

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA  
EMPRESA DE ECONOMIA MISTA: O CASO DA COMPANHIA PERNAMBUCANA  
DE SANEAMENTO – COMPESA\***

**THE *BALANCED SCORECARD* (BSC) IN STRATEGIC PLANNING OF A  
COMPANY OF MIXED ECONOMY: THE CASE OF PERNAMBUCO SANITATION  
COMPANY - COMPESA**

Luciano João de Santana<sup>1</sup>  
Fernando Gomes de Paiva Júnior<sup>2</sup>

**Resumo**

A medição de desempenho é um dos grandes desafios da gestão pública e privada. O objetivo central deste estudo é demonstrar se a implantação de um Planejamento Estratégico com base no *Balanced scorecard* contribui para a efetividade da gestão de uma organização. Apresentam-se os principais aspectos relativos ao desempenho operacional da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa) no período de 2005 a 2007, examinando a aplicação desta ferramenta de avaliação de desempenho, onde se implantou a gestão por resultados. Identificando as variáveis relevantes decorrentes da implantação desta técnica e suas conseqüências nos processos e na estrutura organizacional, bem como as transformações e resultados significativos ocorridas no período da observação e pesquisa, ressaltando a passagem para o modelo de Administração Pública Gerencial no âmbito da empresa. Com o apoio do referencial teórico, da documentação e da análise das entrevistas junto a gestores e colaboradores, o estudo revela resultados significativos e destaca aspectos positivos como o fortalecimento da função administrativa de Planejamento e início da cultura com foco na gestão do desempenho e aspectos negativos como as deficiências em: comunicação, treinamento, envolvimento e comprometimento de empregados e diretoria para legitimar e tornar exitosa a implantação da mudança comportamental sustentável.

**Palavras-chave:** Saneamento; Balanced Scorecard; Efetividade na Gestão.

**Abstract**

The measurement of performance is one of the great challenges of the public and private management. The central objective of this study demonstrated if the introduction of a Strategic Projection on basis of the *Balanced scorecard* contributes with the effectiveness in management and presents the principal relative aspects to the operational performance of the Sanitation Pernambuco Company - Compesa, in the period from 2005 to 2007, examining the application of this tool of evaluation of performance, where the management was introduced

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Especialista em Planejamento e Gestão Organizacional pela FCAP – UPE, Graduado em Administração pela UFPE e Gerente de Regulação e Gestão Organizacional da Compesa.

E-mail lucianosantana@compesa.com.br

<sup>2</sup> Professor e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) e do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD), na Universidade Federal de Pernambuco; Doutor em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais; mestre em Administração pela Universidad de Deusto (Espanha); e Graduado em Administração pela UFPE. E-mail: fernando.paivajr@ufpe.br

by results, Identifying the relevant variables resulting from the introduction of this technique and his consequences in the processes and in the structure organizational of the Compesa, as well as the transformations and significant results taken place in the period of the observation and inquiry, emphasizing the passage for the model of Public Management Administration in the context of the enterprise, in a new scenery where the management is introduced by results. With the support of the theoretical referential system, of the documentation and of the analysis of the interviews near managers and collaborators, the study reveals the results they are significant and it detaches positive aspects like the strengthening of the administrative function of Projection and beginning of the culture with focus in the management of the performance and negative aspects like the deficiencies in: communication, training, involvement and employees compromising and directorship to legitimize and to make successful the introduction of the change compartmental sustainable.

**Key - words:** Sanitation; Balanced Scorecard; Effectiveness in Management.

## 1. Introdução

A sociedade contemporânea e a globalização impõem a competição acirrada no mundo organizacional. Frente a isto, precisamos por em prática uma estratégia que vise à elevação do desempenho dessas organizações. Sendo assim, se faz necessário uma busca incessante de efetividade na gestão pública, não apenas no setor de saneamento, mas na política global do país em si, especificamente no que estiver relacionado ao tema do desenvolvimento social. Essa efetividade passa pelos ganhos de eficiência em processos, redução de custos, elevação de receita operacional, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e foco na relação cliente x mercado.

