

# DESEMPENHO E ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA – CTEEP

## PERFORMANCE AND ANALYSIS OF THE BALANCED SCORECARD AT THE CTEEP – COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA

### **Sirlei Tonello Tisott**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Endereço postal: Av. Ranulpho Marques Leal, 3484 - Bairro Industrial – CEP: 79620-080 – Três Lagoas - MS. Telefone: 67 3509 3771

E-mail: sirlei.tonello@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1604397401494604>

### **Marçal Rogério Rizzo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Doutor em Geografia

Endereço postal: Av. Ranulpho Marques Leal, 3484 - Bairro Industrial – CEP: 79620-080 – Três Lagoas - MS. Telefone: 67 3509 3769

E-mail: marcalprofessor@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3409715614996523>

### **Renata Gama e Guimaro Moura**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Mestre em Administração

Endereço postal: Av. Ranulpho Marques Leal, 3484 - Bairro Industrial – CEP: 79620-080 – Três Lagoas - MS. Telefone: 67 3509 3771

E-mail: ml.moura@terra.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7291496843804193>

### **Vladimir Lisboa Veloso**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Graduando em Administração

Endereço postal: Av. Ranulpho Marques Leal, 3484 - Bairro Industrial – CEP: 79620-080 – Três Lagoas - MS. Telefone: 67 3509 3771

E-mail: mineirotls@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9383016302009835>

**Data de submissão:** 06 Abr. 2011. **Data de aprovação:** 30 Mai. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

### **Resumo**

O estudo visou a analisar os indicadores de desempenho do BSC nas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) no período de 2008 e 2009, da CTEEP, comparativamente aos objetivos e metas definidas no planejamento estratégico da organização. A realização da pesquisa, de natureza exploratória, foi alicerçada em bases teóricas e conceituais sobre o BSC. A metodologia delineou-se por meio de estudo de caso sob uma abordagem qualitativa. Constatou-se que a CTEEP concentra atenção em esclarecer e estimular os colaboradores a participarem de todo o

processo de monitoramento e acompanhamento da performance empresarial. No contexto geral, entende-se que o BSC foi implantado com sucesso na CTEEP, tornando-se, em pouco tempo, uma ferramenta essencial para a gestão estratégica implementada pela empresa. A empresa vem superando obstáculos com iniciativas como *workshops* e comunicação interna, em meio a uma mudança de cultura organizacional, possibilitando a formação de novos hábitos (RUSSO et al., 2010). Um deles é o acompanhamento, por meio da transnet da empresa, dos indicadores de desempenho, afirmando que, dessa forma, conseguem entender e analisar qual o papel de cada um, sejam os objetivos, iniciativas ou indicadores do BSC. Conclui-se que o BSC, como um dos principais sistemas estratégicos de gestão, produz um claro entendimento de como a decisão do responsável pela organização pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação entre as ações de hoje e as metas de amanhã.

**Palavras-Chaves:** Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico.

### Abstract

The study of BSC's performance indicators was examined under the following perspectives (financial, customers, internal process, learning and growth) during the years 2008 and 2009, of the CTEEP, compared to the goals and targets set in the strategic planning of the organization. The performing and exploratory research was based on theoretical and conceptual foundations of the BSC. The methodology was established on case study with a qualitative approach. The CTEEP is focused on clarifying and encouraging employees to participate in the process of tracking and monitoring business performance. In general, it is understood that the BSC was implemented successfully in CTEEP, becoming, in short, an essential tool for strategic management implemented by the company. The company has been overcoming obstacles with initiatives such as workshops and internal communication, changing organizational culture, allowing new habits (RUSSO et al., 2010). One is the monitoring, through the company's transnet, with performance indicators, which makes us understand and analyze each one, either in the objectives, initiatives and indicators of the BSC. It was concluded that the BSC as a major strategic systems management, produces clear understanding of how the decision of the manager of the organization can directly impact not only in his area of responsibility, but also throughout the company's strategy, helping relationship between today's actions and tomorrow's goals.

**Keywords:** Performance indicators. *Balanced Scorecard*. Strategy map.

### 1 - Introdução

O novo contexto organizacional é caracterizado pelo crescente processo de mudanças, flexibilidade, rapidez e desenvolvimento de novas tecnologias. Para manter-se no mercado, faz-se necessário que a administração da empresa considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por vezes agressivas, que concorram para seu aumento de competitividade.

Nesse cenário, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial, exigindo das empresas um posicionamento definido e reconhecido pelo mercado. Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram-se somando a fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão. Para tanto, visando a contribuir para o posicionamento da empresa no mercado, o planejamento estratégico (ANSOFF, 1990; ACKOFF, 1966) tornou-se uma política de gestão empresarial imprescindível e, para colaborar no monitoramento e análises dos dados, surgiram vários

sistemas ou ferramentas. É preciso, no entanto, que a estratégia seja o centro do sistema de gestão, ou o ponto de referência para todo o gerenciamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2001) mencionam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que sua qualidade em si e que menos de 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução. Como resposta a essa demanda por ferramentas de gestão estratégica, os autores desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema composto por um quadro equilibrado de indicadores que facilita a comunicação e o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação e monitoramento.

Diante disso, parte-se do pressuposto que a estratégia, além de ser compreendida por todos, precisa ser executada, monitorada e ajustada conforme sua evolução. Assim, é necessário criar meios para acompanhar e, se preciso for, mudar a rota, rever as decisões já tomadas e aquelas que ainda serão implantadas, buscando a eficácia da empresa. O BSC é entendido, atualmente, como uma das melhores ferramentas para medir o nível de desempenho de uma empresa de maneira global e, segundo observações de Kaplan e Norton (1997), não se pode executar a estratégia sem entendê-la e, para entendê-la, faz-se necessário descrevê-la. Reforçando tal afirmação, Martins, Cruz e Tracz (2010, p. 10) coletaram dados de 15 empresas de vários setores da economia e constataram um impacto positivo da implementação do BSC no desempenho financeiro, tendo sob análise três indicadores: Retorno sobre o Investimento (ROI), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Preço da Ação. Os autores afirmam que “de maneira geral, pode-se dizer que houve um incremento nas médias das três variáveis com a implementação do BSC”, apresentando melhores resultados após a implementação da ferramenta.

