

O sistema de avaliação de desempenho para evolução de indicadores a partir da utilização do Balanced Scorecard: Um estudo de caso realizado em uma unidade de negócio da companhia de água e esgoto do Ceará

Rosângela Venâncio Nunes (GESLOG-UFC/FATE) - angelnunes@gmail.com

John Wesley Delfino Lima (ESTACIO CEARA / FIC) - jwesley_d@hotmail.com

Rita de Cássia Fonseca (UNICENTRO) - ritadecfonseca@hotmail.com

Greyciane Passos dos Santos (UFC) - greycianep@yahoo.com.br

Charles Washington Costa de Assis (FATE) - charles-cont@hotmail.com

Resumo:

As empresas buscam novas ferramentas de gestão para aprimorarem seus processos buscando a excelência em gestão. Assim, necessitam desenvolver procedimentos adequados que possibilitem comprometimento de seus colaboradores, gerando um ambiente que alcance os objetivos organizacionais planejados. Neste contexto os gestores das organizações passam a repensar nos modelos de gestão a serem enraizados em seu planejamento estratégico. O presente artigo busca analisar a evolução dos indicadores gerenciais da unidade de negócio UN-MTO, a partir da consolidação e utilização do Balanced Scorecard – BSC. Para atender a esse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de saneamento, identificando o processo de elaboração e definição das estratégias e verificar os instrumentos de monitoramento dos indicadores gerenciais utilizados em uma unidade de negócio; e analisar a melhoria do monitoramento dos serviços prestados, a partir da utilização dos indicadores gerenciais no período de 2006 a 2009. Realizou-se um estudo de caso na Unidade de Negócio Metropolitana Oeste / UN-MTO, pertencente à Companhia de Água e Esgoto do Ceará, para identificar os fatores que levaram a empresa ao êxito por meio do gerenciamento e evolução dos indicadores gerenciais que buscam o reconhecimento pela excelência em gestão. Os dados utilizados no presente artigo foram buscados no Sistema de Gerenciamento de Resultados. O trabalho mostrou que a empresa atende às perspectivas e se destaca no setor saneamento do país e do nordeste. O BSC foi o responsável pelo posicionamento da empresa conforme revelaram as informações obtidas na pesquisa.

Palavras-chave: *avaliação de desempenho, Balanced Scorecard, Indicadores.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

O sistema de avaliação de desempenho para evolução de indicadores a partir da utilização do *Balanced Scorecard*: Um estudo de caso realizado em uma unidade de negócio da companhia de água e esgoto do Ceará

RESUMO

As empresas buscam novas ferramentas de gestão para aprimorarem seus processos buscando a excelência em gestão. Assim, necessitam desenvolver procedimentos adequados que possibilitem comprometimento de seus colaboradores, gerando um ambiente que alcance os objetivos organizacionais planejados. Neste contexto os gestores das organizações passam a repensar nos modelos de gestão a serem enraizados em seu planejamento estratégico. O presente artigo busca analisar a evolução dos indicadores gerenciais da unidade de negócio UN-MTO, a partir da consolidação e utilização do *Balanced Scorecard* – BSC. Para atender a esse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de saneamento, identificando o processo de elaboração e definição das estratégias e verificar os instrumentos de monitoramento dos indicadores gerenciais utilizados em uma unidade de negócio; e analisar a melhoria do monitoramento dos serviços prestados, a partir da utilização dos indicadores gerenciais no período de 2006 a 2009. Realizou-se um estudo de caso na Unidade de Negócio Metropolitana Oeste / UN-MTO, pertencente à Companhia de Água e Esgoto do Ceará, para identificar os fatores que levaram a empresa ao êxito por meio do gerenciamento e evolução dos indicadores gerenciais que buscam o reconhecimento pela excelência em gestão. Os dados utilizados no presente artigo foram buscados no Sistema de Gerenciamento de Resultados. O trabalho mostrou que a empresa atende às perspectivas e se destaca no setor saneamento do país e do nordeste. O BSC foi o responsável pelo posicionamento da empresa conforme revelaram as informações obtidas na pesquisa.

Palavras chaves: Avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard*, Indicadores.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas para se manter no mercado ou serem líder em seu negócio de atuação, buscam novas ferramentas de gestão para aprimorarem seus processos em busca da excelência em gestão. Dessa forma as empresas necessitam descobrir e desenvolver procedimentos adequados que possibilitem o envolvimento e comprometimento de seus membros, gerando um ambiente que alcance os objetivos organizacionais planejados.

Neste contexto os gestores das organizações passam a repensar nos modelos de gestão a serem enraizados em seu planejamento estratégico, e quais conseqüências e enriquecimento que se geram nas empresas. A gestão estratégica da Cagece é focada nos desafios e resultados a longo prazo, que são desdobrados em metas corporativas e setoriais e indicadores que orientam a implementação do planejamento e o controle da gestão, com isso as pessoas da organização são levadas a pensar e a se preparar para as mudanças do ambiente, avaliando constantemente o desempenho da organização.

O uso de indicadores de desempenho é praticado, desde então, na organização, para diversas finalidades, dentre as quais se destaca a contribuição ao Plano de Metas do Governo do Estado, a elaboração e acompanhamento das metas das unidades, o cumprimento de acordos de melhorias de desempenho com entidades financeiras e a distribuição de resultados aos colaboradores.