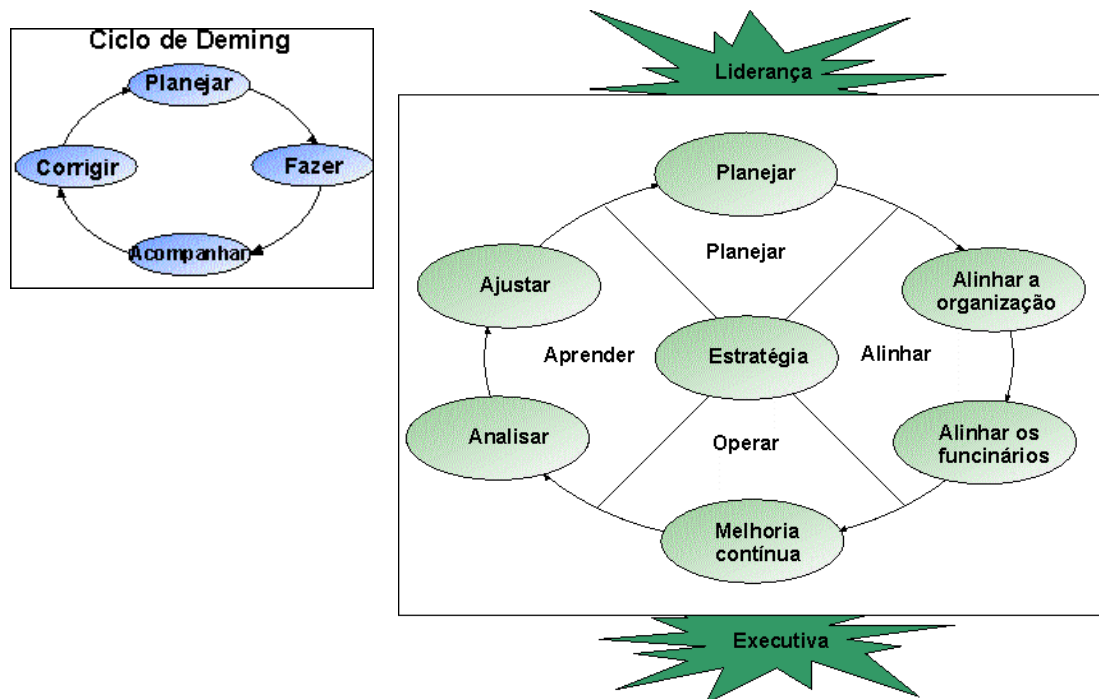
A utilização efetiva do Planejamento Estratégico, ancorada na aplicação do *Balanced Scorecard*, o *BSC* - instrumento gerencial de avaliação de performance, aprovado desde os anos 1990 - qual seja, traz a expectativa da condução da organização para práticas gerenciais exitosas e capazes de conduzi-la ao atingimento da sua missão e prestação de serviços considerados de valor para a sociedade.

Portanto, a finalidade do seguinte estudo reside em analisar os principais aspectos relativos ao desempenho da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa), no período de 2005 a 2007, após a implantação do *BSC*, examinando a aplicação deste instrumento de avaliação de performance e a contribuição à sustentabilidade da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Logo, o desafio central do estudo se projeta em analisar e responder a seguinte pergunta: **Qual a contribuição da implantação de um Planejamento Estratégico com base no Balanced Scorecard para a efetividade da gestão?**

## 2. Planejamento Estratégico com base no Balanced Scorecard

A Compesa adotou o Planejamento Estratégico dentro do modelo da Administração Pública Gerencial. Bem sabemos que o administrador deve criar um clima favorável à implantação do planejamento com o envolvimento de todos, criando o efeito sinérgico e efetuando o monitoramento constante e as devidas correções de rumo caso haja necessidade, fazendo a movimentação no ciclo PDCA (Figura 1) que é parte fundamental no planejamento de qualquer instituição (CAMPOS, 1992).

**Figura 1 – Modelo *Balanced Scorecard* de Execução da Estratégia**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

### 2.1. *Balanced Scorecard* – BSC

Existem vários sistemas para se efetivar a medição de desempenho e implementação de estratégias tais como; o *Tableau de Board*, francês, o *Management By Objectives* (MBO), gerenciamento por objetivos e o Gerenciamento pelas Diretrizes, japonês com foco nos processos, entretanto, concentraremos nossa atenção no *BSC*.

Para solucionar o problema de medição de desempenho das organizações, Robert Kaplan e David Norton criaram nos anos 90 um sistema para medir a performance. Assim, o

*BSC* surge como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, que possui como principal diferencial o reconhecimento de que não é suficiente apenas os indicadores financeiros para a medição do desempenho da organização. Ele complementa as medições financeiras com avaliações sobre a perspectiva dos processos internos, identificando aqueles que devem ser aprimorados e sob a perspectiva do aprendizado e crescimento, com investimentos em capacitação, recursos humanos e tecnologia da informação. Mais do que medir o desempenho, o *BSC* é um sistema de gestão estratégico e viabiliza os processos gerenciais.

Sendo assim, o *BSC* surge como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica. No estudo de caso da Comesa, explicitaremos como a visão e estratégia serão traduzidas em objetivos estratégicos, posteriormente monitorados por indicadores corporativos, associados a metas que serão alavancadas por iniciativas desdobradas em ações, planos e programas.

Segundo Kallás (2003), em termos conceituais é possível constatar que o *BSC* é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir e implementar a estratégia em objetivos operacionais direcionando comportamentos e desempenho.

Para Maher (2001), o *Balanced Scorecard* é o conjunto de metas e resultados que mostram o desempenho de uma organização, no atendimento de suas responsabilidades com os diversos *stakeholders*.

De acordo com Niven (2005), o *BSC* é descrito como um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia, cabendo aos líderes a incumbência de comunicar aos empregados e interessados os resultados através dos quais a organização atingirá sua missão e objetivos estratégicos.

Sendo assim, o *BSC* faz a ligação entre a missão, visão, valores, estratégia e os resultados estratégicos que darão: sustentação financeira, clientes satisfeitos, processos efetivos e pessoas motivadas e preparadas.

Desse modo, a implementação da estratégia é um processo contínuo e complexo, onde há a necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para que obtenha êxito, principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos.

Segundo a empresa *Balanced Scorecard Collaborative*, o *BSC*<sup>3</sup>, vem sendo utilizado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor público, privado e em organizações não governamentais. O *BSC* foi escolhido pela revista *Harvard Business Review*

---

<sup>3</sup> Para mais informações consultar o site oficial da *Balanced Scorecard Collaborative*. Disponível em: <<http://www.bscol.com>> Acesso em: 29 abr. 2009.

com uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No ano 2001, o primeiro Comitê Temático do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial.

