

Estudo de Caso da Aplicação de BSC em uma Empresa do Agronegócio do Sul do Brasil

Gláucia Luciana Keidann Timmermann, Bruno Batista Boniati

Pós-graduação em Gestão em Tecnologia da Informação – Instituto Federal Farroupilha (IFFar) – Campus Panambi
R. Erechim, nº 860 – 98.280-000 – Panambi – RS – Brasil

glaucciakeidann@gmail.com, bruno.boniati@iffarroupilha.edu.br

Abstract. *This article describes the steps necessary and carried out in a case study for the implementation technique known as Balanced Scorecard (BSC) which uses up indicators to evaluate the performance of an organization. For adoption is necessary to align the organization's strategic goals with IT goals. The case study was carried out in an agribusiness company in southern Brazil and the indicator used for the analysis was called donation and guarantee losses and measures related to budgeting errors and / or logistics. The results are quite satisfactory and emphasize the importance of IT to business strategy alignment, and the use of information for decision making.*

Resumo. *Este artigo descreve as etapas necessárias e realizadas em um estudo de caso para implantação da técnica conhecida como Balanced Scorecard (BSC) o qual se utiliza de indicadores para avaliar o desempenho de uma organização. Para adoção é preciso alinhar os objetivos estratégicos da organização com os objetivos da TI. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de Agronegócio do Sul do Brasil e o indicador utilizado para análise foi denominado de Doação e Garantia e mede prejuízos relacionados à erros de orçamentação e/ou logística. Os resultados obtidos são bastante satisfatórios e enfatizam a importância do alinhamento da TI à estratégia empresarial, bem como a utilização de informações para tomada de decisão.*

1. Introdução

A medição de desempenho é imprescindível para as empresas a fim de prospectar novas ações e adequar aquelas que não estejam de acordo com os objetivos e metas a serem alcançadas. Nessa perspectiva, ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para o planejamento estratégico, como o *Balanced Scorecard* (BSC) vêm organizar, agilizar e possibilitar um melhor controle, visando a análise e a tomada de decisões alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações.

O BSC é uma técnica de planejamento empresarial que considera que a simples análise de indicadores financeiros é insuficiente para a tomada de decisão. De acordo com Kaplan e Norton (1997) o resultado financeiro de uma organização é resultado de outros fatores ou perspectivas, tais como clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A utilização do BSC é de certa forma dependente e potencializada pelo uso da Tecnologia da Informação e é uma excelente ferramenta utilizada para alinhar objetivos estratégicos da organização aos objetivos da gestão de tecnologia da informação. Por meio deste trabalho pretende-se apresentar um estudo de caso resultante da aplicação de parte do BSC - com auxílio de ferramentas da Tecnologia da Informação - em uma empresa do Agronegócio do Sul do Brasil para avaliar indicador

de desempenho de “Doação e Garantia”. Pretende-se através deste trabalho apresentar o potencial do BSC e sua utilização de forma prática.

O alinhamento das estratégias da empresa às ferramentas de Tecnologia de Informação que auxiliem na automatização e medição dos processos impacta significativamente nos seus resultados. A agilidade e precisão da implementação e disposição de indicadores de desempenho atualizados para o nível tático da organização, permite a tomada, cancelamento e/ou alteração de ações que não contribuam para o alcance de suas metas e objetivos estratégicos.

O restante deste texto está organizado da seguinte forma: na seção 2 os indicadores de desempenho serão contextualizados dentro do planejamento estratégico (BSC), trazendo alguns referenciais teóricos. Na seção 3 serão brevemente discutidos alguns casos de aplicação do BSC em algumas empresas e que foram relatados em estudos de caso. Já Na sessão 4 o indicador de doação e garantia implementado em software será explicado e em seguida será apresentada uma breve análise do mesmo para uma empresa do agronegócio do sul do Brasil em sua unidade de irrigação. Finalmente a sessão 5 trará as conclusões, comentando os resultados desta implementação e medição.

