

AGOSTINHO HATCHK HUPALO

O BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Professor Orientador: Dr. Sergio Bulgacov.

CURITIBA – PR  
2005

Dedico este trabalho à minha  
esposa e minha filha, meus  
alicerces.

"É preciso aprender com a prática, pois, embora você pense que sabe, só terá certeza depois de experimentar."

Sófocles

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
2	PLANEJAMENTO .....	3
2.1	Visão da Organização .....	3
2.2	Missão .....	5
2.3	Análise do Ambiente Externo e Interno.....	8
2.3.1	Análise do Ambiente Interno (Oportunidade e Ameaças).....	8
2.3.2	Análise da Situação Atual.....	10
2.4	Metas e Objetivos .....	13
2.5	Formulação da Estratégia.....	16
2.5.1	Implementação .....	17
3	BALANCED SCORECARD.....	19
3.1	Origem do BSC .....	20
3.2	O que é Balanced Scorecard.....	22
3.3	A implementação do Balanced Scorecard.....	26
3.4	Dificuldades encontradas pelas organizações .....	27
3.4.1	Estabelecimento de objetivos genéricos .....	27
3.4.2	Não identificação das relações de causa e efeito .....	28
3.4.3	Abrangência de acompanhamento inadequada .....	29
3.4.4	Dificuldade para tomada de decisão.....	29
3.5	Como implementar .....	30
3.6	Processo de construção de um Balanced Scorecard .....	31
3.6.1	Definição da arquitetura de indicadores .....	31
3.6.2	O consenso em função dos objetivos estratégicos .....	31
3.6.3	Escolha e elaboração dos indicadores .....	33
3.6.4	A elaboração do plano de implementação .....	34
3.6.5	Um exemplo prático .....	41
4	MANUTENÇÃO DO BSC.....	43
4.1	Diagramas de Influência .....	43
4.2	Árvore de Decisões .....	46
5	CONCLUSÃO .....	49
	REFERÊNCIAS .....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Planejamento Estratégico .....	3
Figura 2 - Análise SWOT .....	11
Figura 3 - As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard .....	23
Figura 4 - Sub-processos do Balanced Scorecard.....	27
Figura 5 - Cronograma típico para a implantação do BSC .....	35
Figura 6 - Visão geral do Balanced Scorecard .....	36
Figura 7 - O mapa estratégico do carrinho de cachorro quente.....	42
Figura 8 - Diagrama de influências .....	44
Figura 9 - Árvore de decisões.....	47

## RESUMO

Uma preocupação fundamental dos administradores nos seus negócios se refere à mensuração do desempenho. Apresenta-se, então a questão: como gerar indicadores eficazes para a medição da performance de uma empresa? Conhecer o caminho correto para a organização e os motivos de mudar ou não de rumo deve ser o propósito de todo gestor, seja qual for o tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, grande ou pequena.

Assim, ter informações sobre as ferramentas mais categóricas, que proporcionem uma tomada de decisão é de notável importância. Essas ferramentas devem ser fundamentadas em indicadores sólidos, atrelados aos objetivos da empresa.

Este trabalho pretende demonstrar como é possível, num processo de planejamento estratégico, produzir, a partir da visão da organização metas e indicadores que podem ser executados, observados e acompanhados pela empresa, ramificando esta visão nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, visando atingir os objetivos propostos por ela.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de um plano estratégico. Não se trata de apenas um sistema de medidas táticas ou operacionais. O desdobramento da visão e da estratégia forma a base das quatro perspectivas e, para cada uma delas, são formulados objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações.

O foco deste estudo é o exame dos indicadores que possam contribuir para um desempenho rentável e benéfico para a organização, de acordo com seus objetivos estratégicos, uma vez que a mensuração cuidadosa e coordenada dos resultados é fundamental para uma gestão eficaz.

**PALAVRAS-CHAVE:** indicadores de desempenho; estratégia; balanced scorecard; avaliação de desempenho; visão por processos; performance..

# 1 INTRODUÇÃO

O êxito de uma empresa é avaliado por meio de seus resultados. Na prática, todas as organizações se condicionam a esta premissa. Para se ter uma informação mais precisa, os resultados precisam ser medidos de acordo com indicadores conjugados, que proporcionem, num quadro harmônico, balanceado e sustentado, a visão das necessidades e conveniências de todas os interessados. Podem ser interessados nos negócios (e números) da empresa: os clientes, os acionistas, os empregados, os fornecedores, a sociedade em geral e outras instituições como sindicatos e bancos.

Neste trabalho, será apresentado o uso do balanced scorecard a partir do desdobramento do que foi declarado como visão de futuro da organização, assim como outros aspectos importantes para se criar um sistema de medição de desempenho em uma empresa. Porquanto a literatura disponível sobre o assunto, em sua maioria, trate de organizações privadas e de grande porte, estes métodos também podem ser aplicados em outros tipos de entidade, como ONGs (Organizações não-Governamentais), micro-empresas, associações sem fins lucrativos e outras.

Então, utilizando esses conceitos, a empresa consegue atender aos interessados mencionados acima, Para isso a empresa deve definir sua missão, visão e estratégias de maneira clara, desmembrando-a em planos de ação, permitindo, assim, o acompanhamento de suas metas através de indicadores precisos e a comparação de seus resultados com os padrões de excelência pré-estabelecidos. As pessoas que estão no comando devem estar

envolvidas na definição dos seus propósitos e com a integração dos recursos humanos e tecnológicos.

A empresa deve ser capaz de analisar as exigências e necessidades de seus clientes atuais e potenciais e da sociedade na qual está inserida, e se preparar para satisfazer a todos.

As informações devem ser colhidas, discutidas e manuseadas de forma apropriada a fim de avaliar os resultados e buscar sempre o progresso contínuo no desempenho da organização.

As habilidades e aptidões individuais das pessoas devem ser desenvolvidas e fortalecidas. O capital intelectual, que pode ser percebido como o valor agregado ao produto ou serviço produzido pela empresa, por meio dos saberes adquiridos, deve ser a essência para o aprendizado contínuo na empresa. O capital intelectual é formado pelos conhecimentos e habilidades das pessoas, pela tecnologia dos produtos e dos processos e por outras particularidades da empresa. A tecnologia, o conhecimento e a experiência adquiridos pelas pessoas congregam-se para formar a memória histórica da empresa.

O fluxo das atividades deve ser organizado de maneira que proporcione uma melhoria sistemática dos produtos e serviços e a eliminação de perdas e incorreções.

Por fim, a performance das organizações deve ser medida sob diversas perspectivas: dos clientes, do mercado, dos processos internos e do crescimento e aprendizado das pessoas e da financeira.

## 2 PLANEJAMENTO

O Planejamento Estratégico do negócio pode ser demonstrado conforme a figura 1. A partir da missão e da visão da empresa, é possível fundamentar as ações que serão executadas, analisadas e aprimoradas, visando atingir os objetivos e metas estabelecidos.

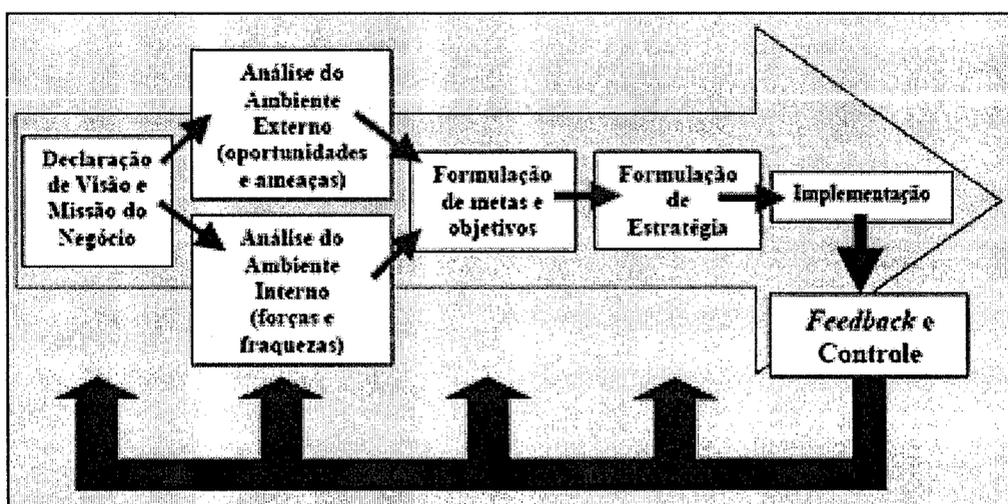


Figura 1 - O Planejamento Estratégico

### 2.1 Visão da Organização

Visão é a condição em que a empresa deseja estar no futuro. A visão tem como propósito dar o direcionamento dos rumos de uma empresa ou entidade. A declaração de visão é a declaração da direção que a organização pretende seguir, é um panorama do que a empresa deseja constituir-se. Assim,

a declaração de visão deve transmitir as pretensões da empresa e suas crenças.