Outras pesquisas apontam, no entanto, dificuldades na aplicação do modelo. Russo et al. (2010, p. 15) destacam estudos que apresentam situações de empresas que encontraram dificuldades na implantação do BSC, ou mesmo fracassaram em seus projetos. “O modelo do BSC foi estruturado de forma a possibilitar a formação de hábitos que uma vez assimilados pelo grupo de pessoas envolvidas com sua implantação, poderão ser transformados em rotinas que serão a base da institucionalização do BSC” (RUSSO et al., 2010)

Nesse contexto, apresenta-se o questionamento que norteia este estudo: o BSC como ferramenta de desempenho é realmente útil no alinhamento estratégico da CTEEP? Para responder a esse questionamento, o estudo visou a analisar os indicadores de desempenho do BSC nas quatro perspectivas, – financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento – no período de 2008 e 2009, da CTEEP, comparativamente aos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico da organização.

## **2 - O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, surgiu no início da década de 1990, a partir de estudos em diversas organizações. O projeto intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* foi motivado por transformações que estavam acontecendo no mundo da gestão dos negócios, em decorrência da transposição da era industrial para a era do conhecimento. Os participantes do estudo acreditavam que a dependência de medidas de desempenho, baseadas unicamente em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das organizações de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, “o BSC surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão [...] na condução das tomadas de decisão em uma organização, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira” (ROCHA, 2002, p. 48). Possui um mecanismo que interliga as medidas focadas no desempenho passado aos objetivos e medidas dos indicadores que impulsionam o

desempenho futuro, colocando no foco do sistema não mais o controle por si só, mas toda a visão e estratégia da organização.

Na medida em que o BSC foi sendo utilizado pelas organizações, os autores Kaplan e Norton publicaram obras que vieram a suprir as necessidades identificadas. Assim, o BSC evoluiu conforme síntese apresentada no QUADRO 1 a seguir:

**QUADRO 1:** A evolução do *Balanced Scorecard*

<b>Evolução do BSC</b>	<b>Características</b>
1ª geração <b>Equilíbrio</b>	Entre objetivos de curto e de longo prazo; entre medidas financeiras e não financeiras; entre indicadores de tendência e de ocorrência; entre perspectivas internas e externas
2ª geração <b>Relação de causa e efeito</b> Mensurar o desempenho Implementar e comunicar a estratégia	Relação entre medidas e perspectivas por meio da relação de causa e efeito entre elas, com o objetivo de informar e alinhar a estratégia.  Orientar o processo de implantação da estratégia baseado em cinco princípios gerenciais:
3ª geração <b>Mapa estratégico</b> Ferramenta de gestão estratégica	- tradução da estratégia em termos operacionais - alinhamento de toda a organização à estratégia - implemento da estratégia que passa a ser responsabilidade de todos os funcionários - a estratégia passa a ser um processo contínuo - mobilização da mudança a partir da liderança executiva

**Fonte:** Elaborado com base em Carvalho e Tostes (2007) e referências a Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004)

Para Kaplan e Norton (1997), o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos, o que envolve toda a organização, tendo como ponto de partida a equipe da alta administração. Desse modo, a visão descreve o objetivo (meta), e a estratégia é o entendimento comum acerca de como o objetivo será alcançado. Após a equipe da alta administração estabelecer as diretrizes a serem adotadas, toda a organização deverá ser informada por meio de fontes confiáveis e seguras, como, por exemplo, informativos e quadro de avisos, que demonstrem a estratégia e passem uma clara explicação das metas de longo prazo a serem alcançadas.

Teixeira (2003) constatou, em pesquisa realizada numa instituição privada de ensino, que, se não for repassado aos colaboradores o esclarecimento sobre os referenciais estratégicos e a importância da utilização do BSC, ele poderá ser ineficaz no apoio à tomada de decisões. “Com o *scorecard* decomposto por área de atividade, o controle das operações será percebido localmente [...] os empregados terão mais compreensão e estarão mais bem motivados e, assim, mais abertos para mudarem e fortes para implementarem as decisões da companhia” (OLVE; ROY; WETTER, 2001, 42). O BSC é mais que um simples conjunto de indicadores é um sistema gerencial capaz de canalizar energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas e de avaliação de desempenho. Além disso, “pode trazer para a organização alguns benefícios, tais como: aumento da atenção oferecida aos clientes; expansão do mercado de maneira coordenada; desenvolvimento dos colaboradores e estímulo à criação de um ambiente de motivação” (BRAGA; ALMEIDA; SILVA, 2005, p. 12).

Kaplan e Norton (2001) afirmam que menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas, muitas vezes por erros na elaboração da estrutura financeira, que,

nos sistemas de gestão tradicionais, é realizada para curto prazo. “Preparar-se para o futuro é investir na competência, cultivar as relações com o cliente e criar bases de dados” (OLIVEIRA; ROY; WETTER, 2001, p. 4), no entanto poderão ocorrer conflitos entre as metas de lucro em curto prazo e as decisões de longo prazo. Assim, Kaplan e Norton (2001) propõem uma sequência básica visando a facilitar a aplicação do BSC: a) a definição de metas de longo prazo (objetivos indicadores e metas); b) a identificação e alinhamento dos investimentos e programas de ação (iniciativas); e, c) a vinculação e alocação de recursos e orçamento. Buscando validar essa sequência, Kaplan e Norton (2001) elencam uma série de processos que, se seguidos, facilitarão a construção do BSC e também a escolha dos melhores indicadores a serem utilizados. São eles: a) avaliar o ambiente competitivo; b) conhecer as preferências e segmentos dos clientes; c) criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário; d) articular o equilíbrio entre crescimento e produtividade; e) selecionar os segmentos de clientes almejados; f) determinar a proposição de valor para os clientes almejados; g) identificar os processos de negócio críticos para o cumprimento da proposta de valor e para a realização dos objetivos financeiros; e h) desenvolver as habilidades, competências, estímulos, base de dados e tecnologias imprescindíveis à excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes.

## 2.1 As quatro perspectivas do BSC

O BSC está estruturado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas, juntas, demonstram uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio, e, em cada uma delas, faz-se necessário definir objetivos, indicadores, metas e as respectivas ações a serem implementadas (KAPLAN; NORTON, 1997). Outro ponto estratégico em qualquer perspectiva consiste na elaboração e levantamento do orçamento necessário à execução das ações, já que muitos planos não chegam a ser concretizados por falta de recursos, sejam eles humanos ou financeiros. As quatro perspectivas são elaboradas tendo como fatores determinantes a visão e a estratégia e devem garantir o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.

