



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O USO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD* COMO UMA NOVA VISÃO DE GESTÃO NA COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO

**Iellen Beatriz Alves Feitoza**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5993-6565>.

E-mail: [iellenbeatriz@hotmail.com](mailto:iellenbeatriz@hotmail.com).

**Leonardo Rodrigues Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1190-4799>.

E-mail: [lrferreira.adm@gmail.com](mailto:lrferreira.adm@gmail.com).

**Resumo:** O presente trabalho versa sobre o planejamento estratégico na Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, relatando os principais problemas do uso da ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC, bem como, sugerindo algumas mudanças significativas nas ações administrativas, que resultarão na melhoria dos processos – tornando assim mais eficaz o uso do instrumento no planejamento da referida empresa. Após identificação da situação problema a ser investigada, foram realizadas entrevistas no sentido de aperfeiçoar as ações operacionais e em seguida refeitos os passos do planejamento. Assim, segundo as demonstrações das ações de intervenção, serão mitigadas as imperfeições do procedimento contribuindo para uma melhor eficiência das tarefas, trazendo resultados positivos para a organização.

**Palavras-chave:** BSC. Estratégia. Processos administrativos.

## STRATEGIC PLANNING: THE USE OF THE *BALANCED SCORECARD* TOOL AS A NEW MANAGEMENT VISION IN COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO

**Abstract:** The present work intends to deal with the strategic planning in the Company Pernambucana de Saneamento – COMPESA, reporting the main problems of the use of the tool *Balanced Scorecard* - BSC, as well as, it has been suggested some significant changes in the administrative actions, that will result in the improvement of the processes, thus making more effective the use of the instrument in the planning of the company. After identifying the problem situation to be investigated, interviews were conducted in order to improve the operational

actions and then reworked the planning steps, so, according to the demonstrations of the intervention actions, the imperfections of the procedure will be mitigated, thus contributing to a better efficiency of the tasks, bringing positive results to the organization.

**Keywords:** BSC. Strategy. Administrative processes.

## Introdução

Com as constantes mudanças no mercado, as empresas precisam buscar qualificação e manter o desenvolvimento com um olhar inovador para se chegar ao melhor resultado, seguindo um caminho que envolve planejamento e participação ativa dos colaboradores, construindo sempre um futuro melhor, que os clientes desejam. Para atender as exigências impostas por este mercado e por clientes, as empresas investem em diversas áreas, como tecnologia, preço, marketing, estratégia, recursos humanos, treinamento e qualidade.

Dentre as áreas citadas destaca-se, nesse estudo, o planejamento estratégico, explicado por Oliveira (2008) como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. É de grande importância a participação e a contribuição de cada colaborador na construção do planejamento estratégico, sendo necessária a atualização de todos em relação ao trabalho, considerando-se todas as sugestões e ideias propostas por eles.

De acordo com Tavares (2007), faz-se necessário avaliar e controlar através de indicadores ou de métricas todos os objetivos, metas, ações, recursos financeiros, humanos e materiais que foram definidos para a implantação da gestão estratégica. É através desse modelo de procedimento que os possíveis desvios entre o que foi planejado e o efetivamente executado e suas causas poderão ser oportunamente identificados e devidamente corrigidos.

A Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA) foi fundada em 1971, com criação oficial pela Lei nº 6.307 em 29 de julho de 1971. Sendo uma sociedade anônima de economia mista e com fins de utilidade pública, está vinculada ao Governo do Estado de Pernambuco por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. A organização é dotada de personalidade jurídica de direito privado, tendo o Estado como seu maior acionista.

A Companhia opera em 173 dos 185 municípios do Estado, incluindo o arquipélago de Fernando de Noronha, através das 21 unidades de negócio existentes. Sua estrutura administrativa está localizada no Recife e é composta pela Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Externa, Diretor Presidente (DPR), Diretoria de Gestão

Corporativa (DGC), Diretoria de Mercado e Atendimento (DMA), Diretoria de Novos Negócios (DNN), Diretoria Regional do Interior (DRI), Diretoria Regional Metropolitano (DRM), Diretoria Técnico e de Engenharia (DTE) e Diretoria de Articulação e Meio Ambiente (DAM).

A Gerência de Unidade de Negócios Regional Pajeú (GNR – Pajeú), localizada no município de Serra Talhada-PE, foi inaugurada em 1989 e tem responsabilidade pela abrangência dos municípios de Mirandiba, São José do Belmonte, Triunfo, Calumbi, Betânia, Serra Talhada, Floresta, Itacuruba, Petrolândia, Tacaratu e Jatobá.

Sendo assim, justifica-se a escolha dessa temática para analisar se a estratégia adotada pela COMPESA – GNR Pajeú, na realização das atividades, está tendo efetividade para atingir os objetivos corporativos, através de uma pesquisa caracterizada como exploratória e descritiva, dando continuidade com o referencial teórico e a análise dos dados para se chegar à proposta de intervenção.

