processos atuais de cada departamento. Será utilizada também entrevistas com a diretoria da empresa para obtenção das visões estratégicas pensadas para os próximos dois anos. GIL (1996) descreve que as entrevistas informais são é o menos estruturado o possível e distingue da conversação porque tem que como objetivo a coleta de dados e, portanto são recomendados para estudos exploratórios.

A técnica de observação simples será utilizada para verificar se o que foi relatado nas entrevistas está realmente acontecendo e também se algum ponto foi omitido durante as conversas nas fases da entrevista. A observação apresenta como vantagem principal, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação (GIL, 1996).

Quanto à coleta de dados serão buscados documentos que mapeamentos de processos, documentos financeiros, de condução de projetos, entre outros que permitam verificar históricos e também os procedimentos e metodologia da empresa. Essa será uma fonte de rica para propor melhorias através de inovações e também criar novos procedimentos para as áreas que ainda precisam de formalização. As fontes e papel evitam perda e tempo (GIL, 1996).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A aplicação prática da metodologia de criação de um BSC proverá uma maneira de análise de dados baseada em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. A proposição é uma serve como um guia para da análise do estudo de caso, pois ajuda a por em foco certos dados e ignorar outros (YIN, 2001).

A técnica que utilizada para a avaliação dos dados da pesquisa é a análise de conteúdo. Esta técnica provê maneiras de análise quantitativas a partir de um grande volume de dados (GIL, 1996).

Berelson (1952, p. 13 apud GIL, 1996, p. 165) afirma que “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. Por conseguinte, a análise de conteúdo feita através do material levantado durante a pesquisa na empresa Systemhaus, com base na metodologia BSC, mostrará pontos a serem ajustados para melhor emprego da ferramenta.

A Análise de Conteúdo compreende três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase de organização e escolha dos documentos para a formulação da hipótese e a preparação do material para análise. A exploração, por sua vez, é tarefa que objetiva administrar sistematicamente as escolhas feitas na pré-análise e, por fim, o tratamento dos dados, que é a interpretação do conteúdo levantado através de dados válidos e significativos (BARDIN, 1977 apud GIL, 1996).

Portanto, a análise de conteúdo dos documentos levantados, tais como, planejamento estratégico, fluxos de processos, manuais de procedimentos presentes na empresa serão uma importante fonte para a construção do BSC.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

O Estudo de Caso, embora seja uma forma empírica de investigação, vem sendo encarado como uma maneira menos desejável de investigação do que experimentos e levantamentos por motivos de falta de rigor metodológico, dificuldade de generalização, pois analisa somente um contexto e tempo destinado a pesquisa (YIN, 2001). Devido a isso “[...] bons estudos de casos são muito difíceis de serem realizados. O problema é que temos poucas maneiras de filtrar ou testar a capacidade de um pesquisador de realiza-los” (YIN, 2001, p. 30)

Não obstante, o fato desse estudo de caso ter sido feito somente em uma empresa e, conseqüentemente visualizar somente um contexto, a bibliografia consultada para o desenvolvimento do trabalho engloba a realidade de várias outras empresas permitindo desta forma assimilar a realidade Systemhaus ao método já comprovado por autores conhecidos sobre o tema BSC.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo foram apresentadas as características da empresa em estudos tais como: histórico, produto, forma de trabalho e gestão estratégica.

4.1 A EMPRESA

Criada em 1988, a Systemhaus se dedica exclusivamente a prover soluções para a indústria do couro. Com profissionais capacitados e conhecedores da realidade deste mercado, a Systemhaus especializou-se e desenvolveu um produto feito à medida para atender as necessidades de qualquer tipo de curtume.

Além do Brasil a Systemhaus também vem conquistando, desde 2003 clientes em todo o mundo: curtumes no México, Argentina, Espanha, China, Indonésia, Tailândia, Holanda, França e Índia já utilizam o Antara.

Em 2006, juntamente com a Hüni AG, empresa Suíça ligada ao segmento há 43 anos, criaram uma sociedade que deu origem a Systemhaus Europe GmbH, com o objetivo de levar aos curtumes europeus e suas unidades espalhadas pelo mundo, soluções de alta tecnologia em sistema de gestão desenvolvidos no Brasil.

Em tempos aonde a crise econômica mundial vem acirrando cada vez mais a competição entre as empresas do setor coureiro, a busca pelo controle e excelência na gestão torna-se indispensável para a sobrevivência no mercado. Por exemplo, saber o custo real de cada artigo pode significar um fator decisivo na negociação de preços na luta por um pedido com a concorrência.

Conhecer o rendimento real de cada ordem de produção é fundamental para avaliar o desempenho do processo. Datas de entregas confiáveis são um poderoso diferencial competitivo.

Tendo em vista o cenário atual, verifica-se que as empresas, que estão conseguindo se sobressair diante da concorrência, tem investido em softwares especializados e com visão corporativa de apoio à tomada de decisões com indicadores precisos e que revelam a saúde financeira da empresa mostrando exatamente as áreas onde é preciso melhorar para sobreviver e ou manter-se bem para continuar ganhando.

O Antara é um software de gestão ERP desenvolvido especificamente para a indústria do couro, sejam curtumes pequenos, médios e grandes com ferramentas próprias para este negócio tão característico.

Desenvolvido pela Systemhaus, uma empresa brasileira, localizada em Novo Hamburgo – RS e com unidade na Europa, o Antara é um software especialmente preparado para controlar os mais diversos cenários da produção de couros, provendo informações precisas sobre os principais indicadores de produção de um curtume e fornecendo ferramentas fáceis e efetivas de planejamento, que resultam em respostas rápidas, e com isto propiciando resultados efetivos em poucos meses após a implementação.

Atualmente a Systemhaus está presente em mais de 60 plantas, distribuídas pelo mundo. Encontra-se em fase de estruturação um canal no México, Índia e Espanha. Com um produto pronto, internacionalizado, em plataforma tecnológica de última geração, a Systemhaus parte agora para o processo de expansão internacional. O restante deste documento apresenta informações adicionais sobre a empresa, seu principal produto o Antara, a estratégia planejada e o plano que define as bases para esse crescimento.

4.2 PRODUTO E SERVIÇOS

A Systemhaus é uma empresa que fornece soluções aos seus clientes através de produtos, serviços e parcerias com os principais fornecedores do mercado coureiro. Neste capítulo serão mostrados os produtos e serviços fornecidos pela empresa, bem como parcerias e estratégia de comercialização.

4.2.1 Produto

A Systemhaus destaca-se como uma das principais empresas fornecedoras de solução para o setor coureiro mundial. Esta posição foi adquirida por posicionamento estratégico e foco na verticalização do conhecimento do setor couro e suas necessidades, e também pela solução tecnológica do seu produto principal, o software de ERP para curtume denominado Antara.

