

## Proposta de implantação do Balanced Scorecard na empresa Maxiplast

<b>Thiago Cinelli Maceri</b>	<b>Leandro da Costa Vieira</b>	<b>Pedro Carlos Schenini</b>
schenini@cse.ufsc.br	vieira.leandro@yahoo.com.br	schenini@cse.ufsc.br
1 Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Faculdade de Administração – Joaçaba, SC, Brasil		
2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CPGA – Florianópolis, SC, Brasil		
3 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CPGA – Florianópolis, SC, Brasil		

### RESUMO

*O Balanced Scorecard traz a tona uma abordagem que toda organização precisa; não administrar apenas finanças, clientes, processo ou ainda apenas sua capacidade de aprendizagem e aprimoramento. O que faz toda a diferença é coordenar todos os aspectos a uma idéia central: A Estratégia. Operacionalizando a estratégia em indicadores e tornando parte da vivência de todos os colaboradores da organização. Desse modo gerando o comprometimento e interação do sistema, uma vez que todos contribuem ao processo gerencial de transformação. Para o desenvolvimento desse artigo, uma proposta para implantação de BSC na empresa Maxiplast, alinhou-se a estrutura do plano de implantação, mensurando aspectos internos de melhorias e pretensões para os próximos 10 anos, dando ênfase ao planejamento estratégico.*

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Estratégia, Processo Gerencial de transformação e Planejamento Estratégico.

### 1 Introdução

Para se administrar organizações competitivas é preciso ter claramente a direção do que se quer e de onde se quer chegar. Partindo desse princípio é impossível atribuir a uma linha operacional toda culpa por erros cometidos. Levantando princípios básicos da administração se “enxerga” o processo num todo. Com isso é notório a interconectividade das funções e dos setores. Criam-se então pontes de comunicações: estabelecendo além da informação em comuns parâmetros que condigam com a realidade de cada segmento, de cada setor, enfim de cada processo.

O Balanced Scorecard não traz a solução final dos problemas, mas mensura focos de urgências, onde caberá aos gestores da organização redirecionar esforços. E assim, com base nos recursos disponíveis pode-se integrar não apenas o ambiente interno da empresa. Trabalha-se, no entanto, fatores externos como clientes e seus anseios, como mercado e suas tendências, enfim, todo um cenário de dimensionamento de idéias.

Com base nessas informações, pretende-se direcionar esforços para estudar a implantação do BSC na empresa Maxiplast. Tal empresa surgiu em Caçador/SC, em 1972 com o objetivo de fornecer embalagens para o segmento de aves. Atua no ramo de produção de embalagens Flexíveis e Sacaria de Ráfia e está entre as maiores empresas de embalagens flexíveis para agroindústria no Brasil, além de ser uma das maiores arrecadadoras de impostos do município de Caçador.

Devido à competitividade no ramo, o sucesso de implantação geraria benefícios à organização. O Objetivo geral é analisar através do Balanced Scorecard as possibilidades de

alinhamento e consistência estratégica de pessoas e processos. Com a implantação será possível ainda investigar como a empresa controla seus indicadores de desempenho; a relação de fatores financeiros (capital, investimentos) e não financeiros (pessoas, idéias) dentro da organização presentes no BSC; pesquisar o foco das áreas carentes de investimentos; analisar a possibilidade de desenvolver o senso crítico nos colaboradores, uma vez que os resultados do sistema serão divulgados e comparados com os demais meses e demais setores; e dimensionar a criação de um programa de valorização motivacional, visando abranger os aspectos inerentes aos resultados obtidos.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 COMO SURTIU E O QUE É O BALANCED SCORECARD ?

O Balanced Scorecard surgiu por volta de 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton foi líder do estudo e teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

A importância do BSC se fundamenta na maneira que ele age na organização. O BSC (Balanced Scorecard) é uma ferramenta utilizada para identificar pontos-chaves de deficiências nos processos de produção e administração de empresas. Bem como dá ênfase aos processos bem sucedidos. Segundo KAPLAN (1992) existem dois problemas fundamentais em relação à forma utilizada no passado pelas empresas para medir suas performances:

- Primeiro, os sistemas financeiros tradicionais não conseguem identificar com precisão os fatores internos, como produtos, mercados ou clientes-chave, que impulsionam os lucros e os custos de uma empresa;
- Segundo, os resultados financeiros atuais raramente permitem prever a performance do futuro. Isoladamente, os indicadores financeiros não revelam, por exemplo, se a direção está ou não criando valor futuro para a empresa, através do desenvolvimento de novos produtos e o aumento da qualidade e da satisfação dos clientes.