Diante do exposto, pretende-se responder a seguinte pergunta: quais os impactos da implementação dos indicadores estratégicos na Unidade de Negócio Metropolitana Oeste – UN-MTO? Para responder essa indagação tem-se como objetivo geral desta pesquisa é realizar uma análise da evolução dos indicadores gerenciais da UN-MTO, a partir da consolidação e utilização do *Balanced Scorecard* – BSC. Para atender a esse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Citar modelos de avaliação de desempenho; identificar as principais ferramentas utilizadas para avaliação de desempenho, destacando a BSC no modelo de Kaplan e Norton; apresentar as perspectivas de análise do BSC na avaliação de empresas de analisar a sua aplicabilidade; realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de saneamento, identificando o processo de elaboração e definição das estratégias e verificar os instrumentos de monitoramento e controle dos indicadores gerenciais utilizados em uma unidade de negócio da Cagece; e analisar a melhoria do monitoramento dos serviços prestados pela companhia a partir da utilização dos indicadores gerenciais da organização estudada no período de 2006 a 2009.

O estudo de caso apresentado parte da hipótese de que a utilização do BSC de forma correta e a utilização de indicadores gerenciais trazem resultados positivos na gestão organizacional, destacando a companhia como uma das melhores empresas de saneamento do Brasil.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. Primeiramente apresenta-se a introdução relatando a importância da medição de desempenho e a utilização do BSC. A seguir apresenta-se a avaliação de desempenho, seus objetivos e a importância da melhoria contínua nos processos da organização. Posteriormente é apresentado de forma sucinta alguns modelos de avaliação de desempenho, sendo a seguir demonstrado um estudo sobre o BSC de Kaplan e Norton na construção dos indicadores estratégicos. Depois disso têm-se a análise da evolução dos indicadores estratégicos/gerenciais da UN-MTO e os marcos da busca pela excelência na gestão da organização, seguido das conclusões e das referências bibliográficas que embasaram o referido estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho de uma organização é indispensável nas organizações, seja ela uma empresa privada ou pública. É uma ferramenta que avalia o comportamento ético de qualquer empresa, principalmente nas organizações públicas que precisam demonstrar os seus resultados a toda sociedade, acionistas e ao governo competente.

Verifica-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial muito importante, pois somente por meio do comprometimento e da eficácia do capital humano da organização é que a mesma consegue atingir os seus objetivos estratégicos, chegando ao ápice do sucesso.

Na elaboração do planejamento estratégico a organização define o seu negócio, a missão e a visão da empresa, traçando todas as estratégias necessárias para execução das atividades operacionais.

Mas para saber se a organização esta atingindo as metas estabelecidas e já determinadas no planejamento estratégico é preciso medir os resultados alcançados, realizando a análise dos mesmos. Por isso toda organização tem que medir os resultados alcançados, dando inicio a avaliação de desempenho, com o objetivo de ser competitiva e estar inserida dentro das melhores empresas no seu ramo de atuação, na busca sempre pela excelência da gestão e de seus serviços.

Após determinar os objetivos do sistema de medição de desempenho e as dimensões em que devem ser medidos, se faz necessário definir o rol de indicadores que irão

operacionalizar juntamente com os objetivos estratégicos para operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, definir as medidas que devem ser utilizadas.

Para que a organização seja competitiva se faz necessário que o planejamento estratégico seja cumprido, sendo de fundamental importância a medição dos processos e dos resultados e a sua comparação com os objetivos predeterminados, sempre analisando os fatos, causas e ações que impactaram no resultado alcançado, podendo assim melhorar o crescimento dos indicadores de desempenho analisados dentro da organização.

2.2 Objetivos e implantação da avaliação de desempenho

As organizações estão cada vez mais voltadas para o alcance de desempenho superior, ou seja, mais competitivas desejando ser líder no mercado que atuam. Essa é uma questão que exige uma atitude proativa dos líderes e da alta administração da empresa, para se adaptar com as mudanças e descontinuidades dos novos tempos, e pensar e agir estrategicamente com uma visão de longo prazo, já que o sucesso de hoje não garante o futuro, nem a estabilidade da organização por muitos anos.

Um instrumento muito utilizado no controle da gestão é o sistema de avaliação de desempenho, que representa um conjunto integrado de medidas para mensurar o desempenho da organização. Sink (1993) afirma que não se pode gerenciar aquilo que não pode ser medido. A afirmação do autor deixa bem claro que a empresa deve ter seus objetivos e metas claramente definidos, pois caso contrário a mesma poderá não saber onde está, para onde quer ir e se está na direção certa, perdendo sua referência.

Se não puder medir, não pode controlar; se não se controla, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar (HARRINGTON, 1993).

A mais importante razão para medição é apoiar e aumentar a melhoria nas organizações. O objetivo de medir e de se avaliar se dá pela necessidade de feedback, para saber como a organização deve melhorar nos seus processos, onde concentrar e melhorar a alocação dos recursos na execução das atividades da empresa (Sink e Tuttle, 1993).

Segundo Berliner e Brimson (1992), os objetivos da medição de desempenho são:

Medir se as atividades do negócio estão sendo executadas relativamente e em consonância com as metas e objetivos do planejamento estratégico;

Favorecer a eliminação do desperdício nas atividades desenvolvidas.

Para que haja o sucesso em qualquer organização é necessário que o processo de avaliação de desempenho seja contínuo e que sempre os gestores da organização busquem a melhoria e a eficácia nos serviços que são prestados aos seus clientes, sempre com o foco de ser uma empresa de referência no setor em que atua.

2.3 A melhoria contínua na avaliação de desempenho

A melhoria na gestão organizacional das empresas exige que o desempenho da mesma seja medido, pois quando não medimos não conseguimos avaliar se as estratégias que foram planejadas estão sendo alcançadas, ou seja, se não medimos podemos supor apenas que houve alguma melhoria, seja ela nos processos ou nos resultados.

Segundo Harrington (1993) a medição é importante para o aprimoramento na gestão e crescimento da organização por diversos motivos:

Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da empresa;

Mostra a eficiência com que se empregam os recursos;

Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;

Fornecem dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;

Identifica oportunidades para melhoria;

Proporciona aos funcionários uma sensação de realização;
Ajuda e monitorar o desenvolvimento.