Ao tomar conhecimento da visão de uma empresa, seus empregados devem poder interpretar seu negócio como se fosse uma pessoa: como alguma coisa com a qual tenham afinidade e acreditem. A declaração de visão da empresa ajuda os empregados a reconhecer a empresa de uma forma mais pessoal e não apenas como um jogo de palavras escritas em um pedaço de papel.

A visão não estabelece padrões quantitativos, mas dota a organização de motivação, direção, imagem e filosofia, que a guiarão para a condição vislumbrada. Além de apontar o caminho, suscita toda a empresa a querer chegar lá. Constitui-se, portanto, das esperanças e sonhos da instituição.

Para a criação da declaração de visão da empresa, podem ser adotados os passos seguintes:

- a) Selecionar um pequeno grupo de colaboradores dedicados de diversos níveis da empresa;
- b) Pedir ao grupo para identificar os valores da entidade, isto é, o conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações da organização;
- c) Abrir espaço para que todos manifestem suas idéias de forma espontânea;
- d) Ser, então levada e aprovada pela alta direção da empresa.

Assim, uma vez adotada e promovida pelo corpo diretivo da empresa, a declaração de visão cumpre seu papel, garantindo maior credibilidade aos seus

termos, elaborados em conjunto com todos os níveis da instituição. Ainda assim, deve-se assegurar que esta declaração enquadra-se à realidade da empresa. Deve-se ter como um dos objetivos não permitir a criação de uma visão fantasiosa, que pode gerar confusão e ilusão nos envolvidos.

A seguir, são mostrados alguns exemplos de visão de algumas empresas brasileiras:

*“Ser a melhor empresa do setor elétrico no Brasil até 2006, mantendo o equilíbrio entre os interesses da sociedade e dos acionistas.”* Copel – Companhia Paranaense de Energia (2005)

*“Atuar como referência empresarial nos mercados brasileiro e mundial nas áreas de educação, de informática e gráfico–editorial, e ter, como fruto da livre iniciativa, o reconhecimento do mercado e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.”* Grupo Positivo (2005)

*“Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.”* Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2005)

*“Ser reconhecido como padrão de referência em todos os segmentos de atuação do grupo financeiro.”* Unibanco Holdings S/A (2005)

## **2.2 Missão**

A declaração da missão da empresa deve demonstrar sua razão de ser, os seus propósitos e o que é o seu negócio. Normalmente, a declaração da missão é uma frase curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para ser autêntica, a declaração da missão deve ressaltar as

atividades da empresa, abrangendo os mercados e regiões geográficas onde atua e os produtos e serviços que oferece. Em outras palavras, deve salientar as atividades que a empresa desenvolve e que a destacam das demais, mencionar as principais conquistas que se prevê e transmitir esta mensagem de forma sintética e fiel à realidade.

Para que se tenha um bom resultado no trabalho de se declarar a missão da empresa, é importante saber responder a algumas perguntas, quais sejam:

- a) Que tipo de clientes a empresa atende ou pretende atender?
- b) Quais são os produtos e serviços que oferece ou pretende oferecer?
- c) Quais necessidades do mercado a empresa atende?
- d) Quais os diferenciais tecnológicos em relação à concorrência?
- e) Que benefícios adicionais seus clientes obtêm ao escolher a empresa ao invés do concorrente?
- f) Qual é o comprometimento da empresa em relação aos seus objetivos econômicos?
- g) Qual é a imagem que a empresa tem ou pretende ter diante da comunidade?
- h) Qual são as políticas da empresa em relação a seus colaboradores?
- i) As respostas das questões anteriores podem mudar com que rapidez?

Em suma: O que é esta organização?

Para a criação da declaração de missão da empresa, podem ser seguidos os seguintes passos:

- a) Reunir um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas quais a organização está envolvida;
- b) Solicitar aos membros que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;
- c) Antes de iniciar, analisar as razões para elaborar uma declaração de missão e conversar sobre o que esta declaração deve incluir;
- d) Programar várias reuniões informais, nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e fazer um *brainstorm*, visando estabelecer um consenso; e
- e) Criar e revisar a missão da organização em tantas reuniões formais quantas forem necessárias para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final.

Faz-se necessário verificar se a declaração de missão da organização está captando o propósito da organização e se está traçando um quadro atraente da mesma. A idéia é que a missão transmita uma imagem tangível e concreta da organização. Um exemplo inicial de declaração de missão pode ser assim: *“Nossos produtos oferecem valor especial às pessoas, independentemente de quem sejam”*.

Nota-se que esta declaração contém algo sobre a posição geográfica e o diferencial da empresa, mas está muito longe de ser uma declaração completa.

Para comunicar as atividades, realizações e recursos da organização com mais clareza e impacto, deve-se ampliar esta declaração: *Oferecemos os produtos da mais alta qualidade, de valor incomparável, a todo o setor,*

*permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores. Esta, sim, mostra-se mais completa e diz o que a empresa faz, a quem serve e qual é o seu diferencial em relação aos concorrentes.*

São exemplos de declaração de missão de algumas empresas brasileiras:

*Ser a melhor escolha para que as pessoas valorizem sua beleza e vitalidade, tenham alegria e prazer de viver, irradiando felicidade ao seu redor.*

O Boticário (2005)

*Satisfazer as necessidades dos clientes e de criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.*

Grupo Gerdau (2005)

*Sermos as melhores empresas de energia e serviços relacionados, oferecendo: Vantagens competitivas aos nossos clientes, Crescimento com rentabilidade adequada aos nossos acionistas, Oportunidade de desenvolvimento aos nossos colaboradores e Responsabilidade com o meio ambiente e a sociedade.*

Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina (2005)

## **2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno**

### **2.3.1 Análise do Ambiente Interno (Oportunidade e Ameaças)**

Após declaradas a visão e a missão da empresa, seus gestores devem conhecer as particularidades do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas.

Geralmente, uma empresa precisa monitorar as influências dos fatores macroambientais (demografia, economia, avanço tecnológico, situação política, legislação, aspectos sociais e culturais) e as pressões microambientais (consumidores, concorrentes, logística, fornecedores) que afetam seu desempenho. A organização deverá, então, estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Assim, um objetivo importante da análise ambiental é identificar novas oportunidades de negócio. A probabilidade de sucesso de uma empresa não depende apenas da força de seus negócios e das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado-alvo, mas também nas suas capacidades para superar a concorrência.

Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma propensão ou desenvolvimento adverso que levaria, na ausência de ação adequada, a um esfacelamento das vendas e do lucro.

Tendo identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização, é possível caracterizar sua atratividade global. Quatro resultados são possíveis:

- a) Um negócio ideal: muitas oportunidades e poucas ameaças;
- b) Um negócio especulativo: muitas oportunidades e muitas ameaças;
- c) Um negócio maduro: poucas oportunidades e poucas ameaças; e
- d) Um negócio arriscado: poucas oportunidades e muitas ameaças.

Faz-se necessária uma avaliação periódica dos pontos fortes e pontos fracos da empresa. A alta administração ou uma consultoria externa avalia as competências (*marketing*, finanças, produção e gestão) e classifica cada fator em termos de força e fraqueza.

Não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a estas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outros nichos.

Muitas vezes um negócio não se desenvolve não porque seus departamentos estão desprovidos das forças necessárias, mas porque não conseguem trabalhar em equipe. Portanto, é notável a necessidade de avaliar os relacionamentos entre as áreas da empresa, como parte do processo de análise ambiental.

Os pontos fortes só podem ser considerados como realmente fortes se as suas aptidões e recursos estiverem alinhados aos fatores críticos de sucesso da organização.

Os Fatores Críticos de Sucesso devem incluir a mais recente tecnologia viável, o serviço mais zeloso, o *marketing* mais perspicaz, a localização mais adequada e outros aspectos importantes.

### 2.3.2 Análise da Situação Atual

Identificados os pontos fortes e pontos fracos e consideradas as oportunidades e ameaças existentes, é possível trabalhar para que seja obtida uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), conforme demonstrado na Figura 2. Esta matriz traça uma demonstração crítica da situação atual da empresa e precisa ser refeita periodicamente, dependendo da velocidade com que os ambientes sofram mudanças.