As medidas **financeiras** são muito importantes para demonstrar como as estratégias adotadas estão contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais. Kaplan e Norton (1997) mencionam que o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, ajustando-os nas diferentes fases do ciclo de vida e crescimento de qualquer unidade de negócios. Os autores definem três fases para as empresas: a) crescimento; b) sustentação; c) colheita. Para tanto, os objetivos e indicadores variam de acordo com a fase de vida e crescimento em que se encontra a unidade de negócio. Desse modo, para cada estratégia de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e mix de receita, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A identificação do segmento de mercado e satisfação do cliente é fator de relevância para o sucesso financeiro das organizações. Nesse sentido, a perspectiva do **cliente** propõe medidas essenciais de resultado, permitindo que os gestores articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão uma maximização dos resultados no futuro. Devem ser incluídas, também, medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes. Kaplan e Norton (1997) classificam essa proposta em três grupos: atributos dos produtos e serviços, imagem e reputação da empresa e relacionamento com clientes. Ainda sobre a proposta de valores, Kaplan e Norton (2001) identificam a necessidade de medir a proposta de valor, tanto internamente como em relação aos concorrentes. Os autores destacam os seguintes exemplos de indicadores para essa perspectiva: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade do cliente.

Os processos internos focam os processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). Para atingir os objetivos propostos nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997)

adotam a ideia de cadeia de valor de Porter, que prevê três processos principais: inovação, operações e serviços pós-vendas. Algumas medidas muito difundidas nessa perspectiva são: tempo, qualidade e custo.

A perspectiva do **aprendizado e crescimento** identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Tal infraestrutura provém de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, e os principais indicadores da perspectiva são a satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2001) mencionam que não adianta criar um número muito alto de indicadores em cada perspectiva, visto que isso poderá gerar dificuldades para controlá-los e acompanhá-los. Os autores defendem um número entre 20 a 25 indicadores, que poderão ser assim distribuídos: na perspectiva financeira, estruturado com 5 indicadores; na perspectiva do cliente, também com 5 indicadores; na perspectiva interna, com 8 indicadores; na perspectiva aprendizado e crescimento, com 5 indicadores. Esses e outros critérios, definidos por Kaplan e Norton, também são ilustrados no QUADRO 2 e complementados por Galas e Ponte (2004).

**QUADRO 2:** Critérios de avaliação de equilíbrio

Características do BSC	Critério de equilíbrio	Fonte
Número de indicadores	20 a 25	Kaplan e Norton (2001)
Proporção de indicadores nas perspectivas	Financeira – 22% Clientes – 22% Processos Internos – 34% Aprendizado e Crescimento – 22%	Kaplan e Norton (2001)
Perspectivas externas / Internas	Perspectivas externas – 44% Perspectivas internas – 56%	Os autores
Financeiro / Não-financeiro	Financeiros – 20% Não-financeiros – 80%	Kaplan e Norton (2001)
Curto prazo / longo prazo	Um de curto prazo para dois de longo prazo	Os autores
Ocorrência / Tendência	Um de ocorrência para dois de tendência	Niven (2002)

Fonte: Galas e Ponte (2004, p. 09).

Os indicadores individualmente não são, no entanto, capazes de dar uma leitura exata e verdadeira de todo o processo de criação de valores para a organização, sendo necessário que haja, entre eles, uma interconexão que proporcione uma visão geral do desempenho da organização. Um modelo que indique como certas medidas dependem umas das outras: “clientes mais satisfeitos compram mais, aumentando assim os lucros” (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p. 219), desde procedimentos para processos internos até as consequências das ações para os clientes ou para os resultados financeiros – a relação de causa e efeito.

## 2.2 A relação de causa e efeito

De acordo com Kaplan e Norton (2001) e Barcellos (2002), as relações de causa e efeito, responsáveis por interligar os indicadores nas diversas perspectivas, respeitando a estratégia e a visão definidas durante a elaboração do planejamento estratégico, são o ponto principal do BSC, desde que essas relações permitam ao

sistema de medição uma clareza quanto ao gerenciamento e controle de todos os indicadores.

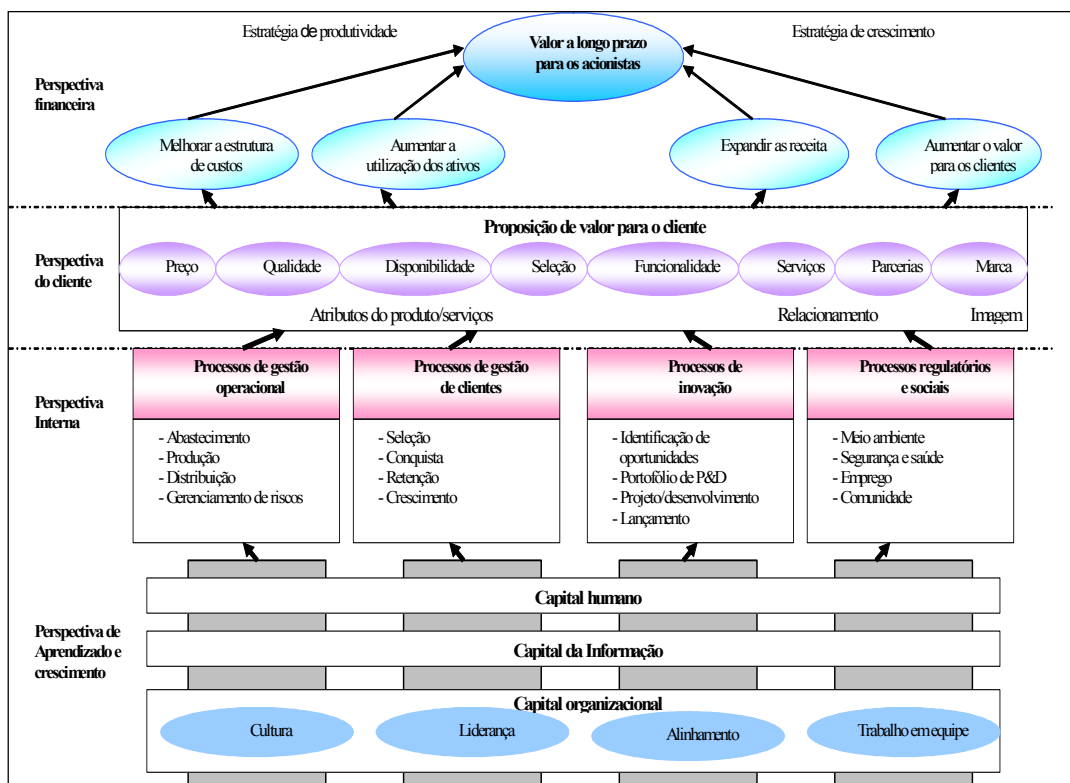
A relação de causa e efeito decorre da interação entre os objetivos, relacionando as hipóteses às medidas estabelecidas para atingi-los, nas diversas perspectivas. Esse processo deve permear todas as perspectivas, visto que a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse sentido, a partir de uma estratégia, a organização terá que identificar quais os aspectos críticos nos processos internos e, então, fazer suposições, como, por exemplo: se a organização necessitar investir em melhoria de processos, deverá identificar quais serão as demandas quanto a capacitação de pessoal, tecnologias e sistema organizacional. Assim, a sequência de hipóteses deve perpassar todas as perspectivas, idealizando os resultados.

