

LUCIANE DIAS BASTOS

BALANCED SCORECARD

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2007.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

PENSAMENTO

No limiar do Século XXI, as empresas que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas, serão devoradas pela concorrência.

(MICHAEL PORTER)

RESUMO

BASTOS, LUCIANE D. *Balanced Scorecard*. As organizações modernas e em constante evolução, buscam implementar em sua gestão, as melhores ferramentas de controle para monitorar seu desempenho. Os objetivos vão desde controlar melhor seu resultado financeiro, até identificar os principais *gaps* existentes em seu negócio, que de alguma maneira, não permite uma gestão 100% eficaz. As ferramentas de controle de desempenho são numerosas, porém cabe a cada organização identificar qual das ferramentas existentes, melhor se enquadram na estrutura e na cultura do seu negócio. Muitas organizações medem a sua eficácia somente através da ótica financeira, o fato é que esses controles por si só não garantem a perpetuidade da organização, eles são sem sombra de dúvida de extrema importância para medir a saúde financeira do negócio, mas, uma organização precisa pensar além da perspectiva financeira, se não, cai na armadilha de não identificar as mudanças ocorridas nos consumidores, nos colaboradores e nos processos internos da organização. Pensando nisso o trabalho a seguir propõe para as organizações, a implementação do *Balanced Scorecard* como sua melhor opção de ferramenta de gestão. Pois através do *Balanced Scorecard*, as organizações podem controlar seu negócio por meio de quatro perspectivas balanceadas, são elas, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes ou Consumidores e a Perspectiva Financeira. Essas perspectivas formam entre si, uma relação única de causa e efeito, e geram além do resultado desejado para o acionista, a orientação para todos os colaboradores de quais são os pontos estratégicos para o negócio, e quais são os principais desafios de cada um. O BSC foi considerado pela Revista *Harvard Business Review*, como uma das práticas mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos, e por isso muitas organizações surpreenderam-se porque o BSC materializa a visão e o crescimento organizacional através dos objetivos claros desdobrados em iniciativas, e conseqüentemente maior rapidez no processo decisório.

Palavras-chave:

Balanced Scorecard; Mapa Estratégico; Indicadores; Metas e Iniciativas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O <i>BALANCED SCORECARD</i> FORNECE A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.....	17
FIGURA 2 - O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
FIGURA 3 - A PERSPECTIVA DA CADEIRA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS.....	25
FIGURA 4 - EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO X.....	35
FIGURA 5 - MAPA ESTRATÉGICO / OBJETIVOS / INDICADORES / METAS E INICIATIVAS	38
FIGURA 6 - RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO	39
FIGURA 7 - PROPOSIÇÃO DE VALOR.....	41

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS	3
1.1.1	OBJETIVO PRINCIPAL	4
1.1.2	SECUNDÁRIOS	5
1.2	JUSTIFICATIVA	5
1.3	PROBLEMA.....	5
1.3.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.3.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.3.3	PERGUNTAS NORTEADORAS.....	7
1.4	METODOLOGIA.....	8
1.4.1	CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA EXTERNA	8
1.4.2	PAPEIS E RESPONSABILIDADE	9
1.4.3	UNIDADE ORGANIZACIONAL	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	BALANCED SCORECARD	13
2.2	BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA GERENCIAL	16
2.2.1	ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA	20
2.2.2	COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS.....	20
2.2.3	PLANEJAR E ESTABELECEER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGIAS	20
2.2.4	MELHORAR O FEEDBACK E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO... ..	21
2.2.5	PORQUE A EMPRESA PRECISA DE BALANCED SCORECARD? ..	22
2.3	AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC	23
2.3.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	23
2.3.2	PERSPECTIVA DO CLIENTE	24
2.3.3	PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS	25
2.3.4	PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	26
2.4	CINCO PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA.....	27
2.5	ESTRATÉGIA.....	27
3	PAINEL BALANCEADO DE CONTROLE – MAPA ESTRATÉGICO.....	34
3.1	COMPONENTES DO MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD.....	34
3.1.1	MAPA ESTRATÉGICO.....	34
3.1.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	36
3.1.3	INDICADOR	36
3.1.4	META.....	37
3.1.5	INICIATIVAS.....	37
3.1.6	RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO	38
3.1.7	VISÃO DE LONGO PRAZO	40
3.1.8	PROPOSIÇÃO DE VALOR	40
4	CONCLUSÃO.....	42
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

1 INTRODUÇÃO

As grandes organizações utilizam diversas ferramentas gerenciais no seu modelo de gestão, para monitorar seu desempenho. Entre as principais ferramentas gerenciais pode-se destacar o *TQM* que visa a gestão pela qualidade total, o *Core Business* que busca concentrar os esforços da organização em suas competências centrais, o *Benchmarking* que é a mensuração e a adequação dos seus processos as melhores práticas de mercado, o *Empowerment* que é empoderamento dos funcionários, e muitas outras que existem no mundo.

Porém as organizações que desejam concentrar seus investimentos no capital humano e de maneira ainda mais ampla, concentrar seus investimentos em todos os ativos intangíveis, para criar valor diferenciado e sustentado, estão implementando a ferramenta *Balanced Scorecard*. Não se pode dizer que as organizações que não trabalham com a ferramenta *Balanced Scorecard* não criam valor sustentável através da alavancagem de seus ativos intangíveis, capital humano, banco de dados e sistemas de informações, processos de alta qualidade, gestão de marcas e recursos de inovação e cultura, porém a ferramenta *Balanced Scorecard*, oferece exatamente o modelo das estratégias que criam valor para o acionista, pois considera que todos os elementos são importantes na organização e que eles se relacionam entre si através de uma relação de causa e efeito.

O *Balanced Scorecard* é representado por quatro perspectivas, são elas: A perspectiva Financeira, a Perspectiva de Clientes ou Consumidores, a Perspectiva do Processo Interno e a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Através destas perspectivas é possível criar um painel balanceado de controle do desempenho organizacional.