O trabalho, portanto, tem como objetivo geral analisar os problemas da gestão estratégica em uma empresa de saneamento básico do estado de Pernambuco. São objetivos específicos: a) Identificar a importância do planejamento estratégico na Companhia; b) Acompanhar como se dá o processo de implementação do mapa estratégico; c) Identificar as lacunas (problemas) no funcionamento da estratégia; d) Propor alternativas de melhoria dos riscos; e) Sugerir práticas através da ferramenta de planejamento estratégico para execução de novas intervenções de qualidade.

O presente trabalho se justifica pela sua importância em aperfeiçoar as atividades da COMPESA, no sentido da governança empresarial, uma vez que foi realizado o diagnóstico da organização e os pontos mais críticos ficaram mais visíveis. Com a implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) será possível corrigir as lacunas na instituição, contribuindo para uma construção qualitativa de melhoria contínua, gerando benefícios capazes de aumentar os ganhos organizacionais, agregando aos valores<sup>1</sup> em parceria com os stakeholders<sup>2</sup> da empresa.

<sup>1</sup> Para COMPESA (2017) seus valores até 2022 são: Ética: Inovação; Transparência: Comprometimento com Resultados: Eficiência e Rentabilidade; Valorização dos Colaboradores: Foco no Cliente: Responsabilidade Socioambiental.

<sup>2</sup> A COMPESA (2017) destaca como seus principais *stakeholders* (interessados na informação): as entidades de regulação profissional; entidades de representação de classes; entidades do setor de saneamento; universidades, faculdades e institutos de pesquisa; fornecedores; ONGs; AESBE; associações de bairros; imprensa; Ministério Público; clientes/cidadãos; colaboradores internos; Conselhos Administrativo e Fiscal; IBAMA; Tribunal de

A metodologia apresenta as características direcionadas ao estudo de caso da empresa COMPESA, no qual, através de entrevistas com colaboradores, analisou-se a situação problema da empresa e utilizou-se o BSC para o diagnóstico e a resolução das dificuldades de cada perspectiva examinada.

A Coordenação Administrativo-Financeira (CAF) é responsável pelas rotinas administrativas, pelo planejamento estratégico e pela gestão dos recursos organizacionais que garantem a prestação de serviços com qualidade para todos clientes e cidadãos. Através do seu Mapa Estratégico 2018-2022, a Companhia busca garantir a satisfação do cliente, aumentar a arrecadação, alcançar a excelência, aperfeiçoar a responsabilidade socioambiental, além de promover a sua imagem. Diante desse cenário, este trabalho apresenta como principal problema: verificar se a estratégia adotada pela COMPESA – GNR Pajeú, na realização das atividades, está tendo efetividade para atingir os objetivos corporativos.

## Referencial teórico

Este trabalho irá abordar o conceito de administração estratégica, planejamento estratégico e a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que mesmo já sendo utilizada na empresa em estudo, nem todos os colaboradores têm conhecimento da sua implementação.

### Administração estratégica

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) declaram que a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Os autores também explicam que pela necessidade de tomar decisões é dado início ao processo de administração estratégica para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Esse processo, nas empresas, é de grande importância, pois dá a oportunidade aos colaboradores de conhecer o mercado em que a empresa atua. Os administradores se desafiam a conduzir as organizações estrategicamente, analisando o caminhar da empresa em um

---

Contas; Agências de regulação; Governo do Estado; Governo Federal (Ministério das Cidades, da Integração Nacional, da Saúde e FUNASA); prefeituras municipais; agentes financiadores; Agência Nacional de Águas; CPRH; Parceiros Privados.

**POLÊMICA**

**LABORE**



**Polêmica - Revista Eletrônica da Uerj** - Rua São Francisco Xavier, 524, 1º andar

bloco D, sl.1001 • Tels.: +55 21 2334-4088 / 4087 • <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/index>  
<http://www.labore.uerj.br> • [laboreuerj@yahoo.com.br](mailto:laboreuerj@yahoo.com.br)

ambiente de mudanças, por meio de decisões e ações administrativas que vão orientando os passos até aos resultados desejados.

### Planejamento estratégico

De acordo com o dicionário Aurélio (2009), a palavra “planejar” significa “fazer o planejamento; elaborar um plano ou roteiro”. Ou seja, a ação de “planejar” está atrelada a definir objetivos e metas para algo e identificar os caminhos e os recursos necessários para o alcance desses. É aplicável aos mais variados contextos sociais, sejam do âmbito profissional ou do pessoal.

Ribas, Facini e Teixeira (2014) afirmam que planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização, como uma escola por exemplo.

Realizar o planejamento de algo a ser feito pode parecer custoso e desnecessário, visto que antes de tentar efetivamente resolver o problema, o indivíduo deveria parar, analisar o problema, verificar possíveis soluções, traçar ações a serem feitas para solucioná-lo e monitorar os resultados dessas ações.

De acordo com Oliveira (2008) para melhor desempenho do planejamento estratégico, ele é dividido em três níveis, descritos abaixo:

- Nível Estratégico – o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução;
- Nível Tático – o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos;
- Nível Operacional – o planejamento operacional é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

**Figura – 1:** Níveis hierárquicos do planejamento

Fonte: ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS, 2014.