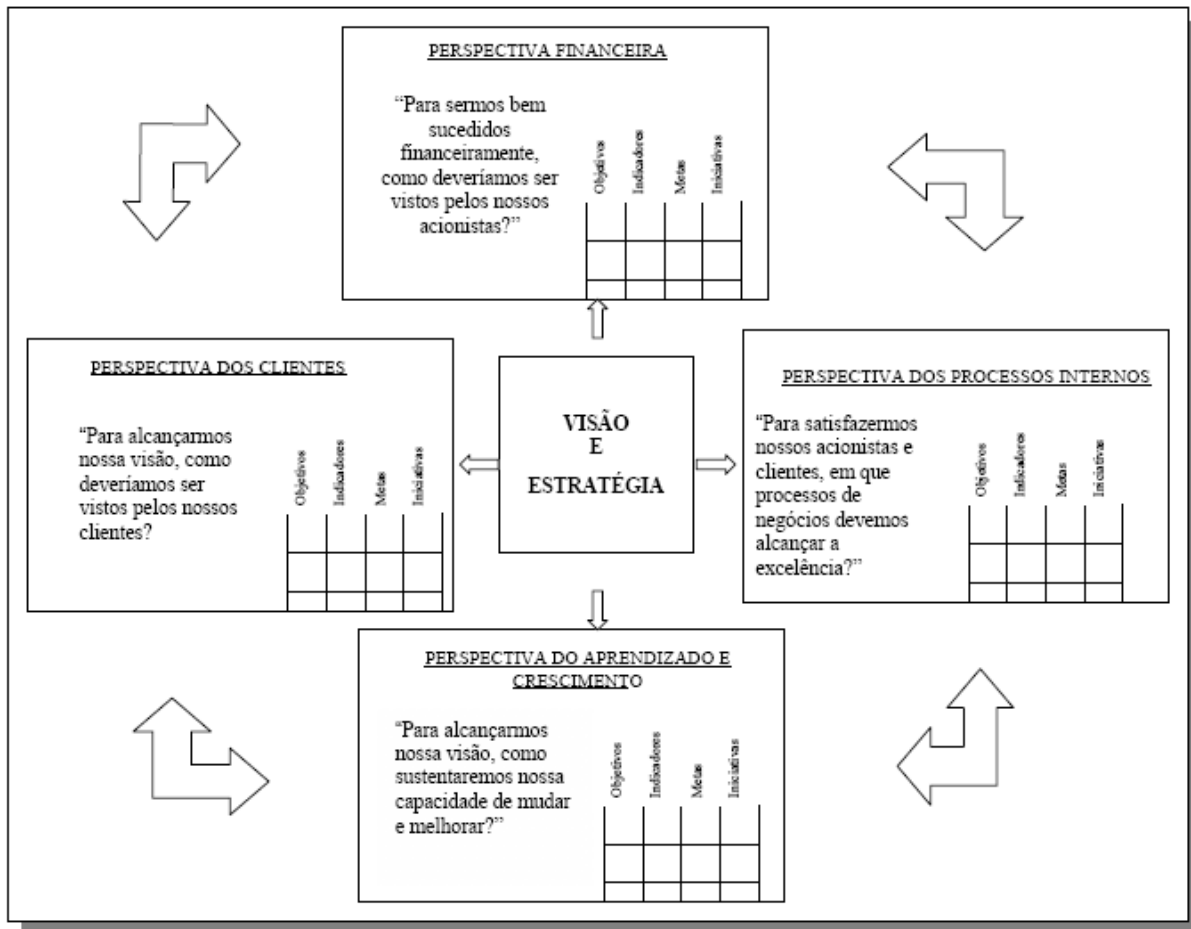
No Brasil, muitas empresas aderiram ao *Balanced Scorecard*, entre elas o Banco do Brasil S/A; Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A – Eletrosul; Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; Hospital Nove de julho SP; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA; Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO; Prefeitura Municipal de Curitiba PR; dentre outras. (PASSOS, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia se refere ao movimento de uma organização de uma posição atual para uma posição futura desejável. O sistema é desta forma, compreendido como sendo um processo organizacional contínuo e repetitivo, com a participação de toda a organização, buscando resultados estratégicos, tais como: acionistas satisfeitos, clientes encantados, processos eficazes e força de trabalho motivada e preparada.

Existem poucos estudos sobre a utilização da ferramenta do *BSC* em empresas de economia mista no setor de saneamento e esta investigação pretende dar uma contribuição à academia e aos demais interessados no setor e aos que militam no segmento de mercado de infra-estrutura, procurando trazer maior conhecimento e informação à sociedade.

O *BSC* é desenvolvido por um grupo de executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição. Utilizando-se de comunicação eficiente para mostrar a todos os empregados os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida, permitindo que acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro, deixando claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para empregados e gestores de todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O sistema de gestão estratégica *BSC* viabilizava os processos empresariais através de quatro perspectivas, que será o nosso modelo teórico, conforme explicitado na figura 2 a seguir:

Figura 2 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*.

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

## 2.2 As quatro perspectivas do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado, mas dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

## 3. Procedimentos Metodológicos

### 3.1. Natureza da pesquisa

Podemos caracterizar a linha de investigação como método indutivo, pois partindo de dados particulares, constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. A metodologia da pesquisa, segundo a tipologia adotada por Vergara (2006) é definida como estudo de caso.