Com o intuito de proporcionar melhor entendimento para as organizações que queiram analisar seu desempenho nos 360º graus e não somente pela ótica econômica e financeira, é que o trabalho a seguir foi desenvolvido.

Ele esta dividido em três fases, são elas: A primeira apresenta somente uma idéia de como a implementar o *Balanced Scorecard* em uma organização que queira controlar seu negócio além dos indicadores financeiros.

A segunda parte do trabalho buscou apresentar informações conceituais de maneira bastante resumida do *Balanced Scorecard*, sua importância, os componentes que o integram, as relações de causa e efeito do mapa estratégico, um modelo de Mapa Estratégico, a definição dos Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas, Planos de Ação, e por último, porém não menos relevante a definição de Estratégia, bem como as escolas de Formulação da Estratégia.

A terceira parte foi destinada exclusivamente ao Mapa Estratégico, que é o elemento central do *Balanced Scorecard*. Este capítulo buscou apresentar o quão importante é a descrição de cada objetivo estratégico, bem como a correta definição de indicadores e metas, que posteriormente terá impacto em cada painel de contribuição das áreas e ou processos que irão utilizá-los.

As referências bibliográficas utilizadas para a realização do presente trabalho são de muita valia para capacitação, entendimento e execução do *Balanced Scorecard* nas organizações, trata-se dos melhores referenciais uma vez que quatro das sete bibliografias propostas foram escritas por Robert S. Kaplan e David P. Norton, os criadores do *Balanced Scorecard*.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo deste capítulo é demonstrar quais são as etapas necessárias para implementação da metodologia de gestão *Balanced Scorecard*, em uma organização que tenha por objetivo medir seus resultados além da ótica financeira.

As fases que compõem este estudo são mais especificamente uma proposta de trabalho e a devida implementação resultará futuramente no sucesso da utilização da metodologia *Balanced Scorecard* na organização. As etapas estão resumidas nos parágrafos a seguir:

Primeiramente deverá ser realizada uma seleção e posterior contratação de uma Consultoria Externa especializada na implementação da metodologia de gestão, *Balanced Scorecard*. Deverá ser dada preferência àquela com mais experiência em organizações do mesmo porte.

A Consultoria Externa terá como principal objetivo realizar treinamentos conceituais sobre *Balanced Scorecard*, Estratégia, Indicadores, Metas, Iniciativas, Planos de Ação e em linhas gerais uma breve pincelada nos assuntos Visão de Longo Prazo, Missão, Visão, Valores, Propósito, Princípios, ou seja, uma revisão nos principais elementos que compõe a identidade da organização.

Os treinamentos deverão ser direcionados para um grupo X que irá participar da construção do mapa estratégico na organização. Será papel principal deste grupo além da construção do mapa estratégico, o desdobramento dele nas demais áreas e ou processos da organização.

Durante a construção do Mapa Estratégico também será de responsabilidade do grupo escolhido, a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da implementação da metodologia na organização.

Ficará a cargo da área responsável pela liderança da implementação da metodologia BSC na organização, a leitura, análise e compilação das informações existentes no planejamento estratégico e operacional da organização, bem como embasamentos teóricos que serão utilizados como referenciais, e servirão para o sucesso da implementação.

É importante que seja realizada a definição da unidade organizacional na estrutura societária da empresa e principalmente quais as características essenciais dessa unidade.

A definição do líder do projeto BSC e os níveis hierárquicos que terão a responsabilidade de desdobrar a utilização da ferramenta nas demais áreas, e ou processos também farão parte desta etapa.

Para finalizar, o presente trabalho abordará de forma bastante resumida os conceitos básicos para o entendimento mínimo necessário sobre a metodologia *Balanced Scorecard*, bem como os principais componentes que são a chave do sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*, que é o Mapa Estratégico e os componentes a ele necessários.

1.1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Ser um estudo complementar sobre a forma de implementação do *Balanced Scorecard*, em organizações que necessitam de uma ferramenta de controle do seu desempenho.

1.1.2 SECUNDÁRIOS

Demonstrar para os gestores que as ferramentas de controle existentes estão focadas somente na ótica financeira, e que a metodologia BSC oferece mais do que a análise do desempenho financeiro. O BSC permite que as análises do negócio permeiem toda a organização através das perspectivas: Financeira, Clientes ou Consumidores, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento operacional da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir através do mapa estratégico a visão de futuro e a estratégia do negócio;
- Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas em todos os níveis da organização;
- Planejar, estabelecer metas (possíveis de serem medidas) e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O principal objetivo do BSC é transformar conceitos e idéias isoladas já existentes em objetivos lógicos, inteligentes, possíveis de mensuração, controle e principalmente relacionados entre si, numa relação integrada de causa e efeito.

1.3 PROBLEMA

O principal problema identificado e o qual necessitará de uma tratativa especial para a implementação do *Balanced Scorecard* na organização em questão, é a dificuldade em traduzir a estratégia da organização em ações passíveis de mensuração e controle ao mapa estratégico ou painel de controle do *Balanced Scorecard*.

Para tanto será necessário adaptar uma fase distinta ao cronograma de implementação do *Balanced Scorecard*, uma etapa que chamaremos de revisão da Visão de Longo Prazo da Organização. Este trabalho deverá entregar a Visão de Futuro de onde a empresa imagina estar no médio e no longo prazo, de um a dez anos, bem como a proposição de valor da organização. O tema Proposição de Valor será abordado de forma conceitual na segunda fase deste trabalho.

Os resultados advindos da etapa paralela a implementação do BSC servirão de entrada para a construção do Mapa Estratégico. É importante salientar que o sucesso da implementação deverá contar com o completo envolvimento da alta direção. Ponto este que também poderá representar um ponto crítico do projeto *Balanced Scorecard* se não for priorizado.

1.3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Identificar junto a alta administração da organização se as estratégias existentes podem ser traduzidas em objetivos estratégicos com indicadores, metas e iniciativas (planos de ação). Para tanto serão necessários fóruns específicos entre a alta administração e os primeiros níveis da organização (gerentes de área e projetos) com o propósito de revisar os planos estratégicos e operacionais existentes.

