

Desempenho empresarial e competitividade com o uso do Balanced Scorecard integrado a estratégia organizacional

Business performance and competitiveness using the Balanced Scorecard integrated into organizational strategy

José Vanderson Cunha Nascimento¹ , Marcelo da Costa Borba² 

¹ Mestre em Propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campina Grande, Paraíba, Brasil, e-mail: vanderson-cunha09@hotmail.com

² Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Instituto Nacional do Semiárido, Campina Grande, Paraíba, Brasil, e-mail: marcelodcborba@gmail.com

RESUMO

Este trabalho analisa como a ferramenta *Balanced Scorecard* tem contribuído com a melhoria da competitividade da empresa EDP Energias do Brasil S.A. Os aspectos metodológicos da pesquisa fazem o uso da pesquisa descritiva através de análise documental e dados secundárias com enfoque qualitativo. Os resultados mostram A EDP Brasil utiliza o BSC como ferramenta para gestão estratégica para avaliar o desempenho em relação aos objetivos traçados, através das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos, e aprendizado e crescimento. A empresa usa o BSC como apoio para alinhar seus objetivos estratégicos com os objetivos de sustentabilidade. Ao analisar a perspectiva financeira, os dados levaram a redução da dívida e conseqüentemente o aumento do capital. Na perspectiva do cliente, a empresa mantém positivo o nível de satisfação, com um considerável aumento em seus índices. Em relação aos processos internos, a promoção da cultura organizacional tem influenciado os colaboradores para a qualificação profissional. Já para o aprendizado e crescimento, a empresa tem alcançado seus objetivos com as concessões de certificações ambientais alcançadas. Portanto, a ferramenta tem contribuído no apoio aos objetivos traçados, e como resultado as premiações e boa governança corporativa mostra a dinâmica de desenvolvimento estratégico organizacional.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Tomada de decisão. Engajamento de Colaboradores. Eficiência empresarial. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This paper analyzes how the Balanced Scorecard tool has contributed to improving the competitiveness of the company EDP Energias do Brasil S.A. The methodological aspects of the research make use of descriptive research through document analysis and secondary data with a qualitative focus. The results show EDP Brasil uses the BSC as a tool for strategic management to assess performance in relation to the objectives outlined, through the four perspectives: financial, customer, processes, and learning and growth. The company uses the BSC as support to align its strategic objectives with sustainability objectives. When analyzing the financial perspective, the data led to a reduction in debt and consequently an increase in capital. From the customer's perspective, the company maintains a positive level of satisfaction, with a considerable increase in its indexes. Regarding internal processes, the promotion of organizational culture has influenced employees towards professional qualification. As for learning and growth, the company has achieved its objectives with the concessions of environmental certifications achieved. Therefore, the tool has contributed

to support the objectives outlined, and as a result, the awards and good corporate governance show the dynamics of organizational strategic development.

Keywords: Performance indicators. Decision making. Employee Engagement. Business efficiency. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

A indústria passou a acelerar sua produção com a introdução de máquinas, resultando na otimização do tempo, maior produtividade e um aproveitamento melhor da mão de obra. As multinacionais tiveram uma crescente na revolução industrial, desenvolveram máquinas, ampliaram a rede de transportes e melhoraram as comunicações, surge nessa época uma expressiva quantidade da mão de obra, onde o custo de produção caiu drasticamente (GEORGAKAKIS *et al.*, 2023).

Conforme Kaplan e Norton (1997) foi no período da era industrial que os sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos buscando facilitar e monitorar o gerenciamento eficiente do capital financeiro e físico. Porém, a era da informação tornou obsoletas muitas premissas importantes do período industrial (CANTERMI; LIZOTE, 2023). As medições que eram bastante utilizadas, passaram a não responder sobre a situação real da organização, pois só era analisado dados financeiros, esquecendo-se de observações como aprendizado e crescimento, clientes e até mesmo dos processos internos (VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023). Kaplan e Norton (1997) afirmaram que o modelo contábil tradicional fornecia as empresas apenas indicadores financeiros, e que fosse adicionado também aspectos intangíveis, sobre quatro perspectivas: a financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento aspectos principais do *Balanced Scorecard* – BSC.

Para Kaplan e Norton (1997) medir o desempenho da empresa é importante, uma vez que o que não é medido fica difícil de ser gerenciado. Ainda citam que o sistema de indicadores tem total relação com o comportamento das pessoas na parte interna e externa da organização e que para se obter crescimento e sobrevivência empresarial é preciso utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho alinhados com suas estratégias e capacidades (SAMIMI *et al.*, 2022). Ao passo que o atual cenário informatizado e globalizado ao qual as empresas vivem tem impulsionado a geração cada vez maior de dados ao mesmo tempo que deve haver a seleção e gerenciamento dessas informações da melhor forma possível (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020).