Foi considerada para efeito de nosso estudo a perspectiva de 11 (onze) gerentes estratégicos representativos do extrato organizacional estratégico da empresa com larga experiência no setor de saneamento, visão empresarial ampla, aliado ao fato de terem participado da concepção, implantação e da coleta dos primeiros resultados do Planejamento Estratégico da instituição, e 09 (nove) colaboradores de cada Diretoria da Compesa, que trabalharam nos processos de concepção, implantação e apuração dos primeiros resultados decorrentes da avaliação do desempenho na técnica do *BSC* e que puderam ser a reverberação da opinião de outros empregados da empresa de uma forma polifônica.

A análise do acervo documental do Planejamento Estratégico da Compesa para o período de 2005 a 2010 é realizada com base nos balanços financeiros anuais e relatórios da administração, bem como após a coleta e análise qualitativa das entrevistas aos gestores e demais colaboradores, aliados a fundamentação constante do referencial teórico, obtivemos a percepção dos gestores e colaboradores relativos à performance da Compesa após a implantação deste planejamento e a utilização dos *Scorecards* e os seus desdobramentos gerenciais.

A observação participante é a modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados (YIN, 2005, p. 121).

### **3.2. Coleta de dados**

Realizamos a revisão bibliográfica da literatura na área de estratégia e da documentação do Planejamento Estratégico da Compesa 2005-2010. A pesquisa teve caráter qualitativo, tendo como procedimento técnico entrevistas, pois captamos a opinião de gestores estratégicos da empresa e de colaboradores acerca dos resultados da implantação do Planejamento Estratégico e da ferramenta do *BSC* naquela organização.

As entrevistas foram transcritas e validadas pelos entrevistados mediante correio eletrônico, e-mail. A análise qualitativa foi realizada com base nas respostas das 12 perguntas e da pergunta central do estudo.

### **3.3. Metodologia Aplicada**

Após o recebimento das respostas das entrevistas, realizamos o tratamento dos relatos de modo a garantir a sua devida interpretação, buscando conhecer a visão do corpo

gerencial e dos colaboradores sobre o processo de implantação do *Balanced Scorecard* na gestão da Compesa e o que mudou na mentalidade destes gestores e colaboradores no que se refere à adoção de políticas públicas, mantendo-se o foco nos resultados.

Empreendemos todas as análises e esforços de modo a atingir os objetivos propostos, fazendo comparações entre documentos, planejamento estratégico, mapa estratégico, planilha de indicadores, entrevistas, e nossas observações pessoais, tentando identificar nas várias fontes quais das perspectivas do *BSC* foram mais evidenciadas nas respostas dos entrevistados, com a devida cautela na fidedignidade das respostas.

A partir do acervo documental e entrevistas pessoais, foi possível a utilização de fontes diferentes de evidência do fenômeno, realizamos a triangulação das fontes, possibilitando maior acurácia na pesquisa (YIN, 2005 p. 120).

O método de pesquisa adotado permitiu uma avaliação do questionamento proposto e o alcance das respostas sob a ótica dos entrevistados.

#### **4. O caso da Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa.**

##### **4.1 O Panorama do Setor de Saneamento no Brasil**

No final dos anos 60, início dos anos 70 ocorreu um crescimento bastante acentuado do processo de urbanização e das demandas sociais por saneamento. Em 1970 com a criação do Plano Nacional de Saneamento – PLANASA, na época do governo militar e com recursos advindos do Banco Nacional da Habitação – BNH, através do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS foram criadas todas as Companhias Estaduais de Saneamento, ocasionando grande impulso na prestação dos serviços e melhoria no atendimento, notadamente no período de 1971 a 1980, com o auxílio do mecanismo dos subsídios cruzados, que de uma maneira objetiva, consiste na manutenção de sistemas deficitários por outros sistemas que forem superavitários. A partir dos anos de 1980 o setor de saneamento perde força e é extinto o BNH, ocorrendo um vácuo institucional. Neste período o processo de globalização tem grande destaque no cenário internacional (ABICALIL, 2002).

O processo de Administração Pública Gerencial no Brasil surge durante as décadas de 1980 e 1990, dentro do contexto da reforma do aparelho do Estado, fundamentado no gerencialismo, que se iniciou durante os governos de Margareth Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos (PAULA, 2005).



No ano de 2000, foram criadas as agências reguladoras, Agência Nacional das Águas - ANA e Agência de regulação dos Serviços Públicos Delegados no Estado de Pernambuco – ARPE, com a finalidade de regulação e fiscalização do setor.

Segundo Toha e Solari (1997), para que houvesse o aumento da eficácia e da eficiência no setor público era preciso que a qualidade e a transparência dos serviços prestados aos clientes fosse satisfatória e que houvesse a incorporação aos serviços técnicos de gestão avançadas.

De uma forma geral é necessário cada vez mais incrementar o desempenho das organizações para a obtenção de resultados satisfatórios de performance. Desta maneira, o saneamento deve ser uma das prioridades de qualquer governo. O Setor passa por um momento de transformação com o advento da Lei Nº. 11.445/07 que estabelece as Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico.

É notório que a falta de saneamento implica na existência de problemas de doenças decorrentes do quadro de pobreza e contribui para o aumento das despesas do governo com saúde pública, além de aumentar a poluição e comprometer a disposição dos recursos hídricos, com custos para tratamento do meio ambiente, proporcionando conseqüências econômicas e políticas.