A relação de causa e efeito apresentou-se como um diferencial entre os diversos sistemas de indicadores de desempenho e, como forma de apresentar os objetivos estratégicos da organização, interligados nas quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito. Pode-se ilustrar o BSC com a construção de mapas estratégicos.

### **2.3 Mapas estratégicos**

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador converte-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Fernández (2001) complementa essa concepção, mencionando que o mapa estratégico contribui para englobar ou priorizar objetivos e que o processo de sua elaboração proporciona um grande aprendizado no trabalho em equipe.

O mapa estratégico é a representação visual (gráfica) da estratégia, demonstrando de forma sintética como os objetivos, nas quatro perspectivas, integram-se e combinam-se para descrever a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004). A FIG. 1 exemplifica um mapa estratégico com as quatro perspectivas e algumas sugestões de objetivos.



**FIGURA 1:** O mapa estratégico representa como a organização cria valor  
 Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

A construção do mapa estratégico, por meio da arquitetura de causa e efeito, conectando as quatro perspectivas, força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor (KAPLAN; NORTON, 2004). Esse processo de agregação de valor difere quanto à criação de valor por meio de ativos intangíveis ou gestão de ativos intangíveis. Nesse sentido, as perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que se espera atingir com a execução da estratégia, e ambas apresentam indicadores de resultado. Por outro lado, a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários, respaldando a excelência dos processos internos de criação de valor, proporcionando sustentação aos pilares da estratégia.

### 3 - Procedimentos metodológicos

Para Beuren e Raupp (2008, p. 76), “no rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo”. O delineamento, na pesquisa científica, representa o esboço, o caminho a ser percorrido pelo pesquisador para obter respostas para o problema de pesquisa. Esta pesquisa, de caráter exploratório e de natureza qualitativa, foi delineada como um estudo de caso da Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP.

O estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Esse objeto pode ser único ou constituir-se em casos múltiplos com a análise de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. O estudo de caso permite “uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações” (ROESCH, 2005, p. 201). “É preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados [...], tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2010, p. 32).



Quanto à opção pela pesquisa exploratória, justifica-se pelo interesse em “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41), uma vez que se trata de uma temática pouco explorada no meio organizacional, contribuindo com relatos, aplicações do BSC em organizações, além de críticas sobre sua aplicabilidade e efetividade no meio empresarial. O intuito básico é compreender como foi estruturado o BSC, como está o desempenho dos indicadores nos períodos de 2008 e 2009 e identificar os principais pontos fortes e pontos fracos decorrentes de sua utilização. Conforme Creswell (2010, p. 208), “os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevistas com os participantes”, utilizando-se de várias fontes de dados para o desenvolvimento da pesquisa.

Para tanto, foram coletados os dados, tanto em fontes primárias como em fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2002). Foram pesquisados livros, periódicos, artigos científicos, teses e dissertações, relatórios gerenciais expostos na Transnet (intranet da CTEEP), em jornais e informativos oficiais internos, e realizadas entrevistas com seis pessoas da área administrativa de Jupiá e onze colaboradores de áreas distintas, buscando um maior entendimento sobre a análise dos gráficos, dos indicadores, sobre a aplicabilidade, entendimento e uso da ferramenta.

#### **4 - A Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP**

Utilizando-se do vasto material disponível na intranet da CTEEP, tem-se a caracterização de todo o grupo ISA - Interconexión Eléctrica SAESP – e da empresa em estudo – a CTEEP. O grupo ISA é o maior transmissor internacional de energia da América Latina, com 37.629 quilômetros de circuito de alta tensão, localizados na Colômbia, Peru, Bolívia e Brasil. Por intermédio da Empresa Proprietária de la Red (Empresa Proprietária da Rede – EPR ), apoia o desenvolvimento do circuito de transmissão regional que unirá todos os países da América Central. Além disso, tem interconexões entre a Venezuela e a Colômbia, a Colômbia e o Equador, o Equador e o Peru, e desenvolve os estudos de viabilidade técnica e ambiental para a execução do projeto de interconexão elétrica entre a Colômbia e o Panamá, que permitirá a união dos sistemas elétricos da América Central e da América do Sul.

A CTEEP é uma das maiores empresas de transmissão de energia elétrica da América Latina. Embora jovem, com apenas dez anos de existência, seu patrimônio, constituído por mais de 11 mil quilômetros de linhas de transmissão, tem origem secular e está ligado à história do setor elétrico brasileiro. Foi criada a partir da fusão das duas empresas de transmissão de energia elétrica do Estado de São Paulo, a EPTE – Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S.A. e a CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, resultantes do processo de desverticalização da Eletropaulo e da CESP, em fins da década de 1990.

Com a privatização da empresa em 2006, o Grupo ISA, líder no setor energético da América Latina, assumiu, por meio da ISA Capital do Brasil S.A, o controle acionário da CTEEP. A CTEEP, após a privatização, implementou o BSC, alinhado com todo o grupo ISA, tendo como objetivo principal o alcance, em 2016, de um arrojado planejamento estratégico, culminando na busca do que se chamou de MEGA (Meta Estratégica Grande e Ambiciosa).

##### **4.1 Elementos do planejamento estratégico mapa estratégico da CTEEP**

A CTEEP elaborou o seu mapa estratégico tendo como alicerces os elementos que colaboram para o desenvolvimento de seu plano estratégico como, por exemplo, a missão, a visão e os valores organizacionais, conforme QUADRO 3 a seguir:

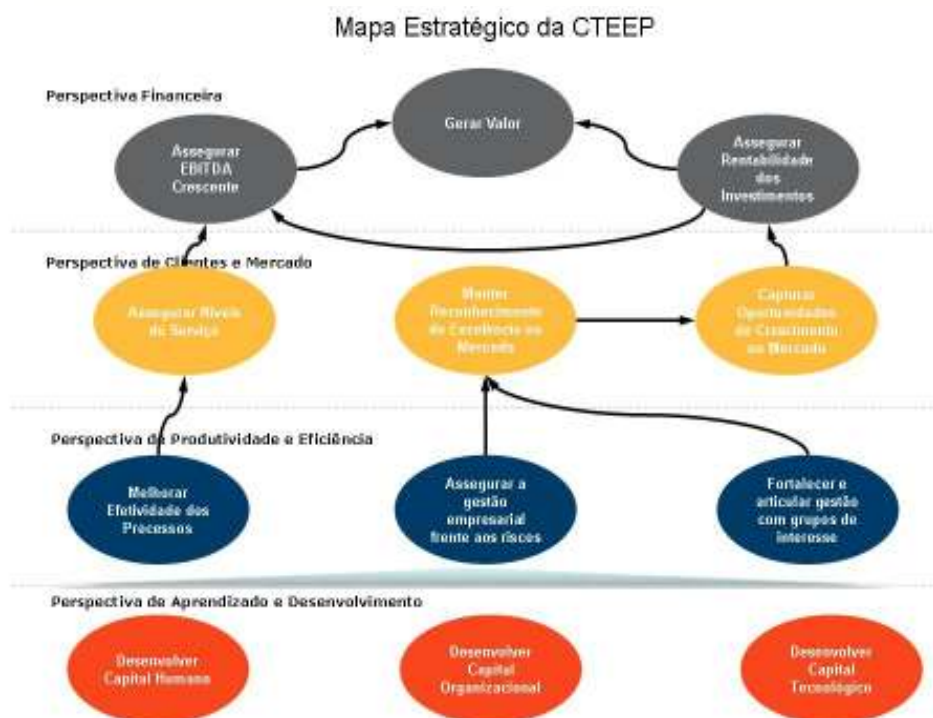
**QUADRO 3: Elementos do planejamento estratégico da CTEEP**

<b>Elementos do planejamento estratégico da CTEEP</b>	
<b>Missão</b>	Expandir, operar e manter sistemas de transmissão de energia elétrica, com excelência na prestação de serviços, satisfação dos clientes, sustentabilidade ambiental, retorno adequado aos acionistas e contribuição para o desenvolvimento econômico e social da comunidade.
<b>Visão (MEGA)</b>	Em 2016, a CTEEP será a principal empresa não estatal do setor de Transmissão de Energia do Brasil, com receita equivalente a R\$ 3,5 bilhões, dos quais 25% originados em operações fora do Estado de São Paulo.
<b>Estratégia</b>	Garantir recursos financeiros e desenvolver alianças que agreguem valor para crescer com foco em aquisições, reforços e conexões articulados com a estratégia da ISA. Dar suporte técnico à renovação da concessão, mantendo os níveis de excelência na operação e manutenção do sistema, aplicando melhores práticas de gestão e conservando custos eficientes. Atuar de forma proativa nos âmbitos regulatório e setorial, além de avançar no atendimento dos compromissos.
<b>Princípios e valores</b>	<p>Ética: ter coerência entre o discurso e a prática, desenvolvendo atitudes e ações transparentes, fundamentais para a construção de relações duradouras com todas as partes interessadas.</p> <p>Excelência: assegurar os padrões da qualidade em toda a organização com intuito de ser reconhecida pelo mercado e agregar valor ao negócio.</p> <p>Inovação: criar e incorporar novas práticas ou melhorias que contribuam para alcançar os objetivos da organização.</p> <p>Responsabilidade social: buscar continuamente o desenvolvimento sustentável mediante o cumprimento dos compromissos estabelecidos com os grupos de interesses.</p>
<b>Políticas empresariais</b>	<p>Ambiental: expressa o compromisso com a gestão ambiental e assegura que processos e recursos alinhem-se ao desenvolvimento ambientalmente responsável.</p> <p>Aquisição de bens de serviços: definir compromissos com fornecedores, satisfazer as demandas de suprimentos, assegurar o melhor resultado técnico e econômico.</p> <p>Comunicação: construir a identidade corporativa e preservar a reputação da empresa, facilitar a gestão empresarial e fortalecer a imagem institucional.</p> <p>Controle: direcionar e controlar processos e atividades. Confiabilidade aceitável das operações, dos relatórios financeiros, da proteção de ativos e do cumprimento da legislação e regulação.</p> <p>Gestão humana: compromisso recíproco da empresa e de seus colaboradores em criar um ambiente profissional que propicie o desenvolvimento integral das pessoas.</p> <p>Gestão integral de riscos: direcionar e controlar processos e atividades, avaliando continuamente os riscos a que a empresa está exposta.</p> <p>Qualidade: reforçar a importância de oferecer serviços de qualidade e construir relações de longo prazo com clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, investidores e governo.</p> <p>Saúde ocupacional: proteção, manutenção e melhorias relativas à saúde dos colaboradores, por meio de ações que promovam o bem estar e que tenham reflexos positivos no desenvolvimento.</p> <p>Social: atuação da empresa nos grupos humanos para demonstrar o forte compromisso de empresa confiável e comprometida com a sustentabilidade.</p> <p>Informação e Conhecimento: ativos estratégicos que devem ser protegidos, administrados e potencializados.</p>

Fonte: CTEEP – dados da pesquisa (2010)

O alcance dos objetivos que estão no mapa estratégico pode ser acompanhado por indicadores, delineados por metas que direcionam o esforço das ações de todos para o cumprimento dos objetivos. As iniciativas são projetos que a empresa desenvolve para que os objetivos do mapa estratégico sejam alcançados ou para melhorar o desempenho dos indicadores da empresa. A CTEEP frisa que todos os colaboradores são partes importantes de todo o processo.

O mapa estratégico da CTEEP apresentado na FIG. 2 é ilustrado, segundo suas perspectivas e objetivos.



**FIGURA 2:** Mapa Estratégico resumido da CTEEP

Fonte: CTEEP (2010)

Para facilitar o entendimento, a perspectiva aprendizado e desenvolvimento foi dividida em três grupos, com seus respectivos objetivos e indicadores conforme apresentado no QUADRO 4.

**QUADRO 4** – Objetivos e indicadores da perspectiva aprendizado e desenvolvimento

Capital	Objetivos	Indicadores
Capital Humano	Atrair, desenvolver e reter talento humano capacitado e motivado.	Treinamento: média de horas de treinamento realizadas anualmente por colaborador. Acidentes: número de acidentes com afastamento para cada 100 colaboradores de tempo integral.
Capital Organizacional	Simplificar processos e construir grupos corporativos. Realizar a transformação cultural requerida para os objetivos de negócio.	Clima Organizacional: mede o resultado da pesquisa que qualifica o clima organizacional. Aplica-se a 100% dos colaboradores.
Capital Tecnológico	Fortalecer as tecnologias próprias do negócio. Implantar tecnologias de informação e comunicação para a produtividade e crescimento.	Saldo a investir em P&D: mede o montante a ser empregado em projetos de pesquisa e desenvolvimento.  Não possui indicador específico.

Fonte: Dados da pesquisa, CTEEP (2010)

A perspectiva de produtividade e eficiência da CTEEP apresenta como objetivo geral a melhoria contínua dos processos internos, visando a atingir padrões de classe mundial, representada por seis objetivos e seis indicadores apresentados no QUADRO 5.