De acordo com a publicação do *blog* Administração e Finanças (2014), os níveis hierárquicos são divididos de acordo com os cargos de uma empresa, sendo representados em uma pirâmide. No seu topo encontra-se o nível estratégico onde estão os cargos responsáveis pela discursão e decisão sobre os objetivos e planejamentos para o crescimento da empresa, sendo eles o presidente, os sócios e diretores. No ponto mediano encontra-se o nível tático, no qual estão localizados os cargos que têm como objetivo gerenciar e coordenar as decisões para o operacional na busca das metas e objetivos traçados, são eles os gerentes, coordenadores e encarregados. Na base da pirâmide estão os cargos com ponto mais baixo do nível hierárquico; o nível operacional tem como o foco o trabalho em equipe, em curto prazo e em tarefas específicas, temos como exemplos os analistas, assistentes e auxiliares.

Com o passar dos anos o planejamento estratégico foi se aperfeiçoando no mercado e hoje grandes empresas buscam implementar melhorias, visto que as ferramentas de gestão e a utilização de indicadores dão retornos de como a empresa está se desempenhando.

### Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC), que traduzido significa Indicadores Balanceados de Desempenho, foi criado no início da década de 90 pelos professores Robert Klapan e David Norton da Harvard Business School, tendo como objetivo ser uma ferramenta voltada a gestão estratégica.



Para Kaplan e Norton (1997), a expressão BSC representa a estabilidade entre as diversas variáveis. É gerado a partir da Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização<sup>3</sup> e composto por vários elementos relacionados entre si (objetivos, indicadores, metas e iniciativas), construindo uma ferramenta de gestão com benefícios significantes na gestão de negócios.

É possível observar que através dos indicadores estratégicos, os líderes acompanham o desenvolvimento dos objetivos alcançados e avaliam os que podem ser ajustados. Nos órgãos públicos, as ferramentas de gestão ajudam a melhorar o atendimento à população através do estabelecimento de metas e índices de desempenho. Segundo Bethlem (2004), o *Balanced Scorecard* preconiza aferir o desempenho de uma organização decorrente de suas estratégias.

#### *As perspectivas do Balanced Scorecard*

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o *Balanced Scorecard* é uma estrutura que pode ser aplicada pelas empresas para verificar se estas dispõem de controles estratégicos e financeiros para aferir seu desempenho, onde quatro perspectivas se agregam para formar a estrutura de *Balanced Scorecard*:

Financeira (voltada para o crescimento, lucratividade e riscos, do ponto de vista do acionista), do cliente (voltada para a quantidade de valor que o cliente consegue perceber como tendo sido gerada pelos produtos da empresa), de processos comerciais internos (com foco nas prioridades para vários processos comerciais que geram a satisfação do cliente e do acionista) e de aprendizagem e crescimento (voltada para os esforços da empresa em criar um clima de apoio à mudança, à inovação e ao crescimento) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 360).

---

<sup>3</sup> *Missão* é motivo de existência da organização; *Visão* é onde a empresa quer chegar; *Valores* é o que a empresa acredita; e *Estratégia* é o caminho para alcançar um objetivo.

**Figura – 2:** As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* propostas por Kaplan e Norton

Fonte: ANDRADE, 2018.

Na perspectiva *financeira* é determinado o que se almeja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (SANTOS, 2006). Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos e as medidas financeiras têm uma função dupla: estabelecer o resultado financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Quanto a perspectiva do *cliente*, seus interesses podem alinhar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços. Para implementação da ferramenta, as empresas necessitam estabelecer objetivos ou metas para estas categorias e, posteriormente, precisa convertê-los em indicadores específicos. É essencial para a utilização dessa perspectiva que a organização adote algum mecanismo para acompanhar a percepção do cliente (TAVARES, 2007).

Partindo para o terceiro ponto elencado, conforme Nicolau (2005), para obter uma melhoria contínua nos *processos internos*, é essencial promover o talento e as capacidades internas. Deste modo, esta perspectiva determina os ativos intangíveis importantes para a estratégia: avaliam as aptidões e capacidades dos participantes, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização.



Por fim, na perspectiva da *aprendizagem e crescimento*, a aposta no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais da empresa revela-se de extrema importância, possibilitando a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que, em conjunto, são as atividades criadoras de valor para os *stakeholders* da organização (POVOA; PINHEIRO; BIANCHI, 2013).

## Metodologia

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Num estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, mais conhecimentos, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (YIN, 2001). Portanto, cabe a pesquisa descritiva a função de descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Marconi e Lakatos (2003) destacam que o pesquisador se integra ao grupo estudado, realizando suas atividades, com o objetivo de coletar informações. O método de coleta de dados utilizado foi, num primeiro momento, uma entrevista semiestruturada com os coordenadores da CCM (Coordenação Comercial) e CAF da GNR Pajeú, em seu ambiente natural e realizada de forma fracionada. As informações foram recolhidas através de um roteiro semiestruturado e com perguntas abertas permitindo ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto sem condições prefixadas (SARQUIS, 2007).