## **4.2 Planejamento Estratégico da Compesa**

### **4.2.1 Descrição da Empresa** (Perfil da Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa):

Criada em 29 de julho de 1971 pela Lei Estadual 6.307, a Compesa é uma Sociedade Anônima de Economia Mista, fechada de capital autorizado, de utilidade pública, adotada de personalidade jurídica de Direito Privado, executora da política de saneamento e concessionária dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de 171 (cento e setenta e um) dos 185 (cento e oitenta e cinco) municípios do Estado de Pernambuco. Atualmente, atende à totalidade das sedes municipais, abrangendo mais de 97 (noventa e sete) distritos e povoados e beneficiando 5,6 milhões de habitantes (90% da população urbana do Estado), com sistemas de abastecimento de água e 1,3 milhão de habitantes (22% da população urbana do Estado) com sistemas de esgotamento sanitário.

#### 4.2.2 A Compesa disponibiliza para os seus clientes:

- Um total de 210 (duzentos e dez) locais de atendimento, das quais 202 (duzentos e dois) funcionam nos próprios escritórios locais em todo o Estado e 08 (oito) em lojas específicas de atendimento ao cliente, possuindo mais de 1.000 (um mil) postos de agentes de arrecadação credenciados em todo o Estado;
- Um Sistema com 195 (cento e noventa e cinco) barragens, 18 (dezoito) captações diretas, 250 (duzentos e cinquenta) poços profundos, 500 (quinhentas) estações elevatórias, 196 (cento e noventa e seis) estações de tratamento, 2,6 mil km de adutoras e 12 (doze) mil km de rede de distribuição;

O Planejamento Estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa) para o período 2005/2010 (2005) foi concebido dentro da filosofia de transformação da administração pública de burocrática para gerencial, baseada no uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), gerando com isso, serviços públicos de qualidade com efetividade e facilidades para acesso e controle da sociedade, utilizando como uma de suas bases conceituais, a construção de mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*, de modo a orientar a contratualização dos compromissos entre a Compesa e o Governo do Estado e o posterior monitoramento da execução e dos resultados alcançados.

Foi elaborado, a partir de 2003, um plano estratégico de ações que definiu novos rumos para o horizonte 2005/2010, mediante processo participativo e interativo contando com a participação efetiva de 66 (sessenta e seis) técnicos, incluindo os Diretores da empresa, com o apoio e coordenação técnica dos consultores Emerson Medeiros Emerenciano e Paulo Emílio Tavares Pessoa de Melo do Programa de Modernização do Setor de Saneamento (PMSS), do Ministério das Cidades, programa este criado em 1994 e o principal instrumento de apoio à implantação, pelo Governo Federal, da política nacional de saneamento e que visa contribuir para o ordenamento, eficiência e eficácia dos serviços.

Durante a concepção do Planejamento Estratégico realizamos análise de *SWOT*, que corresponde à identificação por parte de uma organização de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno quanto externo. O termo é o acrônimo das palavras anglo-saxônicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças),

desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

#### **4.2.3 Missão da Compesa**

Diante destes aspectos definimos a identidade organizacional da Compesa com: Prestar, com efetividade, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, de forma sustentável, conservando o meio ambiente e contribuindo para a qualidade de vida da população.

#### **4.2.4 Visão**

Com vistas ao longo prazo, a visão da empresa é a universalização sustentável dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no âmbito de sua área de atuação.

Especificamente para 2010 sua visão é a sua consolidação como empresa econômica e financeiramente sustentável, ampliando a prestação e a qualidade dos serviços.