Desenvolvido inicialmente na linguagem de programação ZIM, os sistemas integrados para gestão de curtumes da Systemhaus como qualquer sistema sempre receberam aperfeiçoamentos e melhorias. Como o foco da empresa sempre foi o atendimento das soluções particulares de cada cliente, os sistemas foram sendo adequados e personalizados a fim de atender as necessidades individuais de cada curtume. O know-how acumulado nos primeiros 10 anos da empresa foi sendo incorporado a um produto base, o Antara - Sistema Integrado para Gestão de Curtumes. Durante alguns anos, o Antara, ainda na versão ZIM,

permitiu que a Systemhaus crescesse no mercado doméstico e inclusive iniciasse um processo de internacionalização. O Antara foi instalado em mais de 40 curtumes, responsáveis por cerca de 30% da produção brasileira de couros e peles.

No entanto, as mudanças mercadológicas da indústria do couro, as novas necessidades dos clientes, a intenção de atuar globalmente e a constante evolução da tecnologia da informação (TI) fizeram com que a Systemhaus tivesse que investir pesado na atualização tecnológica de seu produto.

A versão atual do produto, Antara Java, é mais do que uma simples evolução tecnológica do antigo sistema integrado. O Antara versão Java, incorpora além de todo o know-how acumulado em 23 anos de gestão informatizada de curtumes, novos conceitos como rastreabilidade plena do couro no processo produtivo, programação da produção por minuto, apontamentos de produção *touch screen*, módulos orçamentários avançados e possibilidade de integrações on-line com outros sistemas e também com máquinas e equipamentos do chão de fábrica.

Conforme a recente estratégia comercial da empresa, o Antara incorpora alguns requisitos alinhados ao conceito de “produtização de software”. Esse conceito, que visa à criação de produtos com melhor usabilidade, capacidade de adequação e “localização” para o mercado internacional, permite que o software seja mais facilmente comercializado no mercado internacional. Outros requisitos adicionais deverão ainda ser incorporados nas próximas versões, tornando ainda mais competitivo frente aos players internacionais, atualmente o produto já está totalmente traduzido para diversos idiomas, como inglês, mandarim, espanhol, italiano e francês.

4.2.2 Serviços

Além de desenvolver o software, a Systemhaus conta com uma equipe de implantação qualificada que treina e acompanha usuário para o uso eficiente do sistema informatizado. A Systemhaus utiliza conceitos de Gerência de Projeto baseados no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) tendo assim controle apurado de todas as fases de execução dos projetos.

4.2.3 Parcerias e Alianças

De maneira a obter sucesso e competitividade da empresa, a Systemhaus vem buscando e expansão nacional e internacional através de alianças e parcerias estratégicas. Assim, há

alguns anos, a Systemhaus vem investindo nestas alianças, basicamente divididas em alianças com fabricantes de máquinas e equipamentos de automação, alianças e parcerias com empresas de software e parcerias com universidades e centros tecnológicos.

4.2.3.1 Alianças com Fabricantes de Máquinas e Equipamentos de Automação

Na busca de novos mercados e fornecimento de soluções mais completas aos clientes ao redor do mundo, a Systemhaus vem consolidando alianças com os maiores fornecedores de equipamentos para o mercado coureiro.

O objetivo disso, além de agregação de valor aos seus produtos e serviços, é prover soluções que realmente gerem diferenciais competitivos aos clientes atuando fortemente na redução de custos e evitando ineficiência em produtivas. Não menos importante, fornecer informações rápidas aos gestores para a tomada de decisão.

4.2.3.2 Alianças e Parcerias com Empresas de Software

O objetivo principal da Systemhaus é consolidar cada vez mais sua posição de empresa internacionalizada. Para isso vem formando também parcerias com fornecedores de softwares de gestão ao redor do mundo que dominem as questões legais de cada país e que geralmente controlam áreas administrativas e governamentais. Desta maneira, através de integrações com esses sistemas de gestão, é possível prover soluções mais completas aos clientes.

Para empresas que buscam internacionalização, o principal problema nesse processo é que boa parte das informações não podem ser quantificadas ou até mesmo percebidas por um estrangeiro. Essas informações só podem ser adquiridas por pessoas nativas ou por estrangeiros que tenham vivido o suficiente nos países (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Para tanto, parcerias comerciais e de implantação do sistema Antara vem sendo desenvolvidas nos países que são potenciais mercados para a empresa, visando através dessas parcerias ganhar escala de venda bem como possuir profissionais qualificados que dominem o mercado em que estão atuando.

4.2.3.3 Parcerias com Universidades de Centros Tecnológicos

As universidades e centros tecnológicos são uma importante fonte de conhecimento, reciclagem e formação de profissionais. Portanto, a Systemhaus vem buscando alianças com essas instituições que permitam melhorar o seu processo interno e capacitação profissional para atuar no mercado com competitividade.

4.2.3.4 Estratégia de Produtos e Serviços

No passado a Systemhaus fez a diversificação de seus produtos e serviços para outros segmentos diferentes do mercado coureiro. No entanto, após alguns anos atuando nesse modelo de negócio seus gestores entenderam que a melhor estratégia seria manter o foco exclusivo no setor do couro que é a área que a empresa possui competências diferenciadas e podem consolidar a Systemhaus como o principal player global de soluções para curtumes.

Assim, a estratégia da empresa é trabalhar na comercialização e implantação do Antara, no mercado global de forma direta ou através de canais de comercialização e implantação para curtumes de todos os portes.

4.3 VISÃO DO NEGÓCIO

A definição da visão organizacional de uma empresa afeta diretamente a sua escolha estratégica bem como os desdobramentos de objetivos e metas na sua estrutura. Portanto o equilíbrio entre a visão, objetivos e metas é fundamental para o atingimento dos interesses da empresa (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

O alinhamento de uma organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo, por isso as declarações de missão da empresa devem ser inspiradoras, fornecendo energia e motivação a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

A visão de futuro da Systemhaus e o seu foco estratégico são claros e já compartilhados com a organização e será essencial para o desenvolvimento do BSC que é o objetivo desse trabalho. Portanto serão abordadas também as declarações de visão, missão e valores da empresa Systemhaus para direcionamento do trabalho de criação do BSC.

4.3.1 Oportunidades e Ameaças

O processo de internacionalização exige da empresa uma análise críticas do ambiente interno e externo por diversos fatores que podem estar ou não ao alcance de controle da organização. Para isso é necessário analisar quais fatores críticos de sucesso são mais ou menos sensíveis para organização de acordo com a sua estratégia (CERTO, 2007).