2. Indicadores de Desempenho: as Métricas do Planejamento Estratégico

Mesmo o BSC sendo definido como uma ferramenta de planejamento estratégico, muitos autores o resumem como Indicadores Balanceados de Desempenho. Isto porque, nada mais é do que a definição de objetivos, metas e indicadores para medir o cumprimento das ações e seu avanço com vistas às metas. Para Kaplan e Norton (1997) os indicadores devem estar alinhados com a visão e estratégia da empresa, não se restringindo apenas ao foco econômico-financeiro da mesma, mas englobando também ativos intangíveis como processos internos de negócio, clientes e aprendizado e crescimento.

Fernandes e Abreu (2012) reforça que do ponto de vista da Tecnologia da Informação, para cada uma dessas quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento) devem ser discutidos, pensados e definidos objetivos com medições, metas e iniciativas. Ainda de acordo com Fernandes e Abreu (2012) os projetos e serviços que devem ser implantados precisam ser focados aos objetivos e às metas definidos. Isto permite o alinhamento de todas as ações e de todos os níveis empresa com os objetivos e as estratégias do negócio, os quais, por sua vez, estão alinhados com a visão e estratégia da mesma.

O modelo BSC de Kaplan e Norton (1997) é ilustrado pela figura 1. Através do modelo pode-se observar ao centro a visão estratégica da empresa, circundada pelas quatro perspectivas. São exemplos de medições e metas, conforme Fernandes e Abreu (2012), rentabilidade, valor de mercado, lucro por ação (na perspectiva financeira), qualidade, custos, flexibilidade e produtividade (na perspectiva dos processos internos), inovação e educação (na perspectiva do aprendizado e crescimento) e satisfação, retenção, serviços e crescimento (na perspectiva do cliente).



Figura 1 – Modelo BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

No BSC, o método principal utilizado para mensurar e analisar progressos ou retrocessos dos objetivos estratégicos, são os indicadores de desempenho (*performance indicators*) e de resultados (*lagging indicators*), os quais são definidos no nível tático da empresa. Os indicadores de desempenho são conhecidos também como KPI's (*Key Performance Indicators*) e nada mais são do que ferramentas de gestão utilizadas para medir os processos da empresa e verificar como estes estão em relação aos objetivos da mesma (SEGURA, 2007).

Os KPI's serão o foco deste estudo de caso e para que seja possível obtê-los com agilidade e precisão, é imprescindível a colaboração da área da Tecnologia da Informação (TI), através de softwares de indicadores de desempenho e/ou de BI (*Business Intelligence*). Estas ferramentas de gestão auxiliam na coleta, organização, apresentação e atualização de grandes volumes de dados advindos das mais diversas fontes, como planilhas eletrônicas, arquivos de textos, softwares de planejamento e administração de processos, dentre outros, formando um grande repositório de conhecimento para dar suporte às decisões estratégicas.

Dentro do BSC, os KPI's devem apresentar dados que serão analisados, convertendo-se em informações importantes para a tomada de decisões quanto à ações que impulsionarão a empresa às metas estabelecidas e conseqüentemente a atingir seus objetivos. Mesmo alguns indicadores pertencendo à perspectiva financeira da empresa, podem auxiliar na tomada de ações estratégicas nas demais perspectivas (SEGURA, 2007). Por este motivo, é de suma importância que nas reuniões para a definição dos objetivos econômico-financeiros, o arquiteto de BSC, esteja certo de que o(s) diretor(es), o(s) gerente(s) e supervisor(es) que conhecem tal área da empresa e possam contribuir de alguma forma, estejam presentes e participem ativamente do processo.

Os indicadores balanceados de desempenho podem ser quantitativos ou qualitativos. Mesmo pertencendo ao primeiro grupo, podem influenciar também qualitativamente na tomada de decisões estratégicas de outras perspectivas da empresa.

Um exemplo deste fato seria um KPI que revela o recuo da receita bruta mensal de determinada organização. Ele pode influenciar na diminuição de investimentos em treinamento de pessoal, o que por sua vez influenciará num possível indicador de medição de qualificação dos funcionários, estagnando o mesmo.