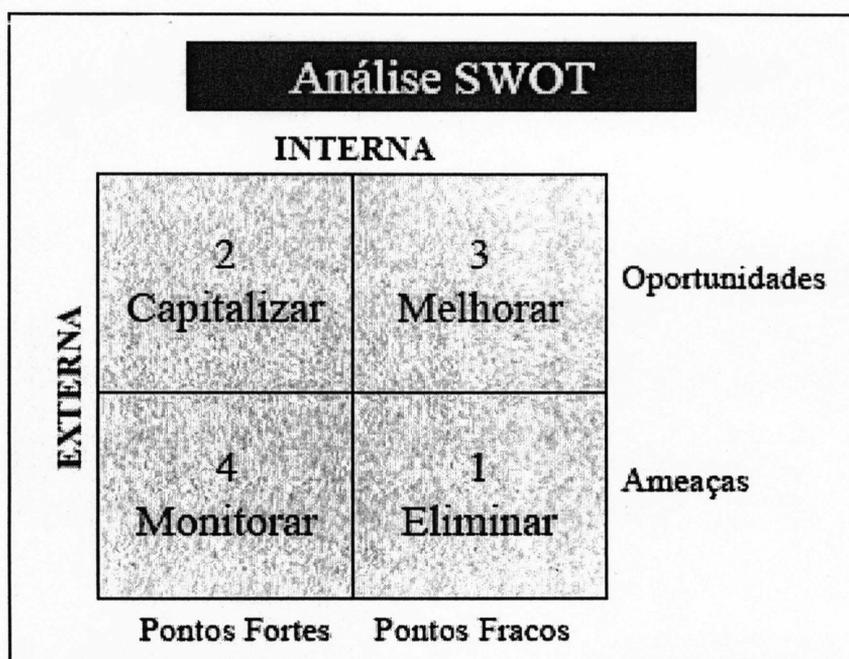


Figura 2 - Análise SWOT

Para se obter a matriz SWOT, pode-se proceder da seguinte forma:

- a) Dividir todos os pontos fortes que identificou em dois grupos: os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes;

- b) Dividir todos os pontos fracos em dois grupos: um grupo associado a oportunidades e outro grupo associado a ameaças;
- c) Construir a matriz com quatro quadrantes;
- d) Incluir os pontos fortes e fracos da empresa juntamente com as oportunidades e ameaças em cada um dos quadrantes.

A análise SWOT fornece um direcionamento estratégico muito proficiente. Pode-se afirmar que a principal ferramenta a ser usada nesta análise é o bom senso.

Partindo deste resultado da análise SWOT, é preciso, ainda, tratar de outras abordagens, necessárias para o bom andamento do plano estratégico, a saber:

- a) Eliminar possíveis pontos fracos da empresa, identificados em áreas nas quais a organização enfrenta ameaças graves de concorrentes e outras tendências desfavoráveis;
- b) Investir nas oportunidades encontradas onde a empresa tem pontos fortes significativos
- c) Corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas com oportunidades exequíveis;
- d) Monitorar as áreas nas quais foram identificados pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por virtuais riscos atualmente encobertos.

A mudança é a única constante em qualquer tipo de empresa ou mercado. Isso quer dizer que a análise SWOT não pode ser feita uma única

vez: precisa ser revista à medida que os concorrentes cresçam ou o ambiente no qual está inserida mude.

A análise SWOT é uma ferramenta bastante útil e deve ser aplicada seguidamente para facilitar na identificação do caminho a ser seguido pela empresa. Sua idéia principal é eliminar os pontos fracos em área onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

#### **2.4 Metas e Objetivos**

Geralmente confunde-se os significados dessas duas palavras: metas e objetivos. Porém, a diferença é evidente, como apresentado a seguir.

Por quê ter metas? Quando não se tem uma visão muito clara das metas de um negócio tanto a curto quanto a longo prazo, não faz sentido elaborar um plano estratégico. Em outras palavras, se a empresa não sabe onde quer chegar, qualquer caminho é adequado.

A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da organização e o caminho básico para chegar ao destino que a empresa deseja. Já os objetivos são ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta.

Quando todas as metas são alcançadas, a missão da empresa está atendida. Então, se a meta de uma determinada empresa é Ter chocolates prontos para a Páscoa, seus objetivos são uma lista de tarefas que devem ser realizadas em primeiro lugar, como embalagens, desenho de produto,

propaganda, distribuição, entre outras. Esses objetivos devem ser definidos de forma quantitativa. Devem ser objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos definidos.

Ao tempo em que a missão da empresa retrata o que ela é, suas metas são as formas de impulsioná-la em direção à sua visão. Pode-se definir metas de uma empresa com frases como “tornar-se líder em seu segmento de mercado”. Metas financeiras podem ser algo como “atingir o ponto de equilíbrio em dezembro de 200X”.

Metas são resultados abrangentes, pelo quais a empresa se compromete. Para atingir as metas, a empresa deve estar disposta a sujeitar os recursos financeiros e humanos necessários. As metas devem preceituar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a empresa. Devem estabelecer uma forte ligação entre as ações da empresa e a sua missão.

A simples definição de uma meta abstrata não tem valor algum. Faz-se necessário que cada meta seja associada a um conjunto de objetivos.

Os objetivos são declarações peculiares que se relacionam a uma determinada meta. Fornecem detalhes do que deve ser feito e quando. Geralmente utilizam números e datas, para que seja mais fácil determinar se um objetivo foi ou não alcançado. Não há objetivos isolados; se estiverem fora do contexto de sua meta, têm significado limitado e de difícil compreensão.

A palavra objetivo se refere a algo tangível. Virtualmente, cada meta deveria ter um ou mais objetivos que a suportam. Cada objetivo deveria conter o nome dos responsáveis pela tarefa e o prazo para execução. Diante disso, a

meta e os objetivos devem ser apreciados em conjunto para que se tenha clareza em seu entendimento.

Para que a empresa possa definir suas metas, pode observar os passos a seguir:

- a) Determinar quem participará da definição das metas. As metas são o centro dos negócios da empresa, então este grupo deve incluir os responsáveis pelas principais atividades;
- b) Desenvolver uma fórmula para monitorar as metas de sua organização regularmente, revisando essas metas à medida em que o cenário se modifique;
- c) Criar metas individuais que esclareçam as atividades da empresa sem que se constituam em restrições à flexibilidade e à criatividade;
- d) Garantir que as metas da empresa constituam, em seu conjunto, um projeto eficaz para alcançar sua visão;
- e) Estabelecer ligações entre as metas e a missão da empresa;

Para a definição dos objetivos, podem ser seguidas as diretrizes apresentadas abaixo:

- a) Determinar quem definirá os objetivos. Os objetivos indicam o que e quando deve ser feito e devem contar com a participação de todos os colaboradores;
- b) Desenvolver um sistema de definição, revisão e administração dos objetivos;
- c) Garantir que os objetivos são exequíveis, incluindo valores e datas se for adequado;

- d) Criar objetivos claramente associados às metas da empresa;
- e) Garantir que os objetivos da empresa formem um conjunto que proporcione o uso eficiente dos recursos;
- f) Considerar o uso de um método formal para envolver a todos os colaboradores no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos.

## **2.5 Formulação da Estratégia**

Tendo a empresa já definido sua missão e sua visão de negócio, suas metas e objetivos, tem como próximo passo definir um plano para alcançar as metas estabelecidas. Ou seja, a empresa necessita formular estratégias para serem implantadas.

Há muitas maneiras de se estabelecer as estratégias. Michael Porter resume-as em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de apoio para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Vejamos cada um deles, a seguir:

**Liderança total em custos:** a empresa dispende grande parte de suas energias a fim de reduzir ao máximo os custos para, então, conseguir praticar preços menores do que o de seus concorrentes.

**Diferenciação:** a empresa deve centralizar seus esforços para que alcance um desempenho superior de determinada área que traga benefícios para seus *stakeholders*.

Foco: não é possível liderar em todas as áreas. Então, a empresa deverá abordar alguns segmentos de mercado, ao invés de tentar conquistar um grande mercado. Ou seja, deve buscar desenvolver as forças que possibilitam uma vantagem competitiva nas áreas que geram benefícios para a empresa.

Ainda de acordo com Porter, a maioria das empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado, formam um grupo estratégico e obterá melhores lucros aquela que melhor aplicar esta estratégia. Estas mesmas empresas podem, ainda, convencionar ligações estratégicas entre si, de maneira a garantir, cada uma, sua posição no mercado.

### 2.5.1 Implementação

Estratégia nítida e programas de apoio bem arquitetados podem ser inócuos se a empresa incorrer em algum vício ou descuido na sua implementação. Assim, toda a estratégia deve estar bem alicerçada em fatores inerentes à empresa, como, por exemplo, o comportamento das pessoas que nela trabalham, capacitação, treinamento, habilidades e valores pessoais compartilhados.

Quando a empresa consegue reunir o melhor desses elementos, geralmente a estratégia é bem sucedida.

No decorrer da implementação da estratégia, a empresa precisa investigar os resultados e monitorar as mudanças de ambiente que porventura

possam ocorrer. Alguns ambientes podem não se modificar de um ano para outro. Já outros podem variar rapidamente e de forma imprevisível. E há a situação intermediária, quando o ambiente muda lentamente, de forma previsível, por exemplo.