A análise de oportunidades e ameaças elaborada pela Systemhaus levou fortemente em consideração o ambiente competitivo do mercado mundial, observando não só questões internas à operação bem como fatores políticos sociais dos mercados alvos da empresa.

Figura 7 – Matriz SWOT

| | |
|---|--|
| <p>SUSTENTAR Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Única especializada no setor coureiro. • Atuação internacional. • Grandes clientes em carteira. • Conhecimento do negócio. • Qualidade de produto: Antara. • Cases de sucesso. • Mão de obra especializada. • Parceria internacional e complementar (HUNI). | <p>ELIMINAR Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca pouco conhecida no mercado total. • Falta de conhecimento dos cases. • Demora na atualização do software. • Estrutura comercial e marketing. • Suporte técnico. • Desconhecimento do nome Antara. |
| <p>CAPITALIZAR Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocupar o lugar de especialista. • Alavancar reconhecimento baseada em clientes internacionais e parceria Huni. • Exigências de qualidade no couro para exportações. | <p>MONITORAR Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras empresas buscarem especialização. • Empresas globais não especializadas mas mais agressivas em marketing e comercial. • Soluções caseiras. • Preços mais competitivos. • Pequenas empresas com atuação regional. • Capilarização das grandes empresas. |

Fonte: Systemhaus (2011).

4.3.2 Visão

A visão da empresa deve partir da alta administração e ela expressa o sonho de como a empresa no futuro quer ser vista no futuro. A declaração de visão deve ser formulada após a análise do ambiente, observando os valores da empresa e ouvindo as pessoas. A visão deve ser compartilhada com toda a empresa e que todos queiram lutar por ela (CAMPOS, 2004a).

A declaração da visão da Systemhaus (2011, p. 13) é:

“Ser reconhecida como referência mundial e principal fornecedor de soluções integradas para a gestão de curtumes.”

4.3.3 Missão

A missão organizacional é uma proposta de razão pela qual a organização existe e é uma declaração ampla da diretriz organizacional. A declaração da missão deve ser feita durante a análise do ambiente por parte da direção da empresa (CERTO, 2007). A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados alvos e produtos essenciais que da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto a missão da empresa Systemhaus (2011, p. 13) é:

“Desenvolver e implementar soluções informatizadas para a gestão operacional e estratégica de curtumes, tecnologicamente atualizadas e adaptadas às necessidades de clientes de qualquer porte”.

4.3.4 Princípios e Valores

Os valores e princípios representam a filosofia de empresa. Eles visam trazer um ideal comum a organização e também ser alcançados por todos, portanto precisam ser factíveis e acessíveis. A filosofia da empresa deve ser desdobrada por toda a organização e deve também ser reforçada e sustentada no dia a dia da organização até que se torne um ideal de todos (CAMPOS, 2004a).

A Systemhaus (2011, p. 13) se sustenta nos seguintes princípios e valores na condução do seu dia a dia:

- a) profissionalismo;
- b) comprometimento com os clientes;
- c) trabalho em equipe com o crescimento do grupo;
- d) transparência nas relações com os colaboradores e clientes;
- e) foco em resultados com base para a sustentabilidade da empresa e retorno para os colaboradores.

4.4 APLICAÇÃO *BALANCED SCORECARD* E O TQC

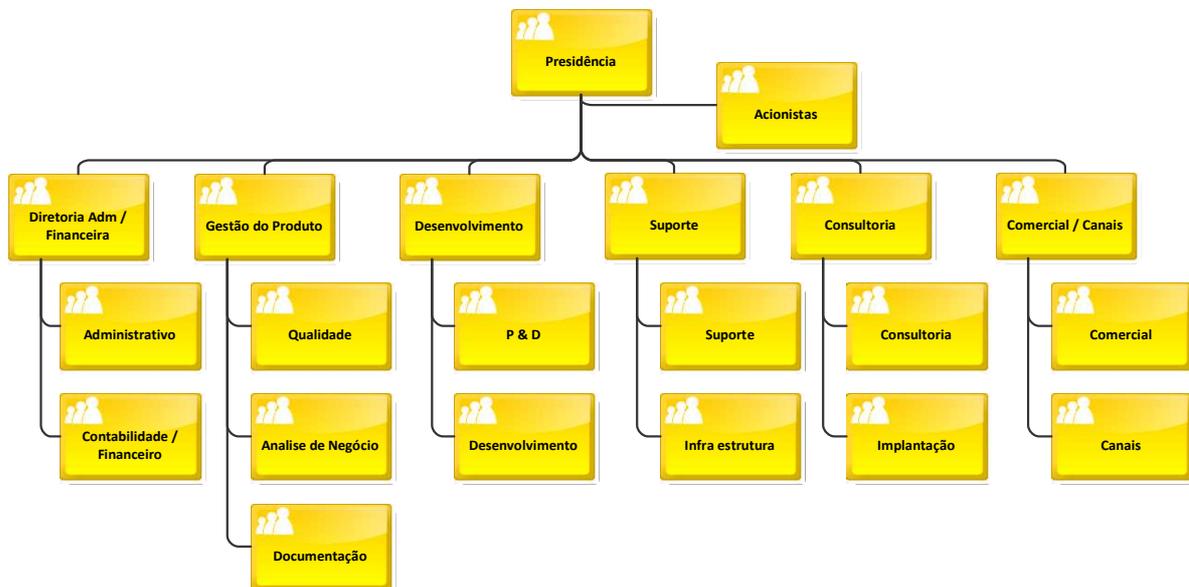
O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. O BSC comunica essa visão e estratégia, de forma organizada e em quatro perspectivas diferentes, sendo elas, financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento. Através do desdobramento da estratégia em metas e

objetivos é possível canalizar as energias, habilidades e conhecimentos necessários para a empresa como todo direcionando esforços para o atingimento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Durante a construção do plano estratégico, notou-se que a atual estrutura departamental da empresa e conseqüentemente seus processos teriam que passar por readequações para que o alcance da estratégia fosse factível dentro da visão de futuro. Portanto, iniciou-se a implantação de um Controle de Qualidade Total de maneira a redesenhar e mapear os processos e gerar indicadores de qualidade operacionais alinhados com os indicadores estratégicos do BSC atendendo as conseqüências estruturais.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 383) dizem que “as conseqüências estruturais são a necessidade de montar uma capacidade de trabalho de inovação e organizá-la de modo a assegurar uma cooperação multifuncional oportuna e eficaz”. Para isso os processos de todas as áreas foram revistos para o atendimento das necessidades do plano e proposto um novo organograma conforme mostrado na figura 8.