### 2.2 AS QUATRO PERSPECTIVAS UTILIZADAS PELO BSC

De acordo com KAPLAN E NORTON (2004), as quatro perspectivas do Balanced Scorecard são:

- Finanças: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos parecer aos olhos dos acionistas?”
- Clientes: “Para realizar a visão, como devemos parecer aos olhos de nossos clientes?”
- Aprendizado e Crescimento: “Para realizar a visão, como promoveremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”
- Processos Internos; “Para satisfazer aos acionistas e clientes, em quais processos organizacionais devemos ser excelentes?”

#### 2.2.1O modelo sugerido pelo BSC

A sugestão que se busca é dar ênfase não a áreas isoladas, mas sim à estratégia em questão; e essa estratégia em questão possui um giro constante através do BSC. Nesse caso se possui o fluxo de informações interligadas e procede-se com o feedback dentro dos ciclos:

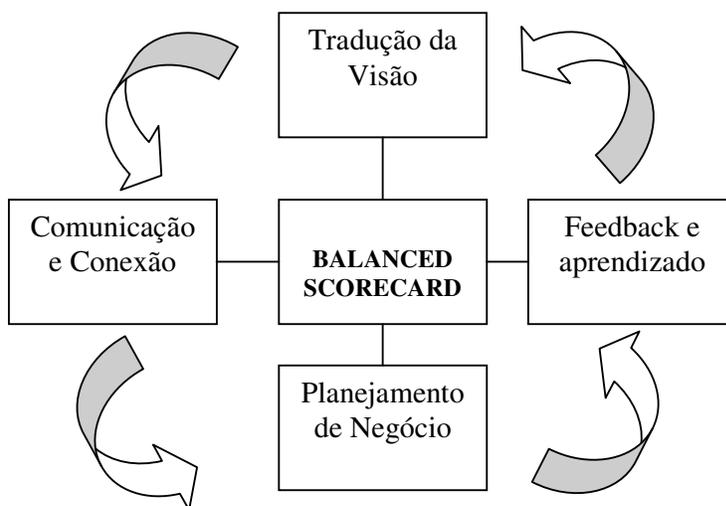


Fig.1 – Sistema Gerencial Estratégico - Kaplan & Norton (2001)

### 2.3 AS VANTAGENS DO BSC

Um sistema por si só se faz suficiente quando reúne estruturação, desenvolvimento e controle dos resultados. Assim a metodologia BSC desenvolve uma organização. Atribui-se valor não apenas aos aspectos financeiros, mas trata-os de forma conseqüente uma vez que se todos os itens anteriores estiverem conformes a empresa prosperará.

Com base nesses preceitos nota-se a interdependência de fatores. Segundo COSTA (2001):

(...) A organização pode estabelecer uma ligação entre treinamento de pessoal e maior volume de vendas através da seguinte seqüência de hipóteses:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão melhor informados sobre os produtos que vendem;

Se os funcionários estiverem melhor informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará;

Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará.(...).

### 2.4 OS 5 PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

De acordo com KAPLAN E NORTON (2001), a construção da estratégia está diretamente focada em alguns princípios do gerenciamento do processo. Tais princípios podem ser alinhados através de:

- Criar e coordenar uma equipe executiva: de forma que esses integrantes busquem sentir os anseios organizacionais e transformá-los em metas estratégicas
- Ampliar a questão estratégica de processos gerenciando unidades de negócios: através dessa ótica fica viável contornar problemas específicos, porém tratados num âmbito holístico da questão.
- Tecnologia da Informação: Capacitar meios de fazer a informação girar e trazer por si só o envolvimento de todos os indivíduos.

- Conduzir Orçamentos e investimentos de capital na mesma sintonia: Buscar atrelar um orçamento mais flexível e não irrestrito e rigidamente imutável; convencionando mudanças conforme as necessidades impostas pelo sistema.
- Recursos humanos: Criar direcionamento variável a resultados reconhecendo esforços e realimentando o ciclo estratégico.