O primeiro entrevistado, o coordenador da CCM, respondeu sobre as questões da Gerência, desde a sua fundação até os dias atuais, descritos na apresentação da organização, explicando a importância do planejamento estratégico da Companhia e como cada coordenação trabalha para chegar aos objetivos definidos nas reuniões de níveis. Já o coordenador da CAF ficou responsável pelas informações sobre os riscos que afetam a prestação de serviços com efetividade.

Em seguida, deu-se continuidade a entrevista semiestruturada com duas assistentes administrativas dos setores comercial e financeiro e um assistente de logística que abordaram as dificuldades encontradas no dia a dia; um assistente do almoxarifado e uma atendente da loja de atendimento também participaram e abordaram que a falta de padronização e a escassez de recursos acabam dificultando os processos dos seus respectivos setores. Ao total, foram entrevistados seis colaboradores, sendo dois compesianos e quatro terceirizados.

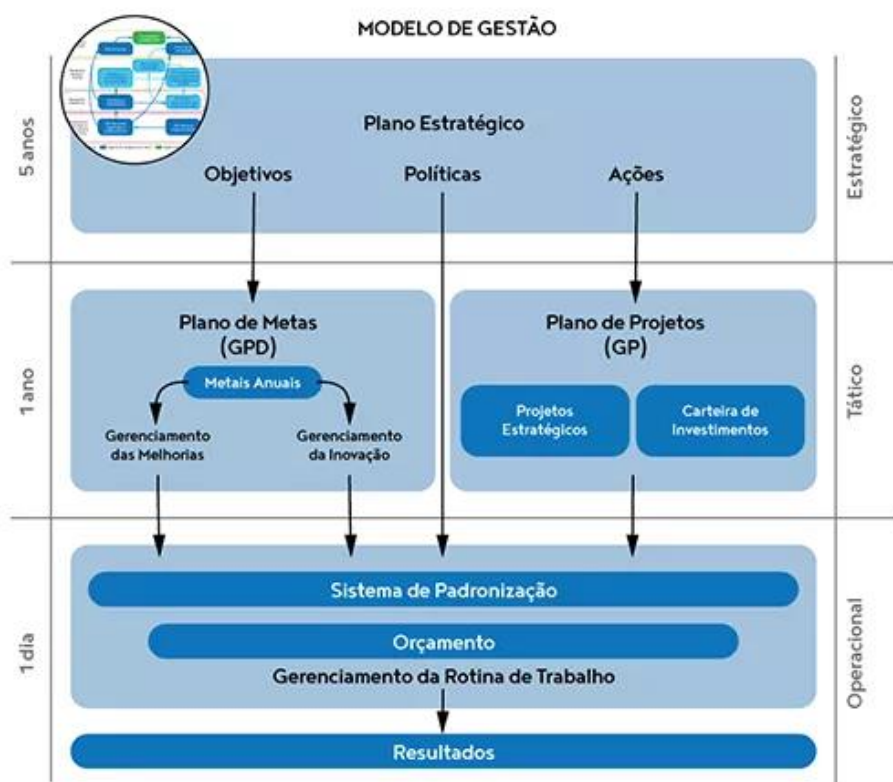
### Análise de dados e proposta de intervenção

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados na observação realizada e na entrevista semiestruturada com os *stakeholders* que retratam a organização. E, por último, a proposta de intervenção.

### Análise de dados

Através de pesquisas realizadas na companhia e entrevista com os coordenadores da GNR Pajeú, constatou-se que a mesma utiliza o modelo de Gerenciamento Pelas Diretrizes – GPD. Ela define quais as atividades que tem prioridade, para manter a empresa saudável, através do alcance de metas por todos os participantes da organização sejam eles do nível estratégico, tático ou operacional (Figura 3).

**Figura – 3:** Modelo de Gestão da COMPESA 2018-2022



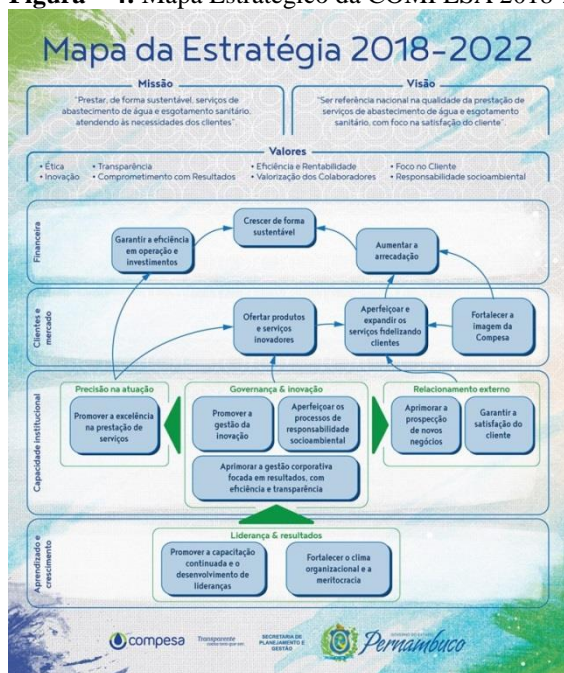
Fonte: COMPESA, 2017.