Os KPI's não são adotados somente em empresas que seguem o BSC à risca. Podem ser definidos, mensurados e analisados separadamente. O que acontece é que nestes casos, sem a definição e acompanhamento de um arquiteto ou responsável pela organização e definição dos mesmos e de suas metas, o projeto pode se tornar obsoleto, ser retro-alimentado numa velocidade inadequada à medição e análise e por fim, cair em desuso. Por isso, é de suma importância que ferramentas de TI adequadas sejam adotadas e utilizadas, para dar agilidade à montagem dos indicadores, atualização dos seus dados e consumo das informações cotidianamente.

3. Trabalhos Relacionados

A definição, implementação e utilização de indicadores de desempenho no contexto do BSC não é algo inédito. Santos et al. (2015) afirmam que este assunto é bastante discutido em fóruns e congressos que tratam sobre negócios. Existem vários artigos e trabalhos relatando experiências de empresas que ao observarem os conceitos dessa ferramenta de gestão, aprimoraram seus resultados. Para tanto, nesta seção serão apresentados dois trabalhos relacionados, ambos focados na utilização do *Balanced Scorecard*, apoiado por recursos e serviços de Tecnologia da Informação, para o alinhamento da gestão com a visão e estratégia da organização.

A primeira pesquisa relata a aplicação da ferramenta em uma empresa de Tecnologia da Informação. Segura (2007) apresenta um estudo do alinhamento dos indicadores com a metodologia BSC, ressaltando que para a mensuração dos resultados é necessário “[...] um acompanhamento constante da ferramenta para manter a organização alinhada e pronta para responder de forma dinâmica às movimentações do mercado”, hábito este que passou a ser adotado após a o desenvolvimento de seu trabalho.

Para este mesmo autor, não basta apenas desenvolver o estudo da metodologia no cenário empresarial em foco. É necessário medir os resultados de sua aplicação, considerando as metas estabelecidas mediante os objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva. Essa mensuração além de mostrar a eficácia da ferramenta, possibilitará a percepção da importância do alinhamento da estratégia da organização através de ferramentas da TI que automatizem os indicadores. A agilidade e precisão em que se obtém a informação são imprescindíveis no contexto do mercado de negócios da era da informação.

Ainda no estudo de Segura (2007), os indicadores da empresa de Tecnologia da Informação em foco, foram (re) pensados mediante a metodologia BSC. Esta organização, até o momento da realização da pesquisa, observava apenas algumas métricas financeiras, sem preocupar-se com outras dimensões que eram vitais para decisões que influenciariam no futuro da organização, em longo prazo. Dessa forma, passaram a medir e analisar outros indicadores que não eram apenas financeiros.

Santos et al. (2015) mencionam em seu estudo de caso que um dos aspectos positivos de pensar indicadores com base no BSC é a possibilidade de mensurar não apenas os aspectos financeiros tradicionais da empresa observando informações passadas, mas que, além disso, é possível prospectar, medir e orientar a trajetória que a organização deverá seguir com vistas à sua visão e estratégica. Este conhecimento permite gerar um valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Além disso, os autores enfatizaram em seu estudo, a importância de adequar indicadores já existentes na empresa ao modelo BSC, sobretudo montando o mapa estratégico e estabelecendo as relações de causa e efeito entre os mesmos nas diferentes perspectivas. Dessa forma é possível compreender como cada métrica poderá influenciar no desenvolvimento de outra, mesmo que estejam em diferentes âmbitos.

Nestes dois estudos de caso foi possível ratificar a ideia de que os indicadores de desempenho pensados nos moldes do BSC traduzem a visão e a estratégia das diferentes organizações, num conjunto de medidas e desempenho que convergem para a visão e estratégia da empresa. No entanto, estas informações só terão algum sentido e poderão fazer diferença positivamente para a vida da organização, se ações adequadas com relação às mesmas forem tomadas pelos seus responsáveis.