#### **4.2.5 Valores:**

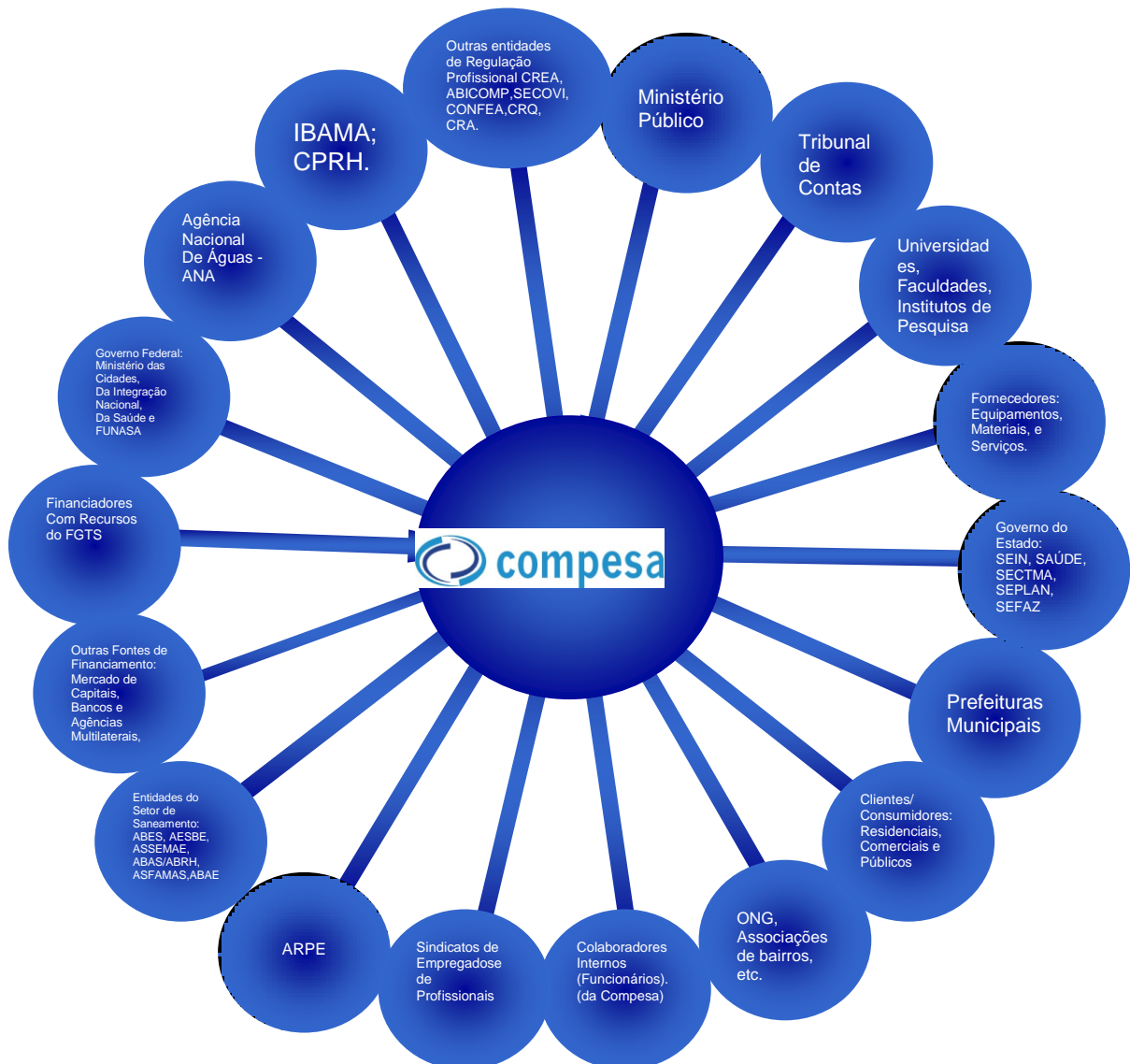
- *Ética e disciplina:*  
Agir com integridade, disciplina, responsabilidade, profissionalismo, proatividade e transparência.
- *Compromisso:*  
Desenvolver suas atividades de acordo com a missão e visão da Empresa e com foco em resultados.
- *Integração, participação e valorização:*  
Valorizar o capital humano, num ambiente cooperativo, harmônico e saudável.
- *Satisfação do cliente e modicidade tarifária:*  
Prestar serviço com qualidade e com menor custo.
- *Qualidade e Produtividade:*  
Promover a melhoria contínua e a modernização dos serviços prestados.
- *Responsabilidade Social:*

Conscientização do valor social dos serviços prestados e interação com a sociedade.

#### 4.2.6 Stakeholders

Fazendo uma correlação com o referencial teórico, ressaltamos que no ambiente de atuação da Compesa estão envolvidos um grande número de interessados. Explicitaremos a seguir as relações estabelecidas entre a empresa e os atores envolvidos (MAHER, 2001).

**Figura 3 - Atores Intressados - Stakeholders**



**Fonte:** Planejamento Estratégico da Compesa, 2005-2010 (2005).

#### **4.2.7 Processos Internos.**

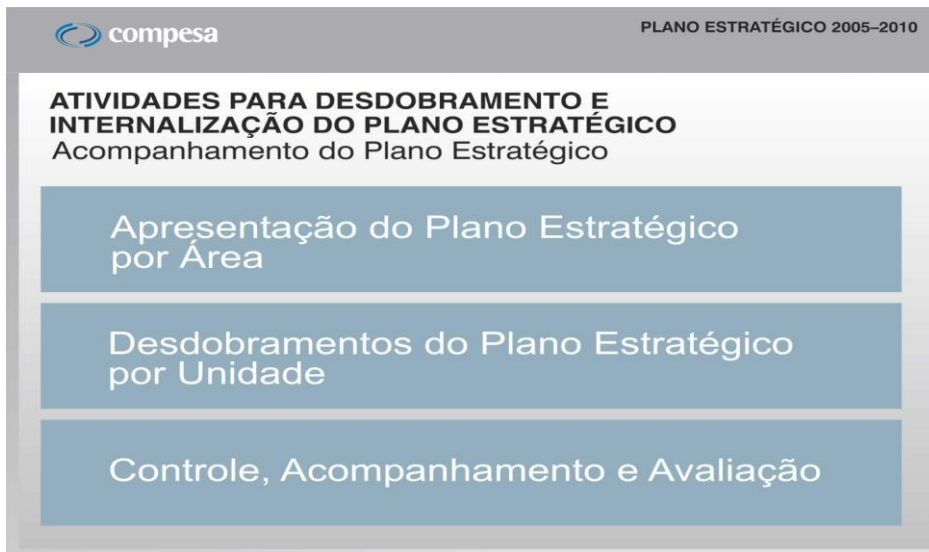
A melhoria contínua é o caminho para se garantir o sucesso, durante os trabalhos realizados pela Deloitte com a dos gestores e colaboradores da casa houve de fato a transformação do conhecimento tácito e conhecimento explícito mediante a formalização dos processos organizacionais em um total de 22 (vinte e dois), a saber:

Gestão Comercial, Gestão Contábil, Gestão do Capital Humano, Gestão de Contratos, Gestão de Controle de Qualidade, Gestão de Coleta e Tratamento de Esgoto, Gestão de Faturamento, Gestão de Comunicação, Gestão de Governança Corporativa e Regulação, Gestão de Inovação Tecnológica em Saneamento, Gestão de Manutenção, Gestão de Planejamento Empresarial, Gestão de Produção e Distribuição de Água, Gestão de Projetos e Obras, Gestão de Riscos Empresariais, Gestão do Programa de Saneamento Rural, Gestão de Serviços de Suporte, Gestão de Suprimentos, Gestão de Tecnologia da Informação, Gestão Financeira, Gestão Jurídica, Gestão Patrimonial, Gestão de Meio Ambiental.