Não adianta ter um indicador de desempenho para ser analisados por sistemas ou softwares novos no mercado da tecnologia, pois por si só eles não alteram nada na organização, não há uma evolução. A realização da coleta, a análise e a armazenagem dos dados constituem atividades que não agregam valor, pois os dados colhidos devem ser utilizados para controlar, informar e realizar as melhorias nos processos, verificando sempre as causas, os efeitos e as ações que impactaram diretamente no resultado que se almeja (HARRINGTON, 1993).

2.4 Modelos de Avaliação de Desempenho

De acordo com Miranda e Silva (2002) existe um grande desafio no momento da implantação de um sistema de avaliação de desempenho nas organizações, pois se torna difícil mensurar e definir quais os indicadores melhor atende as necessidades das informações dos líderes, cujo objetivo maior dos indicadores de desempenho é demonstrar de como a empresa se encontra com total transparência.

Em estudos realizados por Miranda e Silva (2002) referente à medição de desempenho, eles identificaram vinte e um modelos de avaliação de desempenho, sendo que oito se referem à estratégia na definição do objetivo do sistema e que todos eles propõem o uso de medidas financeiras. A Figura 1 demonstra de forma resumida alguns modelos de avaliação de desempenho.

ALGUNS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Modelos com ênfase financeira	EVA – Economic Valeu Added
	TOC – Teoria das Restrições
Modelo clássico	TQM - Gestão da Qualidade Total
Modelos estruturadores	BSC - Balanced Scorecard
	CI - Capital Intelectual
	PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
Modelos específicos	Modelo Quantum
	Rummler e Brache
	Sink e Tuttle

Figura 1 – Alguns Modelos de Avaliação de Desempenho.

Geralmente toda avaliação de desempenho é realizada sob os resultados econômicos financeiros, e dentro os diversos modelos de avaliação de desempenho optou-se por analisar e discutir sobre o BSC – Balanced Scorecard.

2.2 BALANCED SCORECARD – BSC

2.2.1 O Conceito de *Balanced Scorecard*

A gestão estratégica baseada no BSC surge para tornar os desafios da formulação e implementação da estratégia em um processo contínuo com ações inovadoras através da integração de equipes de trabalho e também para abrir novos caminhos para a comunicação integrada entre todas as partes interessadas na organização, podendo ser citados os próprios colaboradores, clientes e sociedade, além de buscar, nesse modelo de gestão, um raciocínio estratégico para todos os colaboradores da empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 2) argumentam que:

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a

missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Kaplan e Norton afirmam que “o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Para Herrero (2005, p. 25) “o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta (ou metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medidas e gestão estratégica”.

2.2.2 *Balanced Scorecard* – Modelo de Kaplan e Norton

Para Kaplan e Norton (1997, p.12) o processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos.

A Figura 2 demonstra que a construção do *balanced scorecard* deve passar por quatro princípios básicos, descrita pelos autores Kaplan e Norton.

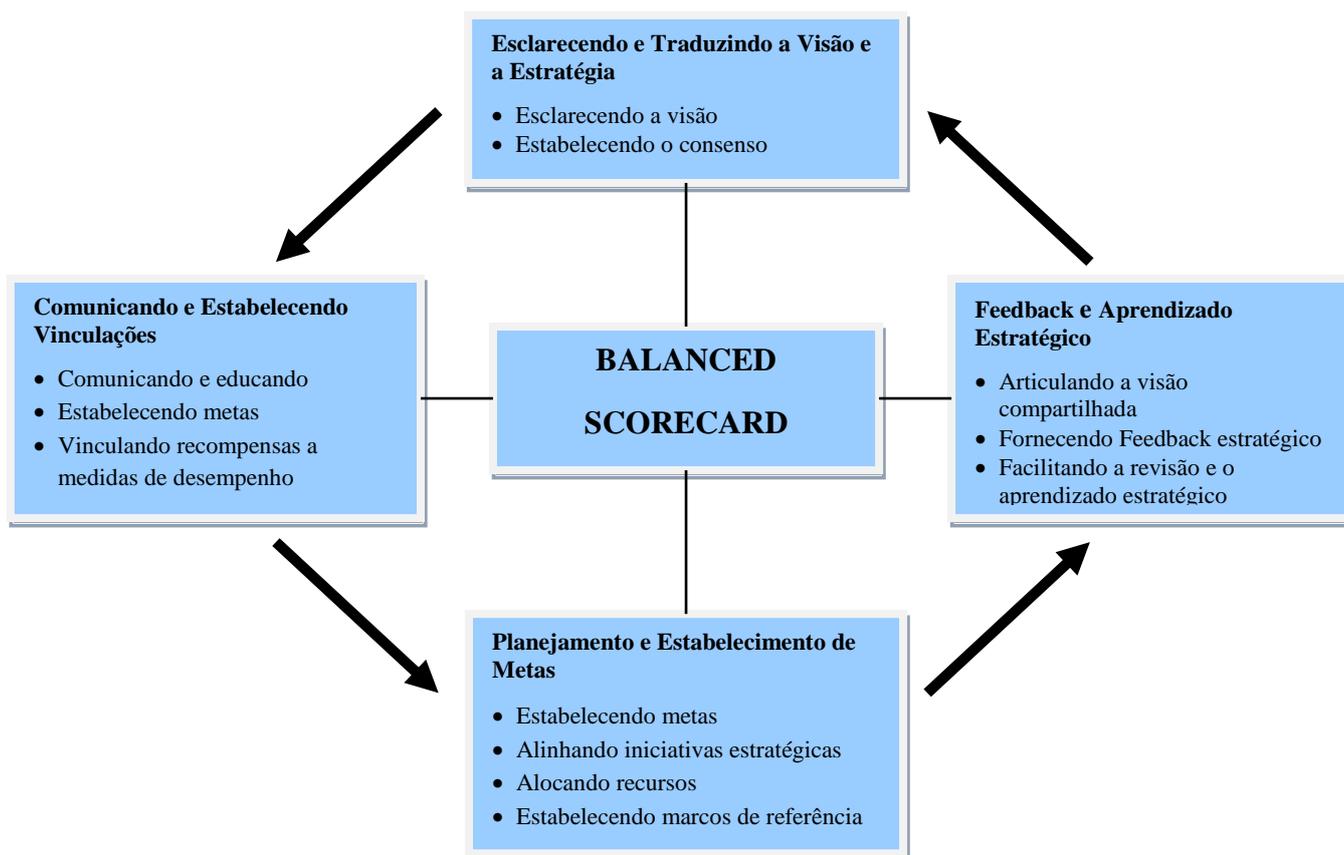


Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

Herrero (2005, p. 30) diz que “de acordo com a metodologia do BSC, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes”.