**QUADRO 5 – Objetivos e indicadores da perspectiva produtividade e eficiência**

Objetivos	Indicadores
Melhorar continuamente os processos	Falhas humanas: mede a quantidade de falhas humanas que ocasionam demanda não atendida. Cumprimentos dos planos de melhoria: visa a acompanhar o cumprimento dos prazos acordados para a execução dos planos de melhoria. Avanço das iniciativas estratégicas: acompanha as entregas dos produtos trimestrais pactados para cada iniciativa estratégica.
Gerir ativos em seu ciclo de vida	Disponibilidade de Ativos: mede a disponibilidade média de linhas, reatores e transformadores.
Garantir continuidade do negócio	Não possui indicador específico.
Gerir proativamente o marco normativo	Não possui indicador específico.
Assegurar recursos financeiros para o crescimento	Não possui indicador específico.
Gerir projetos de forma eficaz	Avanço físico e ponderado do projeto de infraestrutura: percentual de execução dos projetos do plano de investimento. Cumprimento com o valor total de projetos de infraestrutura: estabelece o percentual do orçamento para os projetos do plano de investimento.
Fortalecer e articular o relacionamento com <i>stakeholders</i>	Não possui indicador específico.

**Fonte:** Dados da pesquisa, CTEEP (2010)

A perspectiva dos clientes e mercado demonstra a relação da empresa com o ambiente externo, formada por seis objetivos e quatro indicadores apresentados no QUADRO 6.

**QUADRO 6 – Objetivos e indicadores da perspectiva dos clientes e mercado**

Objetivos	Indicadores
Garantir um serviço confiável, disponível e seguro	Índice de Energia não suprida: mede a razão entre a energia não suprida pela CTEEP e a carga do estado de São Paulo.
Promover e gerir ampliações e reforços no setor	Cumprimento com as datas ANEEL para estruturação de reforços: acompanha o cumprimento com os prazos estabelecidos pela ANEEL para submeter projetos de reforços.
Fortalecer o serviço da conexão	Não possui indicador específico.
Adquirir ativos em operações	Não possui indicador específico.
Buscar maior reconhecimento no mercado	Avaliação da satisfação dos clientes externos: mede a satisfação dos clientes externos em relação a disponibilidade, qualidade, atendimento, serviços de manutenção, comunicação e acordos corporativos.
Aumentar rentavelmente a receita via infraestrutura adicional	Rendas futuras: mede o êxito na obtenção de reforços e conexões que ampliem a receita da CTEEP.

**Fonte:** Dados da pesquisa, CTEEP (2010)

A perspectiva financeira, apesar de apresentar o menor número de objetivos (quatro), é a perspectiva que apresenta maior quantidade de indicadores (oito). Esses objetivos e indicadores são apresentados no QUADRO 7.

**QUADRO 7 – Objetivos e indicadores da perspectiva**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Alcançar níveis de custos competitivos	Sobre custo PMSO CIER. PMSO (AOM): É composto pelas despesas de pessoas, materiais, serviços e outras despesas. AOM (despesas de administração, operação e manutenção).
Maximizar a receita da rede	Parcela Variável: mede o desconto da receita referente à parcela variável EVA: é a medida de geração de valor. Indica o rendimento dos ativos em relação ao custo de capital.
Agregar valor ao negócio	EBITDA: é o lucro operacional antes dos descontos de depreciação e amortização. Seguimento de ações do mercado de valores: mede a variação da ação preferencial em relação à variação do IEE (índice de energia elétrica).
Assegurar recursos financeiros para o crescimento	Dívida/EBTIDA: métrica de acompanhamento de compromissos com acionistas e entidades financeiras. Mede quantas vezes a dívida é superior ao saldo da EBITDA. EBITDA/Juros: métrica do acompanhamento de compromissos com acionistas e entidades financeiras. É o cálculo de quantas vezes o EBITDA é superior ao pagamento dos juros.

**Fonte:** Dados da pesquisa, CTEEP (2010)

Para a empresa, os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas são agrupados por perspectivas que têm uma relação de causa e efeito entre si. Cada perspectiva resume o que deve ser feito, de acordo com a estratégia, bem como sob o olhar dos acionistas e investidores, clientes e o mercado ao qual a empresa pertence, processos para executar a estratégia, pessoas, tecnologia e estrutura organizacional necessárias para suportar tudo isso.

#### **4.2 Análise comparativa indicadores de 2008 e 2009**

O BSC teve seu início na CTEEP em 2006 com a colaboração de uma consultoria, adequando a mesma ferramenta que era aplicada ao grupo ISA anteriormente. Desse modo, vários indicadores foram implementados e sua importância ou necessidade, avaliada durante o processo. Essa ferramenta é baseada em dois conceitos muito importantes para a CTEEP e para o grupo ISA. O primeiro é a sua estratégia de negócios; e o segundo é o grande sonho ou visão para a CTEEP, denominado MEGA.

A TAB.1 abaixo, construída com dados obtidos na CTEEP, além de demonstrar os resultados de todos os indicadores nos anos de 2008 e 2009, traz outros detalhes: apresenta uma orientação para os indicadores, ou seja, se o resultado esperado é melhor para valores acima ou valores abaixo dos limites estipulados; demonstra uma projeção para o ano de 2010 e é atualizado mensalmente; além disso, apresenta sinalizadores de desempenho coloridos, que favorecem a visualização e entendimento rápidos da situação atual de cada indicador de desempenho.

TABELA 1: Comparação entre indicadores 2008 e 2009

	Indicadores	Unidade	Orientação	Limite Inferior	Limite Superior	2008	2009	Julho/2010	
Financeira	EVA	MM R\$	↑	222	254	279,8	306	204	■
	Seguimento de ações	-	↑	> 1		1,2	-	-	■
	PMSO (AOM)	MM R\$	↓	332	322	-	312	180	■
	EBITIDA	MM R\$	↑	1177	1225	1283,7	1328	798	■
	Sobrecusto PMSO CIER	%	↓	89	88	-	89	-	■
	Parcela Variável	%	↓	0,60	0,40	0,80	0,22	0,45	■
	Dívida/EBITIDA	-	↓	< 3		0,63	0,7	1,1	■
	EBITIDA/Juros	-	↑	> 3		24,70	15,1	10,6	■
Clientes e Mercado	IENS - Índice de Energia não suprida	MWh	↓	4302	1434	1310	1230	727	■
	Aval. Satisf. dos Clientes Externos	%	↑	78,5	79,5	76,5	78,5	-	■
	Cumpr. Datas da ANEEL	%	↑	98	100	-	-	-	■
	Rendas Futuras	MM R\$	↑	11,0	21,0	25,7	39,3	8,2	■
Produtividade e Eficiência	Disponibilidade Total de Ativos	%	↑	99,06	99,85	99,90	99,96	99,97	■
	Cump. Planos de Melhoria	%	↑	80	100	-	82	94,2	■
	Cump. Iniciativas Estratégicas	%	↑	90	100	98	97,9	94,2	■
	Falhas Humanas	Qtde	↓	0	10	7	-	16	■
	Avanço físico dos projetos de infra	%	↑	94,5	98,5	99,2	98,6	93,6	■
	Cump. com valor de projetos de infra	%	↓	102	98	92,6	97	89,2	■
Aprendizado e Desenvolvimento	Média horas de treinamento	Horas	↑	38	55	82,6	54,2	32,4	■
	Clima Organizacional	Qualif.	↑	54	58	54	54	-	■
	Índices de Acidentes	Acid. 240000/HH	↓	1,33	1	0,31	0,8	0,97	■
	Saldo a investir P&D	MM R\$	↑	-	-	-	-	11,4	■