#### **4.2.8 Ciclo de Desdobramento do Planejamento Estratégico e *Scorecards***

Para que exista a implantação da estratégia de forma plena as informações devem ser simétricas e fluir de cima para baixo, do meio para baixo e para cima da organização e finalmente de baixo para cima para que todos exerçam forte influência sobre a estratégia e o desempenho, dando efetividade as relações de causa efeito, portanto a figura 4 a seguir demonstra como as atividades serão desdobradas para a internalização do Planejamento Estratégico da Compesa.

**Figura 4: Atividades para Desdobramento do Planejamento e Scorecards**

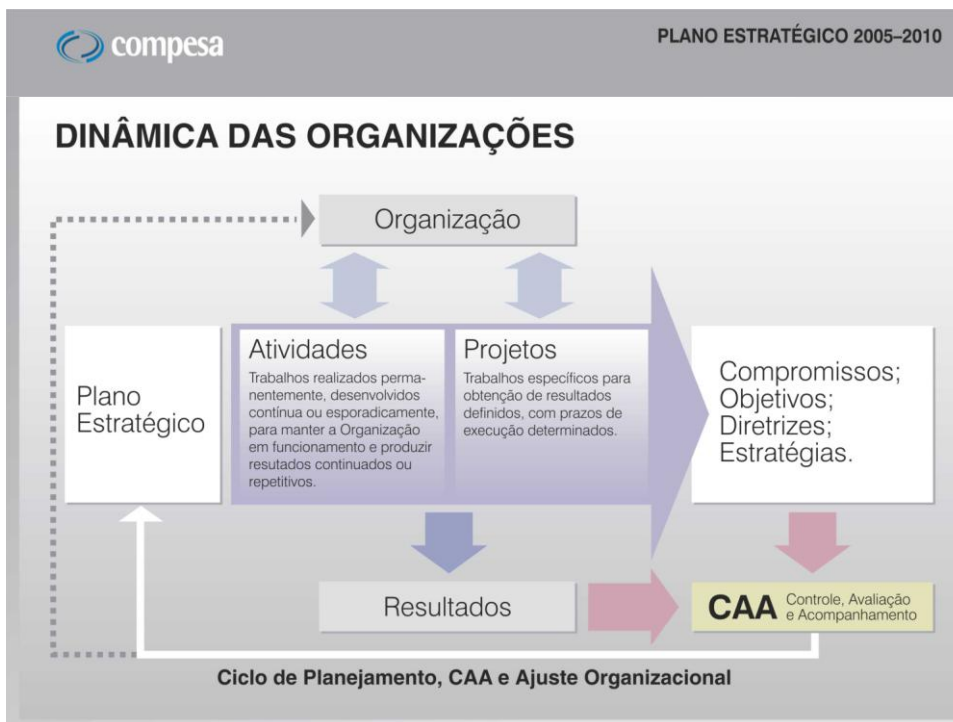


**Fonte:** Planejamento Estratégico da Compesa, 2005-2010 (2005)

#### 4.2.9 Ciclo de Avaliação e Acompanhamento

Realizando correlação com o referencial teórico o ciclo explicitado na figura 5 a seguir demonstra de maneira esquemática o giro do ciclo PDCA ou ciclo de Deming (1990) no contexto da empresa objeto da pesquisa.

**Figura 5: Ciclo de Avaliação e Acompanhamento**



**Fonte:** Planejamento Estratégico Compesa, 2005-2010 (2005)

## 5. Considerações Finais

A medição de desempenho é indubitavelmente um dos grandes desafios da gestão seja pública ou privada. O mundo empresarial é pragmático e performance é ida sem volta, existe a busca incessante por altos padrões de desempenho e excelência, a estratégia tem muito a ver com a criação de significado e de propósito.

Após os trabalhos de pesquisa constatamos:

Que as 04 (quatro) perspectivas do modelo de Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004) foram contempladas no âmbito da Compesa, não obstante, a perspectiva de aprendizagem e crescimento ficou prejudicada em detrimento ao prestígio dado as perspectivas financeira e interna, portanto os indicadores corporativos da empresa não são balanceados e a ferramenta *BSC* não representa ainda a sua estratégia .

A pesquisa demonstrou também que o Plano de Comunicação para a divulgação do Planejamento Estratégico e seus indicadores corporativos e metas não foi suficiente para que houvesse compreensão nos diversos níveis da estrutura organizacional, chegando até o mais humilde de seus empregados, entretanto, o processo encontra maior compreensão no topo da organização.

Constata-se fragilidade nos Sistemas de Tecnologia da Informação e Telecomunicação que possam dar respostas mais rápidas e eficientes para a realização de simulações, prognósticos e monitoramento de *scorecards* e metas, dificuldade que possivelmente será suprida com a implantação do Sistema de Gestão Empresarial – ERP.