## 2.5 PRODUÇÃO: O ALICERCE DO PROCESSO

A produção é o foco de atenção de toda e qualquer organização. Adequando fatores críticos e melhoramentos contínuos de processos ela pode ser vista como um termômetro organizacional. Poucos que estão na produção contribuem para inovações. Segundo MORGAN (1996) as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Para delimitar tal condição e evitar a burocratização apenas como norma de controle, pretende-se aferir contribuições sistemáticas que interfiram em processos de máquinas e interações de pessoas nas organizações.

Assim para se compreender o processo avançado atual de produção necessita-se resgatar preceitos primordiais da industrialização. Daí partiram as teorias que desenvolveram a Administração dos dias atuais. E preocupado com esses pontos, o BSC trabalha para reuni-los em prol de leitura dinâmica dos dados organizacionais.

### 2.5.2 Aspectos da produtividade

Para MARTINS (2003) vários são os aspectos que determinam a produtividade de uma empresa, merecendo destaque:

- Relação Capital: trabalho, que indica o Nível de investimentos em máquinas, equipamentos e instalações em relação à mão-de-obra empregada. É sabido que à medida que um parque industrial envelhece, ele perde produtividade. As substituições de equipamentos são feitas sempre no sentido de obtenção de melhorias na produtividade. É tendência manifesta nas novas instalações a implantação de linhas automatizadas, com o emprego de técnicas de manufatura integrada por computador (CIM- computer integrated manufacturing).
- A escassez de alguns recursos tem gerado problemas de produtividade, como por exemplo a energia elétrica, onde aumentos de custos geram grande impacto nos processos industriais que utilizam a eletrólise.
- Mudanças na mão-de-obra decorrentes de alterações de processos produtivos, onde pessoal com maior grau de instrução faz-se necessário. Hoje não adianta ter mão-de-obra barata, se a mesma não é produtiva. Na era do knowledge worker, ou seja, o trabalhador com conhecimentos, seus elevados custos são mais do que recompensados por sua produção.
- Inovação e Tecnologia são grandes responsáveis pelo aumento da produtividade nos últimos anos. Assim, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) dão indicativos das perspectivas de aumento da produtividade a médio e longo prazos.
- Restrições legais têm imposto limitações a certas empresas, forçando-as a implantarem equipamentos de proteção ambiental, com impactos na produtividade.
- Fatores gerenciais relacionados com a capacidade dos administradores de se empenharem em programas de melhoria de produtividade em suas empresas.
- Qualidade de vida, que reflete a cultura do ambiente em que a empresa se situa. Muitas organizações se preocupam em melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, na certeza de que o retorno em termos de produtividade é imediato.

## 2.6 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

De acordo com LOBATO (2003) Organização Estratégica é o conjunto de atividades necessárias ao estabelecimento da estrutura formal de autoridade, através da qual, subdivisões de trabalho são integradas e definidas. A seguir resumem-se as atribuições básicas no processo de gestão estratégica e seus respectivos responsáveis.

A Alta Administração é quem decide implantar o processo de GE, patrocina o processo de GE, escolhe quem participa do grupo de trabalho para formular o plano estratégico, define o proprietário (owner) do processo GE e aprova o plano estratégico. O Grupo de trabalho para formulação do plano estratégico é o responsável por formular o plano estratégico. O Proprietário do processo da GE atua como interface entre a alta administração e o grupo de trabalho para formulação do plano estratégico e coordena e promove o processo. Por último, o Consultor Atua como facilitador no processo de GE e transfere à empresa a tecnologia de GE.

## 2.7 DEFININDO METAS E CONTROLANDO RESULTADOS

Para se controlar processos, eles primeiramente têm que ser mensuráveis. Partindo desta idéia o gerenciamento de metas é uma consequência dos atos predeterminados através das estratégias.

Conforme ARAÚJO E REDI (1997) há uma conceituação peculiar para cada parte do ciclo de Shewhart:

Plan= Planejar: Escolha um problema de cada vez para resolver. Divulgue o planejado a todos os envolvidos, explicando detalhadamente cada etapa.

Do= Executar ou delegar: execute o planejamento, cumprindo ao máximo o cronograma.

Check= Checar, avaliar: a cada ação executada, deve-se avaliar o resultado. Se só você agir e deixar para avaliar tudo no final não terá padrões adequados de análise de cada atitude tomada.

Action= Agir. Caso os resultados não sejam satisfatórios, pratique ações corretivas baseadas no que foi obtido. Caso os resultados sejam bons, padronize o que foi executado para ser incluído na rotina de processo.

Uma forma prática de controlar as metas e estratégias da empresa é através do modelo de Shewhart do PDCA, sendo ele um método eficaz para o controle de processos. Ele projeta todos os meios de controle e gerenciamento uma vez que possibilita uma seqüência sistêmica de planejamento.

## 2.8 REMODELANDO O SISTEMA GERENCIAL: “O LOOP DUPLO”

O estudo de Kaplan e Norton identificou várias situações que demonstraram que os sistemas gerenciais de muitas organizações não estariam funcionando conforme deveriam, fazendo com que buscassem então um novo sistema: o Looping Duplo.

De acordo com KAPLAN E NORTON (2001) esse novo sistema gerencial focalizado na estratégia administra três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial: A Conexão entre as estratégias e orçamento; O Fechamento do Looping Estratégico; e a Experimentação, aprendizado e adaptação.

## 2.9 MAPAS ESTRATÉGICOS

Através dos Mapas Estratégicos pode-se coordenar e orientar mudanças e analisar cenários. Os mapas se compõem de indicadores e temas que são consensos das equipes. Para compreender melhor o conceito de mapa estratégico, tratar-se-á de fatores como objetivos e metas de formas gráficas e expressivas. Esse fator fica explicitado de forma causa e efeito, ou seja, há degraus gradativos de cumprimentos de estágios para o alcance dos objetivos.

O BSC tem como finalidade identificar focos deficientes e atacá-los de modo que amenize o processo de decisão uma vez que se dará foco ao que trará resultado. Desse modo os mapas estratégicos são essências para a tomada de decisão.

### **3 Metodologia da Investigação**

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da Empresa Maxiplast e visou abordar temas referentes ao BSC sendo eles conceituais, porém adaptados à realidade de cada setor da empresa.

A empresa conta com 480 funcionários, distribuídos em Diretoria, CAP, Controle de qualidade, Administrativo, RH, Departamento Pessoal, Manutenção e encarregados de seção e seus colaboradores. A pesquisa terá abrangência total investigando os anseios da população como um todo; através dos questionamentos em células de operação.

### **4 Apresentação e análise dos dados**

Através da constatação prática do sistema do Balanced Scorecard foi possível dimensionar até onde queríamos chegar com o intento.

A contribuição dessa pesquisa nos fez repensar sobre alguns valores e meios coordenativos da organização. O BSC vai de encontro ao alicerce organizacional: A Missão e Visão foram estruturadas a ponto de fazer jus ao programa estratégico. Aos indicadores foram trabalhados meios de respostas diretas para tomadas de decisões, evitando dados redundantes e informações desnecessárias.

#### **4.1 DEFININDO INDICADORES E DIRECIONANDO O BSC PARA A MAXIPLAST**

A premissa básica para o desenvolvimento de indicadores foi traçada com o fator causa efeito.

##### **4.1.1 A construção do BSC**

Primeiro a Visão Estratégica, o que se quer, no caso uma empresa de ponta nesse segmento. Depois como alcançar esse objetivo, desmembrando fatores, acompanhando números financeiros e não financeiros.

Com base no fluxo de decisões por perspectivas será traçado um detalhamento das perspectivas: Transformação dos questionamentos em objetivos estratégicos, análise estrutural.

A- Aspecto Financeiro:

Estabelecimento de parâmetros: DIRETORIA

Retorno: Médio Prazo

Aplicação: Todos Setores

Elementos Considerados: Custos, investimentos, receitas e despesas.