Diante do que é proposto pela ferramenta *Balanced Scorecard* e até a sua correta execução por parte das empresas há grandes diferenças. Assim, é objeto dessa pesquisa embasar teoricamente e na prática a aplicação eficiente do BSC, ao contextualizar seus benefícios. Nesse contexto construiu-se o seguinte problema: De que forma a utilização do método *Balanced Scorecard* tem colaborado com o aumento da competitividade da empresa EDP Energias do Brasil S.A.? Assim, o objetivo desse trabalho foi analisar como BSC tem contribuído com a melhoria da competitividade da empresa estudada. O trabalho está estruturado em quatro etapas, a primeira definida como introdução que traz uma abordagem geral sobre a temática e os objetivos. A etapa seguinte refere-se à revisão teórica e a etapa três compreende a metodologia utilizada. A quarta seção refere-se aos resultados, trazendo as reflexões sobre o estudo, consequentemente a última seção refere-se às considerações obtidas com a conclusão do estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

A estratégia tem como proposta fazer com que a empresa se diferencie e atue de maneira competitiva frente aos concorrentes, mas para isso é fundamental que haja uma interligação dos setores (GEORGAKAKIS *et al.*, 2023). Com isso se evidencia a administração orientada estrategicamente aos objetivos da empresa. Ansoff (2009) cita que administrar estrategicamente é como um enfoque metódico e importância para a administração geral, elevando o patamar de diferenciação no mercado. Gerenciar estrategicamente um processo sequenciado é iterativo, ao visualizar a organização como um conjunto integrado (SANTOS; LIEBL, 2020). Dessa forma é importante que a empresa alinhe sua estratégia a os níveis hierárquicos para garantir comunicação eficiente (SANTOS, 2023).

Tavares (2010), afirma que o diferencial competitivo que a empresa tem é o resultado da sua posição frente ao mercado, partindo da escolha de seu propósito e de autoanálise das possibilidades de resultados almejados. Englobando a maneira da organização se diferencia dos concorrentes, como também na compreensão dessa diferenciação em relação a valores entendidos do cliente (KAPLAN; NORTON, 2008).

Para Ramborger et al (2019), os desafios e mudanças no ambiente econômico, cultural, social, político e tecnológico tem pressionado as empresas a se reinventarem estruturalmente e também rever suas estratégias com o foco de serem competitivas. As mudanças no ambiente competitivo e a pressão pela utilização de menos recursos, alinhados a cobrança por resultados tem sido uma realidade frequente das empresas (HOFMEISTER; KANBACH; HOGREVE, 2023). As

organizações tem buscado meios de aumentar a sua eficiência gerencial, desse modo tem se buscado transformar as ameaças do ambiente ao qual a empresa está inserida em oportunidades, mas para isso é fundamental que ela pense de forma minuciosa o seu futuro e foque nos resultados esperados das ações tomadas (PEJIĆ BACH; TOPALOVIĆ; TURULJA, 2022).

O planejamento auxilia a organização na realização de suas tarefas de maneira eficiente e mediante o esforço dos colaboradores da empresa em busca do atingir os objetivos (GEORGAKAKIS *et al.*, 2023). O benefício de planejar auxilia na definição do futuro da organização ao comparar as opções sobre como a empresa pode crescer e alcançar seu objetivo (SODERBERG *et al.*, 2011). Na literatura há uma variedade de definições e concepções sobre a estratégia e os componentes que constrói essa filosofia das empresas, essas compreendem um embasamento geral de pesquisadores e autores sobre a percepção do que venha a ser estratégia, planejamento, competitividade (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020). Conforme discutido, inúmeras maneiras de mensurar o desempenho e competitividade da empresa foram criadas e executadas, em sua maioria de indicadores financeiros utilizados sem um objetivo claro de análise e adequação a estratégia. Nessa premissa surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo de avaliação de desempenho com perspectivas mensuráveis e imensuráveis.

2.1 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN; ANDERSON, 2013). Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, o BSC é a junção de medidas que juntas se propõem a fornecer aos estrategistas uma visão rápida, mas que também é abrangente sobre os negócios (GONÇALVES; GONÇALVES; OLIVEIRA, 2016). Ainda elenca que a ferramenta exige dos gerentes que eles traduzam a missão declarada voltada para o cliente com relação a fatores que atendam e supere de modo direto suas expectativas, por exemplo: qualidade do produto, desempenho, serviço, custo e a entrega (MELO *et al.*, 2018).

2.1.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (2008) citam que preservaram os indicadores financeiros no modelo BSC criado por eles, tendo em vista que esse indicador os fornece uma visão holística sobre a situação

econômica da empresa das ações realizadas. Os resultados financeiros auxiliam na maneira de como está sendo a execução da estratégia e sua execução, daí verificar como estão colaborando para uma melhoria nos resultados financeiros (PEJÍC BACH; TOPALOVIC; TURULJA, 2022). Os objetivos financeiros são utilizados como norteadores aos objetivos e a medição das outras três perspectivas do método (SANTOS, 2023).

Para Lunkes *et al.* (2009) a perspectiva das finanças demonstra se a organização está desenvolvendo valor para os acionistas através de sua estratégia e operação, com isso os usuários desse tipo de informação verificam como esses indicadores tem contribuído para a melhoria da saúde financeira da empresa (WATTS; STEELE; DEN HARTOG, 2020). Para isso o BSC tem a proposta de tornar esses objetivos o mais claro possível e ao mesmo tempo ajustá-los de acordo com a fase do ciclo de vida da empresa e seu crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997), ver Quadro 1.

Quadro 1 - Medição dos aspectos financeiros.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (percentual de vendas); P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo; Vendas cruzadas; Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa); ROCE por categoria chave de ativo; Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos; Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno; Rendimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

O Quadro 1 expõe a medição dos temas financeiros estratégicos para a medição de modo interligado de qual a fase está relacionada cada unidade de negócio. Por exemplo, na fase de sustentação, a realidade com relação a indicadores muda pôr a empresa já tem certa estabilidade e não almejar evolução (KUMAR GUPTA; GUPTA, 2021).

2.1.2 Perspectiva de clientes

Para Menezes (2017) o primeiro passo na perspectiva de cliente é quando se identifica seus clientes, pois a partir dessa identificação a empresa começa se posicionar em relação a como irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. De posse dessas informações os gestores

podem planejar a maneira que a aplicação da estratégia voltada aos clientes e o mercado resultarão em lucros futuros (SANTOS, 2023). Assim como, a correta identificação da segmentação de clientes, possíveis objetivos da empresa e seus respectivos indicadores de desempenho que permita a análise dos resultados com relação ao nível de satisfação dos clientes e a participação de mercado (MELO *et al.*, 2018). Cordeiro (2012) afirma que para as empresas obterem sucesso a longo prazo, elas precisam compreender melhor seus clientes, alinhando indicadores para a priorização do cliente.

As medidas utilizadas para mensurar a perspectiva de cliente são os indicadores de participação de mercado, retenção de clientes, captação, satisfação e a lucratividade (KAPLAN E NORTON, 1997). Quando há esses resultados a empresa consegue visualizar quais são seus segmentos alvos de clientes e negócios e ainda ter como medir a sua participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade no seu segmento (PEJIĆ BACH; TOPALOVIĆ; TURULJA, 2022).

2.1.3 Perspectiva de processos internos

Depois das perspectivas financeiras e do cliente é a vez da análise um pouco mais interna. O foco se volta para os processos e atividades críticas que podem gerar empecilho para que a empresa consiga obter a satisfação do cliente e a prospecção de novos acionistas (FERREIRA, 2012). A empresa para superar as expectativas dos clientes e ser atrativa aos acionistas com relação à rentabilidade, precisa se desenvolver internamente com vista a atingir seus objetivos (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020). Ao desenvolver internamente os processos, aumenta-se a possibilidade de gerar um diferencial competitivo frente aos demais concorrentes (WATTS; STEELE; DEN HARTOG, 2020).

Para a perspectiva de processos internos de uma empresa geralmente são desenvolvidos objetivos e medidas com foco na cadeia de valor: o processo de inovação - identifica necessidades atuais e futuras, bem como a criação de novas soluções para as necessidades dos clientes; o processo de operações - relacionado a entrega de produtos e a prestação dos serviços a seus clientes; e o serviço de pós venda, caracterizado como serviços que são adicionados ao valor que já é entregue por meio dos serviços e produtos (MOREIRA *et al.*, 2012).

Ao aplicar o BSC é importante que seja seguido a cadeia de valor, avaliando o desempenho de cada processo inovador, processos da operação e até o pós-venda (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020). Nessa perspectiva alguns critérios de avaliação

compreendem: tempo de ciclo, custos, nível de qualidade e produtividade, com isso se percebe quanto a empresa tem desenvolvido ((LOBATO *et al.*, 2015).

2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Faria (2007), os indicadores dessa perspectiva têm premissa auxiliar a maneira que a empresa deve aperfeiçoar, aprender e inovar para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos. Boa parte dessa perspectiva relaciona-se com a mão de obra da instituição (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020). Sendo interessante o investimento por parte da empresa no fator motivação e envolvimento dos seus funcionários, redução da rotatividade e absenteísmo, aumento da qualidade do treinamento (LIU, 2023). Pereira (2014) elenca que o item aprendizado e crescimento do *BSC* almeja o acompanhamento contínuo de competências fundamentais na realização dos objetivos estratégicos e a criação de condições para o crescimento sustentável (WU *et al.*, 2021). Tais competências estão relacionadas principalmente a sistemas de tecnologia da informação disponível e a capacidade da mão de obra (LIU, 2023).

Para se alcançar os objetivos financeiros, de clientes e dos processos internos é preciso que estejam alinhados a capacidade organizacional também do aprendizado e crescimento, ou seja, todas devem estar inter-relacionadas. Três coisas são importantes para o aprendizado e crescimento: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional (GEORGAKAKIS *et al.*, 2023). Logo, estratégias que fornecem um desempenho de qualidade superior ao esperado se faz necessário através do investimentos em pessoas, sistemas e processos (KAPLAN; NORTON, 2000).

2.2 Mapa Estratégico

Kaplan e Norton (2004) elencam que uma organização deve ter a estratégia que mostre como a mesma pretende criar valor para seus clientes e acionistas. Quando os ativos não tangíveis da organização representam 75% ou mais do seu valor, é importante que haja um tratamento claro da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis, formulando e executando assim a estratégia (VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023). Ainda afirmam que o *BSC* é uma ferramenta poderosa e que seu sistema de mensuração de resultados. Com isso, espera-se que ao se projetar um *BSC* a empresa meça parâmetros que representam sua estratégia para criar um valor a longo prazo (SAMIMI *et al.*, 2022).

A perspectiva financeira, de cliente, processo interno de negócio e aprendizado e crescimento fornece aos executivos uma linguagem padrão para se discutir a trajetória e prioridades da empresa (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020). Logo, os indicadores estratégicos são vistos como medidas de desempenho com uma correlação de causa e efeito entre os objetivos

(CANTERMI; LIZOTE, 2023). Os autores propuseram então uma representação gráfica de tais conexões, ao qual chamaram de mapa estratégico (GEORGAKAKIS *et al.*, 2023). Com isso percebe-se a importância do mapa estratégico, pois além de alinhar as quatro perspectivas do BSC, fornece uma visão holística da estratégia empresarial, bem como uniformiza as informações a serem passadas a todos os funcionários (REICHE *et al.*, 2017).

Kaplan e Norton (2004) cita que o mapa estratégico é baseado em alguns princípios e a estruturação desses princípios que se baseiam em estratégias do equilíbrio das forças, na proposição de valor singular aos clientes, criação de valor através dos processos internos, o atingimento de ativos intangíveis através do alinhamento estratégico e a composição da estratégia através de temas complementares e simultâneos (SIQUEIRA; BINOTTO, 2008; VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023).