Perspectivas financeiras: Evidenciam se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixas.

Perspectivas do cliente: Avaliam a proposição de valor da organização para os clientes-alvo, se está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação dos clientes, conquistas de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.

Perspectivas dos processos internos: Identificam se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelo cliente e atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

Perspectiva da aprendizagem e crescimento: Constatam se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

As quatro perspectivas do BSC se destaca por não privilegiar os indicadores financeiros, portanto Kaplan (1998) marca a perspectiva de Aprendizado e Crescimento como sendo a mais importante dentre elas e justifica:

O aprendizado e crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. (KAPLAN 1998, p. 121).

Verifica-se então que toda organização tem a necessidade de medir e avaliar os seus resultados, nas diferentes perspectivas apresentadas por meio de indicadores estratégicos e/ou gerenciais, podendo avaliar o seu desempenho perante as outras organizações, seja local, nacional e até mesmo uma de referência internacional.

3 METODOLOGIA

Este trabalho, embasado em Beuren(1992), terá como base a pesquisa bibliográfica, pois será elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente através de obras de Kaplan e Norton; e também será realizada uma pesquisa qualitativa, pois será feita por meio de análise de documentos da organização.

Segundo Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e material cartográficos.

Esta pesquisa é classificada quanto ao seu objetivo como exploratória e descritiva. Exploratória por ser o seu objetivo gerar conhecimento para aplicação prática à solução de problemas específicos. É também uma pesquisa descritiva, que tende a analisar os dados e descrever as características, fenômenos ou relação entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Foi realizado um estudo de caso na Unidade de Negócio Metropolitana Oeste / UN-MTO, pertencente à Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece, para identificar os fatores que levaram a empresa ao êxito através do gerenciamento e evolução dos indicadores gerenciais, sendo realizada uma pesquisa documental na organização em seus relatórios de gestão que buscam o reconhecimento pela excelência em gestão.

Para levantamento dos dados utilizados no presente artigo foi utilizado o Sistema de Gerenciamento de Resultados – SGR, que informa os resultados dos indicadores setoriais da UN-MTO. Com o acesso ao SGR pode-se verificar o resultado de cada indicador e as metas estabelecidas, podendo ser visto o comportamento perante a meta estabelecida pela organização.

4 A UNIDADE DE NEGÓCIO METROPOLITANA OESTE / UN-MTO

A Unidade de Negócio Metropolitana Oeste, denominada UN-MTO, vinculada à Diretoria Comercial, é uma das 14 Unidades de Negócio da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece.

A Cagece é uma empresa brasileira de economia mista, de capital aberto, vinculada à Secretaria das Cidades, sendo o principal acionista o Governo do Estado do Ceará. Sua constituição se deu com o PLANASA, Plano Nacional de Saneamento, em 1971. A companhia é responsável pelo atendimento dos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento dos esgotos. Atualmente, a Cagece fornece água tratada a 4,9 milhões de pessoas, representando um índice de 97,6% de cobertura com serviços de abastecimento de água, e 1,80 milhões de pessoas utilizam os serviços de coleta e tratamento de esgoto fornecido pela companhia, sendo que 100% dos esgotos coletados são tratados.

A UN-MTO foi primeiramente constituída pelo DEMEC – Departamento Metropolitano Conjunto Ceará. Já em 2000, com o novo modelo de gestão da Cagece, a sigla passou a ser Gerência Metropolitana do Conjunto Ceará – GEMEC. A nomenclatura atual, Unidade de Negócio Metropolitana Oeste - UN-MTO, foi institucionalizada em 2001, dividida em Gerência, Coordenadoria Administrativa, Coordenadoria de Serviços a Clientes, Coordenadoria de Suporte Técnico e as Células de Gestão.

Durante todo o seu tempo de atuação, a UN-MTO vem proporcionando à população melhoria da qualidade de vida com responsabilidade sócio-ambiental, buscando valorizar cada vez mais sua responsabilidade como empresa cidadã, sendo a mesma responsável pelos serviços de distribuição de água e coleta de esgoto da região Oeste da cidade de Fortaleza, bem como planejar, construir e prestar serviços de manutenção operacional, atendendo 52 bairros, realizando suas atividades vinculadas aos procedimentos e normas gerais da Cagece, representando 13,48% da receita bruta da Cagece. Algumas funções estratégicas são centralizadas na Alta Administração da Cagece, tais como: relação com os acionistas, auditoria contábil e políticas institucionais.

A UN-MTO possui autonomia parcial, sob orientação e consulta a Alta Administração, tais como: formulação das estratégias, gestão de clientes, gestão econômico-financeira, procedimentos operacionais e gestão de pessoas.

Desde 2002 a Cagece adota e dissemina os valores e princípios organizacionais, sendo os mesmos definidos com a Alta Administração da companhia e todos os gestores, por ocasião da etapa de formulação do Planejamento Estratégico. A partir de 2005, como refinamento, as diretrizes organizacionais, passaram a contemplar as diversas partes interessadas, por meio da adoção da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que integra as perspectivas descritas no Mapa Estratégico.

4.1 Planejamento Estratégico e o BSC na organização

A organização desde 1998 utiliza o conceito da administração estratégica, sendo a formulação realizada de forma participativa, atingindo os diversos níveis da empresa. Para tradução da estratégia a companhia passa a utilizar em 2002 o *Balanced Scorecard* (BSC) que se configura como principal ferramenta de apoio ao planejamento e gerenciamento estratégico, que se adequou continuamente até sua efetiva consolidação em 2005 realizando melhorias contínuas ao desenvolvimento das atividades na organização.

Uma vez estabelecidas às estratégias e os objetivos da companhia, e adotada a nova arquitetura organizacional descentralizada, a Empresa resolveu controlar sua gestão, avaliando e monitorando constantemente os resultados por meio de indicadores. Até o ano de 2000, a organização utilizava somente indicadores globais com vistas a contribuir para as

metas do Governo do Estado e para o monitoramento de acordos de melhoria de desempenho com instituições financeiras.

A partir de 2005, como refinamento, as diretrizes organizacionais, descritas na Figura 3, passaram a contemplar as diversas partes interessadas, a companhia adota a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), com um conjunto de ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão e a busca da excelência, integrando as perspectivas descritas no Mapa Estratégico. Em 2007, com a adoção do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e, em 2008, com a implementação do Código de Ética e Conduta da Cagece, os valores e princípios organizacionais passaram a ser revistos, anualmente.

VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS		
DIRETRIZES	CAGECE	UN-MTO
Missão	Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, provendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental.	Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, provendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Visão	Estar entre as três melhores empresas no seu setor de atuação, com gestão focada no cliente e na contínua transformação para sustentabilidade e competitividade.	Ser reconhecida até 2012 como a melhor unidade de negócio da Cagece.
Negócio	Desenvolvimento de soluções em saneamento básico	Administrar, operacionalizar e comercializar soluções em saneamento básico na sua área de atuação.
Valores	Orgulho de ser Cagece, Ética e Transparência, Compromisso com a Sustentabilidade, Excelência em Desempenho, Visão do Cliente, Respeito à Vida, Desenvolvimento e Valorização Profissional e Inovação.	Orgulho de ser Cagece, Ética e Transparência, Compromisso com a Sustentabilidade, Excelência em Desempenho, Visão do Cliente, Respeito à Vida, Desenvolvimento e Valorização Profissional e Inovação.
Direcionamento Estratégico	Desenvolvimento e crescimento de mercado, com excelência operacional e sustentabilidade econômico-financeira.	

Figura 3 – Valores e princípios organizacionais da Cagece x UN-MTO

Fonte: Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS Ciclo 2010

A partir de 2009, além de definir sua estratégia com base nas diretrizes do Governo, na análise ambiental e nos contextos nos quais a organização está inserida, a organização, com a participação do Comitê de Assessoramento Estratégico (ano de criação) e da Diretoria Colegiada, passou a definir diretrizes estratégicas internas nas categorias: econômico-financeira, mercadológica, tecnológicas e operacionais, recursos humanos, comunicação e socioambiental. A Figura 4 apresenta a estratégia da organização e as diretrizes estratégicas internas definidas em 2009 para o período 2010-2013.

ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO		
Desenvolvimento e crescimento de mercado com sustentabilidade econômico-financeira e excelência operacional.		
CATEGORIA	PERÍODO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS INTERNAS
Econômico-financeira	2010 – 2013	Intensificar captação de recursos, priorizando recursos não onerosos.
		Fomentar parcerias com instituições privadas para o desenvolvimento de bancos de projetos e implantação de sistemas.
Mercadológica	2010 – 2013	Fortalecer a imagem institucional como empresa promotora de saúde e qualidade de vida.
		Ampliar o índice de utilização da rede de água e esgoto.

Tecnológicas e Operacionais	2010 – 2013	Manter as perdas de faturamento em níveis abaixo de 25%.
		Promover programa de eficiência energética.
		Assegurar a eficiência, continuidade e qualidade dos sistemas de água e esgoto.
		Assegurar a precisão das informações gerenciais e integração dos sistemas.
Recursos Humanos	2010 – 2013	Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais.
		Promover a gestão e proteção do conhecimento.
Comunicação	2010 – 2013	Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica.
Socioambiental	2010 – 2013	Utilizar tecnologias de energias limpas.

Figura 5 – Estratégia da Cagece

Fonte: Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS Ciclo 2010.

A UN-MTO construiu os seus desafios estratégicos e elaborou a sua Visão e Negócio, conforme se verifica na Figura 4. A construção deste plano, em 2007, considerando a análise das forças e fraquezas identificadas na UN-MTO, com a participação dos gestores da unidade, articuladores de células de gestão e representantes da força de trabalho. Este processo foi dividido em quatro fases, que foram sendo divulgados a todos os colaboradores ao longo do seu desenvolvimento:

1º Fase: Definição Estratégica da UN-MTO, constituídas de seu negócio e visão de futuro, sendo considerados para a unidade a mesma Missão e Valores da Empresa.

2º Fase: Identificação de desafios e benefícios pretendidos. Para cada indicador estratégico da Cagece foram identificados os desafios pertinentes e os benefícios que se pretende auferir com seu alcance.

3º Fase: Ações Estratégicas: Com a identificação dos desafios a serem assumidos pela unidade, delimitados pelos benefícios pretendidos, foram caracterizadas as ações estratégicas necessárias ao alcance das metas assumidas pela UN-MTO.

4º Fase: Planos de Trabalho: O detalhamento das ações estratégicas da UN-MTO, agrupadas por desafio, é feito em Planos de Trabalho específicos, onde são apresentados índices de controle, atividades, responsáveis, cronograma de execução, índices de verificação e custo, quando necessário, monitorados pelo Sistema de Gestão de Projetos, desenvolvido em 2008, com o objetivo de acompanhar a implementação das estratégias, mensalmente, através do cumprimento do plano de ação estipulada para cada indicador, a fim de alcançar as metas estabelecidas para a unidade.