Foco Principal: Aumento de Lucratividade

<b>1-Perspectiva Financeira</b>			
<b>Foco Principal</b>	<b>Abordagem de Processos</b>	<b>Formas de mensuração</b>	<b>Indicadores</b>

<b>Aumento da Lucratividade</b>	Fluxo de Caixa estritamente compatível às obrigações.	Provisão orçamentária mensal de gastos	Comparação de previsão e resultado real
	Gerenciamento Fiel de contas a receber	Provisão de inadimplência; e combate SUTIL à mesma	Volume projetado de contas a receber; e resultado real
	Gerenciamento de contas a pagar	Definição e priorização de credores;	%Cumprimento das obrigações sem juros no decorrer do mês
	Análise de Investimento	Utilidade e rendimento de aquisições	Redução em custo direto ou percepção de aumento de qualidade em processo.

Quadro 1: Quadro esquematizado Finanças

Observação: A medida financeira apesar de ser tida como foco principal é apenas consequência do andamento das demais perspectivas, portanto, deve ser considerada como análise passada de fatos e serve de projeção apenas se for comparada com os demais indicadores.

B- Aspecto Clientes:

Estabelecimento de parâmetros: CLIENTES

Aplicação: Todos Setores

Retorno: Médio, Curto Prazo Conforme o cliente.

Elemento Considerados: Satisfação, Qualidade, Prazo de entrega e Atendimento

Foco Principal: Aumento da Qualidade dos produtos e serviços prestados

<b>2-Perspectiva Clientes</b>			
<b>Foco Principal</b>	<b>Abordagem de Processos</b>	<b>Formas de mensuração</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Aumento da Satisfação do Cliente</b>	Qualidade / Satisfação	Processo sob Controle, Pesquisas	Redução de Não Conformidades e devoluções
	Prazo de entregas	Programação em dia	Estabilidade do Fluxo de processos
	Atendimento	Retorno adequado, "Preocupação com o pós-venda"	Redução de ligações de clientes para reclamações uma vez que ele é procurado primeiro.

Quadro 2: Quadro esquematizado Clientes

C- Aspecto Processos Internos:

Estabelecimento de parâmetros: Produção

Aplicação: Todos Setores de Produção

Retorno: Curto Prazo

Elementos Considerados: Produtividade, Tempo, qualidade, agilidade, custos e motivação dos colaboradores.

Foco Principal: Produtividade (Melhor, Mais Rápido, Mais Barato)

3-Perspectiva Processos Internos			
Foco Principal	Abordagem de Processos	Formas de mensuração	Indicadores
Aumento da Produtividade	Metas Organizacionais	Controle, estudo de tempos e movimentos	Apontamentos de produção
	Manutenção	Programação de Manutenções preventivas	Controle de acontecimento das manutenções
	Motivação	Pesquisas, treinamentos, desenvolvimentos, acompanhamentos de processos	Redução da rotatividade, diminuição de erros, redução de custos.

Quadro 3: Quadro esquematizado Processos Internos

D- Aspecto Inovação e Aprimoramento de Processos:

Estabelecimento de parâmetros: TODOS

Retorno: Longo Prazo

Aplicação: Em toda organização

Elementos Considerados: Sugestões de melhorias, críticas construtivas ao processo, estudo de lay outs, especialização funcional \* UNIVERSIDADE CORPORATIVA, Crescimento organizacional.

\* Universidade Corporativa: Criar um espaço de adequação do homem ao processo, dando suporte através de cursos na área, porém estes cursos serão dados por instituições credenciadas voltados exclusivamente a realidade da empresa.

Foco Principal: Competitividade

4- Perspectiva Aprimoramento e aprendizado			
	Abordagem de Processos	Formas de mensuração	Indicadores
Aumento de Competitividade	Inovação	Atribuir valor a focos criativos	Nº Sugestões e implementações p/ Processo
	Sugestões/ Críticas	Utilização de todos nas mudanças operacionais, para isso escutando e ponderando sugestões	Implementação por colaborador
	Lay Out	Reformulação da utilização do espaço físico	Melhor utilização de recursos físicos
	Aprendizagem	Cursos nas áreas pertinentes	Melhorias contínuas de processos

Quadro 4: Quadro esquematizado Aprendizagem e Aprimoramento

Para interagir os processos é necessário que se apresente a inter-relação dos fatores que distribuídos equilibram e mensuram a empresa num todo.

#### 4.1.2 Segmentando a Visão em Metas

Para obtenção de melhores resultados se faz necessária a utilização dos critérios do BSC em cada setor. Assim no decorrer da pesquisa iniciará a segunda etapa de definição de meios para alcançar algo além da visão da empresa: O BSC na prática.