Independentemente do método utilizado, o mapa estratégico proporciona a organização um padrão e consistente maneira de descrever a estratégia, resultando assim em certa facilidade na definição e no gerenciamento dos objetivos e indicadores (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020). Há uma representatividade do elo entre a formulação e execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006).

3 METODOLOGIA

Esse trabalho caracteriza-se como qualitativo, pois busca compreender a funcionalidade do BSC através de análise de documentos e referências. Com relação aos procedimentos, o método da pesquisa documental, que para Gil (2019) esse tipo de pesquisa extrai de materiais que já foram ou não analisados. Já em relação a tipologia de análise, é classificada como descritiva. Ao verificar se a empresa EDP Energias do Brasil S.A. (EDP Brasil) tem utilizado a ferramenta BSC da forma correta e como a utilização da mesma tem contribuído para o desempenho da empresa. A escolha do empresa a ser estudada dentro do universo de empresas elétricas no Brasil, foi definida por atender aos requisitos de análise como disponibilidade de relatórios gerenciais de domínio público.

Quanto a coleta de dados e análise dos resultados, baseada no relatório gerencial disponibilizado no portal eletrônico da empresa, o qual dispõe de dados essenciais como: indicadores financeiros, econômicos, sociais e ambientais. Havendo a classificação dos dados em relação às perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento.

Depois de analisado o relatório, identificado suas perspectivas e mapa estratégico, estruturou-se os dados em quadros para melhor visualização de cada objetivo e seu indicador relacionado com as perspectivas.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização do objeto de estudo

O setor de energia elétrica no Brasil é um dos que mais tem se destacado e se expandido em nível de distribuição, tendo em vista a dimensão do País. Algumas empresas têm atuado no Brasil visando aproveitar essa necessidade de mercado, como é o caso da empresa de energia elétrica de Portugal, que tem explorado o setor de distribuição de energia por todo o território brasileiro.

A Energias de Portugal (EDP) Energias do Brasil é uma empresa de energia elétrica sediada em Portugal com atuação no Brasil em algumas regiões. Na Europa é uma das maiores operadoras no segmento de energia. Seus principais investimentos são nos segmentos de geração, distribuição, comercialização, transmissão e serviços de energia elétrica. Com relação ao segmento geração, a EDP controla operações dos empreendimentos caracterizados como de fonte convencional como usina hidroelétricas, centrais hidroelétricas menores e usina termelétrica, distribuídas em 7 estados pelo Brasil: Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Ceará, Pará e Amapá.

A empresa detém da capacidade instalada 2,8 GW (Gigawatt). Já no segmento de distribuição as unidades estão no estado de São Paulo e Espírito Santo. No item comercialização a empresa trabalha com contratos de compra e venda de energia com clientes de todo o território nacional. A partir de 2016 a EDP começou a atuar no segmento de transmissão, possui 5 projetos e alcança hoje 1.297 km de extensão. A EDP através da área de serviços presta apoio técnicos e comerciais, sistemas de transmissão, distribuição e manutenção para clientes corporativos, projetos de eficiência energética e geração distribuída fotovoltaica. Atuando no Brasil há mais de 20 anos a EDP gera, distribui, comercializa e transmite energia para o país. Em 2017 comprou 14,5% das ações das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc), empresa que já atua na distribuição e transmissão de energia. As ações da EDP Brasil são negociadas na bolsa de valores B3 (Bolsa de valores do Brasil), com Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), tal índice refere-se a empresas que tem compromisso com a sustentabilidade, igualdade, transparência e prestação de contas.

A EDP é considerada como a quinta maior empresa privada no tocante a geração de energia, a sexta para energia distribuída e quarta maior em relação a comercialização da energia. Sediada

no estado de São Paulo e com 14 usinas hidrelétricas em seis dos sete estados e uma térmica no estado do Ceará. No segmento de distribuição em 2016 alcançou a marca de 3,3 milhões de clientes entre o estado de São Paulo e Espírito Santo. Nos demais estados atua na comercialização e soluções em energia através do mercado livre de energia, fornece serviços técnicos e comerciais. Segundo dados do Relatório Anual EDP a empresa conta com 2.961 colaboradores que trabalham para proporcionar o melhor serviço aos seus 3.315.679 clientes de eletricidade, com uma capacidade instalada de 2.670 MW (Megawatt), sua produção líquida é de 9.456 MW, distribuindo então 24.441 GWh (Gigawatt-hora). É possível visualizar na Figura 1 um panorama geral da empresa no ano de 2016 nos estados que ela atua.

Figura 1 - Atuação no Brasil da EDP



Fonte: Adaptado do relatório anual EDP (2016).

No Espírito Santo a empresa distribui para seus clientes cativos 9.923 GWh e possui 1,5 milhões de clientes. Em São Paulo distribui a seus clientes 14.502 GWh e abrange 1,8 milhões de clientes. Ainda em São Paulo ocorre a comercialização na sede contendo 272 clientes e vendendo 12.980 GWh. Soluções em energia que fica localizado no Rio Grande do Sul houve uma redução

de energia consumida pelos clientes de 45 GWh. Com relação a geração, o Quadro 2 descreve informações acerca das regiões que geraram energia de acordo com sua capacidade no ano de 2016.

Quadro 2 - Geração de energia por região

Geração de energia – MW	Região
231,00	MT/PA - UHE São Manoel (em construção 83,4%)
186,70	AP/PA - UHE Santo Antônio do Jari
109,50	AP - UHE Cachoeira Caldeirão
16,00	MS - PCH Costa Rica
720,27	CE - UTE Pecém
1.401,25	TO - UHE Luís Eduardo Magalhães e UHE Peixe Angical
328,54	ES - 2 UHEs e 7 PCHs

Fonte: Adaptado do relatório anual EDP (2016).