A inexistência do orçamento formal na Compesa dificultou o estabelecimento de metas e *Scorecards* dentro da realidade da empresa.

A investigação demonstrou que a inexistência de uma política de incentivos e de remuneração vinculada à estratégia prejudicou a política e a dinamicidade das atividades, pois o sucesso organizacional se consegue com colaboradores competentes e motivados, desenvolvendo as suas atividades com autonomia para realizar a melhoria contínua dos processos na busca da excelência.

A maioria dos entrevistados considera que o sistema precisa de ajustes e isto está em processo de estruturação.

Os resultados das entrevistas demonstram também que a Direção da Compesa deve determinar a realização de treinamentos para os gestores na ferramenta gerencial *BSC*, para que os mesmos possam verificar se o que foi planejado está sendo realizado satisfatoriamente.

É preciso discutir exaustivamente sobre as conexões de causa e efeito do mapa estratégico que define as hipóteses estratégicas.

Os resultados encontrados nas entrevistas e no material documental corroboram que os pressupostos teóricos do *BSC* podem efetivamente criar valor na empresa, auferir resultados e difundir a cultura da estratégia no âmbito da empresa, nas mais diversas áreas da organização desde o nível estratégico, passando pelo tático e culminando com o operacional, o processo encontra-se em curso.

Os resultados do estudo foram significativos para demonstrar que a Compesa e o Governo do Estado de Pernambuco devem continuar com a estratégia de avaliação de performance e na gestão por resultados.

Sugerimos e destacamos que é imperioso fazer a promoção de palestras e fóruns de Planejamento Estratégico em todas as gerências de Unidades de Negócio para possibilitar disseminação e entendimento conceitual e operacional das atividades da empresa e a importância da avaliação do desempenho com base nos indicadores corporativos (*scorecards*). Para diminuir as assimetrias informacionais, a campanha de comunicação da estratégia pode se utilizar de diversos meios tais como: folhetos, cartas, *newsletters*, jornal interno, e-mails, intranet, reuniões, vídeos e TV corporativa.

Nota-se que é crucial cuidar do lado humano ao implementar a mudança. Criar uma estrutura pensante distribuída geograficamente em toda empresa. É preciso que se tenha um grupo de pessoas na coordenação da estratégia, no monitoramento do desempenho dos negócios e que possuam capacidade analítica para distinguir entre a realidade real e a realidade dos relatórios.

Enfatiza-se trabalhar também o sistema de baixo para cima, desenvolver a capacidade humana e institucional e aumentar a sustentabilidade e conseqüentemente a eficiência das soluções.

Pode-se afirmar que esta pesquisa atingiu os objetivos aos quais se propôs, demonstrando que com relação ao conjunto das respostas apresentadas pelos gestores e colaboradores, fica evidenciado de forma inequívoca que o êxito financeiro da organização apresentados nos seus relatórios de administração não representa ainda a implantação e a compreensão da estratégia dentro da metodologia de Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004), pois não há o equilíbrio, o balanço que a ferramenta *BSC* se predispõe.

Recomenda-se que novos estudos sejam realizados no âmbito da organização em continuidade a este, pois a pesquisa foi realizada apenas com os gerentes e colaboradores. É preciso saber qual a opinião dos demais atores envolvidos no ambiente organizacional da



Compesa. Não houve também um aprofundamento na pesquisa de avaliação de desempenho em empresas de Saneamento congêneres à Compesa. Recomenda-se ainda que outras metodologias com o mesmo propósito sejam estudadas de forma comparativa com o *Balanced Scorecard*, inclusive na criação de indicadores corporativos setoriais em todas as unidades orgânicas da empresa, na busca da efetividade da Gestão Pública e do Desenvolvimento do Saneamento, em cumprimento aos dispositivos constitucionais e da Lei Nº. 11.445/07 que contempla a universalização da prestação dos serviços, a eficiência, a sustentabilidade econômica e o controle social como princípios e pilares fundamentais.

## 6. Referências

ABICALIL, Marcos Thadeu. Uma Nova Agenda para o Saneamento. In: O PENSAMENTO DO SETOR DE SANEAMENTO NO BRASIL: Perspectivas futuras. Série Modernização do Setor de Saneamento, V. 16. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento – Secretaria de Política Urbana/IPEA, 2002.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. Site oficial da empresa. Disponível em: <<http://www.bscol.com>> Acesso em: 29 abr. 2009.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni; Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

COMPESA. **Planejamento Estratégico da Compesa: 2005-2010**. Recife: Companhia Pernambucana de Saneamento, 2005

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos**. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado) em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Lei Federal Nº. 11.445 de 05 de Janeiro de 2007: Estabelece Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 25 de fev. de 2007.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos:** criando valor para a administração. Trad. José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MERCEDES, Sonia Senger Pereira. **Análise Comparativa dos Serviços Públicos de Eletricidade e Saneamento Básico no Brasil:** Ajustes Liberais e Desenvolvimento... 2002. Tese (Doutorado em Energia) – USP. São Paulo, 2002.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard:** passo-a-passo – elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista ERA**, Rio de Janeiro, V. 45, n. 1, jan./mar, 2005.

PASSOS, Alina. **Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos:** Proposta de Implantação no TCU. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação). Palmas, 2004.

TOHA, C.; SOLARI, R. A Modernização do Estado e a Gerência Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 48, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

---

\* Submissão: 26/08/2009  
Aceite: 15/03/2010