1.3.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Não fará parte deste estudo e implementação do trabalho, desenvolver as etapas descritas anteriormente como: a Visão de Longo Prazo, a Proposição de Valor, a Missão, Propósito, Princípios e Valores, a fim de contribuir com a implementação da metodologia *Balanced Scorecard*.

Porém não ter as resultantes dos elementos descritos no parágrafo anterior poderá impactar na construção do mapa estratégico, uma vez que estes elementos são fundamentais como dados de entrada para o *Balanced Scorecard*.

Também não é escopo deste trabalho a definição dos indicadores, metas e iniciativas, planos de ação que compõe o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

1.3.3 PERGUNTAS NORTEADORAS

As perguntas norteadoras deverão focar a construção do Mapa Estratégico da Organização e para tanto será necessária a execução de duas etapas, são elas:

Primeiro a contratação da consultoria externa e primeiros estudos que por ela forem apresentados. Segunda a definição dos níveis da organização que desdobrarão o *Balanced Scorecard* posteriormente, para tanto será necessário formar grupos de trabalho e capacitá-los no que diz respeito a conceitos sobre *Balanced Scorecard*, definição clara sobre estratégia, indicadores e metas e estudos de caso de implementação em outras organizações.

Após estas etapas será possível buscar as perguntas que se tornarão chave para um completo Mapa Estratégico para esta organização.

Os questionamentos mais específicos deverão focar as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, clientes ou consumidores, processos internos e desenvolvimento e crescimento) e por essa razão o grupo de trabalho deve contar com representantes de todas as áreas do negócio, a fim de criar maior envolvimento e dinâmica no trabalho.

O papel de cada integrante desse grupo será contribuir com seu conhecimento sobre o negócio, bem como gerar questionamentos que julgue importante das demais áreas e ou processos.

O principal questionamento sob a ótica Financeira é identificar o que é mais importante para os acionistas? Qual é o indicador imprescindível para manter os investimentos dos acionistas na organização?

Já na ótica de Clientes ou Consumidores, a pergunta chave é de que maneira os clientes percebem essa organização? E o quanto as ações que estão sendo realizadas correspondem e atendem aos desejos dos clientes?

Sob a ótica dos Processos Internos: Será preciso entender quais processos internos são os diferenciais e que podem agregar valor para a organização?

E por fim, mas não menos importante, sob a ótica de Aprendizado e Crescimento a pergunta norteadora é saber se esta organização é inovadora e esta preparada para o futuro? Se ela mantém seus colaboradores motivados e altamente capazes de realizar os maiores desafios que desejar realizar?

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA EXTERNA

A contratação da consultoria externa se dará por meio de apresentação de uma proposta de trabalho, de no mínimo três consultorias especializadas em implementação na ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

A consultoria escolhida deverá ser aquela que combine a expertise no assunto, a capacidade de realização e implementação, bem como estar em linha com os custos previstos para o projeto.

O papel fundamental da consultoria externa será facilitar a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard*, pela expertise, isenção e vivência da metodologia em outras organizações.

Caberá a consultoria realizar uma entrevista com a área responsável pelo projeto a fim de identificar os pontos focais da proposta. Não deverão ser disponibilizados para nenhuma das consultorias avaliadas, os elementos do processo de planejamento estratégico e operacional da organização.

O foco da proposta será avaliar a forma de trabalho que a consultoria venha a realizar. Por outro lado é importante ressaltar que não caberá a consultoria fazer nenhuma avaliação de qualidade sobre os *gaps* existentes nos planos da organização, nem tão pouco propor soluções para a organização. A avaliação de qualidade sobre os *gaps* existentes deverá fazer parte da etapa de construção do mapa junto ao grupo multifuncional.

Será bem avaliada a consultoria que considerar na apresentação da proposta de trabalho, os pontos fortes e fracos da implementação da ferramenta, em empresas do mesmo segmento e porte.

Os itens destacados abaixo, também deverão ser apresentados na proposta das consultorias:

- Tempo total para implementação do BSC na organização.
- Toda a forma de condução do trabalho do grupo, bem como o número de reuniões ou treinamentos para embasamento teórico e implementação da ferramenta.
- Quais são os pontos de atenção que são considerados chave para o BSC.
- Como engajar as pessoas para a implementar uma nova metodologia de gestão, frente a algo, a princípio existente, porém desenvolvido de outra forma.

1.4.2 PAPEIS E RESPONSABILIDADE

O time de projeto deverá ser composto por representantes que estejam profundamente envolvidos nos temas e perspectivas que serão desdobradas no Mapa Estratégico.

Deverá contar no mínimo com um líder (normalmente o presidente da empresa, ou diretor de planejamento estratégico); uma área identificada como área de apoio, mais um grupo multifuncional, a consultoria externa e para validação do trabalho, o conselho de administração (se capital aberto), ou a alta direção (se capital fechado).

Principais premissas que deverão ser consideradas para composição das equipes de trabalho:

- Membros com capacidade de gerar o conteúdo adequado e consistente para validação de suas gerências imediatas e posteriormente do comitê de Validação.
- Profissionais que poderão se aplicar neste trabalho as demandas que são responsáveis (utilizar outros níveis e pessoas consideradas adequadas para trabalhos desta importância) – novas idéias, vivências e comportamentos.

A definição do líder do projeto *Balanced Scorecard* e os níveis hierárquicos que terão a responsabilidade de desdobrar a utilização da ferramenta nas demais áreas, e ou processos também farão parte desta etapa.

Principais responsabilidades do Líder da implementação do *Balanced Scorecard* na organização:

- Mobilizar a organização para a realização do projeto;
- Participar ativamente na descrição da estratégia para implementar a visão de futuro.
- Discutir e construir todos os produtos gerados na construção do *Balanced Scorecard* (presença nos workshops de validação);
- Disseminar a estratégia formulada e descrita em toda a organização.