Ainda conforme o relatório a EDP tem buscado contribuir ao meio ambiente através de medidas para combater as mudanças climáticas, onde em 2016 conseguiu evitar que 572 mil toneladas de dióxido de carbono (CO²) fosse emitida, também possui campanha de conscientização através do programa de eficiência energética que é realizado pelas suas distribuidoras e projeto de soluções energéticas que reduzissem seu consumo, totalizando em 63,48 GWh de economia. A empresa busca também em projetos sociais na área de educação, cultura, esporte e inovação social.

4.2 Estratégia da EDP Energias do Brasil S.A.

O grupo EDP mundial sediado em Portugal lançou objetivos até 2020 para a empresa, focou nos seus princípios alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável. No entanto, tais objetivos foram estipulados de forma macro, ou seja, para todo o grupo em todos os países, logo, se faz necessário que cada país baseado nos objetivos estratégicos lançados pela empresa sede, possa adaptá-los a sua realidade e o seu foco, tendo em vista que cada filial naquele país tem uma atuação diferente. Dessa forma a EDP Brasil estabeleceu sua estratégia até 2020 de acordo com o desenvolvimento sustentável e inovação baseado em propósitos da empresa, tendo a sensibilidade das tendências de mercado, legislações, regulamentação e resultados no processo de comprometimento com *stakeholders*.

Para o auxílio da gestão a empresa utiliza algumas ferramentas que proporcionam uma execução da estratégia de forma mais eficaz, o relatório elenca que a EDP Brasil usa como ferramenta o *Balanced Scorecard* (BSC), métodos *Lean* e *Kaizen*, sistema de certificações ISO 14.001 e 9.001 e OHSAS 18.001. Desde 2007 a empresa utiliza a metodologia *Lean*, que busca a melhoria contínua por todos os colaboradores e o método *Kaizen* é utilizado para o curto prazo com a busca por menores custos e mais produtividade. Por se tratar do objeto dessa pesquisa, utilizaremos informações do relatório sobre a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*.

4.3 *Balanced Scorecard* da EDP Energias do Brasil S.A.

A EDP Brasil utiliza o BSC como ferramenta para gestão estratégica, onde o intuito é avaliar seu desempenho em relação aos objetivos traçados. Assim, foi identificado no relatório alguns objetivos estratégicos elencados pela alta direção e selecionado alguns indicadores que fornecerão a gestão uma análise de desempenho baseada na ferramenta estratégica BSC. A EDP Brasil propôs gerar valor econômico para empresa, para isso determinou alguns indicadores financeiros. No Quadro 3, apresenta a relação dos indicadores da perspectiva financeira de acordo com o objetivo estratégico determinado pela alta direção.

Quadro 3 - Perspectiva financeira

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financeira	Cotação de mercado da EDP superior ao desempenho do IEE	Índice de Energia Elétrica
	Manter a razão dívida líquida/EBITDA abaixo de 3,5	Relação dívida líquida/EBITDA
	Manter o progresso no desempenho, aumentando em 1% o resultado no ISE em relação a 2015.	Índice de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Adaptado do relatório EDP Brasil (2023).

Como observado no Quadro 3 o primeiro indicador para saber se está havendo essa geração de valor é saber como está a cotação de mercado da empresa e se a cotação está maior do que o desempenho do Índice de Energia Elétrica (IEE), caso esteja, então a empresa está gerando valor. Algo constatado foi que o desempenho ficou inferior ao índice, no entanto, quando analisado os últimos dois anos, houve uma valorização de 68,1% em relação ao desempenho do índice 32,9%.

O segundo indicador da perspectiva financeira é sobre manter a razão da dívida líquida/EBITDA abaixo de 3,5%. Quando avaliado no fim do exercício anual o resultado da dívida líquida foi de R\$ 3,6 bilhões, comparando com anos anteriores ocorreu uma redução de R\$ 1,5 bilhão, tal redução ocorreu devido ao aumento de capital, essa diferença de preços significa que a relação dívida líquida/EBITDA foi de 1,5 vezes. Percebe-se então que o objetivo foi alcançado, uma vez que o intuito era ficar abaixo de 3,5%.

No terceiro indicador dessa perspectiva, de manter o desempenho e aumentar em 1% o resultado no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), observou-se que a EDP teve um aumento considerado grande de 9,6% no ISE comparado a anos anteriores, ver Quadro 4.

Quadro 4 - Perspectiva de cliente

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Cliente e de Mercado	Continuar a melhorar a satisfação do cliente, mantendo o índice de satisfação dos clientes livres acima dos 90% e tendo uma das distribuidoras como finalista no IASC.	Índices de satisfação dos clientes
	Manutenção dos indicadores de DEC e FEC dentro dos limites regulatórios nas duas distribuidoras: DEC meta ANEEL EDP São Paulo: 8,61; EDP Espírito Santo: 9,93; FEC meta ANEEL EDP São Paulo: 7,15 EDP Espírito Santo: 7,65	DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) e FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora).
	Manter o número de reclamações (FER) de ambas as distribuidoras da EDP nos padrões (19 e 28 para cada mil clientes, EDP São Paulo e EDP Espírito Santo, respectivamente)	Frequência Equivalente de Reclamação a cada mil clientes (FER)
	Promover condições de acessibilidade em mais 15 agências nas áreas de concessão da EDP até final de 2016.	Reformas de acessibilidade
	Attingir o índice de disponibilidade média das usinas hídricas de 93% e da usina térmica de 90%.	Índice de disponibilidade
	Com a ampliação do escopo de aplicação do IDF, attingir um valor de 80 no IDF, considerando a média do IDF Materiais e Serviços.	Índice de desempenho dos fornecedores (IDF)

Fonte: Adaptado do relatório EDP Brasil (2023).