No dia a dia, o nível operacional é responsável por realizar as atividades e garantir que os serviços sejam prestados com excelência aos clientes, conforme foi planejado pelo nível

tático (processo realizado no final de cada ano). Na visão do assistente de logística, o operacional, é um dos níveis hierárquicos que mais precisam de atenção, pois deve cumprir suas atividades de acordo com a confiança repassada pelos coordenadores. Com o trabalho em equipe as assistentes administrativas ressaltam que poucas são as empresas que buscam interagir com esse comportamento, e mesmo com as dificuldades o trabalho ainda continua sendo gratificante.

Através do planejamento é possível realizar os objetivos, traçando estratégias para alcançar a missão que foi definida no nível estratégico, isso ocorre por meio de reuniões que são realizadas a cada cinco anos envolvendo todas as coordenações para discutir as dificuldades, analisar o desempenho e buscar novos horizontes empresarial.

**Figura – 4:** Mapa Estratégico da COMPESA 2018-2022

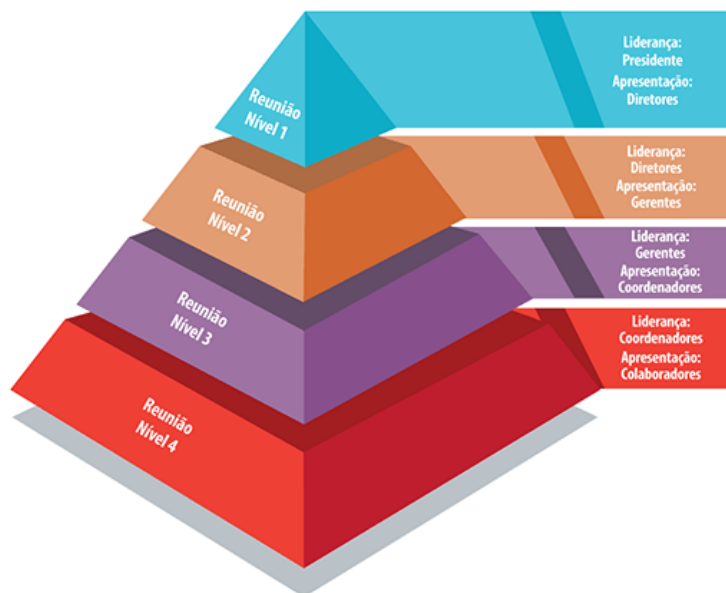


Fonte: COMPESA, 2017.

O coordenador da CCM explica que o primeiro planejamento estratégico realizado na COMPESA foi em 2005 e durante os últimos anos, tem ampliado a participação de gestores no processo de construção, realizando revisões dos planos estratégicos, que colaboram com o quadro evolutivo da organização. Para alinhar sua estratégia e os seus objetivos com a visão e

a missão organizacional, a companhia utiliza a ferramenta estratégica estudada nesse trabalho, o *Balanced Scorecard*, demonstrados em forma visual através do Mapa da Estratégia (Figura 4).

**Figura – 5:** Ciclo Mensal de Reuniões da COMPESA 2018-2022



Fonte: COMPESA, 2017.

De acordo com o coordenador da CAF, o acompanhamento de resultados dos indicadores estratégicos e setoriais é realizado mensalmente no ciclo de reuniões que são divididas em quatro níveis de hierarquia, iniciando o ciclo com a base da pirâmide, que é o 4º nível (coordenadores e equipe), em seguida acontecem as reuniões de 3º nível (gerentes e coordenadores), ainda as de 2º nível (diretores e gerentes) e finalizando com a reunião de 1º nível (com a liderança do presidente e demais diretores). Na oportunidade são analisadas as causas dos desvios das medições e o retorno esperado das ações. É por meio do monitoramento contínuo, da análise dos desvios e da implantação de medidas de controle necessárias que eles mantêm o rumo da organização (Figura 5).

#### *Funcionamento do setor financeiro*

O setor financeiro, que está vinculado a CAF, é fundamental para o desempenho da empresa, visto que é responsável pelas contas a receber e a pagar, orçamentos, fluxo do caixa e negociações. É necessário garantir a confiabilidade, continuidade e qualidade do sistema, o qual

tem objetivos corporativos que necessitam de um conjunto de ações para atingir as metas estabelecidas. O Coordenador Administrativo Financeiro é responsável por gerir uma assistente do financeiro, um assistente administrativo, um auxiliar de logística e uma estagiária.

### *Cenário encontrado*

A partir dos dados obtidos na observação *in loco* e entrevistas com os colaboradores, o cenário local apresenta os seguintes pontos de riscos que comprometem a própria visão estratégica:

- Redução do faturamento em função do aumento da perfuração de poços profundos;
- Ausências e/ou atrasos no recebimento dos valores faturados devido ao descumprimento das obrigações assumidas pelos clientes;
- Escassez de recursos que assegurem a manutenção e a continuidade das operações e/ou dependência de fornecedor único;
- Reputação e imagem da empresa não valorizadas perante à sociedade e clientes;
- Ausência de treinamento e padronização nos processos para terceirizados;
- Clima organizacional comprometido, apresentando índice de desmotivação entre os funcionários;
- Procedimentos burocráticos não adequadamente tratados.