4.2 Definições dos indicadores, metas e ações na Cagece e UN-MTO

Desde 2005, o Comitê de Assessoramento Estratégico – CAE repassa as unidades de negócios e unidades de serviços os indicadores, pertinentes a sua área, que colaboram para o alcance das diretrizes da organização e, por conseguinte às diretrizes do Governo do Estado e demais partes interessadas. As metas corporativas são delineadas pelo CAE e pela unidade de serviço especialista, que através de estudo preliminar faz a setorização para as unidades de serviços, de forma que o alcance de todas as unidades resulte no atendimento à meta corporativa. As metas são calculadas para todos os meses do ano, determinando-se a meta do ano, com a projeção anual para os próximos três anos, contemplando um ciclo de quatro períodos do planejamento estratégico.

A UN-MTO realiza análise das metas/indicador com a equipe de gestão para validação ou solicitação de retificações. Na crítica é considerado o alcance da meta no ano anterior, se pertinente, adequando-se a realidade operacional da unidade com as proposições da companhia. Na definição do plano de ação os gestores buscam alocar recursos que abranjam tanto a manutenção das práticas consolidadas como novas técnicas para aperfeiçoar os processos internos.

Os planos de ação são definidos pelos gestores da UN-MTO e os articuladores das células de gestão, analisando a manutenção e aperfeiçoamento de práticas de trabalho, e/ou implantando novas técnicas. Os responsáveis por cada ação reúnem-se com as suas equipes para validá-las e discutir como as ações vão ser implantadas e controladas. É apresentada a força de trabalho e estes são conduzidos a apresentar sugestões para incremento ou modificação em uma ação ou tarefa do plano.

Antes da implantação do BSC, a empresa não tinha uma cultura de acompanhamento dos resultados, não existia uma divulgação de um planejamento estratégico. Com a chegada do BSC, foi consolidado o planejamento estratégico; criou-se a cultura de análise de desempenho; a divulgação da estratégia na companhia e o desdobramento das metas que antes eram somente em nível de diretoria. Os indicadores que compõem o plano de metas da UN-MTO 2009 a 2013, estão descritos na Figura 5.

PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO - UN-MTO										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	SIGLA	TIPO IND.	SENTIDO	UN	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Ampliar o nível de utilização e comercialização dos serviços	Incremento de volume líquido faturado de água	IVLFA	Estratégico	▲	%	5,08	4,45	4,01	3,82	3,69
Ampliar o nível de utilização e comercialização dos serviços	Incremento do volume líquido faturado de esgoto	IVLFE	Estratégico	▲	%	6,17	5,98	5,86	6,08	6,07
Assegurar qualidade e disponibilidade dos produtos e serviços	Índice de Perda na Distribuição	IPD	Estratégico	▼	%	31,75	36,30	35,50	34,90	34,30
Promover o desenvolvimento operacional e tecnológico	Índice de água não faturada	IANF IFN02	Estratégico	▼	%	24,50	27,80	27,0	26,4	25,80
Ampliar o nível de utilização e comercialização dos serviços	Índice de utilização da rede de água	IURA	Estratégico	▲	%	86,58	84,74	84,94	87,44	89,94
Ampliar o nível de utilização e comercialização dos serviços	Índice de utilização da rede de esgoto	IURE	Estratégico	▲	%	87,98	89,49	90,79	97,20	93,60
Maximizar receitas e arrecadação	Índice de eficiência da arrecadação	IEA	Estratégico	▲	%	100,80	101,82	101,70	101,50	101,10
Maximizar receitas e arrecadação	Índice de arrecadação mensal	IAM	Estratégico	▲	%	74,53	75,53	76,53	77,53	78,53
Maximizar receitas e arrecadação	Índice de adimplência	IAD	Estratégico	▲	%	-	45,45	46,45	47,45	48,45
Melhorar a imagem institucional e elevar o nível de satisfação dos clientes	Índice de reclamação e comunicação de problemas - água	IRCPA	Estratégico	▼	%	1,56	1,50	1,45	1,35	1,30
Melhorar a imagem institucional e elevar o nível de satisfação dos clientes	Índice de reclamação e comunicação de problemas - esgoto	IRCPA	Estratégico	▼	%	0,83	0,80	0,75	0,70	0,65
Melhorar a imagem institucional e elevar o nível de satisfação dos clientes	Índice de serviços gerados e executados dentro do prazo	ISGEDP	Estratégico	▼	%	99,70	99,80	98,80	99,90	99,90
Promover o desenvolvimento operacional e tecnológico	Índice da qualidade da água distribuída	IQAD	Estratégico	▲	%	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00
Otimizar custos e despesas	DEX/M ³	DEX/M ³ IFN03	Estratégico	▼	R\$/M ³	0,38	0,39	-	-	-

PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO - UN-MTO										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	SIGLA	TIPO IND.	SENTIDO	UN	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Garantir crescimento sustentável	Margem Ebtida	Margem Ebtida	Estratégico	▲	%	75,20	73,96	-	-	-
Promover o desenvolvimento operacional e tecnológico	Índice de continuidade do abastecimento de água	ICAA ISP11	Estratégico	▲	%	95,00	95,00	95,00	96,00	96,00
Promover o desenvolvimento operacional e tecnológico	Índice de remoção de carga orgânica	IRCO	Estratégico	▲	%	100,00	62,50	100,00	100,00	100,00
Ampliar novos mercados e diversificar produtos e serviços	Índice de ligações ativas de água	ILAA	Estratégico	▲	unitário	9.824	7.289	7.434	7.211	7.284
Ampliar novos mercados e diversificar produtos e serviços	Índice de ligações ativas de esgoto	ILAE	Estratégico	▲	unitário	4.806	7.019	5.031	4.880	4.928

Figura 5 – Principais indicadores de desempenho da UN-MTO

Fonte: Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – Ciclo 2010.