È importante ressaltar que o líder do BSC, não seja alguém menos que o Presidente da empresa ou o Diretor de Gestão, normalmente representado pela figura do Diretor de Planejamento Estratégico. Essa condição se faz necessária frente a ruptura que a ferramenta trará para os processos da organização, e quando o líder não tem um papel fundamental e decisivo a implementação pode ser prejudicada.

Principais responsabilidades do Grupo multifuncional:

- Participação em reuniões pontuais e no levantamento de dados e informações necessários para identificação / definição dos componentes (indicadores, metas e iniciativas estratégicas) do Mapa Estratégico.

Principais responsabilidades da Área de Apoio e Consultoria Externa:

- Planejamento, preparação e condução de todas as atividades necessárias para o desenvolvimento do projeto;
- Participação e documentação de todas as reuniões sobre BSC, bem como as discussões o treinamento, visto a responsabilidade de geração do produto e principalmente sua manutenção no dia-a-dia.
- Elaboração e garantia de qualidade de todos os produtos finais, incluindo Mapa Estratégico com objetivos, indicadores, metas e iniciativas ou projetos;
- Preparação e facilitação dos *workshops* de validação dos produtos gerados

Principais responsabilidades do Conselho de Administração ou Alta Direção

- Analisar e homologar a estratégia, promovendo ajustes nos rumos (quando necessários).
- Dar aval aos planos de negócio e orçamento, alinhados às estratégias, olhar para seus desdobramentos e monitorar o equilíbrio entre os resultados operacionais de curto e longo prazo.
- Validar os produtos gerados.

1.4.3 UNIDADE ORGANIZACIONAL

É importante que seja realizada a definição da unidade organizacional na estrutura societária da empresa e principalmente quais as características essenciais dessa unidade.

Uma organização pode ter um mapa estratégico corporativo e cada unidade de negócio pode ter um mapa estratégico da unidade organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *BALANCED SCORECARD*

Robert S. Kaplan e David P. Norton professores da *Harvard Business School*, desenvolveram em 1992 uma metodologia de gestão chamada *Balanced Scorecard*, ou BSC que significa: Indicadores de Performance Balanceados.

O *Balanced Scorecard* teve início em 1990 quando o Instituto Nolan Norton unidade de pesquisa da KPMG na época, patrocinou por um ano estudos em diversas empresas, cuja motivação se baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação de desempenho estavam prejudicando a capacidade das organizações de criar valor econômico para o futuro.

David Norton foi o líder do estudo e Robert Kaplan foi o consultor acadêmico, além deles havia representantes de empresas de manufatura, serviços e indústrias que se reuniam a cada dois meses para desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

Vários sistemas de medição foram avaliados durante o estudo em questão, e um estudo destacado no livro *A estratégia em Ação*, foi o da empresa Analog Devices que utilizava um *Scorecard* Corporativo. Neste sistema eram avaliados os resultados financeiros e também medidas de desempenho relativas a prazo de entrega ao cliente, qualidade no ciclo de processos de produção e a eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Um executivo da Analog Devices, participou de uma das reuniões e compartilhou com o grupo de trabalho, os resultados com o *Scorecard* que estava sendo utilizado. Nesta mesma reunião surgiram outras idéias de indicadores necessários à um sistema de avaliação de desempenho, como por exemplo: valor para o acionista, e novos planos de compensação.

A evolução da discussão resultou no então chamado *Balanced Scorecard* e a definição de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Interna e de Inovação e Aprendizado. Fazia parte do contexto da discussão, o curto e longo prazo, as medidas financeiras e não financeiras, os indicadores de tendência e ocorrência, e perspectivas internas e externas de desempenho.

A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica. (A Estratégia em Ação, 2004).

O grupo publicou em 1992 as constatações do estudo em um artigo chamado *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, publicado pela *Harvard Business Review* e após essa publicação foram convidados por diversas empresas à apoiar a implementação em várias organizações.

Através desse trabalho, o *Balanced Scorecard* identificou que muitas organizações não alinhavam as medidas financeiras e não financeiras às suas estratégias. O foco da maioria das empresas era redução de custos, melhor qualidade e tempo de resposta, mas não eram capazes de identificar quais eram os processos realmente estratégicos e diferenciados do negócio.

No momento da criação, a metodologia BSC foi considerada apenas como um modelo de avaliação de performance, porém com a utilização da ferramenta, as organizações puderam perceber a real forma de medição do desempenho e eficiência de seus resultados, fazendo com que a ferramenta se tornasse uma poderosa ferramenta estratégica de gestão empresarial.

Segundo Kaplan e Norton, em média mais de 75% do valor de mercado das empresas, resulta de ativos intangíveis, que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Foi com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não se consegue medir, que Kaplan e Norton desenvolveram esse revolucionário sistema de avaliação de desempenho (BSC), que possibilita a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura. (Mapas Estratégicos, 2004).

Refinando ainda mais as características estratégicas com o *Balanced Scorecard*, através de alianças com grandes empresas como *Renaissance* e a *Gemini Consulting*, identificou-se que definindo de 20 a 25 medidas ou objetivos, ligados às perspectivas já definidas, era possível ter maior aderência na forma de comunicar e implementar a estratégia numa relação única e integrada de causa e efeito. Mais do que isso era possível nessa delimitação de medidas a garantia no gerenciamento dos resultados financeiros e não financeiros das organizações.

Em outras organizações como *Metro Bank*, *National Insurance*, *Kenyon Stores* e *Pioneer Petroleum*, os altos executivos passaram a utilizar *Balanced Scorecard*, também para estabelecer metas individuais e de equipe, remuneração e alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizados estratégicos.

Muitas organizações em todo o mundo surpreenderam-se, porque o BSC materializa a visão e o crescimento organizacional, através dos objetivos claros desdobrados em iniciativas, e conseqüente rapidez e sucesso na tomada de decisões.