### 4.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

Consolidou-se com a pesquisa uma série de informações pertinentes a construção de mapas.

#### 4.2.1 Painel de comando: finanças

A idéia primordial desse painel foi a de recolher causas e fatores que fizessem suporte ou que dessem efeito ao fluxo de caixa financeiro. Trabalhou-se numa visão ampla para o trabalho referido, mas buscou-se conceituar cada ponto de intersecção de metas e objetivos.

#### 4.2.2 Painel de comando: clientes

Estabelecer prioridades onde se atacar, onde se recuar da mesma forma como se fez no método financeiro buscou-se consolidar meios estratégicos com a política de atuação aos clientes.

#### 4.2.3 Painel de comando: processos internos

Produtividade e atenção aos paradigmas que dão ênfase ou engessam a produção ; pensando nesse aspecto elaborou-se meios de combate a falhas operacionais.

#### 4.2.4 Painel de comando: aprendizagem e aprimoramento

Atribuir valor às pessoas, tentou-se buscar tal objetivo com os mapas, pois elas dão alicerces a todo o empenho da estratégia, ou seja elas são a estratégia em ação.

#### 4.2.5 Mapa estratégico visão corporativa

Essa seria a idéia global: tratar de forma visual os aspectos estratégicos da organização. Dessa forma ficaria mais fácil interferir e planejar através da simplificação gráfica.

### 4.3 PROJEÇÃO OPERACIONAL DO TEMA: PERSPECTIVAS DE CÉLULAS FUNCIONAIS

Abordando critérios de análises holísticas, buscou-se avaliar a visão funcional das lideranças. Analisando-se a visão em cada perspectiva: Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Aprimoramento.

#### 4.3.1 Análise da Perspectiva Financeira

Nesse ponto apresentou-se um consenso organizacional: Reduzir desperdícios, evitar gastos desnecessários; otimizando assim os meios e recursos existentes. Por em prática esse intento financeiro é buscar uma ação conjunta que faça que todo empenho reflita em sobra de caixa. Esse caixa dará o “gás” do processo, através dele pode se investir nas mais diversas áreas e projetar os mais diversos resultados.

#### 4.3.2 Análise da Perspectiva Clientes

Os clientes são ponto chave no funcionamento de uma organização, sem eles a empresa não teria como existir. E a constatação que se teve com o questionário operacional foi a de que deve se dar mais ênfase na qualidade, na entrega a ponto de progredir com o

índice de satisfação dos clientes. Muito já se tem feito disso ultimamente, no entanto o mercado de plástico é extremamente acirrado e um simples detalhe pode ser crucial para o insucesso nas vendas. Por isso notou-se que a empresa assimilou as tendências e exigências de mercado. Trabalha-se com o aspecto do cliente interno: Satisfaça o setor seguinte, mande o produto “100%”.

#### 4.3.3 Análise de Processos Internos

A idéia chave dos processos internos foi uma só: Estabelecer a comunicação. Alocam-se programas e processo; como a manutenção preventiva, informando a todos da importância de programar paradas. Outro ponto foi prezar pela organização e limpeza dos setores e ainda a atenção aos procedimentos de trabalhos evitando erros no processo.

#### 4.3.4 Análise da Perspectiva Aprendizagem e Aprimoramento

Nesse aspecto o questionário voltou-se ao clima organizacional e ao preparo dos colaboradores: Treinamentos; para resultados tangíveis e conseqüentemente domínios de funções. Outro ponto mencionado foi o desenvolvimento de avaliações por desempenho, vinculando-as à remuneração, ou seja, um desafio mútuo entre a empresa e os colaboradores.

### 4.4 DIFUSÃO DAS PERSPECTIVAS

As perspectivas foram detalhadas separadamente para cada aspecto, perspectivas financeiras; perspectivas dos clientes; perspectivas dos processos internos e perspectivas da aprendizagem e aprimoramento.

## 5 Proposta de Inovação

Buscou-se tratar um meio que integrasse a estratégia da empresa; para tanto foram pesquisados, pela alta administração, vários temas e chegou-se à conclusão que o BSC teria consistência para tal intento. Mais que um simples avaliador de desempenho, o BSC se mostrou o ponto chave para a coordenação da estratégia.