Na perspectiva de cliente e mercado da EDP o objetivo é melhorar a confiança, o primeiro refere-se ao de satisfação dos clientes tendo em vista que a empresa busca manter o índice em pelo menos 90% de aprovação dos seus consumidores livres. Como resultados, a empresa obteve 91,5% de satisfação dos consumidores livres.

No segundo objetivo da perspectiva do cliente, a empresa pretende manter os indicadores DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) e FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) dentro dos limites estipulados pela ANEEL em suas distribuidoras no estado de São Paulo e Espírito Santo. Respectivamente os limites determinados para a EDP foi 8,61 e 9,93 com relação ao índice DEC, já com relação ao FEC os índices foram 7,15 e 7,65.

Analisado tais indicadores, a empresa se manteve dentro dos padrões estabelecidos pela ANEEL conforme é possível visualizar no Quadro 5, onde na EDP São Paulo o desempenho foi de 8,49 com relação ao DEC e de 5,44 em relação ao FEC. Na EDP Espírito Santo o DEC foi de 8,86 e o FEC ficou em 5,44.

O terceiro indicador da perspectiva de cliente se dá pelo atingimento da meta de 19 e 28 para cada mil clientes nos estados de São Paulo e Espírito Santo respectivamente. Como resultado a empresa obteve para a EDP do estado de São Paulo o número de 9,73 face a meta que era de 19, e na EDP do Espírito Santo o resultado foi de 19,41 face a meta de 28. Logo, a empresa conseguiu se manter abaixo da meta. No indicador em sequência a empresa procura medir o número de

reformas de acessibilidade ao promover condições de acessibilidades nas suas agências da área de concessão. O resultado desse objetivo se deu em 15 agências que foram reformadas, proporcionando maior acessibilidade.

Ainda com relação ao cliente, a empresa buscou através do indicador de disponibilidade, mensurar se a empresa atingiu seu objetivo de alcançar o índice de disponibilidade média das usinas hídricas em 93% e na usina térmica em 90%. Avaliados tais indicadores, o relatório mostra que a EDP alcançou o percentual de 95,18% nas usinas hídricas, mas com relação a térmica só conseguiu 88,47%. Com isso, a empresa detém a informação do indicador negativo da usina térmica, algo que precisa analisar pelo não atingimento da meta e tomar as medidas necessárias para que o plano estratégico de longo prazo não seja prejudicado. O último indicador da perspectiva de cliente é sobre o Índice de Desempenho dos Fornecedores (IDF), onde a empresa quer chegar a pelo menos 80 no IDF. O relatório traz como informação que a EDP conseguiu o IDF de 88,65%.

Quadro 5 - Perspectiva de processos internos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Processos Internos	Implantação da universidade corporativa EDP	Treinamentos pela universidade
	Reduzir a taxa de gravidade de colaboradores próprios e terceiros em 30%.	Taxa de gravidade
	Promover a internalização dos Princípios da Cultura EDP atingindo 100% dos colaboradores.	Treinamento da cultura EDP

Fonte: Adaptado do relatório EDP Brasil, 2016.

Na perspectiva de processos internos a empresa tem direcionado seus esforços para sua mão de obra, colocando como objetivo implantar uma universidade corporativa para ofertar treinamentos. Analisando o relatório foi possível verificar que ocorreu 109 mil horas de treinamento, onde a média para cada trabalhador foi de 34 horas. A empresa buscou promover seus princípios de cultura a todos os colaboradores, como último indicador dessa perspectiva é possível identificar no relatório que 100% foram atingidos através de treinamento da cultura EDP, ver Quadro 6.