Elas adotaram o BSC não só como sistema de mensuração dos resultados, mas também como sistema de gestão estratégica para maximizar os resultados nas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento organizacional).

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. O BSC não desconsidera as análises financeiras, mas busca equilibrar as análises através das quatro perspectivas balanceadas, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento organizacional.

As medidas financeiras quando analisadas isoladamente, tratam fatos e indicadores relacionados ao passado da organização. Esse modelo era mais comum na era industrial quando os investimentos em capacidade de longo prazo, e relacionamento com os clientes não eram essenciais para a existência e continuidade das organizações.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional nas quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC.

O BSC permite a análise dos indicadores através das quatro perspectivas por unidade de negócio também, possibilitando aos executivos, uma percepção do desempenho da organização focalizado nas capacidades internas, de investimentos necessários em pessoas, sistemas e processos internos, visando o desempenho futuro de cada unidade do seu negócio.

Um ponto importante a se destacar é que, com o BSC é possível identificar as atividades críticas de geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes, motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o BSC revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior ao longo prazo.

2.2 BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA GERENCIAL

Esta etapa do trabalho começa com um questionamento, a fim de gerar uma reflexão a respeito do tema *Balanced Scorecard*.

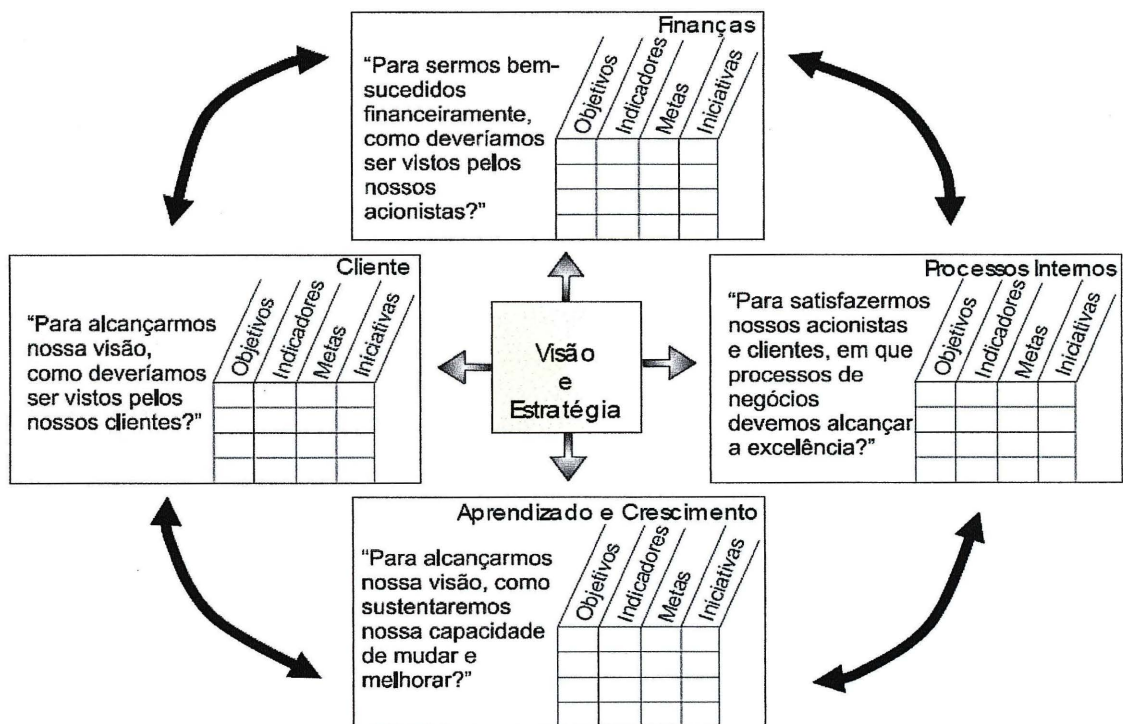
Se muitas organizações já trabalham com sistemas de medição de desempenho, como por exemplo: O Retorno sobre o capital empregado, o ROCE (*return-on-capital employed*), que incorporam medidas financeiras e não financeiras, o que o BSC traria de novo com esta estrutura de quatro perspectivas balanceadas?

A primeira resposta é que muitas organizações utilizam as medidas não financeiras, para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. A segunda resposta é que as medidas financeiras são utilizadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos níveis inferiores. No entanto as medidas financeiras e não financeiras têm a finalidade direta de dar o *feedback* tático e controlar as operações de curto prazo.

O BSC propõe que as medidas financeiras e não financeiras, devem fazer parte do sistema de informação de todos os níveis da organização, da alta direção até a linha de produção, todos precisam compreender os impactos de suas ações e decisões. É imprescindível que os altos executivos possam reconhecer os indicadores de sucesso no longo prazo.

O BSC deve traduzir a visão e a estratégia da unidade de negócio num processo hierárquico *top-down*, através das quatro perspectivas, financeira, de clientes, de processos internos, do aprendizado e crescimento organizacional (ver figura 1-2).

FIGURA 1 - O *BALANCED SCORECARD* FORNECE A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.



Fonte: Robert S Kaplan e David P Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro 1996) : 76.

A figura acima mostra quais são as principais perguntas, que devem ser respondidas dentro de cada perspectiva. Inclusive para cada resposta devem ser atribuídos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que esse objetivo deve trazer para contribuir com a Visão e com a Estratégia da organização.

A construção do BSC tem início através do trabalho integrado da alta administração e demais níveis da organização para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

De modo que na perspectiva financeira as metas de crescimento de mercado, a lucratividade, o retorno para o acionista ou geração do fluxo de caixa devem ser a prioridade. Já na perspectiva de clientes, é importante que a equipe de marketing e vendas tenha claro a segmentação de seus clientes e os mercados que esta competindo.

Um fato bastante comum nas organizações, é quando as equipes financeiras e de vendas imaginam ter claro a visão e a estratégia da organização, no entanto na hora de desdobrar as medidas a serem concentradas no BSC, cada um tem um objetivo diferente.