4. Definição e Análise do Indicador de Doação e Garantia

A empresa que foi utilizada neste estudo de caso possui uma unidade de negócios destinada ao fornecimento de pivôs de irrigação para lavouras. A compra destes equipamentos origina pedidos de vendas associados a listas de materiais, os quais devem ser enviados para a propriedade onde o(s) mesmo(s) será(ão) montado(s). Algumas vezes ocorrem erros na orçamentação dos materiais e/ou no envio dos mesmos. Os lances podem ser calculados erroneamente, sendo necessário alterar seu tamanho ou quantidade, por exemplo. Também é possível que alguns materiais apresentem defeitos. Nestes casos se faz necessário criar um pedido que é lançado como doação ou garantia para o cliente. O valor avultado no mesmo se converte em prejuízo para a empresa, afinal o custo de transporte e por vezes, também do material, não foi orçado e nem cobrado do cliente.

Nesta empresa, a soma destes pedidos chegou a mais e 1,5 milhão no ano de 2013, um valor considerável para a mesma, visto que é de médio porte. Por isso, constituíram-se o foco de algumas reuniões de planejamento estratégico da unidade que resultaram na solicitação de medidas no sentido de conter de forma urgente estes números e para tanto, foi necessário medir, acompanhar e analisar tais montantes. Inicialmente foi necessário elaborar um indicador para medição. Na época, os valores não estavam organizados desta forma. O escoamento da receita e o impacto que estes números representavam para a empresa apenas foram percebidos pela frequência em que fretes extra eram solicitados para as obras.

4.1. A Definição do Indicador de Doação e Garantia

Inicialmente os valores do indicador deveriam ser atualizados mensalmente, devendo seu resultado ser apresentado graficamente para a unidade. A meta de diminuição estabelecida para o primeiro mês foi de 50% dos valores apresentados na primeira reunião a partir da qual se adotou a medição. Como não existia na empresa nenhuma ferramenta de indicadores ou BI (*Business Intelligence*), esta informação foi inicialmente disponibilizada em planilhas com os dados do ERP⁶. A montagem das planilhas era onerosa e consumia um dia de trabalho do colaborador responsável, além de serem atualizadas apenas uma vez ao mês.

O indicador deveria somar os valores totais dos pedidos de doação e garantia faturados no mês para a unidade. Foi definido que estas somas seriam guardadas mensalmente, como dados históricos, a fim de poder compará-las ao final do ano, verificando se o objetivo estratégico de diminuir os valores estava sendo atingido e se ações deveriam ser alteradas, adotadas ou abolidas.

⁶ *Enterprise Resource Planning*: Software de planejamento e registro dos dados advindos dos diferentes processos empresariais cotidianos.

4.2. Análise do Indicador de Doação e Garantia

No primeiro mês após a definição e montagem do indicador, a análise dos resultados revelou que os valores haviam aumentado na unidade. As ações definidas pelo gerente para que os números diminuíssem, pareceram não serem adequadas ou não estarem sendo executadas corretamente pelos responsáveis. A utilização de indicadores e sua análise motivaram reuniões para avaliar, e adequar ou remover ações do planejamento.

Os resultados das reuniões de avaliação indicaram algumas decisões a serem tomadas. Orçamentistas menos experientes foram treinados internamente a fim de que a incidência de erros nos orçamentos fosse minimizada. Também os materiais passaram a ser revisados antes da preparação para o embarque, bem como a margem de possíveis erros no orçamento teve uma pequena elevação em obras que poderiam ser alteradas devido a inúmeros motivos.

As ações adotadas e fundamentadas nas análises dos indicadores se concretizaram em resultados bastante expressivos. O indicador de doação e garantia ainda é utilizado pela empresa, e no ano de 2016 sua meta foi alterada no para zero. Mesmo que ainda não tenha sido possível atingi-la, as medições considerando os dados de dezembro de 2013 (período da implantação do BSC e acompanhamento do indicador) até os dias atuais indicam uma redução de 99%, diminuindo o “escoamento de receita” de R\$ 1.537.330,22 (em Dez/2013) para R\$ 10.993,61 (em Set/2016). A figura 1 ilustra graficamente a redução obtida pelo indicador no período.