Figura 8 – Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.1 Redesenho dos Processos e o TQC

O redesenho dos processos internos da empresa foram necessários, pois para a criação do BSC foi exigido que as áreas possuíssem metas claras e objetivas e que fossem criados indicadores de performance operacional.

O trabalho de redesenho de processos explicitados através de fluxogramas foi conduzido de maneira que cada departamento se tornasse uma unidade independente dentro da organização e tivesse poder de tomada de decisão dentro do seu processo. O intuito disso foi minimizar a centralização e a dependência das pessoas na tomada de decisão de maneira a ter um processo ágil e de qualidade para atendimento de demandas, sejam elas, internas ou externas à organização exercendo o controle de qualidade no dia a dia do departamento.

Outro objetivo buscado, conservando o conceito do TQC, foi o alinhamento dos processos de acordo com o direcionamento estratégico da empresa pelo fato de antes haverem muitas ações de melhoria de qualidade na empresa, porém ocorrendo de forma desconexa. Com a criação do BSC essa visão ficou mais clara para todas as áreas e elas puderam alinhar seus processos visando a definição dos indicadores.

A Systemhaus é uma empresa direcionada na maioria das vezes por projetos de diferentes configurações, e o estabelecimento de fluxogramas foi fundamental para a padronização e entendimento do fluxo da informação durante a execução dos projetos e também na rotina diária da empresa. Isso possibilitou a criação de ferramentas de controle, treinamento de pessoal e criação de equipes.

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia é a base para a realização da estratégia da empresa e o processo tem que ser definido de maneira que os gestores possam se preocupar com o cumprimento da estratégia e gastar menos tempo com o gerenciamento diário da rotina (CAMPOS, 2004b). Dentro dessa visão o objetivo foi criar um fluxo de informação em que a informação chegasse aos gestores de forma ágil e objetiva, que é a base para compor o indicador no BSC.

Para Kaplan e Norton (2004) a adoção do BSC acelera e orienta a implantação de um Controle de Qualidade Total, pois:

- a) Fornece conexões causais explícitas por meio de mapas estratégicos e dos objetivos desdobrados;
- b) Define metas de desempenho notável, em vez apenas de combinar melhores práticas;
- c) Ajuda identificar processos inteiramente novos, de importância crítica para o alcance dos objetivos estratégicos;
- d) Define prioridades estratégicas para o aprimoramento do processo, sejam elas, a reengenharia radical e pontual dos processos ou análise da interligação de causa e efeito dos objetivos estratégicos.

Mesmo sendo o BSC e o TQM ferramentas gerenciais distintas, nota-se que ambas estão fortemente interligadas uma vez que o TQM complementa o BSC pelo fato de prover formas de mensurar e controlar a rotina diária de trabalho com a proposta de qualidade total, enquanto o BSC ajuda a alinhar e direcionar os esforços operacionais para o atingimento das metas.

4.4.2 Criação do *Balanced Scorecard*

A empresa elaborou o seu planejamento estratégico baseado na análise de seu ambiente interno e externo. A Systemhaus tem como premissa a difusão de inovação de produtos e serviços para o mercado coureiro. Pretende através desse posicionamento, alavancar vendas através de uma atuação global e se tornando referencial mundial para o mercado como está descrito em sua visão de futuro.

Sendo assim, os objetivos estratégicos foram desdobrados da seguinte maneira dentro das perspectivas do BSC:

Quadro 1 – Indicadores estratégicos desdobrados

(continua)

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo |
|-----------------------------------|---|---|
| Financeira | EBTIDA | Mensurar a capacidade de geração real de fluxo de caixa da empresa |
| | Aumento das receitas | Aumentar o valor percebido das soluções perante o cliente e trabalhar produtos alternativos para o mercado. |
| | Custos | Reduzir custos operacionais e também dos projetos |
| Clientes | Nível de satisfação do cliente | Nível de satisfação dos clientes. |
| | Captar e reter clientes | Avaliar quantos novos cliente foram agregados ao portfólio da empresa |
| | | Avaliar o motivos pelo qual há alguma perda de cliente. |
| | Implementar soluções com rapidez | Entregar de acordo com a configuração do projeto a solução funcionando em menos tempo os possível |
| Nível de capacitação de parceiros | Quantificar o numero de parceiros que implantam o software de gestão. | |

(conclusão)