Para deixar o parágrafo anterior ainda mais claro, pense se uma instituição financeira tivesse como estratégia: Oferecer um serviço de qualidade superior a clientes alvo. Contudo na hora de formular os objetivos no BSC relacionados a clientes cada executivo de cada unidade de negócio ter um entendimento diferente de serviço de qualidade superior a clientes alvo. Impossível o sucesso não é?

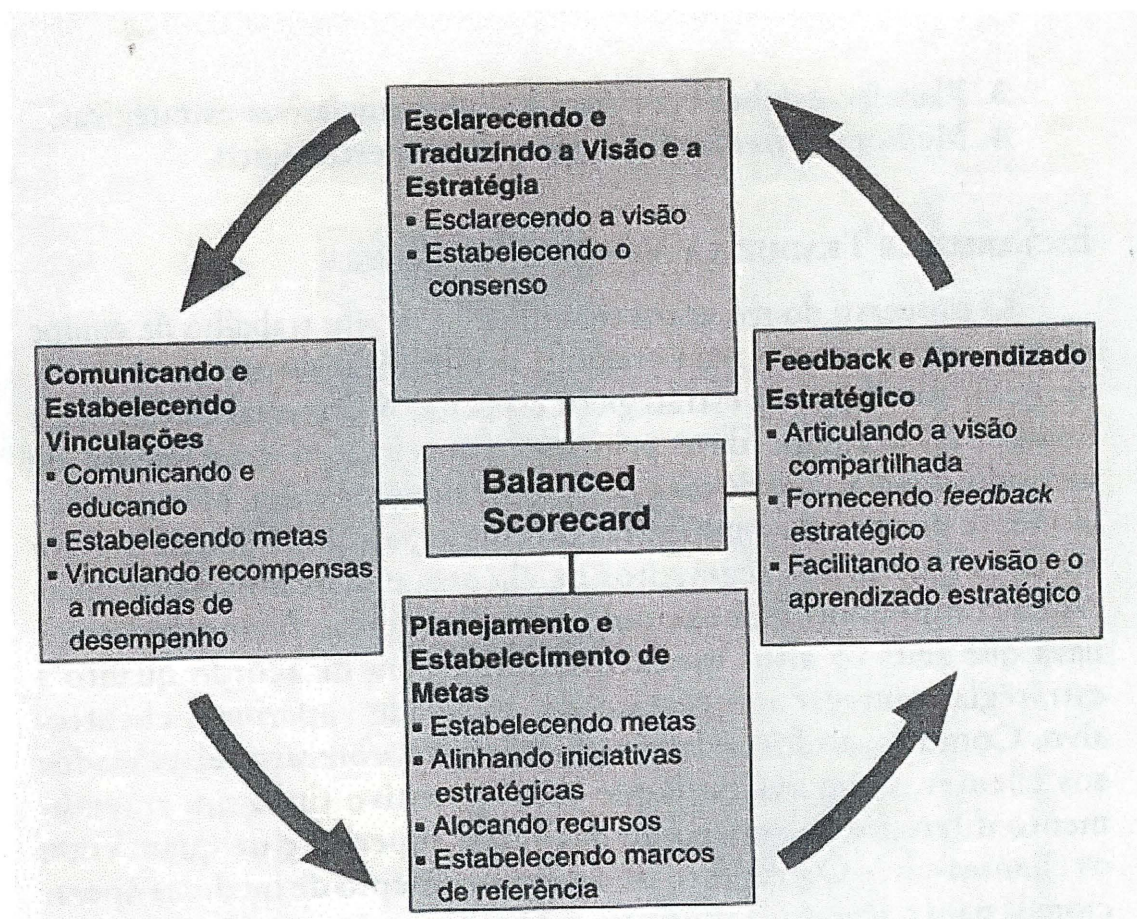
O BSC praticamente obriga que estes executivos façam suas escolhas quanto aos objetivos focos a serem trabalhados, e o mais importante é que essas escolhas se dão por meio de discussão e consenso de todos.

Com as metas financeiras e de clientes definidas, é hora de definir quais processos internos sustentarão as perspectivas acima. Neste momento fica comprovado como o BSC possibilita a visão clara de quais objetivos dentro da perspectiva interna deve ter uma tratativa especial e que de fato garantirão o atingir as medidas financeiras e de clientes.

Por ultimo e não menos importante as metas de aprendizado e crescimento organizacional, deve conter as razões específicas para os investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos produzem inovações e melhorias importantes que refletirão nos processos internos, nos clientes e para os acionistas.

Observe na figura 2 alguns processos gerenciais críticos que podem ser gerenciados pelo BSC nas organizações e mais especificamente nas unidades de negócio:

FIGURA 2 - O *BALANCED SCORECARD* COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.



Fonte: Robert S Kaplan e David P Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro 1996): 77.

2.2.1 ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA

A falta de consenso entre os executivos nas organizações é que reforçam o grau de criticidade dos pontos destacados acima. Muitas vezes não é possível se chegar ao consenso geral, porém é importante que os grupos sejam formados por equipes harmônicas. A razão da falta de consenso se dá em geral pela própria cultura, história funcional e forma de ser da organização, além é claro do estilo de liderança do acionista ou presidente do negócio.

2.2.2 COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS

É possível comunicar os objetivos e estratégia na organização por diversos canais de comunicação, seja através de cartas, jornais internos, quadro de aviso, e-mail's, vídeos ou por sistemas de informações específicos.

A comunicação clara dos objetivos críticos que serão os pontos focais na organização é essencial que seja do conhecimento de todos os funcionários das áreas, processos ou projetos, pois através da comunicação clara e objetiva dos pontos críticos é que se chegará ao sucesso desejado.

A partir do momento que todos os funcionários compreendem os objetivos e a estratégia da organização como um todo, mesmo que esses objetivos não sejam de capacidade de realização direta da área ou processo, torna-se possível o estabelecimento de metas individuais e locais que apóiem a estratégia global da unidade de negócios.

2.2.3 PLANEJAR E ESTABELECEER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGIAS

É papel da alta administração estabelecer metas para os objetivos de três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas transformem a organização. Por exemplo: Para elevar o faturamento de uma indústria em cinco anos para um crescimento de 150%, é preciso que os executivos estabeleçam metas de superação para os seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento.

Após o estabelecimento das metas é hora de alinhá-los as iniciativas estratégicas de qualidade. É hora de entender se o tempo de resposta dos objetivos contidos nas perspectivas de clientes, processos e aprendizado estão adequados as metas de crescimento estabelecidas na perspectiva financeira.

O BSC permite a integração do planejamento estratégico ao processo orçamentário, pois quando os executivos estabelecem suas metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas projetam também os marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal. Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para avaliação do desempenho da organização dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócio.

O processo de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos para o longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

2.2.4 MELHORAR O FEEDBACK E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO.

O tema feedback e aprendizado organizacional é o aspecto mais importante e inovador do BSC, porque ele cria instrumentos para o aprendizado organizacional em um nível executivo. Hoje os executivos não dispõem de ferramentas para receber feedback sobre suas estratégias e testar as hipóteses em qual ela se baseia. Com o BSC é possível acompanhar a implementação da estratégia e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

O aprendizado estratégico conforme demonstrado na figura 1 é o começo do processo, pois demonstra uma visão clara e compartilhada dos objetivos que a empresa deseja alcançar.

A construção do BSC por unidade de negócio, e sua análise de causa e efeito induz ao raciocínio sistêmico e dinâmico na organização. O entendimento claro sobre os reais impactos sobre papéis e responsabilidades de cada um na visão e estratégia da empresa, o processo de planejamento, o estabelecimento das metas, as iniciativas estratégicas formam um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho.

2.2.5 PORQUE A EMPRESA PRECISA DE UM BALANCED SCORECARD?

O que não é medido não é gerenciado, e por isso a importância de um BSC, e as quatro perspectivas balanceadas. Mais importante ainda é que para cada uma das perspectivas são identificados objetivos estratégicos que então se encaixam dentro de uma relação única de causa e efeito, e geram o resultado desejado.

Um exemplo da relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos é: “Se contratarmos e retermos o melhor pessoal (Pessoas), poderemos continuamente melhorar a realização das nossas atividades (Processos Internos), o que nos permitirá servir melhor as necessidades de nossos clientes (Clientes), e nos levará a melhorar nossa lucratividade (Financeira). (Mapas Estratégicos, 2004).

Através das 4 perspectivas balanceadas, o BSC amplia a forma de gerir o negócio, mas não se restringe ao foco financeiro e cria valores para o Futuro da Organização. As organizações que escolheram outros modelos de gestão, em média fracassam de 70% a 90% no desdobramento das iniciativas estratégicas porque focam a análise do resultado na ótica financeira.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A aplicação da metodologia gera um Mapa Estratégico capaz de tornar a execução do plano estratégico um fato e para cada um dos objetivos estratégicos são atribuídos indicadores e metas, que são desdobrados em iniciativas (ações), com indicadores e metas pré-definidos e que apontam necessidades de recursos como: incremento de pessoas, tecnologias, imobilizado, etc.

Da mesma maneira como não se pode gerenciar o que não se mede, dizem Kaplan e Norton, também não se pode medir o que não se descreve. Usando exemplos reais de dezenas de empresas, Kaplan e Norton mostram como criar mapas estratégicos sob medida, que permitem as organizações:

- Esclarecer suas estratégias e comunicar a todos os colaboradores;
- Identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia.
- Alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto possível.
- Expor as lacunas da estratégia, e adotar medidas corretivas imediatas.

2.3 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

As medidas financeiras existentes em todos os sistemas de medição de desempenho nas organizações, foram mantidas no BSC. Indicadores como Lucratividade, receita operacional, retorno sobre o capital empregado, ou famoso valor agregado para a organização fazem parte desta perspectiva.

Os objetivos financeiros indicam se a estratégia da organização, sua implementação, e sua execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI, valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização esta caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

2.3.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Nesta perspectiva os executivos das áreas de marketing e vendas podem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais as unidades de negócio e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.

Algumas medidas básicas nesta perspectiva são: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação no mercado. Além das medidas básicas citadas para esta perspectiva, é importante que a organização defina a proposta de valor para o cliente, que serão desdobrados em medidas específicas.

A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes alvo. A proposição do valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização.

Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

As perspectivas, financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contém muitos indicadores de resultado.

2.3.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS

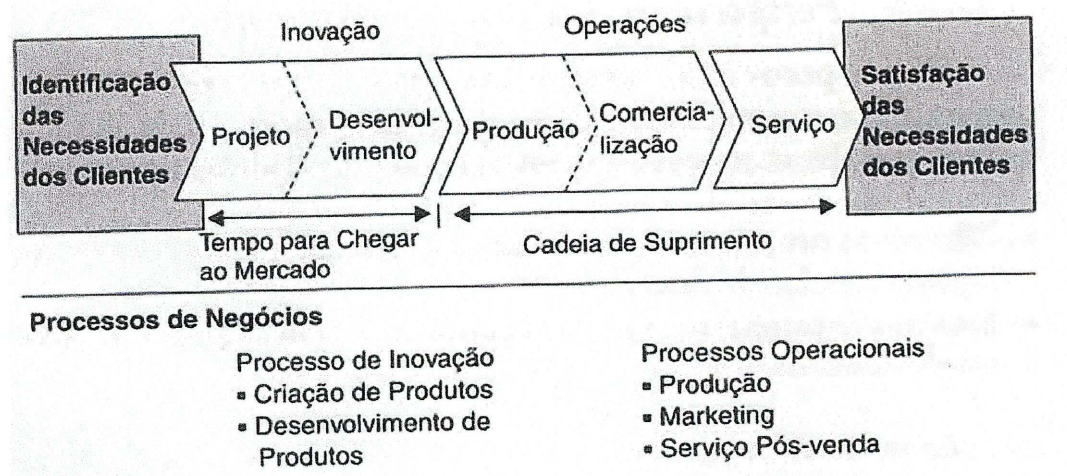
Na perspectiva de processos internos, os executivos identificam os processos críticos, nos quais a organização não deve apresentar gaps.