### Proposta de intervenção

Para se chegar à visão estabelecida no Mapa Estratégico 2018-2022 da empresa, é necessário analisar os processos locais e definir quais pontos devem ser ampliados. Para isso, este trabalho dará continuidade na implantação do modelo baseado na utilização da ferramenta BSC, dando sugestões para serem aplicadas na GNR Pajeú.

A implementação desse modelo tem como objetivo explicar a estratégia da área estudada, iniciando pelos objetivos financeiros e, em seguida, relacioná-los com as iniciativas a serem tomadas nas três outras perspectivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Foram escolhidos os objetivos estratégicos que melhor representam a descrição sobre o que as coordenações precisam fazer de forma eficaz para consolidar a sua estratégia. Na seleção dos indicadores, foram levados em consideração alguns cuidados com as

características básicas, que permitissem recolher dados comparativos ao longo do tempo e que podem ser colhidos em tempo real.

No Quadro 1 encontram-se destacados os objetivos estratégicos e os respectivos indicadores selecionados para cada perspectiva do BSC do setor. Todos os indicadores foram obtidos através de sucessivas análises dos processos e dos dados colhidos na entrevista semiestruturada.

**Quadro – 1:** Proposta de intervenção para aplicação na GNR Pajeú 2019

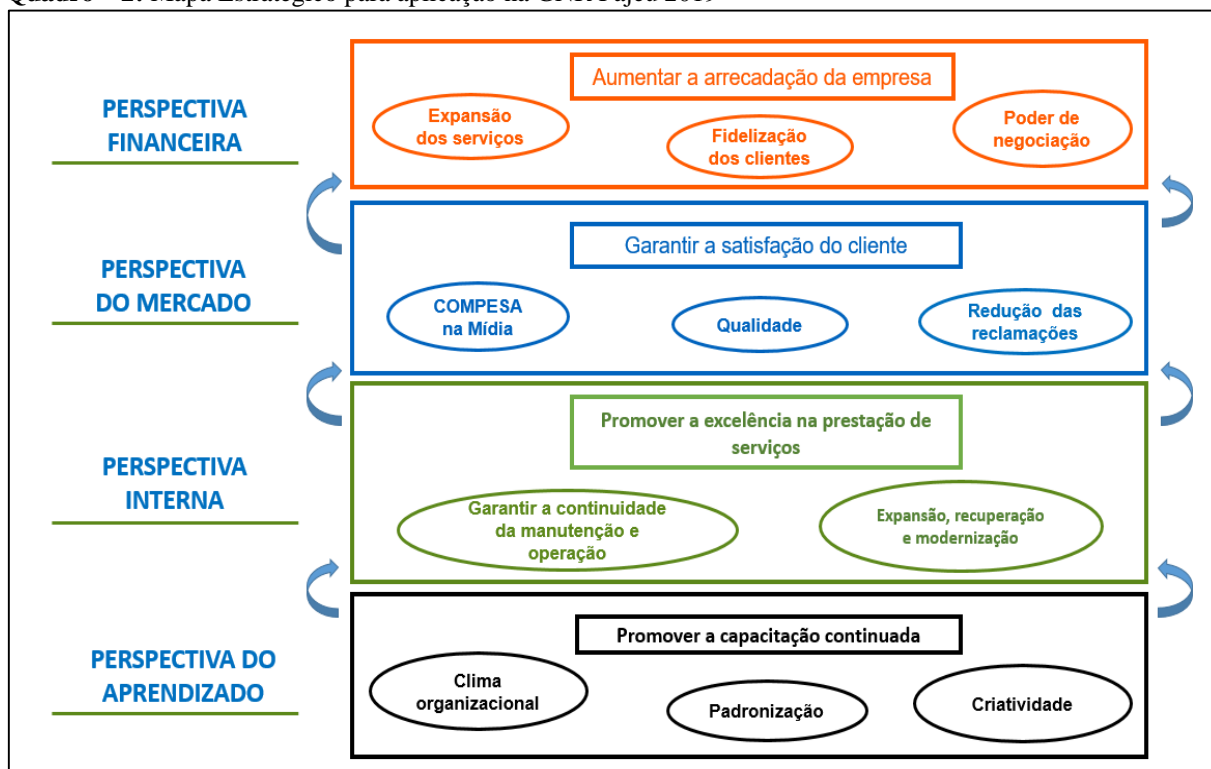
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>		
- Aumentar o faturamento - Adequar o poder de negociação com os fornecedores e clientes	A definir	- Adimplência - Saldo de Clientes a recuperar
<b>PERSPECTIVA DE MERCADO</b>		
- Expandir a imagem da empresa - Reduzir o número de reclamações	A definir	- Reclamações Externas - RA's Encerrados no Prazo
<b>PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS</b>		
- Assegurar os serviços de manutenção e operação - Reavaliar questões burocráticas	A definir	- ISC
<b>PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		
- Ampliação, modernização e melhoria dos serviços por terceiros - Clima organizacional	A definir	- Investimentos - Pesquisa de Clima

Fonte: O autor (2019).