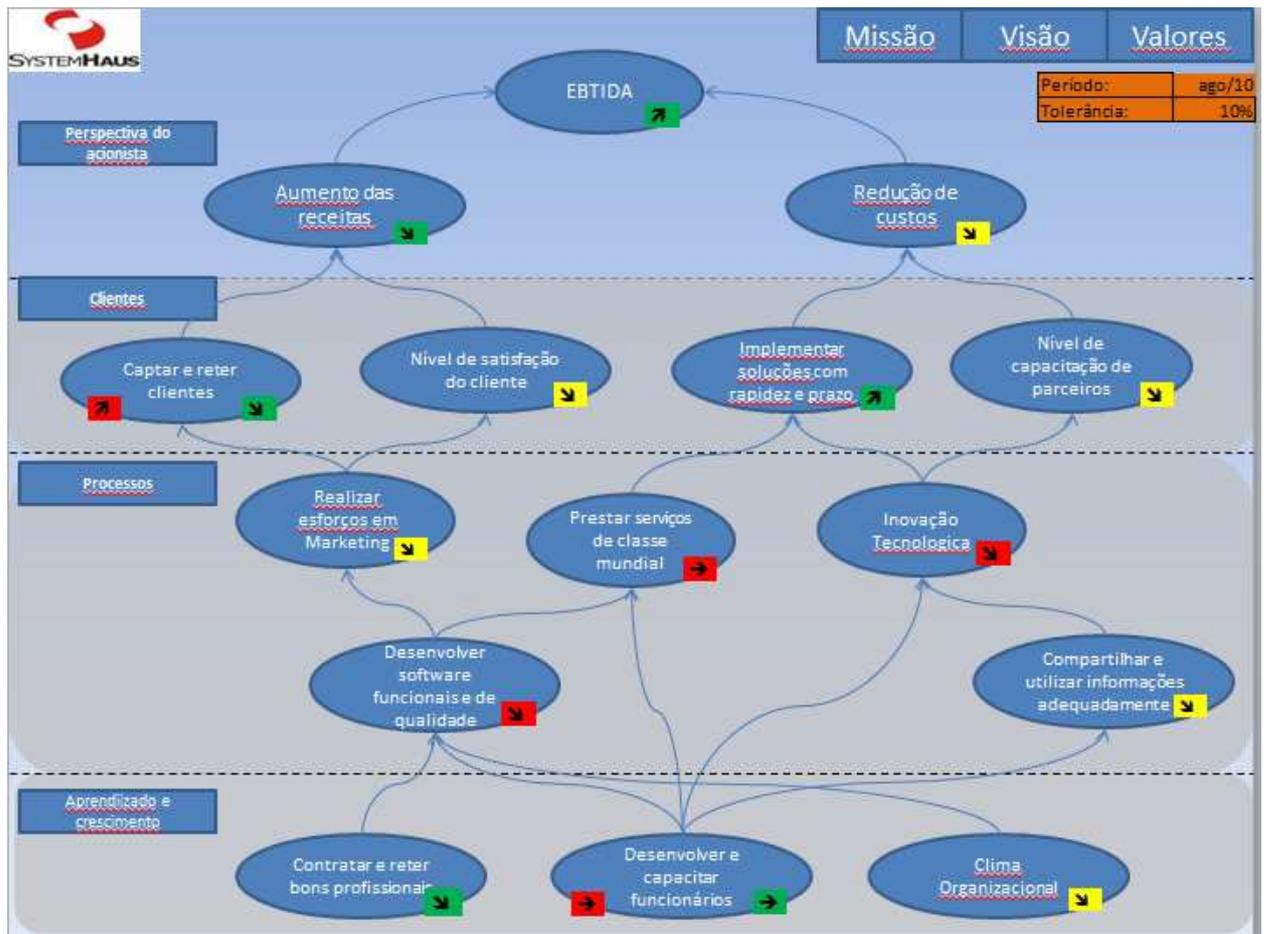
| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo |
|----------------------------|---|---|
| Processos | Compartilhar e utilizar informações adequadamente | Avaliar o nível de processo da empresa, sendo eles automatizados ou não, buscando um número máximo de automatação para gerar informações em tempo real. |
| | Desenvolver softwares funcionais e de qualidade | Quantidade de falhas identificadas nos produtos/sistemas vendidos. |
| | Prestar serviços de classe mundial | Avaliar dentro dos padrões internacionais de metodologias e boas práticas a qualificação da empresa perante o mercado. |
| | Realizar esforços em Marketing | Avaliar o número de contatos comerciais de vendas, pós-vendas e novos clientes e participação de feiras e eventos. |
| | Inovação em métodos e tecnologia | Avaliar a quantidade de novos métodos ou módulos junto ao ERP para lançar novidades no mercado e agregar valor ao produto. |
| Aprendizado e conhecimento | Contratar e reter bons profissionais | Avaliar o percentual de contratações feitas com o nível de conhecimento desejado. |
| | Desenvolver e capacitar funcionários | Avaliar o número de horas que os funcionários passaram por treinamentos na empresa. |
| | | Mensurar o investimento financeiro no desenvolvimento de novas habilidades nos colaboradores. |
| Clima Organizacional | Avaliar o nível de satisfação dos funcionários de acordo com benefícios, PPR e ambiente organizacional. | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores estratégicos propostos neste mapa foram estruturados de maneira a atender a demanda da Systemhaus em fornecer serviços de qualidade para clientes dentro e fora do país e, ao mesmo tempo, maximizar as receitas financeiras através de melhoria dos processos internos e avaliações constantes dos parceiros que representam a empresa fora do país.

Desta maneira a relação de causa e efeito entre os indicadores estratégicos fica representada conforme mostrado na figura 9 dentro das quatro perspectivas do BSC.

Figura 9 – Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC tem que ser muito mais do que um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas. O BSC tem que contar a história da estratégia da empresa, com integração das medidas de resultados e, evitar qualquer disfunção de entendimento do objetivo. Para o caso Systemhaus, buscou-se através de seu planejamento estratégico demonstrar no painel BSB os objetivos estratégicos de forma clara e objetiva.

4.4.2.1 Objetivos Estratégicos e seus Indicadores

Os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva foram pensados de maneira a gerar um alinhamento da visão da empresa a médio e longo prazo e também mostrar a importância do balanceamento dos indicadores dentro das perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Será abordado aqui a explicação do por que da adoção dos indicadores estratégicos.

4.4.3 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A Systemhaus é uma empresa que fornece soluções integradas para curtumes e busca inovar nesse segmento através de novas ferramentas que possibilitem as empresas a reduzirem custos, ganharem competitividade por melhoria dos processos e conseqüentemente aumentar ganhos.

Para tanto, desenvolver habilidades, contratar bons profissionais e cuidar do ambiente interno da empresa é primordial para o envolvimento das pessoas e a atuação em um mercado internacional competitivo.

Sendo assim, a Systemhaus identificou três objetivos estratégicos para alcançar os objetivos das outras três perspectivas do BSC.

Contratar e reter bons profissionais: pessoas alinhadas com a estratégia, com os valores e com as competências essenciais para impulsionar os negócios para frente e garantir o sucesso da empresa. Esse indicador busca avaliar durante a entrada e permanência das pessoas na empresa, as competências mínimas necessárias para a função com o objetivo a garantir o futuro da organização.

Desenvolver e capacitar funcionários: buscar competências essenciais críticas para impulsionar o negócio e desenvolvê-las nos colaboradores, através do departamento de recursos humanos, para que os funcionários exerçam os mais altos níveis dessas competências.

Clima organizacional: a avaliação constante do ambiente de trabalho é um importante mecanismo para identificar possíveis problemas e prover melhorias que gerem satisfação aos funcionários da empresa. Portanto, busca-se medir o clima organizacional para gerar uma atmosfera produtiva e agradável aos funcionários.

Quadro 2 – Indicadores operacionais perspectiva aprendizado e crescimento

| Objetivo Estratégico | Indicador | Objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Mair ou Menor | Responsável | Frequência |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------|---|---------------|-------------------|------------|
| Contratar e reter bons profissionais | Contratacao | Avaliar o percentual de contratações feitas com o nível de conhecimento desejado. | Percentual % | Número de Profissionais Contratados / Nr Profiss. Atendem Requisitos para a | ↗ | Recursos humanos | Mensal |
| Desenvolver e capacitar funcionários | Horas de treinamento | Avaliar o número de horas que os funcionários passaram por treinamentos na empresa | Horas | Somatórios de horas de treinamento | ↗ | Recursos humanos | Mensal |
| | Valor investido cursos e treinamentos | Mensurar o investimento financeiro no desenvolvimento de novas habilidade nos colaboradores | Montantes financeiros | Somatório de valores investidos | ↗ | Líderes das áreas | Mensal |
| Clima Organizacional | Clima | Avaliar o nível de satisfação dos funcionários de acordo com benefícios, PPR e ambiente organizacional | Percentual % | Índice médio geral dos formulários de pesquisa de clima organizacional | ↗ | Recursos humanos | Mensal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.4 Perspectivas Processos Internos

Para alcançar a estratégia é muito importante que o processo interno da empresa esteja alinhado para o alcance da mesma. Para isso, foram elaborados os seguintes indicadores estratégicos para a perspectiva de processos internos.