Quando o ambiente modificar-se, será necessário rever toda a estratégia, sua implementação, programas e, mesmo, os objetivos.

Tendo todos esses passos para formulação da estratégia, iniciada a implementação, faz-se necessário o uso de uma ferramenta eficaz para o controle e acompanhamento. São várias as opções disponíveis, porém, neste trabalho trataremos apenas do *Balanced Scorecard* (BSC).

### 3 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é uma técnica gerencial com a qual uma empresa avalia a performance a partir de quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a das operações internas e a das atividades para inovação e aprimoramento. O quadro equilibrado de indicadores é um sistema que ajuda a empresa a selecionar e focar as estratégias que permitem criar valor futuro.

Esta ferramenta se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não-financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

Desde o seu lançamento o conceito Balanced Scorecard tem levantado uma grande expectativa da comunidade empresarial. Como em todos os conceitos ou modelos há também muitas dúvidas e opiniões variadas sobre a aplicação prática deste conceito. O certo é que o Balanced Scorecard é uma ferramenta útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e no longo prazo. Sua eficácia está na boa compreensão dos seus fundamentos, na aplicação completa que implique na direção da empresa.

O principal efeito desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao Balanced Scorecard um status diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não-financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser passível de medição.

Porque medir? Medir a estratégia permite que se confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando você estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. Ao medir obtém-se a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia.

### **3.1 Origem do BSC**

Uma idéia similar a Balanced Scorecard pode ter surgido durante os anos sessenta na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada *Tableau de Bord*. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa e que, com o passar dos tempos, passou a incorporar também indicadores não-financeiros que permitiam controlar os diferentes processos de negócio.

Nos Estados Unidos também na mesma década a General Electric desenvolveu uma tabela de controle para gerenciar os processos de negócio da empresa, a partir de oito áreas chaves de resultados, que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade pública. A General Electric definia indicadores para saber e conhecer o seu desempenho e controlar a concessão de objetivos tanto no curto como no longo prazo.

O Balanced Scorecard surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de "Measuring Performance in the Organization of the Future", patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi liderado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico. O estudo foi motivado pela crença de que os

métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiado em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

Dezenas de representantes de diversas empresas se reuniram a cada dois meses, durante o ano de 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

Em 1992, o BALANCED SCORECARD foi apresentado ao mundo como um conceito revolucionário que mudou a forma de gestão das empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam à alta direção da empresa uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros.

As idéias de Kaplan e Norton foram sintetizadas e publicadas em um artigo, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", na Harvard Business Review, edição de janeiro-fevereiro de 1992. Em 1993 foi publicado um segundo artigo, "Putting the Balanced Scorecard to Work", na edição de setembro-outubro. Neste ano, Norton já tinha como um dos principais serviços a consultoria estratégica baseada em Balanced Scorecard.

Hoje, com um conceito consolidado, com muitas publicações sobre o assunto e com o modelo em funcionamento em muitas empresas do mundo todo, pode-se dizer que é um grande sucesso e realmente ajuda a melhorar a gestão das empresas.

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Ele traz a viabilização de processos gerenciais críticos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Em seus artigos publicados, Norton chamava as primeiras empresas a utilizarem estes conceitos de “empresas inovadoras”, que foram as empresas que participaram do estudo em 1990, aplicando estas técnicas na sua administração.

### **3.2 O que é *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* visa atender uma das grandes preocupações dos gerentes em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia sejam executados e alcançados. É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores-chaves. Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado à estratégia, para que o sucesso seja pleno.

O *Balanced Scorecard* está dividido em quatro aspectos: Finanças, Processos Internos, Clientes, Aprendizado & Crescimento (Figura 3). Em todas estas dimensões, deve ter seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explícitas.

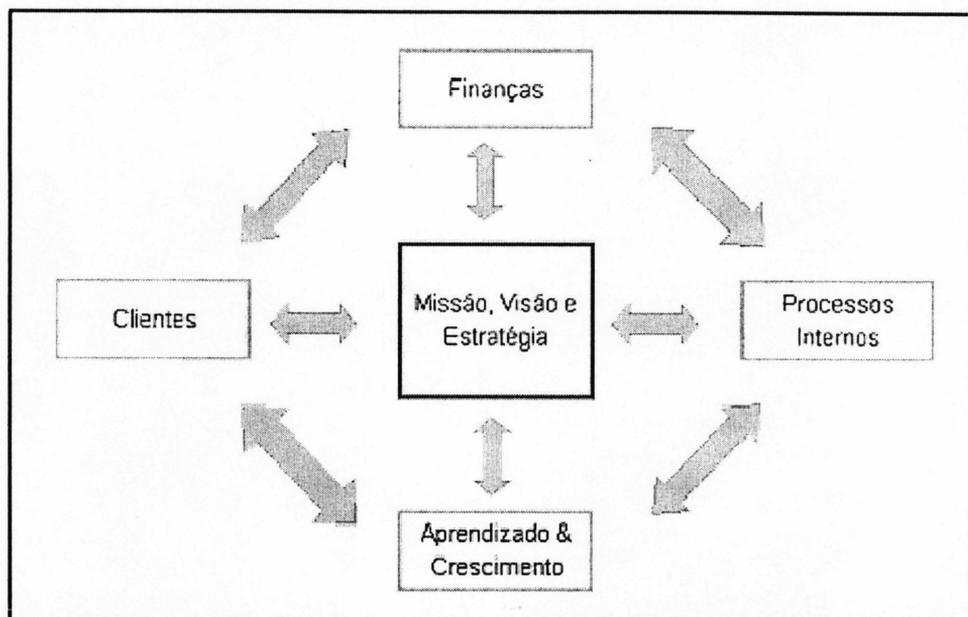


Figura 3 - As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard

Vejamos o que abrange cada uma das perspectivas:

- a) **Finanças:** a organização deve se perguntar: "Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?". As ações desta perspectiva devem permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos. Alguns exemplos de indicadores são ROCE e EVA. Os principais objetivos financeiros representam metas de longo prazo, visando gerar retornos acima do capital investido na unidade de negócio. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. As medidas de performance financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e de execução da empresa estão contribuindo para a

melhoria do resultado financeiro. Normalmente os objetivos têm a ver com rentabilidade, crescimento e valor para o acionista.

- b) Clientes: a organização deve se perguntar: "Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?" Esta perspectiva deve levar em conta a incrementação da participação da empresa no mercado e o seu relacionamento com clientes. Alguns exemplos de indicadores são Lealdade dos Clientes, Pontualidade das entregas. Dá ao executivo uma idéia clara de seus segmentos-alvos de clientes e negócios, dispondo de um conjunto de medidas essenciais: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
- c) Processos Internos: a organização deve se perguntar: "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio deveremos alcançar a excelência?" Esta perspectiva deve buscar a excelência de desempenhos dos processos chaves. São exemplos de indicadores a Qualidade dos Processos, os Ciclos dos processos. Os executivos devem identificar os processos críticos em que se deve buscar excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.
- d) Aprendizado & Crescimento: a organização deve se perguntar: "Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?" Deve levar-se em consideração se a empresa tem ou terá recursos, clima e motivação dos colaboradores. Devem ser desenvolvidos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento

organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve concentrar-se para obter um bom desempenho.

O BSC precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Tem que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito.

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócio a adjetivos e medidas explícitos. Porém isto representa apenas uma parte do que é um BSC. Pois deve fazer parte de um plano corporativo com divulgação ampla de pessoas envolvidas com decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativo e conselheiros.

A capacidade de aprendizado organizacional fica muito clara, pois cada pessoa da organização passa a compreender o significado de cada indicador nos diversos setores da organização, além de estarem cientes da responsabilidade atribuída, não importa se é pela justificação ou pela correção.

O Balanced Scorecard deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indique a realidade da empresa, mostrando onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que precisamos fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e, acima de tudo, como podemos identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

Devemos compreender e utilizar estas ferramentas em conjunto com outras e de maneira integrada para maximizar os lucros e criar valor, dando retorno para a organização.

### **3.3 A implementação do *Balanced Scorecard***

Com a disseminação do BSC, algumas organizações passaram a utilizá-lo como ferramenta chave para um Sistema de Gestão Estratégica, introduzindo um processo de planejamento estratégico composto de quatro sub-processos (Figura 4) que auxiliam as companhias a conectar objetivos de longo prazo com ações de curto prazo:

- a) Tradução da visão: auxilia os executivos a construir um consenso sobre a estratégia da companhia e expressá-lo em termos que possam guiar o desdobramento das ações nos níveis operacionais;
- b) Comunicação e comprometimento: permite aos executivos comunicar suas estratégias através da hierarquia organizacional e conectá-las a metas setoriais e pessoais;
- c) Planejamento de negócio: permite às companhias integrar seus planos de negócio aos planos financeiros;
- d) *Feedback* e aprendizado: fornece à companhia a capacidade de aprendizado estratégico, permitindo realizar os ajustes necessários nas estratégias previamente definidas.

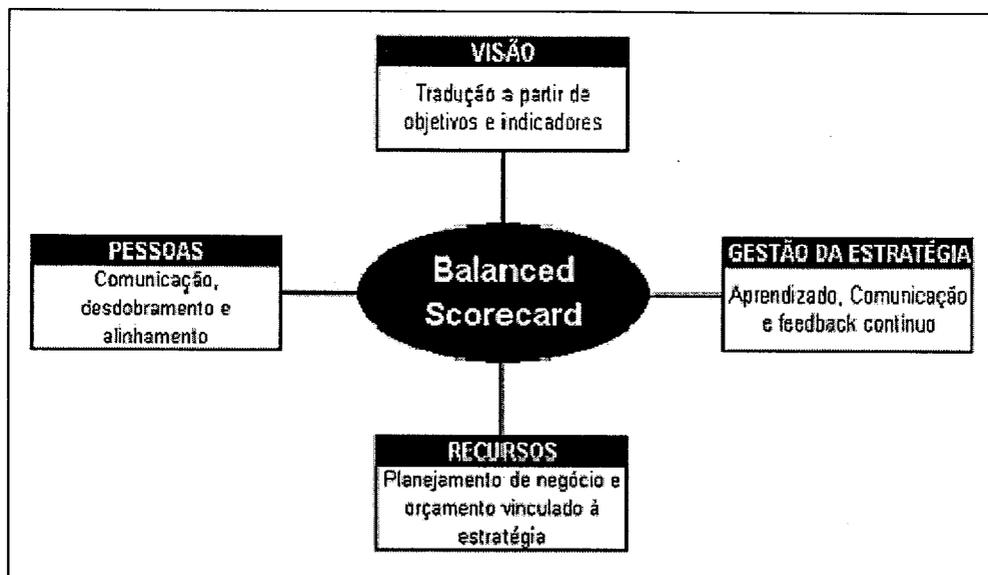


Figura 4 - Sub-processos do Balanced Scorecard

### 3.4 Dificuldades encontradas pelas organizações

#### 3.4.1 Estabelecimento de objetivos genéricos

Algumas empresas não conseguem assimilar corretamente os conceitos de planejamento estratégico, não conseguindo diferenciar estratégias de atividades operacionais. Nesses casos, quando uma ferramenta como o BSC é implantada, os indicadores apresentados não refletem decisões estratégicas, mas medições genéricas ligadas ao negócio, não ocorrendo a tradução da visão como descrito anteriormente.

Com frequência, as empresas seguem métodos que levam ao estabelecimento de indicadores e metas para todas as partes interessadas (Acionistas, clientes, fornecedores, empregados, comunidade e meio

ambiente), se que haja necessariamente atividades, programas ou planos de ação estratégicos ligadas a todas essas partes.

Além disso, os objetivos e metas costumam ser genéricos, tais como aumentar a satisfação dos clientes, a participação no mercado, o lucro, entre outros, sendo que nem sempre tais objetivos estão alinhados às necessidades da organização ou são coerentes entre si (por exemplo, o aumento do lucro pode ser obtido não a partir de uma maior participação no mercado, mas de uma especialização, trabalhando-se com um nicho de mercado específico, para o qual poderão ser direcionados produtos de maior margem de contribuição e maior valor agregado, o que também pode contribuir para o aumento da satisfação dos clientes).

### 3.4.2 Não identificação das relações de causa e efeito

Um dos pontos críticos de sucesso do planejamento estratégico está na habilidade de reconhecer quais objetivos de curto prazo são necessários para a consecução dos objetivos estratégicos de longo prazo. Essas ações de curto prazo são efetivamente gerenciáveis e devem receber o foco dos executivos das organizações, pois delas dependem o sucesso na consecução dos objetivos de longo prazo.

A ferramenta BSC vem contribuir para o estabelecimento de cestas de indicadores de desempenho que contenham indicadores de tendência e de ocorrência ou resultantes (*drivers* e *outcomes*), mas na maioria das vezes essa relação ocorre apenas entre perspectivas. De forma genérica a melhoria dos

processos internos levará a um aumento da satisfação dos clientes e provável aumento dos lucros. Nem sempre são reconhecidos indicadores de tendência ou condutores dentro de uma mesma perspectiva ou relacionados a um dos aspectos fundamentais para o sucesso.

Por exemplo, quais fatores de insatisfação dos clientes precisam ser atenuados para aumentar-se os níveis globais de satisfação? Melhoria dos prazos de entrega, redução dos erros na execução dos serviços ou agilizar o atendimento na prestação de serviços de assistência técnica?

#### 3.4.3 Abrangência de acompanhamento inadequada

Nunca há apenas um caminho ou decisão estratégica possível a partir da análise de um determinado cenário: sempre há diferentes possibilidades. Além disso, nem sempre é possível uma análise de cenários internos e externos na extensão necessária, sendo os executivos levados a tomarem suas decisões avaliando não apenas dados e fatos, mas probabilidades e incertezas.

#### 3.4.4 Dificuldade para tomada de decisão

Outra dificuldade relevante ocorre quando não há definição das estratégias por parte dos executivos da alta direção e, mesmo assim, a empresa resolve utilizar um BSC. É o caso de organizações em que não há autonomia para a tomada de decisão ou o caso de unidades de negócio que

iniciam seus processos de planejamento estratégico sem que haja uma diretriz corporativa ou estratégias claras por parte do holding.

Nesses casos, o BSC implantado também é genérico, ocorrendo situações semelhantes às descritas em 4.1.1.

### **3.5 Como implementar**

A empresa deve contratar alguém para fazer isso ou fazer sozinha? A organização deve escolher o que melhor se adapta à sua cultura, porém devem ser observados alguns fatores fundamentais para o sucesso da implementação:

- a) Apoio da alta direção;
- b) Time especializado e dedicado (qualificado);
- c) Fazer certo da primeira vez;
- d) Velocidade (implantar em 3 ou 4 meses).

Antes de começar, é necessário ter em mãos a metodologia completa e as ferramentas necessárias. Além disso, experiência é muito importante; pode-se utilizar o conhecimento de quem já implantou.

A seguir faz-se a revisão estratégica da empresa e desenvolve-se o mapa da estratégia. Na seqüência, estabelece-se os medidores, objetivos e iniciativas para depois definir o plano de implantação na empresa inteira.

### **3.6 Processo de construção de um *Balanced Scorecard***

#### **3.6.1 Definição da arquitetura de indicadores**

A unidade organizacional onde será aplicado o BSC deve já ter definida uma estratégia para realizar a sua missão.

Em seguida, deve identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação, relacionando esta unidade com as demais, de forma a conhecer:

- a) Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa);
- b) Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação a funcionários, relacionamentos com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);
- c) Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

#### **3.6.2 O consenso em função dos objetivos estratégicos**

Depois de identificadas as características da estratégia da organização, deve-se realizar uma série de entrevistas. Um grupo de dois ou três indivíduos, de posse do material básico (documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da organização e da unidade, bem como informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, inclusive tendências significativas de tamanho e crescimento de mercado, empresas e produtos concorrentes,

preferência de clientes e inovações tecnológicas), iniciam as entrevistas com os altos executivos na unidade de negócio.

Tais entrevistas devem cumprir com vários objetivos importantes, tais como:

- a) Fazer com que os executivos envolvidos entendam bem o conceito do Balanced Scorecard;
- b) Obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, sabendo-se como traduzir em objetivos e medidas operacionais tangíveis para o scorecard.

De posse das entrevistas, deve-se reunir para discutir as respostas obtidas, destacando-se questões importantes, preparando uma relação preliminar nas quatro perspectivas de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração.

A seguir faz-se um *workshop* executivo, que se inicia com um debate sobre a declaração de missão até se alcançar um consenso.

O grupo deverá responder à pergunta: "Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos e para a minha capacidade de crescer e melhorar?".

Cada perspectiva da pergunta deverá ser abordada de forma seqüencial.

Os objetivos propostos, suas classificações e citações obtidas nas entrevistas são votados de forma a selecionar de 3 a 4 mais importantes.

Os executivos e principais gerentes funcionais devem ser divididos em equipes, de forma que ao final do *workshop*, cada equipe tenha de 3 a 4

objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores para cada objetivo. Após isso, é preparado e distribuído um relatório sintetizado das conclusões.

### 3.6.3 Escolha e elaboração dos indicadores

Os subgrupos trabalharão de forma individual, tendo quatro objetivos principais:

- a) Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop*;
- b) Para cada objetivo, identificar indicador(es) que melhor capta(m) e comunica(m) a intenção do objetivo;
- c) Para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- d) 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 na outra.

O resultado final desse *workshop* deverá compreender:

- a) Uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
- b) Uma descrição dos indicadores de cada objetivo;

- c) Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- d) Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

O passo seguinte é a realização de um segundo *workshop*, envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debate da visão, estratégia e objetivos e indicadores experimentais da organização para o BSC.

Os participantes devem comentar os indicadores propostos e começarem a desenvolver um plano de implementação.

#### 3.6.4 A elaboração do plano de implementação

Uma nova equipe, composta pelos líderes dos subgrupos, formalizará metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o scorecard, devendo incluir a maneira de como os indicadores se ligam ao banco de dados do sistema de informações, comunicando o BSC para toda a organização.

Um terceiro *workshop* será destinado para a decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, de forma a validar metas de superação propostas pela equipe de implementação. Deverá também identificar programas de ação preliminares para alcançar as metas.

Para se obter valor, o Balanced Scorecard deverá ser integrado ao sistema gerencial da organização. É recomendável o início da utilização do BSC no prazo de 60 dias. Sendo o plano de implementação desenvolvido de forma progressiva (Figura 5), pode-se utilizar as melhores informações disponíveis. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																	
<b>I. Arquitetura do Programa de Medição</b>		■															
1. Escolha da Unidade Organizacional		■															
2. Identificação das relações entre a Unidade e a corporação																	
<b>II. Definição dos objetivos estratégicos</b>				■													
3. Entrevistas da primeira etapa				■													
4. Sessão de síntese				■													
5. Workshop Executivo: Primeira Etapa				■													
<b>III. Escolha dos Indicadores Estratégicos</b>								■									
6. Reuniões dos subgrupos								■									
7. Workshop Executivo: Segunda Etapa								■									
<b>IV. Elaboração do Plano de Implementação</b>															■		
8. Desenvolvimento do plano de implementação															■		
9. Workshop Executivo: Terceira Etapa															■		
10. Finalização do plano de implementação															■		

Figura 5 - Cronograma típico para a implantação do BSC

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

A elaboração e divulgação de um mapa estratégico (Figura 6) são de fundamental importância para o andamento do processo.

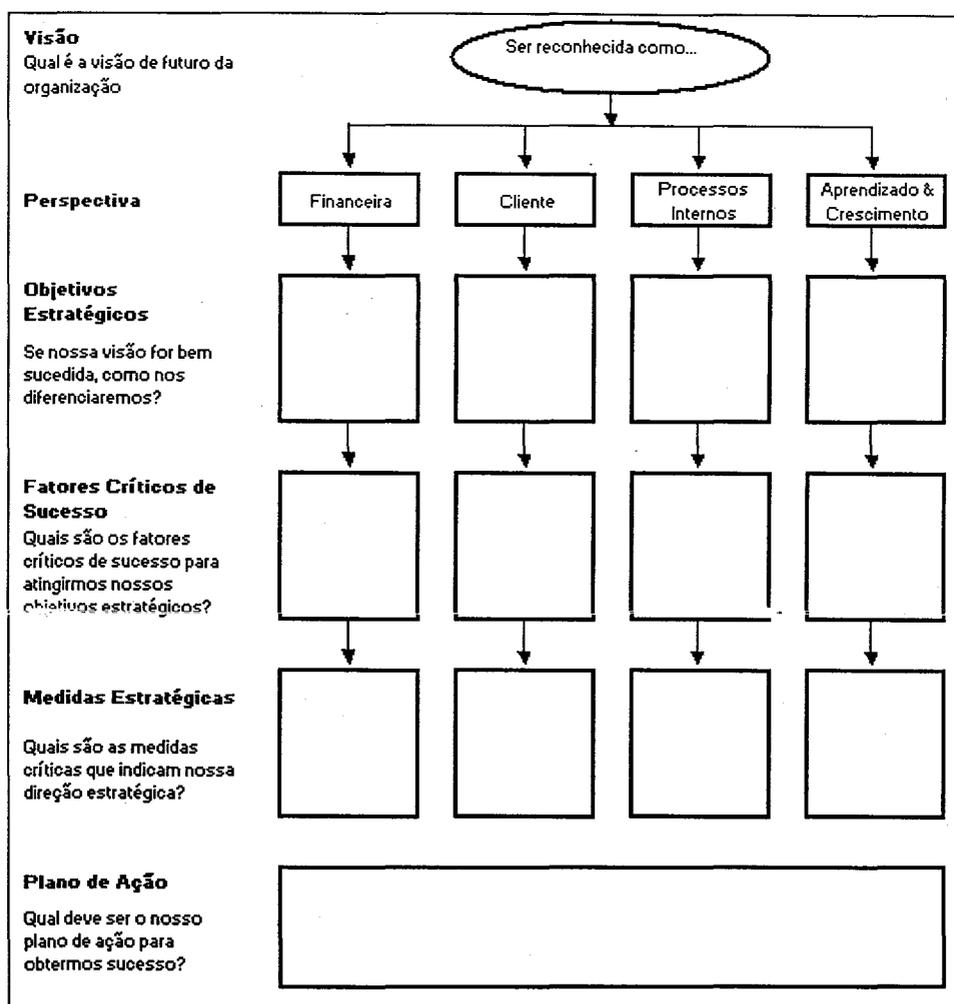


Figura 6 - Visão geral do Balanced Scorecard

Uma pesquisa realizada em empresas europeias desenvolveu o que se chama de *Os dez mandamentos da implementação do BSC*. Esta pesquisa aponta que as empresas que cumpriram a maioria destes mandamentos durante o processo de implementação obtiveram sucesso. São eles:

- 1) Utilizar o BSC como plataforma de metas estratégicas.
- 2) Assegurar que metas estratégicas estão no lugar antes da implementação.
- 3) Assegurar que a alta administração apóie o scorecard.

- 4) Assegurar que gerentes relevantes estejam comprometidos com o projeto.
- 5) Implementar um projeto piloto antes de introduzir o novo scorecard.
- 6) Realizar uma revisão para cada unidade de negócio antes de implementar o scorecard.
- 7) Não utilizar o BSC para obter controle extra de cima para baixo.
- 8) Não tentar padronizar o projeto: o scorecard é feito sob medida.
- 9) Não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização do scorecard.
- 10) Não subestimar a carga de trabalho administrativo extra e os custos dos relatórios periódicos do scorecard.

Um décimo-primeiro mandamento é acrescentado pela KPMG: não iniciar o processo de implementação do BSC sem saber o que a empresa espera alcançar.

A implementação de um BSC tem-se revelado um grande desafio para a maioria das empresas. Parte dessa dificuldade é devida à dependência de objetivos estratégicos completamente articulados. O sucesso da implementação entra em colapso se a organização carece de direção. Além disso, a identificação dos fatores críticos de sucesso também está envolvida no processo. Esses desafios podem ser ultrapassados, se a empresa desenvolver um processo detalhado de implementação.

Assim, utiliza-se um sistema básico (*framework*) sobre o qual a organização pode formular as ligações entre a estratégia do negócio e as atividades do dia-a-dia:

## **Passo 1 – Planejar o Projeto**

Tarefa 1 – Confirmar a abrangência do projeto e estabelecer uma linha do tempo: Uma clara percepção da missão, valores e objetivos estratégicos é assunto crítico a estabelecer. Isto feito, determina-se a abrangência do projeto que, provavelmente, começará com um pequeno número de pessoas e departamentos. A linha do tempo deverá permitir tanto o refinamento do projeto quanto às resistências iniciais com as medidas de desempenho.

Tarefa 2 – Projetar uma abordagem de comunicação: É preciso assegurar que todos entendam sobre este assunto e para onde estarão caminhando. É necessário que todos participem do trabalho de projetar o BSC. As pessoas que fazem o trabalho sabem quais são as expectativas dos clientes. Elas conhecem melhor os processos de trabalho e, por isso, elas devem projetar o BSC. Espera-se, com isso, intenso envolvimento dos empregados e que, desta forma, compreendam que a medição de desempenho não é uma imposição.

Tarefa 3 – Determinar papéis e participação organizacional: Recomenda-se que os participantes conheçam os processos que serão medidos, para assegurar o alinhamento dos processos e as medidas, além de definir recompensas pelo esforço.

Tarefa 4 – Definir a comunicabilidade esperada do projeto: Isto criará o suporte necessário para revelar o comprometimento de longo prazo, assim como os benefícios de longo prazo. Se for introduzido como outras iniciativas, torna-se apenas outro “modismo da semana”.

## **Passo 2 – Projetar o Scorecard**

Tarefa 5 – Projetar um balanced scorecard com foco em medidas específicas que suportem a estratégia do negócio: Enfatizar medidas práticas que possam ser perseguidas. É necessário olhar para aqueles poucos e vitais assuntos que importam mais. O ideal é que sejam de cinco a nove medidas. E, então, começar a pensar sobre onde obter os dados. Se existem, analisar se podem ser melhorados.