Legenda:



■ Resultado melhor que o limite superior  
 ■ Resultado entre o limite inferior e superior  
 ■ Resultado abaixo do limite inferior  
 ■ Resultado não disponível a respeito da meta

Fonte: Dados da pesquisa, CTEEP (2010)

A primeira verificação em relação às teorias de Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004) é quanto à escolha de indicadores. Nota-se que alguns indicadores (falha humana, seguimento de ações) que, em um primeiro momento (2008), eram importantes para a empresa, na análise do segundo ano (2009), já não possuem medição no quadro comparativo. No caso de falhas humanas, a empresa possui uma política específica para tratar desse assunto, posto que, como indicador de desempenho, notou-se que era quase

impossível zerá-lo e assim acompanharia e analisaria um item que não agregaria, no planejamento estratégico, muitas vantagens. O seguimento de ações, com as grandes variações nas bolsas decorrentes de oscilações, também teve sua importância para o BSC diminuída e seu acompanhamento irrelevante no momento. A administração lembra que o caso das ações tomadas no momento podem ser novamente incluídas em um futuro próximo, se porventura entenderem que novamente são importantes em relação ao planejamento estratégico.

A CTEEP entende que o relacionamento tanto com os clientes como com os colaboradores internos é de suma importância para o alcance dos seus objetivos (ENTREVISTAS). Procurando acompanhar esse relacionamento, a empresa criou dois indicadores de análise de satisfação, durante o acompanhamento e analisando os resultados (2008 e 2009), entende-se essa preocupação. Ambos os índices estão no limiar inferior de aceitação, e esses dados são motivos de muitas iniciativas por parte da empresa, visando a uma maior compreensão dos resultados. A insatisfação dos colaboradores pode ser motivada pela inquietude quanto às mudanças que estão ocorrendo após a privatização e as incertezas quanto ao futuro (ENTREVISTAS). A empresa teve sua origem em uma cultura totalmente estatal, fator que dificilmente se altera a curto prazo. Encontra-se, também, em processo de mudanças de suas políticas internas, afetando as relações com os clientes externos, políticas de qualidade e novas formas de negociação. Também seguindo a estratégia agressiva de novas aquisições e ampliações do parque existente, sempre há inclusão de clientes e, em decorrência dessas novas relações, as pesquisas ainda ficam um pouco abaixo do esperado (ENTREVISTAS).

Tendo em vista que a escolha dos indicadores deve ser dinâmica (KAPLAN; NORTON, 2001), observa-se na TAB. 1 a inclusão de um novo indicador (saldo a investir em P&D), com a finalidade de promover investimentos em pesquisas e desenvolvimento. Com isso, busca-se cumprir um dos objetivos da estratégia, que é justamente manter os níveis de excelência na operação e manutenção do sistema. Nesse caso, não se tem nenhuma referência anterior, nem no grupo ISA; então, optou-se por primeiro aplicá-lo, verificar os resultados no primeiro ano e, só depois de conseguir medi-lo, estabelecer os limites inferiores e superiores. Essa solução garante que não serão criados limites que não possam ser alcançados e, desse modo, o indicador não perde finalidade e credibilidade (ENTREVISTAS).

Após as análises das exceções encontradas no quadro comparativo, há os demais indicadores que, de acordo com as observações realizadas pelo gerente do departamento de Jupia (ENTREVISTAS), estão de acordo com o planejamento estratégico pretendido pela empresa e muito comemorado nas reuniões gerenciais realizadas na sede em São Paulo.

Verificando especialmente os sinalizadores de tendências coloridos, entende-se que a empresa está alinhada com a estratégia e com a MEGA estabelecida. Todos os indicadores estão ou entre os limites superiores e inferiores, ou ultrapassaram esses limites. Na perspectiva financeira, todos os indicadores encontram-se melhores que os limites, demonstrando a capacidade da empresa em manter seus compromissos financeiros, além de investir com equilíbrio e responsabilidade. Na perspectiva de clientes e mercado, um indicador que demonstra toda a capacidade da empresa e seu compromisso com a missão de garantir excelência na prestação de serviços, seja na expansão, operação ou manutenção de seu sistema de transmissão, é o de “energia não suprida”. Este, além de comprovar essa preocupação, ainda contribui com o indicador “parcela variável”, que, na ocorrência de um mau resultado no indicador anterior, pode ocasionar grandes perdas para a empresa.

Na perspectiva produtividade e eficiência, excetuando-se o indicador “falhas humanas”, os demais estão de acordo com o planejamento proposto e comprovam a ideia de Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004): todos os indicadores devem estar interconectados. Os indicadores dessa perspectiva são diretamente responsáveis pelos excelentes índices dos

indicadores da perspectiva financeira. Nessa perspectiva e com os indicadores escolhidos, consegue-se uma visão geral do desempenho produtivo da empresa, seja por meio das manutenções, seja pelas aquisições e reforços no parque energético.

A perspectiva aprendizado e desenvolvimento é a mais preocupante para a alta direção da empresa (ENTREVISTAS). A maior causa dos resultados nela apresentados pode ser explicada pelas grandes mudanças que ainda estão ocorrendo na empresa após a privatização e, particularmente, na cultura organizacional. O índice “médias de horas extras” demonstra a preocupação da empresa em treinar e capacitar todo o seu corpo técnico para acompanhar os novos projetos e melhorar cada vez mais a qualidade na prestação de seus serviços, seja em manutenções no parque existente, seja em novas aquisições. Essas comparações, análises e esclarecimentos foram realizados com a colaboração da equipe da área administrativa do departamento de Jupirá, identificando-se pontos fortes e pontos fracos na sua utilização e contribuição para a gestão da organização.