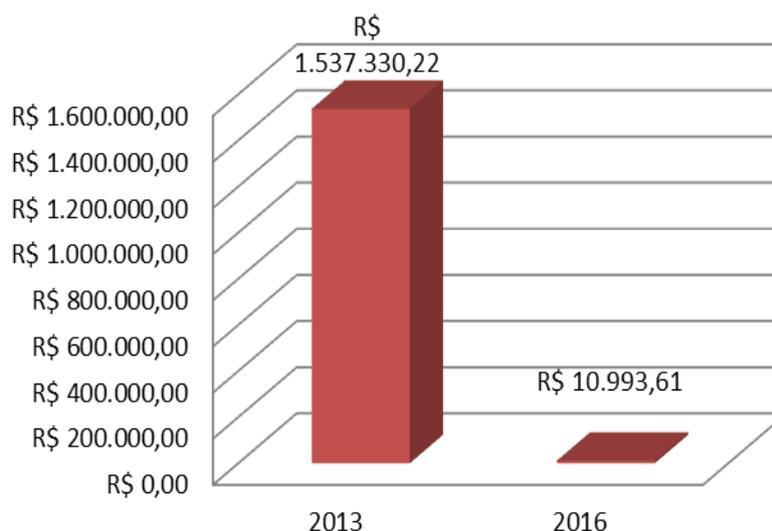


Figura 2 – Valores (cumulativos) dos pedidos de doação e garantia da unidade de irrigação em dezembro de 2013 e setembro de 2016

5. Considerações Finais

A adoção da métrica dos pedidos de doação e garantia nesta empresa do agronegócio representou ganhos significativos em longo prazo. Em menos de três anos medindo, analisando e tomando ações para redução dos valores, foi possível praticamente extinguir os pedidos deste tipo e conseqüentemente atingir a meta estabelecida no início do ano de 2016.

Além disso, a unidade passou a dispor de pelo ao menos um indicador, ferramenta que auxiliou na tomada de decisões estratégicas, bem como apontou possíveis aprimoramentos nos processos internos. Passou-se a quantificar periodicamente ações que representavam escoamento de receita, a geração de pedidos

de doação e garantia, estabelecendo metas que deveriam ser observadas e buscadas pela equipe de irrigação.

Isto permitiu o (re) planejamento e/ou alteração mensal de ações adotadas que não estavam conduzindo ao alcance das metas do objetivo de extinguir pedidos de doação e garantia. Essa cultura de medição, impulsionou reuniões mensais, onde o nível tático (gerente) interagiu com sua equipe de colaboradores, ouvindo-os e planejando determinadas ações em conjunto, o que antes não acontecia.

A empresa ainda está avançando em relação ao uso de ferramentas de TI adequadas à gestão de indicadores. Atualmente não possui uma estrutura de BI, mas já dispõe de ferramenta para montagem de indicadores, a qual automatiza a geração dos mesmos. Ela está integrada ao ERP da empresa, o que segundo Kaplan e Norton (1997) é imprescindível para que se dê importância ao BSC e suas métricas.

A automatização do indicador, poupou 1 dia de trabalho do funcionário da unidade responsável pela sua montagem manual (em planilha). Além disso, a possibilidade de ter a informação atualizada na periodicidade necessária seja trimestral, mensal, semanal, diária foi também um dos motivos que levou a empresa a investir no sistema de indicadores, o qual mediante os resultados alcançados pretende-se evoluir para um sistema mais completo como BI.

A análise deste caso permitiu não apenas mensurar resultados positivos para o indicador, o qual influenciou no aumento da receita da empresa, mas também comprovar que somente é possível ter sucesso em determinado negócio, gerenciando adequadamente o mesmo. Para tanto, é necessário medir, definir, analisar, entender e tomar ações adequadas para alinhar os processos com os objetivos da empresa, os quais, por sua vez, devem estar alinhados a sua visão e estratégia.

Referências

- Fernandes, A. A.; Abreu, V. F. (2012), *Implantando a Governança de TI - da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997), *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 15ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Santos, G. L. dos; et al. (2015) “Acompanhamento constante da ferramenta para manter a organização alinhada e pronta para responder de forma dinâmica as movimentações do mercado”. *Revista Produto & Produção*, vol. 16 n.1.
- Segura, M. (2007), *Plano de implantação da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa de tecnologia da informação: um estudo de caso aplicado à SOFTCORP*. Trabalho de Conclusão de Curso, Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC.