

JOCIMARY BEZERRA DA SILVA BRUGNOLO

**COMO MELHORAR A PERFORMANCE ATRAVÉS
DO BALANCED SCORECARD**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

Curitiba

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de concluir mais esta etapa de minha vida com saúde e sucesso. A minha mãe que sempre me apoiou e incentivou todos esses anos e que continua a me apoiar nessa longa jornada do conhecimento. A meu esposo pela compreensão e participação que tem em minha vida acadêmica, compartilhando de todos os momentos dessa caminhada em busca do saber e do aprender.

**“Em vão buscaremos ao longe a
felicidade, se não a cultivarmos
dentro de nós mesmos”.**

Rosseau

RESUMO

BRUGNOLO, JOCIMARY. COMO MELHORAR A PERFORMANCE ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD. Conhecer as ferramentas que propiciem a tomada de decisões mais precisas com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da organização é de vital importância para as empresas. Mais do que um sistema de medidas, o Balanced Scorecard – BSC, desenvolvido em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, é um sistema de gestão estratégica para atingir propósitos de curto, médio e longo prazos, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes. A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva. O nome Balanced Scorecard (indicadores equilibrados) é pertinente ao fato de esta ferramenta apresentar um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência, assim como entre as perspectivas interna e externa. As medidas contempladas pelo BSC, de outra forma, estão direcionadas para a organização do futuro, colocando a Visão, a Estratégia e a Integração como seus focos, num sistema de contínua monitoração, em substituição ao controle. O Balanced Scorecard é um dos melhores métodos de gestão empresarial que apareceu nos últimos anos, criado para resolver problemas de avaliação de desempenho, porém a ferramenta se mostrou capaz de ajudar na implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial estratégica de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho; Estratégia; Balanced Scorecard (BSC) e Performance.

SUMÁRIO

RESUMO	IV
LISTA FIGURAS	VI
LISTA QUADROS	VI
1. INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. O que é o Balanced Scorecard?	13
2.2. Por onde começar?	14
2.3. Implantando a cultura do BSC	15
2.4. As perspectivas do Balanced Scorecard	16
2.5. A cadeia de Causa e Efeito	17
2.6. Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas	19
2.7. Perspectiva Financeira	20
2.8. Perspectiva Cliente	21
2.9. Perspectiva Processo Interno	22
2.10. Perspectiva Aprendizado e Crescimento	25
2.11. Objetivos Estratégicos	30
2.12. Melhorando aprendizado estratégico	32
2.13. As 04 Etapas de construção do BSC	35
3. CONCLUSÃO	40
4. BIBLIOGRAFIA	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Descrição do Processo do Balanced Scorecard	12
Figura 2: Planejamento Estratégico do Negócio	13
Figura 3: As perspectivas do Balanced Scorecard	16
Figura 4: Relações de causas e efeitos entre as perspectivas do Balanced Scorecard	18 18
Figura 5: Cadeia de valores genéricos da perspectiva dos processos internos	23 23
Figura 6: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	28 28
Figura 7: Estrutura do Balanced Scorecard contendo as 04 perspectivas	30 30
Figura 8: Visão do processo do Balanced Scorecard	31
Figura 9: Estrutura de Instituições organizadas hierarquicamente	38 38
Figura 10: Um Cronograma Típico para o BSC	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de Indicadores Financeiros	21
Quadro 2 – Exemplos de Indicadores de Clientes	22
Quadro 3 – Exemplos de Indicadores de Processos Internos	25
Quadro 4 – Exemplos de Indicadores de Aprendizado e Crescimento	29 29

1. INTRODUÇÃO

A era da informação trouxe um ambiente competitivo, inovador e exigente para as organizações. Uma das principais fontes de preocupação dos gestores nas organizações diz respeito à medição de sua performance. Surge, então, a questão: Como criar indicadores eficazes para a medição do desempenho de uma organização?

Dessa forma, conhecer as ferramentas que propiciem a tomada de decisões mais precisas com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da organização é, portanto, de vital importância.

A verdade é que o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados. Não há como fugir dessa premissa. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores que reflitam, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas.

A informação deve ser coletada, tratada e usada de forma adequada para avaliar os resultados e melhorar continuamente o desempenho da empresa. Os talentos das pessoas devem ser desenvolvidos e fortalecidos e o capital intelectual, entendido como o valor agregado aos produtos e aos serviços da organização por meio do conhecimento adquirido, deve ser mantido para ser a base do aprendizado contínuo da instituição.

O capital intelectual é composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia de produtos e de processos ou pelas características específicas de uma organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização. O fluxo do trabalho deve ser organizado visando melhorar sistematicamente produtos e serviços e eliminar desperdícios e erros.

É neste contexto que iniciamos os estudos sobre “Balanced Scorecard”, também chamado de “Balanço de Indicadores”, que é considerado um modelo gerencial estratégico, fornecido pela moderna contabilidade gerencial. Nos dias atuais cada vez mais os profissionais são cobrados no sentido de melhorar a performance das empresas, mas sem se descuidar de seu principal ativo, as

pessoas, os recursos humanos da empresa, seu capital intelectual, e o BSC vem ajudar nessa difícil tarefa.

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa.

O “Balanced Scorecard”, deve refletir a visão, a missão e a estratégia de uma organização, considerando as perspectivas financeiras, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e estabelecer metas e indicadores que serão implementados, analisados e acompanhados pela organização visando atingir seus objetivos.

Além dos conceitos descritos por Robert Kaplan e David Norton em seu livro “A Estratégia em Ação”, também traremos o passo-a-passo de como se implementar o BSC nas organizações, e verificar que não precisa ser uma grande empresa para contar com o Balanced Scorecard.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. Não se pode mais considerar apenas os indicadores contábeis e financeiros para mensurar o desempenho de uma organização. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, retorno sobre o ativo, todas elas focalizadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referentes ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à performance atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional. Os modelos tradicionais de performance financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Agora, em um ambiente complexo, para se obter vantagem competitiva é preciso muito mais. Os executivos necessitam hoje de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial. Os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer, esse conhecimento passou a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e exploram esse conhecimento.

Atualmente as organizações competem em ambientes complexos, sendo fundamental que haja uma perfeita compreensão de suas metas e métodos para alcançá-las. As organizações competitivas descobriram que é necessário mudar o enfoque do planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica, capaz de antecipar as mudanças do mercado, e onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento dos seus funcionários, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e eficácia (qualidade).

Os executivos das empresas que demonstram desempenho superior na economia globalizada sabem que os sistemas tradicionais de medição contábil e financeira são insuficientes e podem fornecer indicações errôneas quando os objetivos são a inovação e a melhoria contínua, atividades que o ambiente altamente competitivo dos dias de hoje exige.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Isso permite que as organizações acompanhem o desenvolvimento financeiro, ao mesmo tempo em que monitoram outros indicadores que serão fundamentais para alcançar os objetivos da organização. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. Tendo essas medidas, a organização poderá ter claramente definido quais os processos críticos para o gerenciamento de processos.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; continua buscando os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Mede pois o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos da empresa, aprendizado e crescimento.

A filosofia do Balanced Scorecard é a de colocar a estratégia e a missão no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Ao estabelecer metas e objetivos, a alta administração deixa a cargo dos níveis operacionais a tarefa de definir os caminhos para alcançá-las.

O BSC acompanha os principais indicadores de desempenho financeiro e não financeiro inseridos na estratégia de uma organização, possibilitando uma rápida análise da situação, permitindo constantes correções de rumo, garantindo que as metas e os objetivos sejam atingidos.

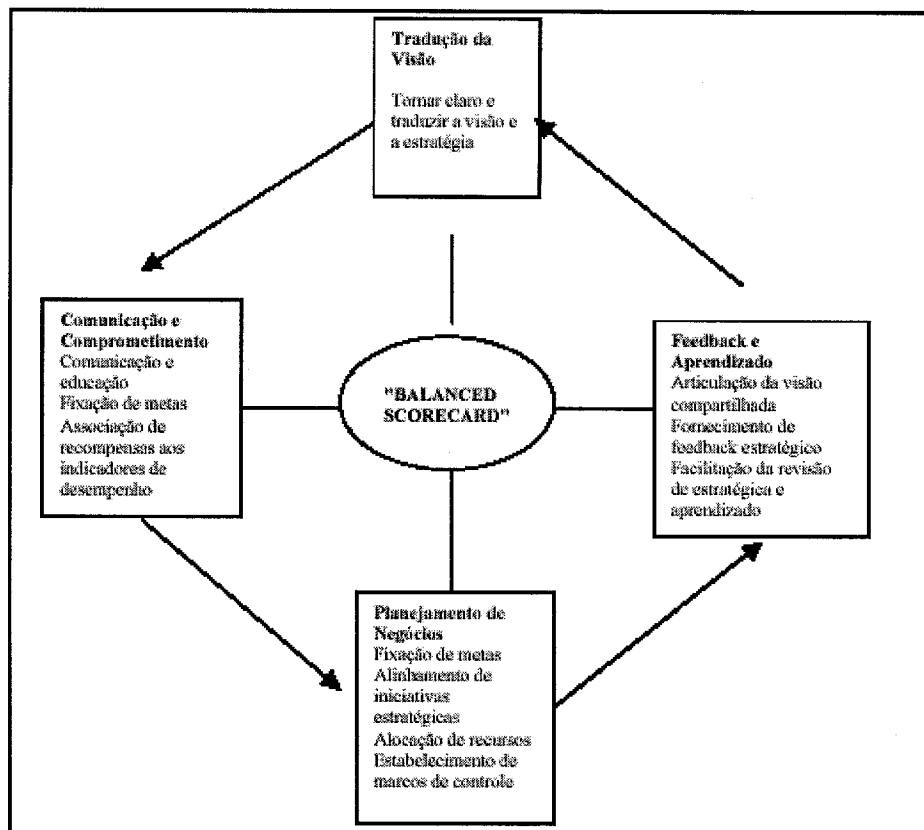
Ativos intangíveis, como valor da marca, valor da carteira de clientes ou o valor do nível técnico e gerencial de seus funcionários são, extremamente preciosos na avaliação de uma organização e que o modelo contábil tradicional não considera.

O termo Scorecard foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (scorecard); o termo Balanced (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

As perspectivas financeiras e não financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do produto ou serviço e satisfação e retenção do cliente.

O BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura de feedback e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. Assim, o Balanced Scorecard, é mais que uma ferramenta de avaliação e controle da execução dos objetivos, é um grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.

Figura 1: Descrição do Processo do Balanced Scorecard



Fonte: OLVE, Nils-Göran – Condutores da Performance – Um Guia Prático para o Uso do "Balanced Scorecard", 2001.

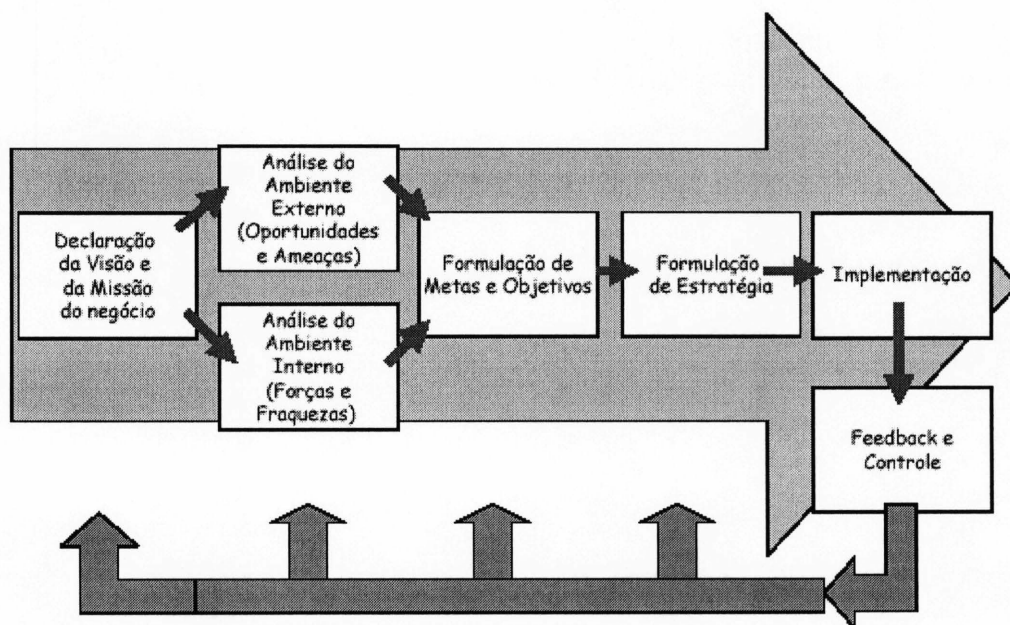
Esta é uma ferramenta de gestão da estratégia empresarial, como pode ser observado na descrição feita por KAPLAN e NORTON (1992) "Os gerentes serão capazes de criar um balanced scorecard ao traduzirem as declarações de estratégia e missão da empresa em metas e indicadores específicos."

2.1. O que é o Balanced Scorecard?

Mais do que um sistema de medidas, o Balanced Scorecard – BSC, desenvolvido em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, inicialmente através de um artigo na Harvard Business Review, é um sistema de gestão estratégica para atingir *propósitos de curto, médio e longo prazos*, de forma a integrar as *perspectivas* empresariais relevantes. O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar *novos processos* para o cumprimento da missão da organização.

O BSC, Balanced Scorecard, tem se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona *traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades* ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a *Visão em Estratégias que se desdobram em Ações* adequadas para a sua realização, em termos de resultados.

Figura 2: Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: **ABREU**, Renato Araújo - Planejamento Estratégico do Negócio utilizando os conceitos do Balanced Scorecard.

Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

O modelo tradicional de medidas financeiras, entretanto, não é abandonado, ele relata acontecimentos passados numa abordagem da era industrial, mas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas na era da informação. O BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro.

O Balanced Scorecard vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior. Os executivos precisam reconhecer esses vetores do sucesso a longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico *top down* norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis que representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre os resultados do passado e futuro.

2.2. Por onde começar?

O processo de BSC é um trabalho de equipe da alta administração que deverá trilhar os seguintes passos:

1. Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos;
2. Estabelecer metas financeiras;
3. Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo;
4. Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do scorecard.

2.3 Implantando a cultura BSC

O BSC estimula a mudança, uma vez que seu maior impacto está na indução dessa mudança. As metas devem ser estabelecidas entre três a cinco anos que, se alcançadas, transformarão a empresa de maneira quase radical. São projetados também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal e até onde pretendem ir durante os doze primeiros anos do plano. Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico. Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – a direção estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O BSC oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

1. Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
2. Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
3. Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do scorecard.

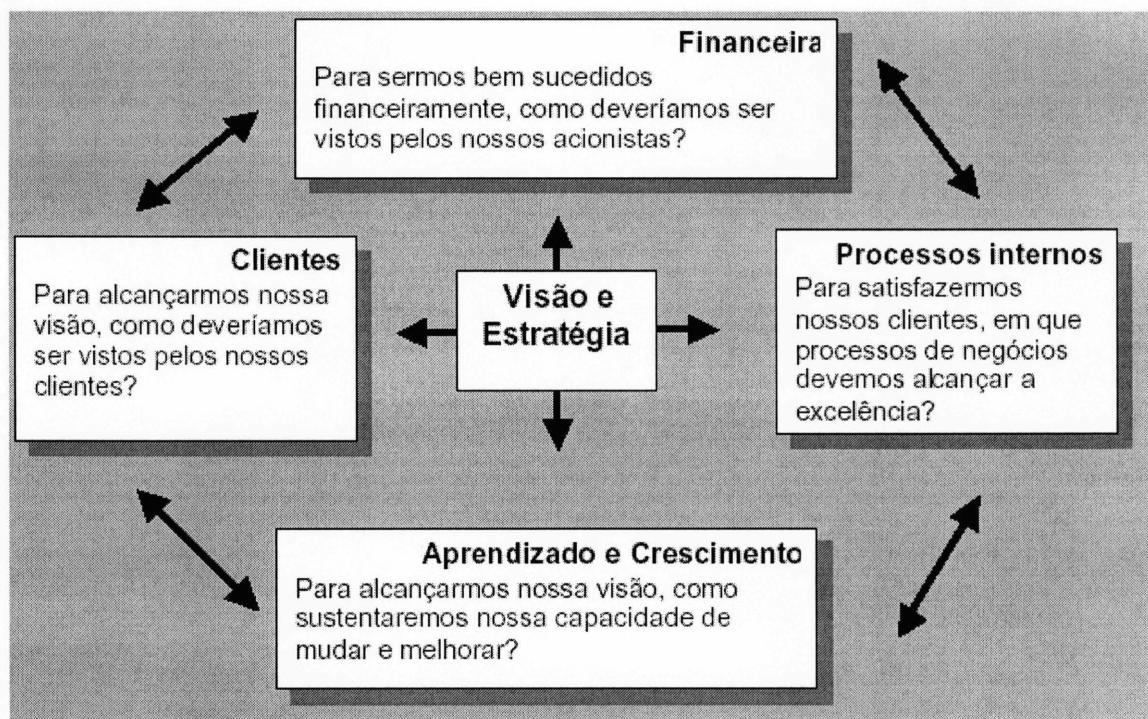
O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejados, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

O “Balanced Scorecard”, deve refletir a visão, a missão e a estratégia de uma organização, considerando as perspectivas financeiras, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Desta forma, o “Balanced Scorecard”, contempla os aspectos do modelo contábil tradicional e a necessidade de construir capacidades de longo prazo, pois o objetivo é oferecer aos gestores, os instrumentos para tomada de decisão buscando alcançar sucesso no futuro.

2.4. As perspectivas do Balanced Scorecard:

Figura 3: As perspectivas do BSC



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite mapear a estratégia de uma organização em objetivos estratégicos e estes, em indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas a saber: FINANCEIRA, PROCESSO INTERNO, CLIENTE e APRENDIZADO E CRESCIMENTO. Estas perspectivas provêm relevante feedback sobre como o plano estratégico está sendo executado, bem como a definição de quais ajustes são necessários para a correção desta execução. Em adição a medição do desempenho apenas em termos financeiros, o BSC incorporou os esforços de uma organização visando a melhoria de seus processos internos, a valorização do seu cliente e o aumento de sua capacidade de aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard é representado por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica.

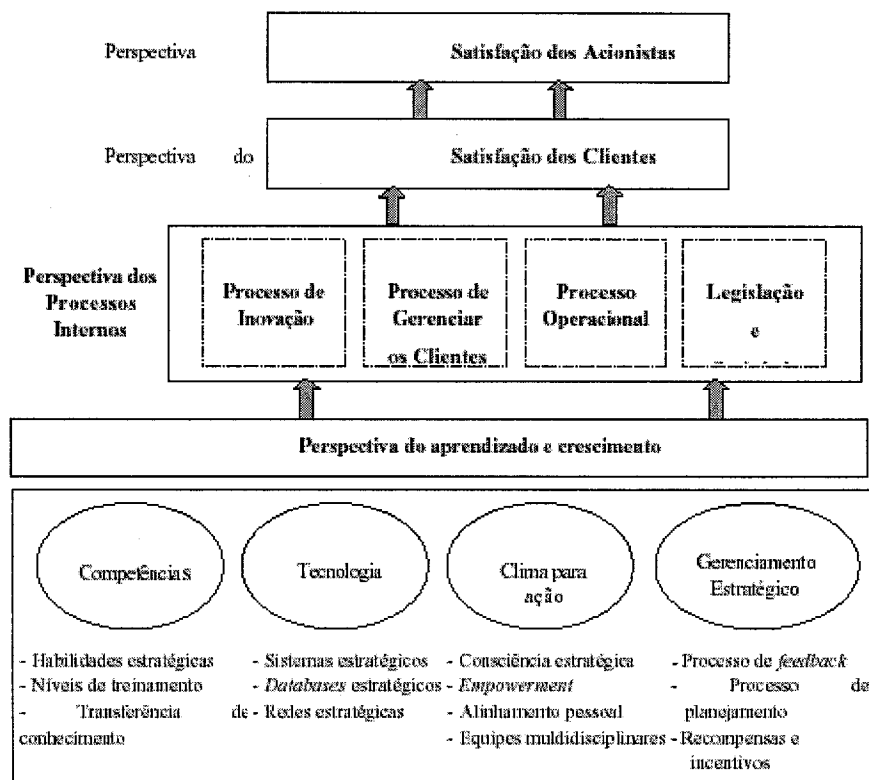
2.5. A cadeia de Causa e Efeito

Antes do Balanced Scorecard, algumas organizações já utilizavam uma coleção de indicadores financeiros e não financeiros para medir seu desempenho. Entretanto, um Balanced Scorecard bem projetado é diferente, pois suas quatro perspectivas formam uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, a melhoria em relação a APRENDIZADO e CRESCIMENTO leva a uma melhoria da qualidade em PROCESSOS INTERNOS, que por sua vez incrementa a satisfação dos CLIENTES, resultando em melhoria da taxa de retorno sobre o capital empregado na parte FINANCEIRA.

Efetivamente, as relações de causa e efeito ilustram as hipóteses por detrás da estratégia da organização. Os indicadores refletem a cadeia formada pelos direcionadores de desempenho, a qual determina a efetividade da implementação da estratégia.

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. A ênfase na construção de relações de causa e efeito no scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Isso permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e de projetar o futuro.

Figura 4: Relações de causas e efeitos entre as perspectivas do BSC



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

Um scorecard adequadamente elaborado deve contar a estratégia da unidade de negócios através de uma seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas, nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas.

A utilização do BSC contribui na coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, discussão e aprendizado estratégico - peças fundamentais para a implementação bem sucedida da estratégia empresarial.

As quatro perspectivas do BSC tem-se revelado adequadas em diversos setores do mercado, mas que devem ser consideradas como modelo e dependendo

das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. Alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas, quais sejam:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização;

- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e com os fatores críticos de sucesso;

- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um Balanced Scorecard deve ser capaz de retratar a empresa como esta é, ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos;

- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado; se possível deve utilizar sistemas de medição já existentes na organização;

2.6. Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard devem ser determinados os seguintes itens:

- Objetivos Estratégicos – o que a estratégia define para ser alcançado em cada perspectiva;

- Indicadores – como será medido o progresso em um determinado objetivo estratégico;

- Metas – que valor deverá ser alcançado em cada indicador;

- Iniciativas – o que deverá ser feito para facilitar o alcance da meta estipulada para um determinado indicador.

A seguir, serão apresentados exemplos de alguns objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, divididos em cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

2.7. Perspectiva Financeira

A análise de indicadores financeiros é uma atividade tradicional, que acompanha todos os procedimentos de negócio das organizações, desde a constituição ao encerramento das atividades, independente do tipo de negócio, porte, ou área de atuação.

Os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC, sugerindo para isso, que a perspectiva financeira seja montada a partir de três temas estratégicos, quais sejam:

- Crescimento e Mix de Receita: ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações do mix de produtos e serviços;
- Redução de custos e aumento da produtividade: ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos;
- Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: utilização dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

A Perspectiva Financeira destina-se a responder as questões sobre como os acionistas vêem a organização e quais são os objetivos financeiros que deverão ser alcançados do ponto de vista deles. Os objetivos específicos dependem do estágio em que se encontra a organização no ciclo de vida dos negócios, por exemplo:

- Estágio de Crescimento – o objetivo é o crescimento, o qual deve ser alcançado pelo incremento do faturamento;
- Estágio de Sustentação – o objetivo é a lucratividade, a qual é medida pelos indicadores ROE, ROCE e EVA;
- Estágio da Colheita – o objetivo é o controle do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital.

A tabela a seguir, exemplifica alguns objetivos estratégicos da Perspectiva Financeira e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 1 – Exemplos de Indicadores Financeiros:

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Crescimento	% de crescimento da receita
Lucratividade	% de retorno sobre o investimento
Custo	Custo unitário

Fonte: **MAGALHAES**, Ivan Luizio R.G. - Seminário de Gestão de Projetos SUCESU-SP, 2003.

2.8. Perspectiva Cliente

A perspectiva dos clientes não só possibilita alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como também possibilita a identificação das principais tendências do mercado, permitindo que a organização desenvolva produtos/serviços de valor para os seus clientes.

Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Embora cada organização deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes, praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade do produto/serviço e ao preço dos processos que envolvem os clientes. A identificação das propostas de valor dirigida aos segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes.

A Perspectiva do Cliente destina-se a responder a questão sobre como a organização é vista pelos seus clientes e o quão bem ela atende as necessidades destes clientes dentro de seus objetivos financeiros. Geralmente, os clientes vêem a organização em termos de tempo, qualidade, desempenho e custo. Muitos dos

objetivos estratégicos em relação aos clientes se classificam dentro destas quatro categorias.

A tabela a seguir, exemplifica alguns objetivos estratégicos da Perspectiva Cliente e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 2 – Exemplos de Indicadores de Clientes:

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Novos Produtos	% das vendas relativo aos novos produtos
Agilidade na Entrega	% de entregas no prazo
Ser o Fornecedor Preferido	% de participação das contas-chaves
Parceria com os Clientes	Quantidade de esforços cooperados

Fonte: **MAGALHAES**, Ivan Luizio R.G. - Seminário de Gestão de Projetos SUCESU-SP, 2003.

2.9. Perspectiva Processo Interno

A abordagem do scorecard pode resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os seus objetivos. Os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros.

As tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos internos que atravessam vários departamentos, ao contrário dos sistemas convencionais, que visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade de departamentos individuais, focalizando apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O Balanced Scorecard, ao contrário, faz com que os requisitos de

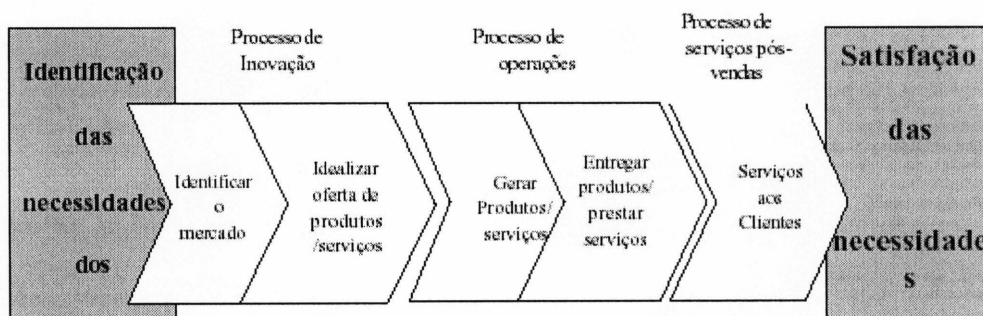
desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

A simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho para os processos internos existentes não levará as organizações a melhorar a sua performance econômica. Pode estimular melhorias locais, mas a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo nos processos existente, talvez não leve a competências exclusivas.

Os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviço aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós -venda (garantias, processamento dos pagamentos, etc.) .

No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. O processo de inovação como a onda longa da criação de valor, em que as organizações primeiro identificam e cultivam novos mercados sondando oportunidades inteiramente novas para seus produtos e serviços, depois projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades recém-identificadas e atingir novos mercados. Essa filosofia permite que a organização atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados.

Figura 5: Cadeia de valores genéricos da perspectiva dos processos internos



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

Nos processos de operações, os produtos ou serviços são criados e oferecidos aos clientes, que é a onda curta da criação de valor nas organizações. Ela tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço, enfatizando a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes.

A influência da gestão da qualidade total levou muitas organizações a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo e flexibilidade. Esse estágio tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das organizações, no entanto, como se pode observar, é um dos componentes importantes da cadeia de valor, porém, não é o único e nem sempre o mais decisivo na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de produto ou serviço. O serviço de pós-venda inclui garantia, processamento dos pagamentos, etc., e tem grande importância no processo de criação da imagem e na reputação da organização na cadeia de valor do cliente.

Muitas organizações têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em grupos e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas tarefas, os funcionários precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível, que é a próxima perspectiva do BSC.

Os indicadores da Perspectiva Processo Interno destinam-se a responder a questão de quais são os processos críticos para satisfazer os clientes e acionistas da organização, sendo neles que a organização deverá concentrar seu esforço para atingir a excelência.

A tabela a seguir, exemplifica alguns objetivos estratégicos da Perspectiva Processo Interno e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 3 – Exemplos de Indicadores de Processos Internos:

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Excelência na Manufatura	Tempo do ciclo produtivo
Incremento na Produtividade	% de retrabalho
Redução dos Atrasos nos Lançamentos	Prazo atual de lançamento versus prazo planejado

Fonte: **MAGALHAES**, Ivan Luizio R.G. - Seminário de Gestão de Projetos SUCESU-SP, 2003.

2.10. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, de clientes e dos processos internos revelam **ONDE** a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional, e a perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a **INFRA-ESTRUTURA** que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Os gestores de várias organizações, quando são avaliados apenas em relação a resultados imediatos, sentem dificuldade para justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, na modernização dos sistemas ou na melhoria dos processos. Os gastos feitos com tais investimentos são contabilizados no período correspondente à despesa, os resultados só serão refletidos a longo prazo.

Isso faz com que tais investimentos sejam tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos demonstrem um “lucro imediato”, a curto prazo. No entanto, se a organização deixa de investir nos itens supracitados, não formará a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processos que criarão mais valor ao produto/serviço, colocando em perigo o futuro da organização.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e

pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, que embora sejam importantes, dificilmente serão suficientes.

As principais categorias que devem ser incluídas no cenário balanceado, sugeridas por Kaplan e Norton, para as perspectiva de aprendizado e crescimento são:

- a) Capacidade dos funcionários;
- b) Capacidade dos sistemas de informação e;
- c) Motivação, empowerment e alinhamento.

a) **Capacidade dos funcionários:** durante muito tempo, as organizações não se preocuparam com a capacitação do seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com o aprendizado contínuo de todos os funcionários, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao know-how da empresa de maneira permanente.

As organizações precisam continuamente de novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho e essas idéias cada vez mais vêm dos funcionários de linha de frente, que conhecem bem os processos internos e os clientes. No entanto, para que os funcionários contribuam de forma eficaz, precisarão constantemente de novos conhecimentos e habilidades para que possam desenvolver soluções criativas.

b) **Capacidade dos sistemas de informação:** informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas, são necessárias para que os funcionários tenham um desempenho eficaz. Bons serviços de informação são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos. Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente com a organização, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido, não apenas para satisfazer o cliente naquele momento, mas também para conhecer e tentar satisfazer as necessidades emergentes desse cliente.

Os funcionários do setor de operações necessitam de um feedback rápido, oportuno e preciso sobre o produto/serviço para que sejam sustentados os

processos de melhoria, onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício.

c) **Motivação, Empowerment e Alinhamento**: os funcionários precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da organização. Para que isso aconteça, eles precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações. A participação nos lucros é hoje uma forma de aproximar-se do perfil “ideal” do novo trabalhador, independente, participativo e co-responsável pelo sucesso da empresa, porém há outros fatores, dentre os quais, pode-se destacar:

- **Suporte da organização** - incluindo o reconhecimento do trabalho, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias e uma cultura voltada para a inovação;

- **Estrutura organizacional** - uma estrutura favorável à criatividade caracterizada por um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório;

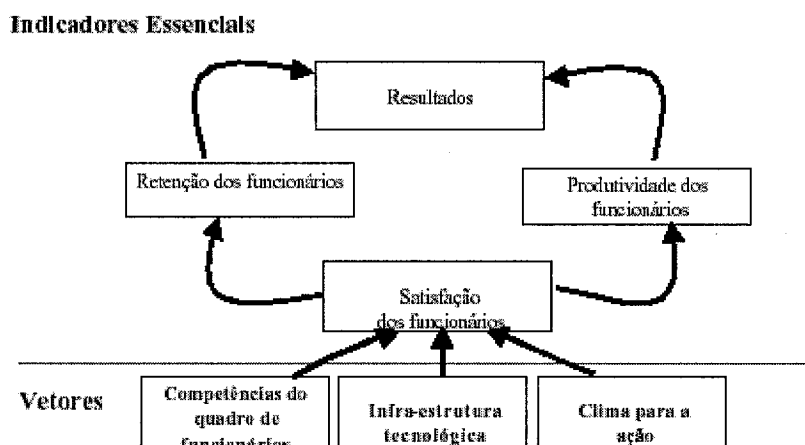
- **Apoio da chefia** - uma postura de valorização do trabalho, de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes, favorecendo uma administração participativa;

- **Suporte do grupo de trabalho** - relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, diálogo, confiança e trocas de experiências entre os membros e equipes.

Outros fatores, como recursos tecnológicos e materiais, possibilidade de treinamento e presença de desafios, também são importantes, embora o ambiente de trabalho seja considerado fundamental, sendo altamente desmotivadores o excesso de burocracia, a inexistência de espírito de equipe, a falta de integração entre setores e o sistema de comunicação, sendo estas algumas das queixas comuns que levam o indivíduo a não encontrar significado no trabalho e a sentir-se desestimulado a fazer uso de sua energia em favor da organização.

O processo de empowerment ocorre quando o poder vai para os funcionários, que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas. Os indivíduos investidos de poderes, energizados, sabem que suas tarefas lhes pertencem. Com direito de opinar sobre o modo de execução das coisas, as pessoas se sentem mais responsáveis, demonstram mais iniciativa e produzem mais.

Figura 6: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

Esse conjunto de medidas pode ser descrito da seguinte forma:

- **Satisfação dos funcionários:** podendo ser considerada como um vetor que direciona os outros dois grupos, pois somente com a satisfação dos funcionários poderá ser obtido a sua retenção e sua maior produtividade.

- **Retenção dos funcionários:** possibilita manter os valores e a cultura da organização, o conhecimento dos processos e a sensibilidade dos clientes. Quando a organização investe em seus funcionários, a ausência desses funcionários pode ocasionar na perda de capital intelectual da organização;

- **Produtividade dos funcionários:** a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e da moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

Os indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento destinam-se a responder a questão de como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Muito desta perspectiva é relacionada com a própria força de trabalho da organização, ou seja, com os seus empregados.

A tabela a seguir, exemplifica alguns objetivos estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento e indicadores de desempenho a eles associados.

Quadro 4 – Exemplos de Indicadores de Aprendizado e Crescimento:

Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Aprendizagem em Manufatura	Tempo para a maturidade de novos processos
Foco no Produto	% de produtos que representam 80 % das vendas
Agilidade no Lançamento	Tempo para o lançamento de novos produtos em relação ao dos competidores

Fonte: **MAGALHAES**, Ivan Luizio R.G. - Seminário de Gestão de Projetos SUCESU-SP, 2003.

Em cada etapa, o scorecard serve como um meio de comunicação. O processo de aprendizagem dá ênfase sobre como medidas diferentes estão inter-relacionadas. Se pretendemos ser lucrativos, nossos clientes devem ser leais; se eles pretendem ser leais, devemos proporcionar bons serviços. Para oferecer bons serviços, precisamos de processos que sejam apropriados e que funcionem bem e, para isso, devemos desenvolver as capacidades de nossos empregados.

O objetivo máximo da administração de uma organização é maximizar o investimento dos acionistas, o valor da organização. Porém este objetivo é o resultado final de fazer as coisas certas, isto é, agregando valor aos clientes, melhorando o negócio e os seus processos operacionais, inovando constantemente, possibilitando a organização a aprender e dividindo este aprendizado com o resto da empresa. O Balanced Scorecard reconhece tudo isso atribuindo igual ênfase aos fatores necessários para fazê-los certo, o que resultará no atingimento do objetivo máximo.

2.11. Objetivos estratégicos: Cada perspectiva é expressa em função de alguns objetivos estratégicos específicos.

Figura 7: Estrutura do Balanced Scorecard contendo as 04 perspectivas



Fonte: **MAGALHAES**, Ivan Luiz R.G. - Seminário de Gestão de Projetos SUCESU-SP, 2003.

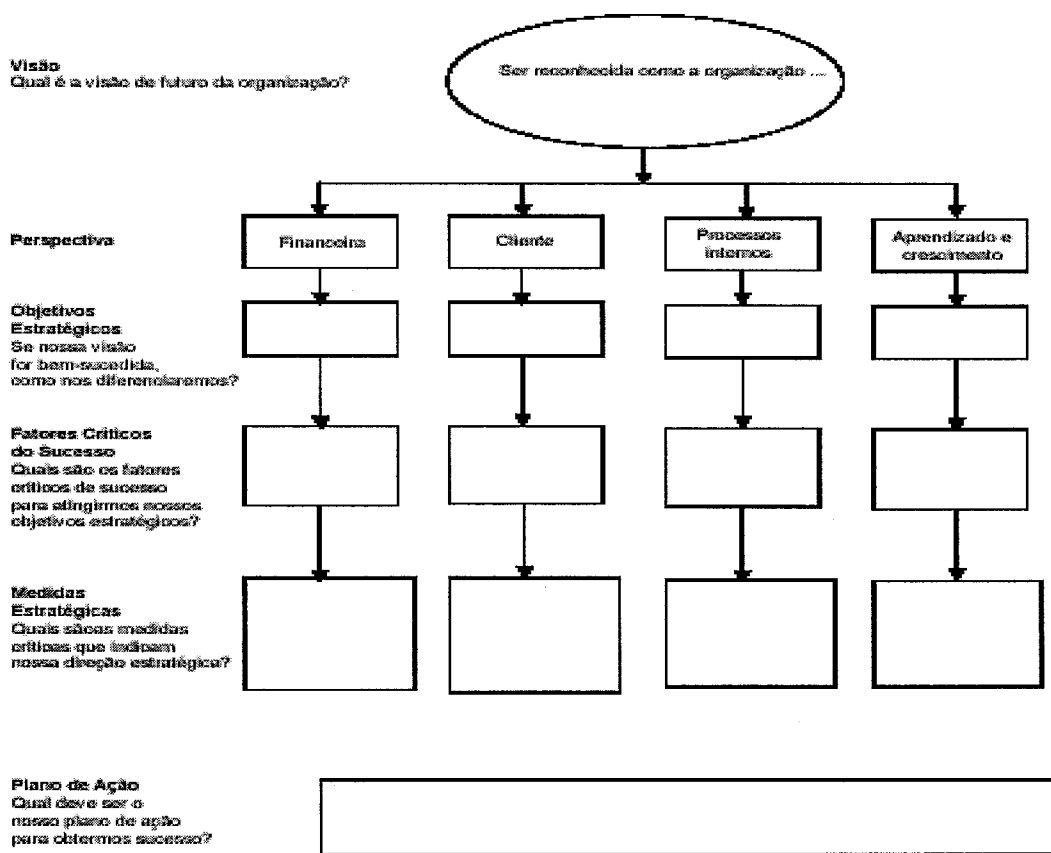
* **Fatores críticos do sucesso:** Neste momento, são apresentados aqueles fatores críticos para o sucesso da organização. Exemplo: Se um dos objetivos estratégicos for o aumento da participação no mercado, um dos fatores críticos do sucesso da perspectiva cliente pode ser Foco no Cliente, ou seja, aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da organização.

* **Medidas estratégicas:** Esta parte do scorecard descreve as medidas e os objetivos que foram desenvolvidos para permitir que a direção acompanhe os esforços sistemáticos da companhia para explorar os fatores de sucesso considerados mais críticos para a conquista dos objetivos.

* **Plano de ação:** Finalmente, para completar o scorecard, também deve haver uma parte descrevendo as ações específicas e as etapas que serão necessárias no futuro.

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Por ser um trabalho de equipe de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição. A figura a seguir mostra como o scorecard pode ser resumido:

Figura 8: Visão do processo do Balanced Scorecard.



Fonte: OLVE, Nils-Göran – Condutores da Performance – Um Guia Prático para o Uso do “Balanced Scorecard”, 2001.

2.12. Melhorando o aprendizado estratégico

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passarão a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar.

No processo de comunicação e alinhamento, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa.

Exemplos essenciais de Indicadores e Medidas Financeiras e de Clientes

Indicadores **Financeiros** Essenciais:

- . Retorno sobre o investimento/valor econômico agregado;
- . Lucratividade;
- . Aumento/mix de receita;
- . Produtividade da redução de custos.

Medidas Essenciais dos **Clientes**:

- . Participação de Mercado ;
- . Aquisição de clientes;
- . Retenção de clientes;
- . Lucratividade dos clientes;
- . Satisfação dos clientes.

Exemplos essenciais de Indicadores e Medidas de Processos e Aprendizado e Crescimento

Medidas Essenciais dos **Processos**:

- . Entrega no prazo;
- . Número de reclamações recebidas;
- . Reclamações solucionadas no prazo; etc.

Medidas Essenciais de **Aprendizado e Crescimento**:

- . Satisfação dos funcionários;
- . Retenção de funcionários;
- . Lucratividade por funcionários.

Se voltarmos ao passado lembraremos que a busca pelos indicadores de desempenho foi marcante na década de 90. E muitos podem até achar que estamos revivendo esta década, só que de uma outra forma, com uma nova proposta. Talvez sim, mas só estariam voltando ao passado as empresas que ao decidirem adotar esta metodologia venham encarar isto como um simples sistema de medição de desempenho. Esta é sem dúvida, uma das maiores causas de falha deste tipo de projeto. As empresas que decidirem adotar este tipo de metodologia, devem utilizá-la para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard

asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Ou seja, a estratégia passa a ser o foco da empresa.

Podemos compreender a necessidade e a importância de um Balanced Scorecard para a empresa, fazendo os seguintes questionamentos:

- Como garantir que estratégia definida está correta?
- Como verificar se ela não precisa de correções e ajustes?

Estas são perguntas que emergem constantemente entre a camada gerencial. E nesse contexto se enquadra o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de apoio para monitorar e acompanhar as decisões a serem tomadas. O BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho. E isto reflete bem o pensamento de que “o que não é medido não é gerenciado”.

Como um sistema de medição de desempenho preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

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 se articular 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. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle. Esta ferramenta de gestão é mais adequada às empresas que buscam um posicionamento estratégico ou que necessitam desenvolver suas competências/capacidades.

2.13. Para a construção adequada do BSC são apresentadas quatro etapas: que se seguidas produzirão um sistema útil e ajudarão a alcançar os objetivos do programa:

1. definição da arquitetura de indicadores;
2. o consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. escolha e elaboração dos indicadores; e
4. elaboração do plano de implementação.

1 - Na etapa de definição da arquitetura de indicadores: são duas as tarefas que devem ser desenvolvidas. A primeira é a seleção da unidade organizacional adequada. Em uma organização diversificada, deve ser selecionada a unidade de negócio adequada para se aplicar o BSC, onde haja facilidade de criar medidas agregadas de desempenho financeiro.

A segunda tarefa dessa etapa se resume em identificar as relações entre a unidade de negócios escolhida e a corporação. São analisados os relacionamentos da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. A entrevista com os executivos nessa tarefa visa conhecer:

- * Os objetivos financeiros estabelecidos para unidade - crescimento, lucratividade, fluxo de caixa;

- * Os temas corporativos primordiais - meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação; e

- * Relações com outras unidades - clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.

2 - Na etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos: existem três tarefas que devem ser realizadas. Como primeira tarefa dessa fase será realizada a primeira série de entrevistas com os executivos da empresa visando obter informações precisas sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas devem ser feitas a todos

os executivos para seguir um mesmo critério. Nessa entrevista é comunicado ao executivo o conceito de BSC, são tiradas todas as dúvidas, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e são informados como isso traduzirá em objetivos de medidas para o BSC.

A segunda tarefa dessa etapa é a sessão de síntese que se resume na discussão de tudo que foi levantado na entrevista. Sugere-se consolidar as questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objetivos e medidas nas quatro perspectivas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

A terceira tarefa dessa etapa será a realização de um *workshop* executivo com a alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao scorecard. Cada objetivo deve ser discutido individualmente. É interessante na hora de decidir quais objetivos vão permanecer, que haja um processo democrático de decisão. Ao final do *workshop* a equipe terá identificado três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

3 - Na etapa de escolha e elaboração dos indicadores: são duas as tarefas a serem desenvolvidas. Na primeira faz-se reuniões de subgrupos que terão quatro objetivos principais:

- * Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;

- * Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;

- * Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; e

- * Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

É importante a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. A arte de definir indicadores está nos vetores de

desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam e que permitem a obtenção dos resultados esperados.

A segunda tarefa desta etapa é um segundo *workshop* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. A finalidade é debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard e começar a desenvolver um plano de implementação.

4 - Finalmente, a etapa de elaboração do plano de implementação: composta de três tarefas. Na primeira desenvolve-se o plano de implementação. Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o scorecard.

Na segunda tarefa dessa etapa, a equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do scorecard.

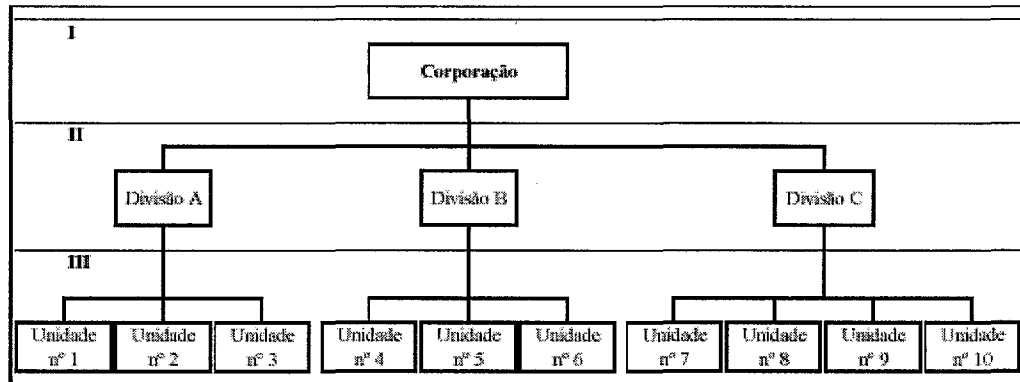
A última tarefa dessa etapa é a finalização do plano de implementação do BSC que deve ser integrado ao sistema gerencial da empresa. É necessário um plano de implementação progressiva, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do scorecard. O projeto típico de introdução do scorecard pode durar 16 semanas.

Resumindo, as atividades para a criação do balanced scorecard são na ordem a seguir:

I- Arquitetura do programa de medição

- 1- Escolha da unidade organizacional
- 2- Identificação das relações entre a unidade e a corporação
- 3- Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Figura 9: Estrutura de Instituições organizadas hierarquicamente



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

II- Definição dos objetivos estratégicos

- 3- Entrevistas da primeira etapa
- 4- Sessão de síntese
- 5- *Workshop* executivo: primeira etapa

III- Escolha dos indicadores estratégicos

- 6- Reuniões dos subgrupos
- 7- *Workshop* executivo: segunda etapa

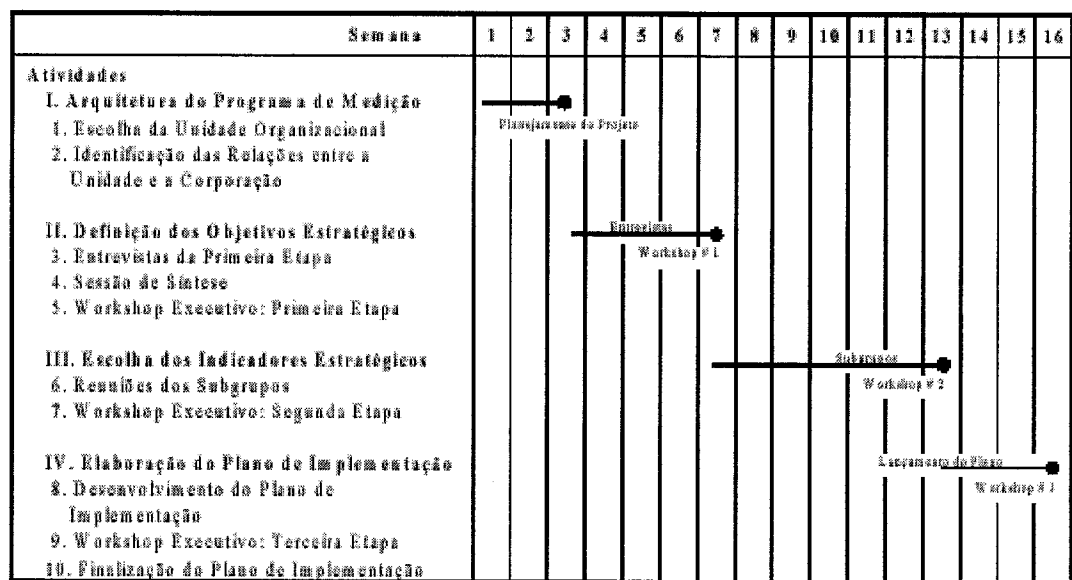
IV- Elaboração do plano de implementação

- 8- Desenvolvimento do plano de implementação
- 9- *Workshop* executivo: terceira etapa
- 10- Finalização do plano de implementação

Prazo para Implementação

Um projeto típico de introdução pode durar 16 semanas como mostra a figura abaixo porém tal tempo não é totalmente tomado com atividades do scorecard, mas devido a disponibilidade dos executivos envolvidos.

Figura 10: Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard



Fonte: KAPLAN e NORTON: A estratégia em ação, 1997.

Nesse ponto, os executivos e gerentes deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o scorecard.

A empresa deve usar de todo seu meio interno de comunicação para levar a idéia do Balanced Scorecard a toda força de trabalho, utilizando todos os meios disponíveis como: quadro de avisos, e-mails, palestras. Mesmo sendo um trabalho *top down* deve haver o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da organização e, ao mesmo tempo, comunica e obtém compromisso de executivos e diretores com a estratégia estabelecida. Incentiva o diálogo entre os setores, gerentes e diretores em relação a objetivos financeiros e em relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

3. CONCLUSÃO

A moderna contabilidade gerencial deve ser um meio de expressar os planos e as metas da entidade. Ela deve fornecer dados e informações, para indicar o rumo certo na administração dos negócios. Todo gestor quer o reconhecimento de seu trabalho pelos seus funcionários, acionistas e pela comunidade, para isso deve utilizar-se das melhores ferramentas disponíveis para alcançar o sucesso.

Há uma necessidade premente de aplicação de medidas de desempenho não mais baseadas no controle, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas na Visão e Estratégia, como parece já ser demandado pelas empresas que se ressentem da não capacidade de avaliar todos os seus esforços, de forma integrada. Pode ainda, revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando feedbacks da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

A vantagem do modelo do balanço de indicadores é que ele considera tanto os ativos tangíveis como os intangíveis. Ele amplia os horizontes da contabilidade; aponta os resultados e revela as causas.

Toda medida selecionada para um balanço de indicadores constitui um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios ou da instituição como um todo.

O modelo do Balanced Scorecard é uma ferramenta nova que permite aos gestores focalizar a atenção em estratégias que, em longo prazo, conduzam a instituição ao sucesso.

Definir a missão e os objetivos estratégicos são os passos iniciais para elaborar um BSC para uma instituição. De nada adianta agradar clientes e acionistas e se esquecer dos funcionários, da sua força de trabalho, o BSC é uma ótima ferramenta de gestão pois alinha a estratégia da empresa voltada para clientes e acionistas mas sem se esquecer dos funcionários, principal fonte de recursos da empresa.

Atrair e reter talentos dentro das organizações é uma tarefa difícil e que cada gestor deve administrar da melhor forma possível. A aplicação do modelo pode ser um grande diferencial para o gestor que, busca a otimização dos recursos de uma entidade. Pela sua flexibilidade e potencialidade, o Balanced Scorecard se ampliou e

hoje inclusive é também útil para ajudar a relatar o “balanço social” de uma organização.

O Balanced Scorecard vem se consolidando no mercado como uma das melhores ferramentas de gestão dos últimos anos e em pouco tempo será uma realidade para a maioria das empresas que desejam permanecer e prosperar nesse novo ambiente de mercado, o da era da informação. Os profissionais precisam estar atentos e informados sobre todas as ferramentas de gestão para não ficarem para trás nesse mercado de trabalho concorrido e disputado, onde a falta de informação pode ser fatal, para a sua sobrevivência e de sua empresa nesse cenário.

Para finalizar, é importante ressaltar que o BSC não é uma metodologia destinada somente para as grandes empresas. Toda e qualquer empresa (independente do seu porte), interessada em garantir a implementação das suas estratégias pode e deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico é usado, para:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar os seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;

Esta metodologia vem ganhando cada vez mais notoriedade e foi escolhida pela Harvard Business Review como uma das mais importantes práticas de gerenciamento mais bem elaboradas dos últimos 75 anos, sendo adotada por grandes empresas, como: Mobil, Exxon, etc. No Brasil, podemos citar alguns casos, como por exemplo: Petrobras, Cia. Suzano, Unibanco, Accor, entre outras.

O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle. Esta ferramenta de gestão é mais adequada às empresas que buscam um posicionamento estratégico ou que necessitam desenvolver suas competências/capacidades.

4. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Renato Araújo. – Planejamento Estratégico do Negócio utilizando os conceitos do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro.

ALMEIDA, Renilda Ouro de. Artigo BSC Novos Indicadores Empresariais. Publicado na Gazeta Mercantil de 28 de Dezembro de 1999, pg. 02.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Administração. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

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

KAPLAN, Robert S. e **NORTON**, David P. A organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAGALHÃES, Ivan Luiz R.G. - Balanced Scorecard como ferramenta de seleção de projetos de TI - Seminário Gestão de Projetos SUCESU-SP 2003.

OLVE, Nils-Göran – Condutores da Performance – Um Guia Prático para o Uso do “Balanced Scorecard” – São Paulo: Editora Qualitymark – 2001.

SERRA, Laércio. Artigo Desmistificando o Balanced Scorecard (BSC). Rio de Janeiro, 2003.

Teses, Dissertações, Monografias e Trabalhos Acadêmicos / Universidade Federal do Paraná, Sistema de Bibliotecas. Curitiba: Editora da UFPR – 2000.