#### **4.3 Identificação de pontos fortes e pontos fracos da utilização do BSC na CTEEP**

Um destaque positivo concentra-se na preocupação da CTEEP em realizar *workshops* em todos os departamentos, quando da implantação da ferramenta, procurando, dessa forma, dar ciência a todos os colaboradores e estimulando-os a participar de todo o processo. Todos os colaboradores entrevistados citaram esse esforço da empresa como um dos pontos de maior incentivo durante a implantação.

A grande dificuldade, talvez o maior ponto fraco verificado durante a implantação, foi a mudança da cultura organizacional. Toda a seção administrativa entrevistada citou a mudança dessa cultura – de uma empresa estatal para uma cultura de empresa de iniciativa privada – como o grande obstáculo enfrentado para o sucesso da implantação. Os processos administrativos foram revistos e muitos deles alterados em decorrência da nova posição adotada pela ISA, causando, nesse intervalo, alguma insegurança e até resistência por parte de alguns colaboradores que estavam acostumados à situação anterior.

A maioria dos entrevistados afirmou que o acompanhamento dos resultados via transnet da empresa agrega muitas vantagens no dia a dia, entendendo também que a forma como são apresentados os objetivos e indicadores é de fácil compreensão e tem melhorado ano a ano. Uma observação nesse item (citado por alguns colaboradores) seria a necessidade de maiores informações na página principal da transnet, quando da divulgação de novos índices ou da ocorrência de fato relevante que gere maior curiosidade ou necessidade dessa informação por parte dos colaboradores, criando assim maior interesse em acessar a página do direcionamento estratégico da CTEEP.

Outra crítica apontada pelos entrevistados está relacionada às mudanças em alguns indicadores, como, por exemplo, o abandono de alguns indicadores em favor de outros, alteração nos limites máximos e mínimos dos indicadores. Essas mudanças (motivos e objetivos) não ficam muito claras no site da transnet, de modo que os colaboradores dos departamentos (inclusive Jupirá) não têm acesso às definições ou motivos que os levaram a tais alterações.

### **5 - Considerações Finais**

Retomando o objetivo do estudo, foram analisados os indicadores de desempenho do BSC nas quatro perspectivas no período de 2008 e 2009 da CTEEP, comparativamente aos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico da organização. Respondendo à questão problema apresentam-se os seguintes resultados:

Quanto ao acompanhamento de desempenho dos indicadores e alinhamento com o planejamento estratégico da CTEEP, as análises indicam que a empresa está em sintonia com a estratégia estabelecida. Na maioria de seus indicadores, os resultados apresentam-se dentro dos limites estabelecidos. Se comparados um ano ao outro, estão apresentando



melhorias significativas, consideradas as dificuldades, particularmente econômicas, e investimentos em novos projetos realizados a cada ano.

Em relação aos pontos fortes e pontos fracos da implantação do BSC, nota-se a preocupação da empresa em realizar *workshops* internos em todo o Estado para divulgação da ferramenta e, após a implantação, a responsabilidade com o acompanhamento dos resultados, disponibilizando, na sua intranet (transnet corporativa), todo o seu planejamento estratégico com resultados comparativos do último ano, valores atuais e tendências para todo o ano. Um ponto negativo é a falta de informação em relação aos indicadores que são, por algum motivo, deixados de lado em algum momento e também outros indicadores que são incrementados no BSC sem que todos os colaboradores tenham ciência de sua exata utilidade ou necessidade.

No contexto geral, entende-se que o BSC foi implantado com sucesso na CTEEP, tornando-se, em pouco tempo, uma ferramenta essencial para a gestão estratégica implementada pela empresa. A empresa vem superando obstáculos com iniciativas como *workshops* e comunicação interna, em meio a uma mudança de cultura organizacional, possibilitando a formação de novos hábitos (RUSSO et al., 2010). Um deles é o acompanhamento, por meio da transnet da empresa, dos indicadores de desempenho, afirmando que, dessa forma, conseguem entender e analisar qual o papel de cada um, seja nos objetivos, iniciativas ou indicadores do BSC.

Conclui-se que o BSC, como um dos principais sistemas estratégicos de gestão, produz um claro entendimento de como a decisão do responsável da organização pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação entre as ações de hoje e as metas de amanhã. De uma maneira geral, os entrevistados entendem que o processo de implantação e acompanhamento do BSC está sendo conduzido de forma eficaz, mantendo o alinhamento das ações do dia a dia em conformidade com as estratégias traçadas no planejamento estratégico. Esses acreditam que, em 2016, a MEGA será alcançada, em virtude das políticas e objetivos estratégicos adotados, além de ser possível visualizar e acompanhar o desempenho constantemente. Ou seja, será possível avaliar a performance organizacional e realizar correções e adequações em tempo hábil, como forma de garantir a efetividade na execução das estratégias pré-definidas no planejamento estratégico.

## Refêrencias

- ACKOFF, R. L. *The meaning of strategic planning*. MicKinsey Quaterly, Summer, 1966.
- ANSOFF, H. I. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAGA, L. S. L A; ALMEIDA, S F; SILVA, W R. A importância do Balanced Scorecard como base para um sistema de medição e gestão estratégica de custos: um estudo de caso no setor de turismo em Campina Grande – PB. In: XII Congresso Brasileiro de Custos, 2005. Florianópolis – SC. *Anais...[CD-ROM]*. Florianópolis: CBC, 2005.
- CARVALHO, G. S; TOSTES, F. P. A implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007. João Pessoa – PB. *Anais...[CD-ROM]*. João Pessoa: CBC, 2007.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CTEEP. Disponível em (somente aos colaboradores da CTEEP): <http://ctEEP-sap11.ctEEP.com.br:50000/irj/portal>. Acesso em 11 de agosto de 2010.

- FERNÁNDEZ, A. El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, marzo-2001.
- GALAS, E. S; PONTE, V. M. R. O equilíbrio dos indicadores do balanced scorecard: um estudo em empresas cearenses. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba - PR. *Anais...*[CD-ROM]. Curitiba: EnANPAD, 2004.
- GIL, A C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis. (Strategy Maps)*. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W; TRACZ, L. O impacto do *balanced scorecard* em medidas de desempenho financeiro. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010. São Carlos – SP. *Anais...*[CD-ROM]. São Carlos: ENEGEP, 2010.
- OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ROCHA, A. C. B. *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC 2002.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RUSSO, P. T. *et. Al*. Elementos de institucionalização do *Balanced Scorecard* na obra a estratégia em ação: um olhar baseado na teoria institucional. In: 10º Congresso de Controladoria e Contabilidade, 2010. São Paulo – SP. *Anais...*[CD-ROM]. São Paulo: USP, 2010.
- TEIXEIRA, F. S. *Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em instituição privada de ensino*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses>. Acesso em 10 de julho de 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.