### 5.1 O QUE DEVERÁ SER FEITO E COMO?

Com o intento de trazer à tona o que há de mais consistente e novo no mercado, a Maxiplast através da questão de melhoria contínua buscou incorporar o Balanced Scorecard em sua política de estratégia.

Até o presente momento foram analisados de maneira teorizada todos os possíveis efeitos e impactos do BSC na organização. O passo seguinte é distribuir as coordenadas delegando a função de estratégia a todos os seguimentos.

### 5.3 QUEM FARÁ?

Os stakeholders ou tomadores de decisão serão envolvidos diretamente no processo. Através do relatório e de reuniões periódicas que acompanharão o desenvolvimento de todo do BSC na empresa. Os demais também terão sua relevância, uma vez que se dissiparão em linguagem operacional os anseios da organização e os rumos táticos e operacionais mais cabíveis a cada setor.

### 5.4 QUANDO FARÁ?

O início da implantação está previsto para janeiro de 2006. Até lá se estruturará muitos meios e buscar-se-ão ainda formas de aperfeiçoamento e contribuição de todos. Uma vez consolidado terá efeito visível a todos que acompanharem a organização.

### 5.5 QUE RESULTADOS TRARÁ?

O BSC terá por finalidade alinhar os objetivos da organização; assim não se dará ênfase em vão em áreas que não agregam valor a organização. O que poderá ser feito a essas áreas seria a reestruturação de sua estratégia. E no mais é um termômetro da estratégia pois traduzirá em indicadores a quantas andarão nossas metas , objetivos e conquistas.

## 5.6 QUANTO CUSTARÁ?

Mensurar custo é ainda vago e pouco alusivo ao BSC. Mas será dada continuidade a preparação de pessoas ao processo, e haverá em princípio uma reestruturação de informações. Feita essa reestruturação, mudam-se os cenários e conseqüentemente as tomadas de decisões. A empresa passará a ganhar e o projeto se pagará.

## CONCLUSÃO

Trazer soluções inovadoras e revolucionárias a um modelo gerencial. Esta foi a finalidade buscada com a utilização da proposta do Balanced Scorecard. Mais do que unir aspectos financeiros e não financeiros. Tal ferramenta poderá consolidar a visão organizacional dos próximos 10 anos.

Um ponto de desafios é a peça chave da organização -as pessoas- sem ela não adiantaria estruturar a melhor estratégia; pois elas colocam a estratégia em ação e delas provém os resultados determinados. Para tanto far-se-á o pensamento a um programa de avaliação de desempenho vinculando a estratégia a remuneração variável. Tal intento ainda é projeto, mas com certeza alimentará e dará suporte eficaz a Maxiplast.

A proposta em si foi tornar a estratégia tangível a ponto de ser dissipada e de ser discutida em níveis operacionais. Tãmanha clareza fará toda a diferença para organização, pois alinhar-se-á não apenas indicadores, processos, mas também serão alinhadas pessoas e suas respectivas idéias e sugestões ao modelo. O que pode se confrontar com a análise dos profissionais e da própria administração da Maxiplast, é que o sucesso da estratégia provém entre o desenvolvimento e o controle de projetos. Por isso, lança-se mão de não apenas formular e conduzir metas, mas sim de interagir com a estratégia e bloquear falhas antes mesmo que elas ocorram. Seguindo preceitos básicos da administração e coordenando conceitos da nova realidade da estratégia, busca-se um time forte não apenas capaz de gerenciar metas. Mas de definir resultados, desafiar projeções e criar, por fim, uma sinergia de conduta de maneira que a proatividade estrutural de todos envolvidos seja o ponto chave esperado por esse trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. H.; REDI, R. Qualidade ao alcance de todos. 3ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 1997.

COSTA, A. P. Dissertação de Mestrado em Contabilidade: Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo: FEA-USP, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. A Estratégia em Ação. 20ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Organização Orientada para a Estratégia. 10ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. Mapas Estratégicos. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Balanced Scorecard; Boston USA: Harvard Business Review, 1992.

LOBATO, D. M. Série Gestão Empresarial: Estratégias de Empresas. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

MARTINS, P. G.; LANGENI, F. P. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, G. Imagens das Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.