Quadro 6 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

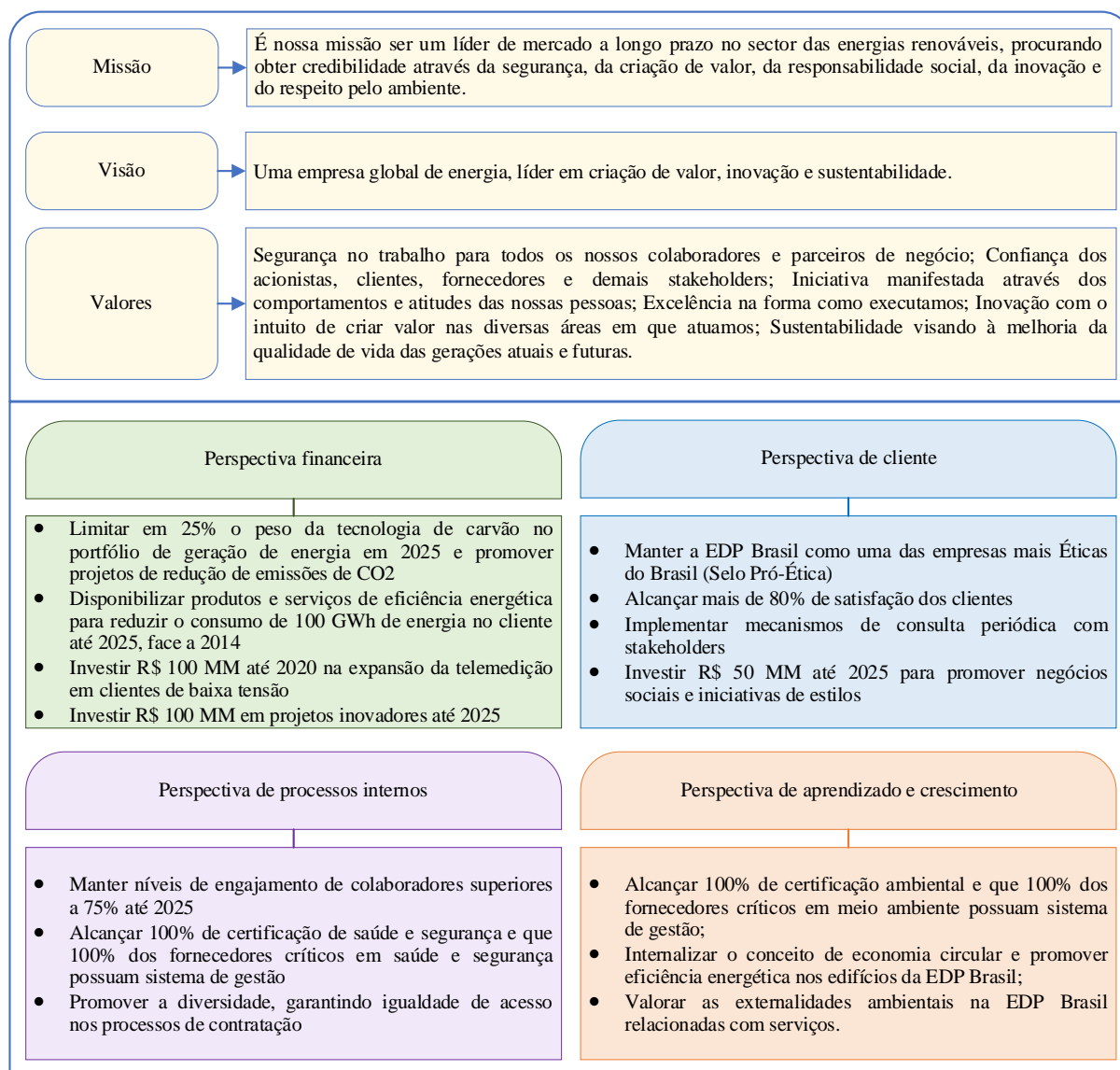
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Aprendizado e crescimento	Lançar pelo menos duas soluções de edificações sustentáveis e inovadoras.	Inauguração de unidades
	Dobrar as certificações ambientais dos ativos EDP Brasil.	Número de certificações ambientais
	Atingir 20% de voluntários ativos no Programa de Voluntariado EDP.	Número de voluntários

Fonte: Adaptado do relatório EDP Brasil (2023).

A última perspectiva da ferramenta BSC é a de aprendizado e crescimento, analisa-se no Quadro 6 essa perspectiva em relação aos indicadores encontrados no relatório, o primeiro é referente a inauguração de unidades sustentáveis. O relatório aborda que foram inauguradas duas lojas contêiner com o objetivo de proporcionar um atendimento rápido, prático, sustentável. No segundo objetivo, observa-se que a intenção da empresa é dobrar suas certificações ambientais, para isso elencou como indicador o número de certificações ambientais emitidas. Analisado o relatório, identificou-se que a EDP conseguiu certificação para três unidades de distribuição, uma para geração e a outra para o centro corporativo. O último objetivo avaliado dessa pesquisa buscou verificar se a empresa conseguiu atingir 20% de voluntários ativos no programa de voluntários da EDP. Como resultado a empresa registrou 456 voluntários, com a soma de 5.266 horas de trabalho em ações realizadas.

O mapa estratégico de uma empresa mostra de maneira resumida como a sua estratégia está estruturada. A EDP Brasil construiu sua estratégia em quatro pilares que estão representados na Figura 2, onde é possível visualizar o que a empresa busca alcançar. No mapa estratégico é possível visualizar a missão da empresa, bem como sua visão, é no mapa que ocorre a delimitação de objetivos a longo prazo e que a empresa distribui esses objetivos nas quatro perspectivas: financeira, cliente, processos, e aprendizado e crescimento.

Figura 2 - Mapa estratégico - EDP Brasil



Fonte: Adaptado do relatório anual EDP (2022).

Para que sejam cumpridos os objetivos estratégicos da organização é necessário a determinação de indicadores financeiros e não financeiros, demonstrando claramente que faz um acompanhamento contínuo desses indicadores, pois para que a ferramenta BSC funcione adequadamente é fundamental esse controle, resultando assim que os objetivos de longo prazo sejam cumpridos. Havendo um esforço considerável por parte da empresa em cumprir os objetivos traçados, as premiações de relatório e boa governança corporativa reforça o compromisso da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo demonstrar a utilização da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* - BSC pelo grupo EDP Energias do Brasil S.A., verificando de que forma o BSC melhorou a competitividade da empresa. Ainda fez parte da pesquisa a análise dos indicadores financeiros e não financeiros da instituição e se tem utilizado tais indicadores conforme o proposto pelo método BSC.

Realizadas as análises dos indicadores financeiros e não financeiros, foi possível perceber que a ferramenta estratégica BSC utilizada pela empresa EDP Brasil está em conformidade com o modelo criado por Kaplan e Norton. A empresa utiliza as quatro perspectivas do BSC de modo integrado e alinhado a sua estratégia para criar valor por meio do risco controlado, eficiência superior e crescimento orientado. Sendo identificado a estratégia utilizada pela empresa na busca por cumprir sua razão social. Compreendida a estratégia da empresa através da análise do relatório anual.