Desenvolver softwares funcionais e de qualidade: a venda de produtos é a porta de entrada no clientes e para posterior venda de serviços, consequentemente manter produtos que gerem a visão de valor junto ao cliente e, de qualidade, é essencial para melhorar a imagem da empresa perante o mercado.

Compartilhar e utilizar informações adequadamente: compartilhar e utilizar a informação de forma eficiente e correta é a base para que o restante do processo flua bem e evite retrabalhos na empresa.

Prestar serviços de classe mundial: avaliar e mobilizar a empresa para a obtenção de certificações que gerem melhoria da imagem da Systemhaus fora do país.

Realizar esforços em Marketing: divulgar a marcar dos produtos da empresa através de contatos comerciais, ações de pós-venda, captação de novos clientes e participação de feiras e eventos que projetem a empresa ainda mais para o mercado externo.

Inovação e Tecnologia: buscar continuamente a melhoria dos produtos e serviços da empresa para fornecer ao mercado soluções que atendam aos clientes e gere um diferencial competitivo para a Systemhaus.

Quadro 3 – Indicadores operacionais perspectiva processos internos

| Objetivo Estratégico | Indicador | Objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Maior ou Menor | Responsável | Frequência |
|---|---|--|-------------------|--|----------------|-------------|------------|
| Compartilhar e utilizar informações adequadamente | AutomacaoDoProcesso | Avaliar o nível de processo da empresa, sendo eles automatizados ou não, buscando um número máximo de automização para gerar informações | Percentual% | Processo mapeados e automatizados na empresa/ Nr total de processos mapeados | ↗ | TI | Mensal |
| Desenvolver software funcionais e de | Número de Falhas | Quantidade de falhas identificadas nos produtos/sistemas vendidos | Quantidade | Número de falhas | ↘ | TI | Mensal |
| Prestar serviços de classe mundial | Numero de certificacoes em praticas de governança | Avaliar dentro dos padrões internacionais de metodologias e boas práticas a qualificação da empresa perante o mercado. | Quantidade | Número de Certificacoes | ↗ | TI | Mensal |
| Realizar esforços em Marketing | ProspeccaoMercado | Avaliar o número de contatos comerciais de vendas, pós-vendas e novos clientes e participação de feiras | Quantidade | Número de contatos | ↗ | Marketing | Mensal |
| Inovação em métodos e tecnologia | Inovacao | Avaliar a quantidade de novos métodos ou módulos junto ao ERP para lançar novidades no mercado e agregar valor ao produto | Quantidade | Numero de novas features | ↗ | P&D | Mensal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.5 Perspectiva do Cliente

A proposta da perspectiva cliente é gerar importantes proposições de valor dos produtos e serviços Systemhaus perante aos clientes e impulsionar vendas de novos projetos. A Systemhaus acredita que o sucesso com o cliente é a principal componente para a melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Captar e reter clientes: buscar novos clientes através de ações comerciais efetuadas pela própria Systemhaus ou por canais de representação da empresa em outros países e trabalhar para a manutenção dos clientes atuais.

Nível de satisfação do cliente: avaliar continuamente a satisfação dos clientes da empresa através de pesquisas, visitas e eventos com o intuito de prover melhorias as demandas do mercado.

Implementar soluções com rapidez e prazo: implementar soluções com rapidez, qualidade e no prazo estipulado, sendo sensível às necessidades dos clientes e simplificando para eles a gestão de um negócio completo.

Nível de capacitação dos parceiros: desenvolver e capacitar os parceiros Systemhaus através dos processos da empresa para que o padrão de qualidade de serviço seja mantido.

Quadro 4 – Indicadores operacionais perspectiva clientes

| Objetivo Estratégico | Indicador | Objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Maior ou Menor | Responsável | Frequência |
|-----------------------------------|-----------------------|--|-------------------|--|----------------|-------------|------------|
| Nível de satisfação do cliente | SatisfacaoCliente | Nível de satisfação dos clientes | Percentual % | Média do formulário de pesquisa de satisfação | ↗ | Marketing | Mensal |
| Captar e reter clientes | CaptacaoClientes | Avaliar quantos novos cliente foram agregados ao portfólio da empresa | Quantidade | Numero de novos clientes | ↗ | Marketing | Mensal |
| | Perdas de clientes | Avaliar o motivos pelo qual há alguma perda de cliente. | Quantidade | Numero de perdas de contratos | ↘ | Marketing | Mensal |
| Implementar solucoes com rapidez | TempodeEntrega | Entregar de acordo com a configuracao do projeto a solucao funcionando em menos tempo os | Tempo | Tempo de implantacao | ↘ | Consultoria | Mensal |
| Nível de capacitação de parceiros | ConhecimentoParcerias | Quantificar o numero de parceiros que implantam o software de gestão. | Quantidade | Numero de parceiros certificados na ferramenta | ↗ | Consultoria | Mensal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.6 Perspectiva Financeira

A empresa, como instituição, tem por objetivo aumentar seu valor a longo prazo para os acionistas, maximizando a geração de fluxo de caixa disponível. Com base nessa premissa, pensou-se em indicadores estratégicos que representassem e permitissem avaliar esse aumento de receita.

Redução de custos: reduzir através de ações internas e externas à empresa os custos operacionais dos projetos para maximização dos ganhos. A Systemhaus busca expandir suas operações cada vez mais para fora do país buscando ganho de escala e conseqüentemente, ganhos financeiros e por isso tem investido fortemente no desenvolvimento de canais.

Aumento das receitas: aumentar através de novas vendas, horas de consultoria e serviços o faturamento da empresa, mostrando que está sendo cobrado um preço justo perante o mercado.

EBTIDA (Earning before Tax, Interest, Deprecition and Amortization): esse indicador estratégico será o direcionador maior de que ações tomadas do desdobramento das demais perspectivas estão gerando resultado. A sigla EBTIDA significa de Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações. Representa a capacidade real de geração de fluxo de caixa da empresa.