### *Visão integrada das quatros perspectivas – Mapa estratégico*

Após a definição dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, foi elaborado, como parte da proposta de melhorias, um novo mapa estratégico para descrever as oportunidades através das relações causa-efeito entre os objetivos.



**Quadro – 2:** Mapa Estratégico para aplicação na GNR Pajeú 2019

Fonte: O autor (2019).

Em seguida será justificada a adoção de cada objetivo e respectivos indicadores presentes na proposta.

- **Perspectiva financeira**

Na perspectiva financeira foram definidas as medidas impulsionadoras de uma boa performance financeira, capazes de sustentar a estratégia traçada. A empresa tem como principal objetivo financeiro garantir eficiência em operação e investimentos, crescer de forma sustentável e aumentar a arrecadação.

De acordo com os riscos estimados (redução do faturamento em função do aumento da perfuração de poços e ausências e/ou atrasos no recebimento dos valores faturados), as propostas de melhorias foram: aumentar o faturamento com atividades intensas para expansão do serviço nas zonas de difíceis acesso e exigindo juridicamente que poços tenha autorização de fornecer abastecimento para população em geral; realizar campanhas como o mutirão de negociação nas lojas de atendimentos e bairros dos municípios de abrangência da referente

Gerência, a fim de que as obrigações possam ser cumpridas com diferentes formas de pagamento; criar mecanismos que possam manter a fidelização dos clientes e reavaliar o poder de negociação com os fornecedores.

Para isso, o indicador selecionado foi a Adimplência, que indica em percentual a relação do valor faturado e o recebido dos clientes pelos serviços prestados, com a periodicidade mensal e polaridade que resultará em ‘Quanto maior Melhor’. Outro indicador é o Saldo de Clientes a recuperar, que indica o percentual de clientes que a empresa tem a conquistar e manter com o faturamento ativo de modo integral, com periodicidade mensal e polaridade que resultará ‘Quanto menor Melhor’. Esses indicadores são de grande importância pelo fato de necessitarem de uma boa gestão do orçamento previsto para conseguirem fazer face as suas obrigações.

- **Perspectivas dos clientes**

Os clientes desempenham um papel significativo de qualquer organização. Por isso, garantir a satisfação dos clientes é visto como algo tão mais importante que a obtenção de lucros. Os objetivos estratégicos da empresa definidos na perspectiva dos clientes buscam ofertar produtos e serviços inovadores, aperfeiçoar e expandir os serviços fidelizando clientes e fortalecer a imagem da Compesa.

Reavaliando o mapa estratégico, foi visto a necessidade de expandir o Compesa na Mídia (programa de comunicação da empresa com seus clientes através das redes sociais, jornal, revista, rádio e televisão), nos municípios do interior, destacando a Gerência em estudo, a fim de reduzir as reclamações e a imagem negativa da empresa.

O primeiro indicador utilizado foi dos índices das Reclamações Externas que são aferidos por meio da média ponderada das quantidades de reclamações da população nos diversos canais externos (Televisão, Rádio, Jornal e Revista, Site Reclame Aqui PROCON, ARPE, Ouvidoria Geral do Estado, Justiça, Núcleos de Conciliação, Ministério Público e Mídias), com a periodicidade mensal e polaridade ‘Quanto menor Melhor’. Outro indicador seria o dos RA’s (Registros de Atendimentos) Encerrados no Prazo que indica o percentual de Registros de Atendimento que a empresa encerrou no prazo em relação à quantidade gerada, com a periodicidade mensal e polaridade ‘Quanto maior Melhor’.

- Perspectivas dos processos internos

Nesta perspectiva existem fatores decisivos que necessitam de atenção especial. Para tal, foram estabelecidas duas propostas de melhorias essenciais a serem acompanhadas, com o intuito de promover a excelência na prestação de serviços, promover a gestão da inovação, aperfeiçoar os processos de responsabilidade socioambiental, aprimorar a gestão corporativa focada em resultados, com eficiência, aprimorar a prospecção de novos negócios e transparência e garantir a satisfação do cliente. Com isso será possível alcançar os objetivos da perspectiva dos clientes e da perspectiva financeira.

As propostas seriam: investir em recursos para garantirem a manutenção e operação dos serviços e reavaliar o planejamento para questões burocráticas. Para isso, o indicador utilizado foi o ISC (Índice de Suficiência de Caixa) que representa a margem de saldo disponível no caixa, após pagamento dos compromissos assumidos, e que é usado prioritariamente na realização de investimentos em expansão, recuperação e modernização, com a periodicidade mensal e polaridade ‘Quanto maior Melhor’.

- Perspectivas de aprendizagem e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é indutora dos resultados das três outras perspectivas. Esta busca identificar os objetivos e indicadores que são condutores de um crescimento organizacional. A empresa considera que os seus colaboradores são parte importante das infraestruturas da empresa, pelo que é fundamental investir nas pessoas.