4.3 Evolução do monitoramento das atividades realizadas na UN-MTO

Como forma de ampliar e ter um melhor monitoramento das atividades executadas nas unidades de negócios da Cagece foram desenvolvidos diversos indicadores de desempenho com a utilização e consolidação do *Balanced Scorecard* - BSC, conforme se verifica na Figura 6. Os indicadores estratégicos são monitorados mensalmente pelos gestores na UN-MTO, como forma de avaliar o desempenho da unidade.

NOME DO INDICADOR ESTRATÉGICO / GERENCIAL		ANO DE CRIAÇÃO	SIGLA
1	ÍNDICE DE ÁGUA NÃO FATURADA	2006	IANF
2	ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DA ARRECADAÇÃO	2006	IEA
3	ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DA REDE DE ÁGUA	2006	IURA
4	ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DA REDE DE ESGOTO	2006	IURE
5	MARGEM EBITDA (A)	2006	ME
6	DEX/M3 FATURADO (A)	2006	DEX/M3
7	ÍNDICE DE ARRECADAÇÃO MENSAL	2007	IAM
8	ÍNDICE DA QUALIDADE DA ÁGUA DISTRIBUÍDA	2007	IQAD
9	ÍNDICE DE SERVIÇOS GERADOS EXTERNAMENTE E EXECUTADOS DENTRO DO PRAZO	2008	ISGEDP
10	INCREMENTO DO VOLUME LÍQUIDO FATURADO DE ÁGUA	2009	IVLFA
11	INCREMENTO DO VOLUME LÍQUIDO FATURADO DE ESGOTO	2009	IVLFE
12	ÍNDICE DE CONTINUIDADE NO ABASTECIMENTO DE ÁGUA	2009	ICAA
13	ÍNDICE DE PERDAS NA DISTRIBUIÇÃO	2009	IPD
14	ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES E COMUNICAÇÃO DE PROBLEMAS DE ÁGUA	2009	IRCPA
15	ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES E COMUNICAÇÃO DE PROBLEMAS DE ESGOTO	2009	IRCPPE
16	ÍNDICE DE REMOÇÃO DE CARGA ORGÂNICA	2009	IRCO
17	INCREMENTO DE LIGAÇÕES ATIVAS DE ÁGUA	2009	ILAA
18	INCREMENTO DE LIGAÇÕES ATIVAS DE ESGOTO	2009	ILAE

Figura 6 – Indicadores de desempenho e suas respectivas datas de criação.

4.4 Monitoramentos, controle e análise dos indicadores de desempenho da UN-MTO

Desde 2005 os resultados dos indicadores e a execução dos planos de ação são acompanhados pelos gestores da UN-MTO através do SGR, como forma de melhoria e de disseminar a importância dos resultados aos colaboradores, em 2008, todos os passaram também a ter acesso ao sistema de acompanhamento dos resultados da organização. Esse sistema é gerenciado pela Gerência de Desenvolvimento e Planejamento Estratégico - GDEMP e contém todas as informações necessárias para a medição e acompanhamento dos indicadores, permitindo monitorar, aprimorar ou corrigir as ações a serem executadas. Em 2008 o SGR foi aprimorado passando a enviar workflows para os gestores das áreas sempre

que há resultados de indicadores disponíveis para análise, bem como passou a informar o prazo para realização da análise FCA – Fatos, Causas e Ações.

A partir de 2006 foi estabelecida uma sistemática para o gerenciamento dos resultados com reuniões mensais e trimestrais das unidades de negócio - UN's e unidades de serviços - US's, passando essa última a quadrimestral a partir de 2008.

Visando aprimorar o acompanhamento quanto à execução dos planos de ação e dos projetos estruturadores, foi desenvolvido em 2008 o Sistema de Gerenciamento de Projetos - SGP, sistema que permite que todos os envolvidos na execução desses planos e projetos ou iniciativas estratégicas possam acompanhar suas atividades, assim como outras áreas que tenham interesse quanto ao mesmo. Nas reuniões mensais e quadrimestrais o SGR e o SGP são utilizados para a apresentação e avaliação dos resultados, bem como o acompanhamento quanto ao andamento das iniciativas estratégicas de cada área, sendo esses sistemas alimentados pelos gestores da UN-MTO.

Com a utilização do Sistema de Gerenciamento de Resultados, que esta disponível a todos os colaboradores na intranet, pode-se acompanhar a evolução e do monitoramento da organização por meio dos indicadores de desempenho na UN-MTO.

4.5 Marcos da busca pela excelência da companhia e da UN-MTO

Uma pesquisa do Instituto Trata Brasil, publicada em julho deste ano, aponta a companhia como a quarta melhor empresa de saneamento do Brasil e a primeira do Nordeste. Entre as companhias de saneamento ela se destaca em vários quesitos: tem o menor índice de perda por ligação (207,6l/dia,lig.) e o menor índice de perda na distribuição do país (28,4%), é a quinta companhia do Brasil e a primeira do Nordeste mais eficiente no consumo de energia elétrica, além de ser a terceira entre as companhias com menores tarifas médias do Brasil.

Desde então, a companhia passa por mudanças, iniciadas com a implantação de um modelo de administração, tendo como foco a descentralização administrativa e a adoção de uma estrutura horizontal, flexível e ágil, focada em resultados, e que viabilizasse uma nova visão de negócios. Associado a esse processo, e para o monitoramento e avaliação dos objetivos, estratégias da Organização e da satisfação de seus clientes, fez-se necessário o desenvolvimento de mecanismos de controle nos diversos níveis da Organização, no caso em questão, a elaboração de indicadores de desempenho.