Quadro 5 – Indicadores operacionais perspectiva financeira

| Objetivo Estratégico | Indicador | Objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Maior ou Menor | Responsável | Frequência |
|----------------------|----------------|--|-----------------------|--|----------------|----------------|------------|
| EBTIDA | Ebída | Mensurar a capacidade de geração real de fluxo de caixa da empresa | Montantes financeiros | Faturamento Total-(impostos + juros +depreciação + | ↗ | Controladoria | Mensal |
| Aumento das receitas | Valor agregado | Aumentar o valor percebido das soluções perante ao cliente e trabalhar produtos alternativos para o mercado. | Percentual % | Valor percentual agregado ao produto | ↗ | Administrativo | Mensal |
| Custos | Custos | Reduzir custos operacionais e também dos projetos | Percentual % | Valor do custo | ↘ | Controladoria | Mensal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que se possa gerenciar de fato é necessário medir e avaliar seus efeitos, portanto, dentro de cada objetivo estratégico, foram criados indicadores para a medição constante dos processos e garantia das características de qualidade. A característica de qualidade é uma maneira de medir se um serviço ou processo está satisfazendo os requisitos necessários de acordo com suas metas (CAMPOS, 2004b).

Contudo, é extremamente importante definir bem indicadores de processo, pois eles devem refletir controles que expressem e direcionem o processo para o cumprimento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

5 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho das organizações é uma preocupação que vem sendo, cada vez mais, fruto de estudos de teóricos e uma busca constante para a maioria das organizações. Perante a um mercado cada vez mais competitivo, onde as barreiras geográficas rompidas por intermédio das novas tecnologias e pela constante evolução político social, as empresas buscam cada vez mais melhorar seu desempenho para garantir a sobrevivência.

A melhoria contínua propiciada por programas de TQC e outras ferramentas de mensuração de desempenho ajudam as empresas a reduzirem custos de processos, tornando-os confiáveis e rápidos. Uma vez que as organizações conseguem evitar defeitos, ineficiências e atrasos a empresa passa a compartilhar do senso comum de sempre trabalhar adequadamente, aumentando assim a credibilidade em todo o seu processo.

A aplicação de um sistema de medição de desempenho foi entendida por muitas vezes dentro da empresa como uma ferramenta de policiamento e não como uma ferramenta de gestão essencial para o crescimento da empresa. Atualmente, é de entendimento comum dos gestores da empresa Systemhaus a importância de uma ferramenta de medição de desempenho que permita medir o processo e que permita instaurar um ciclo de melhoria contínua.

Desta maneira, esse estudo propôs o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*, baseando-se nos fundamentos teóricos que permitiu entender os principais pilares do BSC, bem como o Controle Total da Qualidade.

No processo de análise entre os temas BSC e Controle da Qualidade Total identificou-se através da bibliografia estudada pontos em comum entre as ferramentas e, também, a visão de complementariedade, visto que ambas as metodologias fornecessem mecanismos para uma gestão mais eficiente e assertiva.

O mapa estratégico do BSC se mostrou como um importante instrumento de para o real entendimento e comunicação da estratégia da empresa para todos os níveis da hierarquia organizacional. A comunicação é essencial para a organização e é um dos atributos do BSC, pois através dele pode-se adotar uma comunicação mais aberta, transparente e dirigida para o cumprimento dos objetivos da empresa.

A maior clareza da comunicação da empresa promovida pelo BSC permitiu instaurar um processo de busca pela qualidade na empresa, visto que os processos internos da organização precisam ser revistos e ajustados para atingimento do objetivo estratégico. Portanto, a partir do estudo de caso, metodologia de estudo e fundamentação teórica foi

possível responder a questão proposta deste trabalho: **Como o *Balanced Scorecard* pode auxiliar a empresa Systemhaus a estabelecer um Programa de Qualidade Total em seu processo interno nos próximos dois anos?**

Sendo assim, a criação do BSC para a empresa Systemhaus mostrou a importância e a necessidade da cultura da qualidade instaurada no dia a dia da empresa uma vez que a tomada de decisão é feita com informações geradas e medidas através dos processos que compreende toda a organização. Desta maneira a adoção de um programa de Qualidade Total é de grande valia para empresa como um todo.

Entende-se que o objetivo deste trabalho foi atingido já que foi possível o desenvolvimento do painel BSC para a empresa Systemhaus alinhado com o seu planejamento estratégico desdobrando para os níveis hierárquicos da empresa metas e indicadores.

De fato, vale ressaltar que o modelo apresentado aqui é baseado no contexto atual da empresa e que, portanto poderá ser temporário frente ao dinamismo empresarial e ao mercado que a empresa está inserida podendo esse estudo sofrer alterações caso seja realizada em outro momento.

5.1 RECOMENDAÇÕES

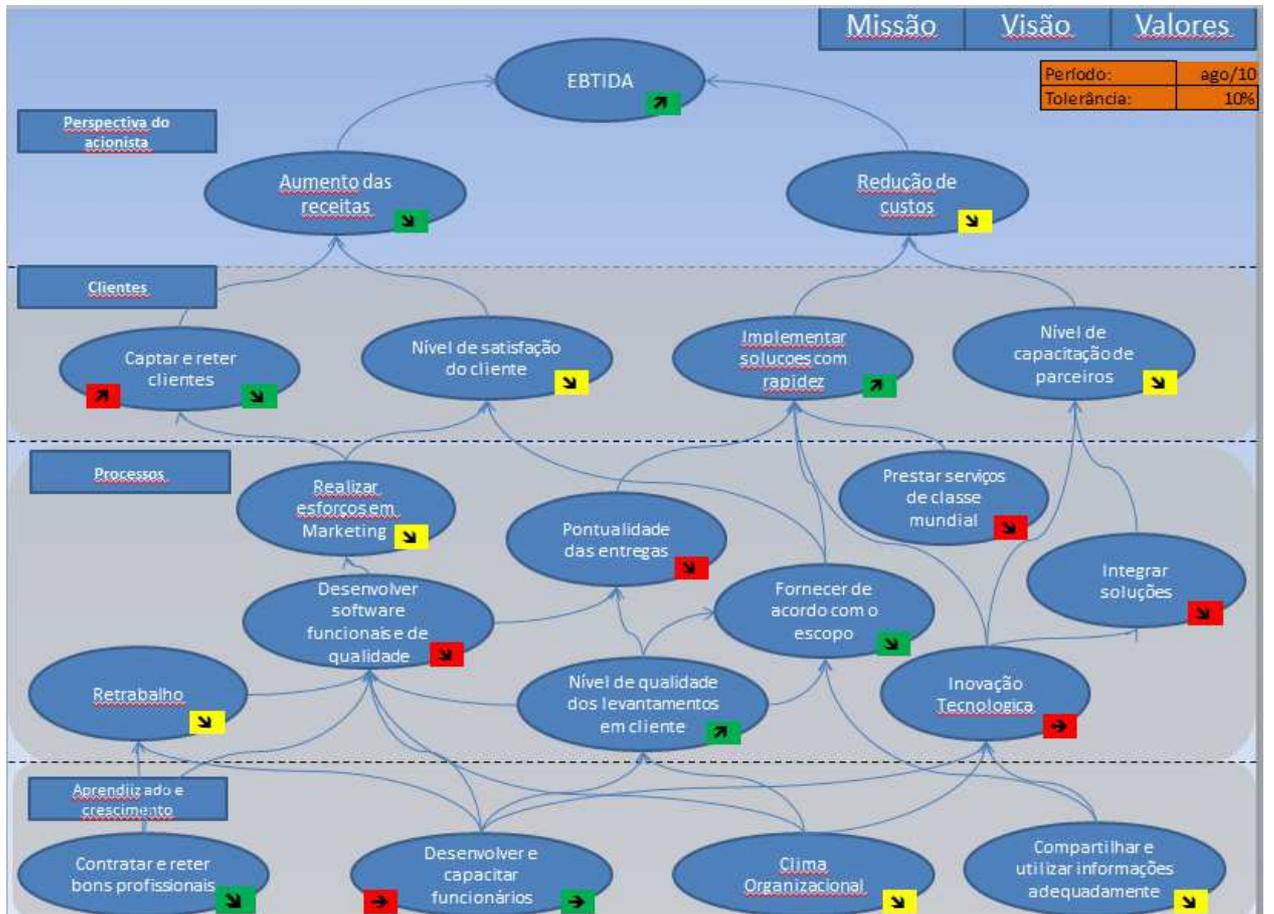
Os assuntos abordados nesse trabalho são amplos e conseqüentemente, de longo alcance no que tange a sua aplicação, portanto sugere-se como assuntos motivadores de futuros trabalhos a aplicação deste tema em:

- a) Empresas de outros portes e segmentos;
- b) Estudos que comparem empresas que estejam atuando no mesmo setor;
- c) Estudos, que a partir desse trabalho, possa ser evoluído e aplicado em outro contexto através da metodologia aplicada.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviço, 2004a.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviço, 2004b.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total*. Tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press, 1994.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAMPERSAD, Hubert K. *Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial*; Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução: Gabriel Zide Neto. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- SYSTEMHAUS. *Planejamento estratégico*. Novo Hamburgo, 2011. Material de uso exclusivo interno da empresa.
- SKERTCHLY, Allan R. D. *Estratégia na empresa*. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1973.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Mapa estratégico



APÊNDICE B – Objetivos estratégicos

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Mair ou Menor | Responsável | Frequência |
|----------------------------|---|--|-----------------------|--|---------------|-------------------|------------|
| Aprendizado e conhecimento | Contratar e reter bons profissionais | Avaliar o percentual de contratações feitas com o nível de conhecimento desejado. | Percentual % | Número de Profissionais Contratados / Nr Profiss. Atendem Requisitos para a | ↗ | Recursos humanos | Mensal |
| | Desenvolver e capacitar funcionários | Avaliar o número de horas que os funcionários passaram por treinamentos na empresa | Horas | Somatórios de horas de treinamento | ↗ | Recursos humanos | Mensal |
| | | Mensurar o investimento financeiro no desenvolvimento de novas habilidade nos colaboradores | Montantes financeiros | Somatório de valores investidos | ↗ | Lideres das áreas | Mensal |
| | Clima Organizacional | Avaliar o nível de satisfação dos funcionários de acordo com benefícios, PPR e ambiente organizacional | Percentual % | Índice médio geral dos formulários de pesquisa de clima organizacional | ↗ | Recursos humanos | Mensal |
| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Mair ou Menor | Responsável | Frequência |
| Processos | Compartilhar e utilizar informações adequadamente | Avaliar o nível de processo da empresa, sendo eles automatizados ou não, buscando um número máximo de automatização para gerar informações | Percentual% | Processo mapeados e automatizados na empresa/ Nr total de processos mapeados | ↗ | TI | Mensal |
| | Desenvolver software funcionais e de qualidade | Quantidade de falhas identificadas nos produtos/sistemas vendidos | Quantidade | Número de falhas | ↘ | TI | Mensal |
| | Prestar serviços de classe mundial | Avaliar dentro dos padrões internacionais de metodologias e boas práticas a qualificação da empresa perante o mercado. | Quantidade | Número de Certificacoes | ↗ | TI | Mensal |
| | Realizar esforços em Marketing | Avaliar o número de contatos comerciais de vendas, pós-vendas e novos clientes e participação de feiras e eventos | Quantidade | Número de contatos | ↗ | Marketing | Mensal |
| | Inovação em métodos e tecnologia | Avaliar a quantidade de novos métodos ou módulos junto ao ERP para lançar novidas no mercado e agregar valor ao produto | Quantidade | Numero de novas features | ↗ | P&D | Mensal |

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Mair ou Menor | Responsável | Frequência |
|-------------|-----------------------------------|--|-----------------------|--|---------------|----------------|------------|
| Clientes | Nível de satisfação do cliente | Nível de satisfação dos clientes | Percentual % | Média do formulário de pesquisa de satisfação | ↗ | Marketing | Mensal |
| | Captar e reter clientes | Avaliar quantos novos cliente foram agregados ao portfólio da empresa | Quantidade | Numero de novos clientes | ↗ | Marketing | Mensal |
| | | Avaliar o motivos pelo qual há alguma perda de cliente. | Quantidade | Numero de perdas de contratos | ↘ | Marketing | Mensal |
| | Implementar solucoes com rapidez | Entregar de acordo com a configuracao do projeto a solucao funcionando em menos tempo os possivel | Tempo | Tempo de implantacao | ↘ | Consultoria | Mensal |
| | Nível de capacitação de parceiros | Quantificar o numero de parceiros que implantam o software de gestão. | Quantidade | Numero de parceiros certificados na ferramenta | ↗ | Consultoria | Mensal |
| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Descrição do objetivo Operacional | Unidade de medida | Fórmula | Mair ou Menor | Responsável | Frequência |
| Financeira | EBTIDA | Mensurar a capacidade de geração real de fluxo de caixa da empresa | Montantes financeiros | Faturamento Total-(impostos + juros +depreciação + | ↗ | Controladoria | Mensal |
| | Aumento das receitas | Aumentar o valor percebido das soluções perante ao cliente e trabalhar produtos alternativos para o mercado. | Percentual % | Valor percentual agregado ao produto | ↗ | Administrativo | Mensal |
| | Custos | Reduzir custos operacionais e também dos projetos | Percentual % | Valor do custo | ↘ | Controladoria | Mensal |