Tarefa 6 – Identificar fatores críticos de sucesso para a implementação: Ao invés de considerar apenas a perspectiva financeira, as demais perspectivas também deverão ser consideradas e avaliar os fatores críticos de sucesso para cada uma delas.

Tarefa 7 – Desenvolver um plano de ação para apoiar a incrementação: AS medidas não são o fim e sim a melhoria. Elas apenas são úteis se são coletadas e relatadas para as pessoas que podem influenciá-las de maneira regular. As medidas nunca darão todas as respostas, mas podem nos fornecer que questões devem ser levantadas e os tipos de oportunidades que existem. Então, temos que ir em direção às atividades de melhoria do processo para obter resultados.

Tarefa 8 – Coletar e preparar dados: Perguntar ao grupo: como podemos contribuir para os objetivos estratégicos da organização? A partir daí, identificamos os clientes e o que eles querem. Que processos satisfazem o que o cliente quer? Que tipos de *input* para cada processo você necessita? E quem

fornece esses *inputs*? Deste modo, a equipe estabelece uma metodologia que inclui coleta de dados e validação.

Tarefa 9 – Procurar as medidas: Nas operações diárias, os membros da equipe irão coletar dados, revelarão barreiras não previstas antecipadamente e tomarão ações para ultrapassá-las. Após alguns intervalos, a equipe começará a identificar as tendências.

Após a execução de todas estas tarefas, o BSC é relativamente simples de usar. Ele passa a fazer parte da atividade diária da empresa e torna-se parte das operações-padrão, direcionando o desempenho estratégico.

### **Passo 3 – Empregar e refinar as medidas**

Tarefa 10 – Empregar scorecards: A aplicação prática do BSC requer tempo para estabelecer uma infra-estrutura e coletar dados durante diversos ciclos, que devem ser freqüentes. Assim, estamos olhando para medidas de *feedback* sobre o nosso desempenho – semanalmente ou mensalmente. Ao final do ano, ninguém é surpreendido.

Tarefa 11 – Monitorar lacunas de desempenho: As medidas, por si, não explicarão as lacunas de desempenho, mas apontarão claramente para o problema real.

Tarefa 12 – Refinar as medidas do scorecard: Se os processos, o mercado ou a direção estratégica da empresa mudarem drasticamente, as medidas de desempenho deverão ser revistas.

Tarefa 13 – Identificar resultados de implementação: A alta administração deverá assegurar que o scorecard direcione a organização

inteira na direção escolhida. Deve haver um senso de urgência e um argumento convincente de que a solução proposta atenua as mudanças antieconômicas e excêntricas.

### 3.6.5 Um exemplo prático

Para ilustração, vamos hipotetizar uma situação. Um vendedor de cachorro-quente quer implementar a metodologia do Balanced Scorecard no seu negócio. Vamos por etapas:

A Visão: Para sobreviver e, mais do que isso, conseguir se estabelecer no longo prazo, conquistando e fidelizando clientes, num mercado tão competitivo, é fundamental que se ofereça produtos de qualidade e um atendimento exemplar, promovendo satisfação sob preços justos. Somente assim o negócio terá viabilidade econômica de forma sustentável.

A Missão: Tornar a refeição rápida a mais agradável e completa possível, oferecendo alimentos e bebidas desejados com rapidez, qualidade e higiene, de forma atenciosa, adequada aos diferentes perfis dos clientes, para que o carrinho seja reconhecido como o melhor da região.

Assim, esta “empresa” poderia definir seu mapa estratégico (Figura 7) em cada perspectiva, desta forma:

- a) Perspectiva Financeira: Aumentar faturamento, Reduzir os custos, Ganhar o sustento;
- b) Perspectiva do Cliente: Superar a concorrência, Ter bons produtos, Atender bem aos clientes, Ter bons preços;

- c) Perspectiva dos Processos: Dominar processo, Controlar qualidade, Minimizar estoques, Selecionar fornecedores;
- d) Perspectiva da Inovação e Aprendizado: Inovar produtos, Pesquisar tendências, Capacitar auxiliares, Formar rede de fornecedores.

Para o acompanhamento da sua estratégia, deve utilizar indicadores de performance para a medição dos resultados: Número de opções de cardápio, Horas de treinamento, Tempo de preparo, Desperdício diário, Pesquisa com clientes, Quantidade vendida, Fidelidade dos clientes, Total do caixa do dia, Lucro, entre outros. Esses indicadores são resultantes da coleta periódica de informações do negócio.

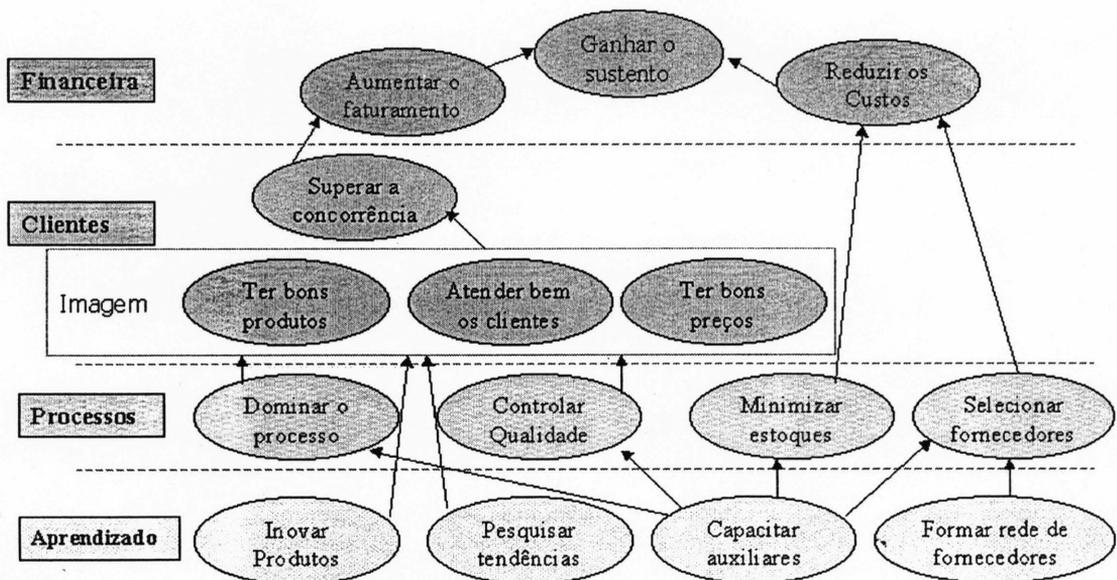


Figura 7 - O mapa estratégico do carrinho de cachorro quente

## 4 MANUTENÇÃO DO BSC

### 4.1 Diagramas de Influência

A partir do BSC implantado, com os objetivos já estruturados, devem ser introduzidos no sistema os elementos de decisão (alternativas, incertezas, eventos, conseqüências, resultados).

Muitas decisões importantes têm que ser tomadas sem o conhecimento exato do que vai acontecer no cenário futuro ou de qual seria o impacto dessa decisão. Pode-se afirmar que um resultado é conseqüência da resolução de um evento incerto. Muitas incertezas podem ser ponderadas numa situação de decisão, mas o administrador deve ater-se às mais relevantes.

Além disso, em decisões complexas nem sempre podemos ter acesso à informações que gostaríamos de acompanhar ou que pode ser uma restrição. Uma situação de indecisão com certeza envolve mais de um evento de incerteza. Quanto maior o número de eventos, mais complicada será a decisão. Ademais, muitos eventos de incerteza dependem de outros, igualmente incertos.

Um conjunto de indicadores de desempenho estabelecido a partir de uma rede de causa-e-efeito levaria a indicadores ligados à medição de elementos como lucro, taxa de retorno, receitas, ou seja, caracteristicamente concatenados aos objetivos de um processo de tomada de decisão.

No entanto, como destacado na figura 8, existem outros fatores, além dos objetivos, que poderiam ser acompanhados por meio de indicadores adequados. É o diagrama de influências.



Figura 8 - Diagrama de influências

Diagramas de influência podem prover uma representação gráfica simples das situações de decisão. Os diferentes elementos de decisão são exibidos no diagrama, por meio de figuras geométricas diferentes, ligadas por meio de flechas, cuja direção especifica a forma com que se dá o relacionamento entre os diferentes elementos. Retângulos representam decisões, elipses representam incertezas e losangos representam os resultados ou conseqüências. Um retângulo de pontas arredondadas é utilizado para representar um cálculo matemático ou um valor constante, utilizado geralmente para representar objetivos intermediários. As quatro formas genericamente são

citadas como “nós”, que são agrupadas em gráficos e vinculadas por flechas ou arcos. Em geral, os arcos podem representar tanto relevância quanto seqüência. O contexto indica o significado.