A Compesa tem como objetivo promover a capacitação continuada e o desenvolvimento das lideranças, fortalecer o clima organizacional e a meritocracia. Porém, os riscos alertam para melhorias locais como a necessidade de realizar treinamentos, capacitações e acompanhamento para os terceirizados, a fim de melhorar o atendimento, a postura e a ética como prestadores de serviços, estimulando o surgimento de novas ideias e a promoção da criatividade no ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, foram selecionados dois objetivos, sendo eles o nível de investimento e índice de satisfação dos colaboradores na pesquisa de clima. No indicador investimento será medido o valor investido pela Compesa na ampliação, modernização e melhoria de seus serviços, com a periodicidade mensal e polaridade ‘Quanto maior Melhor’. Para medir o nível de satisfação dos colaboradores, sugere-se a implantação da ferramenta pesquisa de clima organizacional, devendo ser realizada anualmente com o objetivo de coletar

informações relevantes de como está a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que podem afetar o seu desenvolvimento e motivação dentro da organização.

### Considerações finais

As empresas devem estar sempre buscando ferramentas para otimizar os seus processos e fomentar a melhoria contínua, reduzindo desperdícios e incrementando a satisfação do cliente. O *Balanced Scorecard* associa as atuações estratégicas, operacionais e organizacionais, constituindo um processo estruturado para a invenção de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Os propósitos do trabalho sobre a COMPESA foram alcançados, pois todos os objetivos foram respondidos: o geral com a análise do planejamento estratégico e as sugestões propostas para sua melhoria, bem como os específicos onde cada ponto foi tratado e direcionado para as devidas soluções.

Através da análise realizada, foi possível observar que as atividades direcionadas pela Coordenação Administrativo Financeira, necessitam de melhorias na execução do planejamento no dia a dia, visando a efetividade na realização de seus serviços e no alcance de seus objetivos.

Dentro das medidas sugeridas, foi elaborado um BSC que demonstra novas oportunidades diante dos riscos vivenciados na GNR Pajeú. Isso ajudará na comunicação de todos os colaboradores envolvidos sobre quais os objetivos almejados para que a estratégia definida tenha êxito e para que todos os participantes do processo se empoderem no alcance dos mesmos, sendo construído um novo método de avaliação, formado por indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando acompanhar e avaliar todo o desempenho da área.

A vivência do estágio e o desenvolvimento do BSC foi muito enriquecedor por proporcionar a possibilidade de conhecer todo o funcionamento da organização e alargar o horizonte de conhecimentos, permitindo uma visão sistêmica do negócio. Exercer as atividades envolvendo vários profissionais em equipe foi, sem dúvida, a maior contribuição para a formação acadêmica, tendo em conta que cada colaborador tem uma visão diferente de conduzir o processo, além de possibilitar a aprendizagem de lidar com novas experiências da vida empresarial.

## Referências

- ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS. Dicas de boas práticas para a administração e para as finanças corporativas. **Blog Administração e Finanças**, 10 fev. 2014. Disponível em: <http://administracaoefinancas.blogspot.com/2014/02/os-niveis-estrategico-tatico-e.html>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COMPESA. APE. **Compesa**, 2017. Disponível em: <https://intranet.compesa.com.br/ape>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- COMPESA. Código de Ética da Compesa. **Compesa**, 2017. Disponível em: [https://servicos.compesa.com.br/wp-content/uploads/2018/06/codigo\\_de\\_etica\\_da\\_compesa.pdf](https://servicos.compesa.com.br/wp-content/uploads/2018/06/codigo_de_etica_da_compesa.pdf). Acesso em: 15 mar. 2019.
- COMPESA. História e Perfil. **Compesa**, 2017. Disponível em: <https://servicos.compesa.com.br/historia-e-perfil/>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- COMPESA. Planejamento Estratégico. **Compesa**, 2017. Disponível em: <https://servicos.compesa.com.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 24 mar. 2019.
- COMPESA. Plano de Negócios e Gestão 2018 - Estratégia de longo prazo 2018-2022. **Compesa**, 2017. Disponível em: <https://servicos.compesa.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Plano-ELP-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de tecnologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NICOLAU, I. **A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva**. Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- POVOA, B. B.; PINHEIRO, R. R. S.; BIANCHI, R. F. O balanced scorecard como ferramenta de planejamento estratégico aplicada à área de logística inbound de uma empresa de grande porte no setor de papel e celulose. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 33., 2013, Salvador. **Anais...** Abrejo, 2013.
- RIBAS, A. J. F.; FACINI, M. A.; TEIXEIRA, G. **Planejamento Estratégico**. Paraná: UNICENTRO, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/handle/123456789/882>. Acesso em: 08 mar. 2019
- SANTOS, R. A. **Balanced Scorecard em Portugal: Visão, estratégia e entusiasmo**. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.

SARQUIS, A. B., IKEDA, A. A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 55-70, out./dez. 2007.

SEBRAE. Entenda o que é administração estratégica. **Sebrae**, 21 nov. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-administracao-estrategica,44af6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 abr. 2019

ANDRADE, L. BSC Balanced Scorecard: aprenda as melhores práticas para implantar na sua empresa! **SITWARE**, 19 jan. 2018. Metodologias de Gestão. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 12 abr. 2019.

TAVARES, M. C. R. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

---

**Recebido em:** 24/05/2021.

**Aceito em:** 17/10/2021.