No relatório, a empresa apresenta o BSC como avaliador de desempenho, através do estabelecimento de objetivos alinhados à sua estratégia. Sendo notório o compromisso com a sustentabilidade ao alinhar seus objetivos estratégicos com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Nos indicadores da perspectiva financeira se percebeu que a empresa conseguiu atingir de modo parcial seus objetivos, tendo em vista que ela não obteve desempenho superior ao índice de energia elétrica, mas com relação aos demais índices conseguiu se sobressair de modo satisfatório com relação aos objetivos. Na perspectiva de cliente, a empresa determinou inúmeros objetivos e seus respectivos indicadores, alguns foram alcançáveis e outros não. Com o acompanhamento contínuo a empresa é capaz de observar quais os problemas ocorreram em cada objetivo para que ele não fosse alcançado, atendendo assim a objetividade do BSC.

Dessa forma as quatro perspectivas utilizadas pela empresa estudada mostram o quão importante são para a análise de seu desempenho em busca dos objetivos a longo prazo. Ou mesmo, ajudar na compreensão de onde está ocorrendo os erros e ajustá-los de modo imediato. Conclui-se então que o BSC é uma ferramenta de apoio para empresas que buscam melhores desempenhos. Durante a análise do relatório houve a percepção de estudos futuros com a intenção de divulgar melhor e mostrar que o BSC é simples e objetivo quando bem executada, assim como, direcionar estudos que possibilitem adaptar essa ferramenta para empresas de pequeno e médio porte.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, R.; BRAGUINSKY, S.; OHYAMA, A. Centers of gravity: The effect of stable shared leadership in top management teams on firm growth and industry evolution. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 467–498, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3048>.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. book. São Paulo: Atlas, 2009.
- CANTERMI, B. A.; LIZOTE, S. A. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. **JOUR. Revista de Administração da UFSM**, v. 15, p. 634–656, 2023.
- FARIA, R. T. de. A gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista. **JOUR. Juiz de Fora: UFJF**, 2007.
- FERREIRA, J. M. **O balanced scorecard na avaliação de desempenho: aplicação na Bosch Security Systems**. [S. l.: s. n.], 2012. DISS.
- GEORGAKAKIS, D. *et al.* Strategic leaders in multinational enterprises: A role-specific microfoundational view and research agenda. **Journal of International Business Studies**, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1057/s41267-022-00582-y>.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ªed. [S. l.]: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, W.; GONÇALVES, W.; OLIVEIRA, L. P. F. Mapeamento Estratégico por meio do Balanced Scorecard (BSC): o caso das Pequenas Empresas de materiais de construção. article. **Espacios**, v. 36, n. 7, p. 4–12, 2016.
- HOFMEISTER, J.; KANBACH, D. K.; HOGREVE, J. Measuring and managing service productivity: a meta-analysis. **Review of Managerial Science**, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s11846-023-00620-5>.
- KAPLAN, R.; ANDERSON, S. R. **Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits**. book. New York: Harvard business press, 2013.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 1ªed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. book. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. book. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- 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**. book. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KUMAR GUPTA, A.; GUPTA, N. Environment Practices Mediating the Environmental Compliance and firm Performance: An Institutional Theory Perspective from Emerging Economies. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 22, n. 3, p. 157–178, 2021.

Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s40171-021-00266-w>.

KURZHALS, C.; GRAF-VLACHY, L.; KÖNIG, A. Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 28, n. 6, p. 437–464, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/corg.12351>.

LIU, X. Fear to lose? An analysis of CEO successors' decision-making regarding R&D intensity based on behavioral agency theory. **Asian Business & Management**, v. 22, n. 1, p. 403–430, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1057/s41291-021-00172-0>.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. book. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. book. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, A. P. S. *et al.* Análise da gestão estratégica em organizações não governamentais (ONGs) pernambucanas por meio da perspectiva do Balanced Scorecard. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 4, n. 2, p. 197–214, 2018.

MOREIRA, F. A. L. *et al.* Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC. article. **Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57–89, 2012.

PEJIĆ BACH, M.; TOPALOVIĆ, A.; TURULJA, L. Data mining usage in Italian SMEs: an integrated SEM-ANN approach. **Central European Journal of Operations Research**, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s10100-022-00829-x>.

PEREIRA, P. A. **A Gestão Sustentada das Organizações: O Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão sustentável**. [S. l.: s. n.], 2014. DISS.

RAMBORGER, B. M. *et al.* Dynamic competitive environments and agile decision making: competencies for cooperative organizational sustainability. **IGepec**, v. 23, n. 2, p. 156–169, 2019.

REICHE, B. S. *et al.* Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 5, p. 552–572, 2017. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/s41267-016-0030-3>.

SAMIMI, M. *et al.* What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 101353, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984318309317>.

SANTOS, A. **Gestão por competências: modelo de avaliação de desempenho em vendas**. BOOK. [S. l.]: Editora Dialética, 2023.

SANTOS, R. P.; LIEBL, H. Compliance e governança corporativa: estratégias para uma gestão socioambiental. JOUR. **Revista Húmus**, v. 10, n. 29, 2020.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. A Liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação. **EnEO**, n. 1, 2008.

SODERBERG, M. *et al.* When is a balanced scorecard a balanced scorecard?. article. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 7, p. 688–708, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. book. São Paulo: Atlas, 2010.

VAN DOORN, S.; HEYDEN, M. L. M.; REIMER, M. The private life of CEOs; A strategic leadership perspective. **The Leadership Quarterly**, p. 101679, 2023. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898432300005X>.

WATTS, L. L.; STEELE, L. M.; DEN HARTOG, D. N. Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 1, p. 138–145, 2020. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/s41267-019-00242-8>.

WU, Y. L. *et al.* Crisis leadership: A review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 6, p. 101518, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984321000230>.