MARCOS DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA
2009
<ul style="list-style-type: none"> • Recertificação ISO 9001:2000 nas Lojas de Atendimento da UN-MTO - Conjunto Ceará e Parangaba. • A UN-MTO recebe o troféu Prata do PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento. • A UN-MTO é reconhecida no Prêmio Cagece de Inovação em Excelência, recebendo o Troféu Bronze Areté. • Semana da Qualidade e promoção do I Seminário de Excelência e Qualidade – participação da Vicunha, Femsa, Gerdau, Petrobrás, CEF, Nova Era Aduaneira, Pólo Consultoria. • 1º Fórum da Qualidade – Disseminando o uso de procedimentos operacionais padrão. • Treinamento de Colaboradores da UN-MTO no curso do Prêmio Cagece de Inovação em Excelência – Troféu Areté, participando seis colaboradores da Cagece e um terceiro. • Treinamento de Colaboradores da UN-MTO no curso de Gestão Classe Mundial Nível II, participando seis colaboradores próprios.
2008
<ul style="list-style-type: none"> • Troféu Bronze no PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento na UN-MTO. • A UN-MTO recebe 2º lugar no Prêmio Cagece de Inovação e Excelência - entrega da Medalha Niké (Unidade de Negócio que apresenta melhores resultados dos indicadores do Planejamento Estratégico). • Participação de um colaborador no <i>Comitê de Excelência em Gestão – CEG</i> com o objetivo de promover e articular o processo de implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Cagece. • Certificação ISO 9001:2000 nas Lojas de Atendimento da UN-MTO - Conjunto Ceará e Parangaba, no processo <i>Atendimento Presencial a Clientes</i>.

<ul style="list-style-type: none"> Treinamento de colaboradores Gestão Classe Mundial Nível I, participando 4 colaboradores.
2007
<ul style="list-style-type: none"> Implantação do Sistema de Gestão de Qualidade na Cagece baseado na Norma ISO 9001:2000, nas lojas de atendimento da UN-MTO. Consolidação do Planejamento Estratégico na UN-MTO, sendo definido o planejamento Tático Operacional.
2006
<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 9001:2000 do Laboratório de Hidrometria no processo Calibração e Manutenção de Medidores. A UN-MTO é diplomada pelo PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.
2005
<ul style="list-style-type: none"> Certificação ISO 9001:2000 nos processos Tratamento de Água da ETA Gavião e Controle de Qualidade da Água e dos Efluentes do Laboratório Central. Destaque na Revista Veja como uma das seis companhias de saneamento do país sem problemas financeiros.

Figura 7 – Marcos da Busca pela Excelência UN-MTO x Cagece

Fonte: Relatório do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – Ciclo 2010.

O Programa de Qualidade da UN-MTO teve início em 2000 com a implantação do Programa 5S iniciado, em 1996 em toda a Cagece. Com consolidação do BSC em 2005 os gestores da companhia passam aprimorar os processos e evoluir no avanço da busca da excelência. Os principais marcos da busca pela excelência estão apresentados na Figura 7.

6 CONCLUSÕES

Após o estudo realizado, percebeu-se que a medição de desempenho e a implantação do BSC, que teve sua consolidação em 2005 junto ao planejamento estratégico, novos desafios se apresentavam para os gestores no tocante a medição de desempenho e a melhoria contínua nos processos da organização.

A contribuição dos indicadores estratégicos de desempenho para a gestão empresarial na companhia e na UN-MTO é de grande importância para a gestão, trazendo benefícios para toda a organização e para a sociedade cearense.

Também foi verificado que, antes da implantação do BSC, a empresa não tinha uma cultura de acompanhamento dos resultados (metas), não existia uma divulgação de um planejamento estratégico, sua missão, visão e valores não eram tão disseminados dentro da empresa como são hoje.

O BSC mostrou-se adequado por alinhar os objetivos às estratégias corporativas, por agrupar e correlacionar os objetivos delineados no Planejamento Estratégico e a definição e estruturação de indicadores de desempenho nas dimensões financeiras, clientes, processos internos, pessoas e tecnologia.

A implantação do BSC não trouxe somente para a organização resultados positivos, mas um conjunto de vantagens e o reconhecimento de estar entre as quatro melhores companhias de saneamento, a melhor do Nordeste, segundo a pesquisa do Instituto Trata Brasil.

Destaca-se ainda que nos marcos da busca pela excelência em gestão a UN-MTO vem participando prêmios que buscam avaliar a gestão da organização, podendo ser citado a sua participação no Premio Nacional da Qualidade em Saneamento - PNQS, sendo diplomada em 2006 pela sua participação, já em 2008 a referida unidade recebe o troféu bronze e em 2009 é premiada com a categoria prata.

Verifica-se que a utilização de um sistema de indicadores é utilizado para tomada de decisões estratégicas, com base no BSC, para a gestão e desempenho da companhia, na estruturação de informações estratégicas que apóiam o processo decisório.

O trabalho mostrou que a empresa atende às perspectivas e se destaca no setor saneamento do país e do nordeste. O BSC foi o responsável pelo posicionamento da empresa conforme revelou as informações obtidas no processo de pesquisa.

Por fim conclui-se que essa pesquisa firmou a importância da medição de desempenho da organização com a utilização do BSC, pois quem não mede não consegue verificar o que esta ocorrendo dentro da organização, além de não poder ver o seu crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERLINER, Callie & BRIMSON, J.A. Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas – Base Conceitual CAM-I. 1a Ed. São Paulo, Queiroz, 1992.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERRERO FILHO, E.. *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. “

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. *Balanced scorecard*. HMS Management, 11 nov-dez, 1998, 120-126.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 4ª Ed. Revista e ampliada. São Paulo, Atlas. 2001.

MIRANDA, L. C.; Silva, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SINK, D. S.; TUTTLE Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.