Assim, uma seta apontando para um nó de incerteza designa relevância, indicando que o antecessor é relevante para avaliar as chances associadas com eventos de incerteza. Setas apontando para nós de incertezas e de resultados representam relevância, setas apontando para nós de decisão representam seqüência. Diagramas de influência apropriadamente construídos não possuem ciclos, ou seja, a partir do nó inicial não existe um caminho percorrendo as setas que leve de volta ao ponto inicial. Por isso, o final do diagrama é sempre o resultado.

A vantagem de utilizar-se diagramas de influência ao invés dos mapas de estratégia ou diagramas de relação de causa-e-efeito – esses últimos geralmente utilizados pelas organizações que utilizam a ferramenta BSC – é a possibilidade de visualizar no mesmo diagrama todos os elementos do modelo de tomada de decisão. Com diagramas de influência, fica claro quais os elementos de influência (incluindo incertezas) e quais as conseqüências de cada decisão estratégica, elementos importantes que dificilmente são considerados no momento de escolha dos indicadores de desempenho que comporão a cesta de indicadores do BSC levando à dificuldades na análise de resultados desfavoráveis..

Dessa forma, aspectos relevantes podem ser facilmente acrescentados ao BSC, tais como indicadores adequados para verificar a aceitação do mercado em relação à nova linha de produtos (incerteza), cujo resultado

apresentado podem indicar, numa etapa de planejamento estratégico de avaliação e controle, a necessidade de ajustes no tipo de tecnologia definido ou nos níveis de preço praticados.

## **4.2 *Árvore de Decisões***

Os diagramas de influência são excelentes para apresentar a estrutura básica de uma decisão, mas ocultam muitos detalhes, que podem ser exibidos por meio de árvores de decisão. Como no diagrama de influência, os quadrados representam as decisões a serem tomadas, os círculos os eventos de incerteza. Os ramos que emanam de um quadrado correspondem às alternativas disponíveis ao tomador de decisão e os ramos que emanam dos círculos representam os possíveis resultados de um evento de incerteza. As conseqüências são representadas por triângulos no final dos ramos.

Na figura 9 temos um exemplo de árvore de decisões incompleta, com apenas um dos possíveis ramos e algumas das incertezas e decisões. O resultado apresentado no final do ramo é o lucro esperado com o investimento.

A interpretação de árvores de decisão requer três explicações. Primeiro, as opções representadas pelos ramos, a partir de nós de decisão, devem ser tais que o tomador de decisão possa escolher apenas uma delas:

Segundo, cada nó de incerteza deve possuir ramos que correspondam ao conjunto de resultados mutuamente exclusivos e coletivamente exaustivos. Mutuamente exclusivo significa que apenas um dos resultados pode ocorrer. Coletivamente exaustivo significa que nenhuma outra possibilidade pode existir

além daquelas especificadas. Atendidas ambas especificações, implica em dizer que uma vez que a incerteza tenha sido resolvida, um - e apenas um - dos resultados especificados ocorre.

Terceiro, a árvore de decisão representa todos os possíveis caminhos que o tomador de decisão deve percorrer através do tempo, incluindo todas as possíveis alternativas de decisão, resultados e eventos de incerteza.

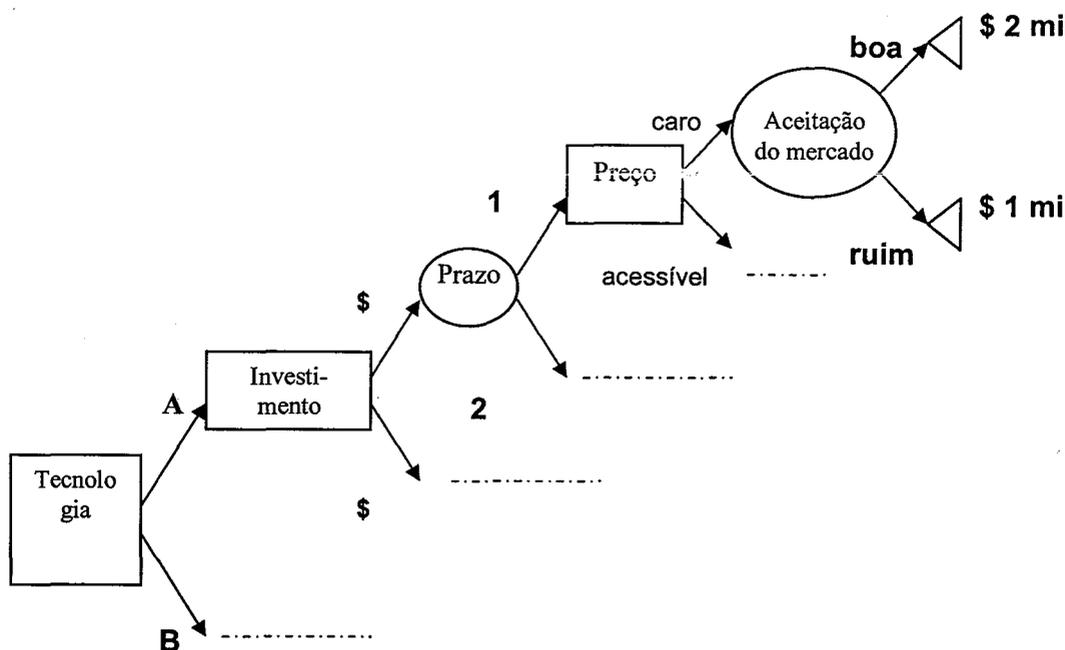


Figura 9 - Árvore de decisões

Finalmente, às vezes é útil imaginar os nós ocorrendo em uma seqüência temporal, iniciando do lado esquerdo da árvore a primeira coisa que geralmente ocorre é uma decisão, seguidas por outras decisões e eventos de incerteza, em ordem cronológica. Da mesma forma que no diagrama de influências o posicionamento entre nós pode indicar tanto seqüência quanto relevância ou influência.

Diversos modelos matemáticos podem ser utilizados para selecionar as melhores alternativas, incluindo distribuições de probabilidade, análises de regressão, valor econômico esperado e funções de utilidade.

Foi demonstrado que as ferramentas para análise de decisão são compatíveis com o processo de planejamento estratégico e que contribuem para uma boa utilização da ferramenta Balanced Scorecard, contribuindo para a prevenção de erros geralmente cometidos por organizações que a utilizam. Recomenda-se principalmente a utilização do diagrama de influências que, além de apoiar a construção do BSC, também pode ser utilizado nas etapas de análises de cenários internos e externos da organização, desde o início do processo de planejamento estratégico, conduzindo o processo de tomada de decisão.

## 5 CONCLUSÃO

O cenário atual em que há uma competição acirrada entre as empresas, por um espaço no mercado, exerce forte influência para o aparecimento de novas e modernas técnicas e metodologias de formulação e implementação da estratégia.

Dentre as mais divulgadas, nas organizações e nas academias, está o Balanced Scorecard que, de acordo com seus autores, oferece uma visão estratégica holística sobre as necessidades da empresa, seja de aquisição de bens, seja de construir mercados e capacidades produtivas.

Quando uma empresa adota um sistema de gerenciamento estratégico de desempenho, fica com a determinação de que tenha uma clara definição de sua estratégia e que tenha uma equipe predisposta a aplicar seus esforços em um empreendimento que, invariavelmente, tem apuração bastante complexa.

Entretanto, dado o volume de modelos propostos por diversos autores e consultores, percebe-se uma ausência de consenso no que diz respeito à elaboração de projeto e implementação deste modelo proposto por Kaplan e Norton.

É sabido que esta ferramenta de gestão, como qualquer outra, tem suas limitações, porém é recomendado para aplicação em empresas que queiram ter o controle de seus números financeiros e não-financeiros. É um precioso instrumento para o gerenciamento estratégico do desempenho, merecendo ser estudado e analisado com mais afinco pelos gestores, para maior segurança no momento da decisão por sua implantação.

## REFERÊNCIAS

- BETHHEM, Agriola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAVENAGHI, Vagner. Anotações de aulas ministradas no curso de Especialização em Controladoria da universidade Federal do Paraná, Disciplina de Avaliação de Desempenho, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores de Performance – um guia prático para o uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PRADO, Lauro J. *Balanced Scorecard*. Jaguariaiva: LJP e-Zine, 2002. Disponível em: <http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/index.asp?vdir=Gest%E3o%5CGest%E3o+Estrat%E9gica>. Acesso em 13 Jan. 2005.
- RODRIGUES, Marcelo C. *Interação entre o Balanced Scorecard e as teorias de análise de decisão*. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP 6ª edição. Artigo. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>>. Acesso em 13 jan. 2005.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995.
- TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.