Esta contida nesta perspectiva, a proposta de valor capaz de atrair e reter os clientes alvo; e satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Cabe destacar aqui que diferente dos sistemas de avaliação de desempenho normalmente utilizados, onde buscam avaliar nesta perspectiva somente os processos internos já existentes, com o BSC o foco é ressaltar os processos inteiramente novos e nos quais a empresa deverá atingir a excelência e trazer os resultados financeiros e dos clientes.

Outro destaque importante para a perspectiva dos processos internos, é sobre a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos (ver figura 3).

FIGURA 3 - A PERSPECTIVA DA CADEIRA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS.



Fonte: Robert S Kaplan e David P Norton, A Estratégia em Ação (2004): 28.

Os vetores de sucesso e para o longo prazo dependem da criação de novos produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes atuais e futuros. O processo de inovação é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro muito poderoso.

A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia.

2.3.4 PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Na perspectiva de aprendizado e crescimento se identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar o crescimento e a melhoria no longo prazo, pois é impossível que a organização alcance os seus objetivos futuros em processos internos e clientes utilizando a mesma estrutura e tecnologia existentes.

O aprendizado e o crescimento organizacional provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Nas perspectivas financeiras, de pessoas e clientes internos são identificados as necessidades de funcionários capacitados, aperfeiçoamento de tecnologias, atualização de sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizações.

A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nesta perspectiva identificam que cargos, que se sistemas e que tipo de clima são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico.

2.4 CINCO PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

1. **Mobilizar para a mudança**, por meio da liderança executiva, responsável direta por essa transformação na forma de gestão.
2. **Traduzir a estratégia em termos operacionais**, de modo que todos possam entendê-la e percebê-la em nosso dia-a-dia.
3. **Alinhar a organização para criar sinergia entre todos**, entendendo que o esforço do outro contribui para o esforço de cada um, estimulando o envolvimento e o comprometimento de todos.
4. **Transformar a estratégia em tarefa de todos**, já que cada um deve dar sua contribuição para a implementação da estratégia.
5. **Transformar a estratégia em processo contínuo**, por meio do aprendizado e da avaliação constante da contribuição de cada objetivo traçado nos resultados. E avaliar constantemente a estratégia definida.

2.5 ESTRATÉGIA

A estratégia pode ser entendida como um plano estratégico pretendido, ou algo equivalente como uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

Pode ser entendida também como um padrão de comportamento passado, ou uma estratégia realizada com base na consistência do comportamento ao longo do tempo.

A estratégia pode ser uma posição, olhar para o ponto em que o produto encontra o cliente, bem como olhar para fora, para o mercado. Neste contexto a melhor definição seria que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

A estratégia pode ser entendida como uma perspectiva, se ela olha sempre para dentro das organizações, absorvendo a inteligência da cabeça dos estrategistas, mas também para cima, considerando a grande visão da empresa.

A estratégia pode ser entendida como um truque, uma manobra específica para enganar a concorrência.

Estratégia é o modo pela qual uma organização procura alcançar sua visão e missão, seja através de uma serie de objetivos e metas, seja através de um método que envolve as pessoas, recursos e processos.

Michael Porter define a estratégia como um posicionamento único da empresa; opções e escolhas vis-à-vis a concorrência ou proposta de valor e iniciativas.

De modo geral a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos nossos ativos intangíveis.

Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo, lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos colaboradores da linha de frente de suporte.

O livro *Safári de Estratégia*¹ é um roteiro para as organizações que querem formular as estratégias. Nele os autores identificaram dez escolas de formulação da estratégia. Cada uma contribuiu de alguma forma para o que hoje se entende por estratégia no mundo organizacional.

¹ *Safári de Estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.

As 10 Escolas de Formulação da Estratégia:

ESCOLA	FONTES	DISCIPLINAS – BASE	MENSAGEM
DESIGN	SELZNICK, 1957.	NENHUMA	ADEQUAR
PLANEJAMENTO	ANSOFF, 1965.	ENGENHARIA, TEORIA DE SISTEMAS, CIBERNÉTICA.	FORMALIZAR
POSICIONAMENTO	PURDUE, 1970. PORTER, 1980/1985.	ECONOMIA, HISTÓRIA MILITAR.	ANALISAR
EMPREENDEDORA	SCHUMPETER, 1950. COLE, 1959.	NENHUMA	PRESENTIR
COGNITIVA	SIMON, 1947/1957. MARCH E SIMON, 1958.	PSICOLOGIA	ENQUADAR
APRENDIZADO	QUINN, 1980. PRAHALAD E HAMEL, 1990.	NENHUMA	APRENDER
PODER	ASTLEY, 1984.	CIÊNCIA POLITICA	AGARRAR
CULTURAL	RYENMAN E NORMANN, 1960.	ANTROPOLOGIA	AGLUTINAR
AMBIENTAL	HANNAN E FREEMAN, 1977.	BIOLOGIA, SOCIOLOGIA E POLÍTICA.	LUTAR
CONFIGURAÇÃO	CHANDLER, 1962. MINTZBERG, MILLER, 1978.	HISTÓRIA	INTEGRAR, TRANSFORMAR.

Fonte: Symnetics, 2008.

No trabalho aqui apresentado será dado destaque para quatro escolas, que sob a ótica do *Balanced Scorecard*, entende-se mais relevantes:

A escola de Design traz contribuições para organização quando a quantidade de informação necessária para a formação da estratégia não é muito grande e fica adequada em organizações predispostas a aceitar as estratégias centralmente articuladas.

Ela tem como referenciais a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); e a adequação entre a capacidade interna e a possibilidade externa da organização. Esta escola tem como premissas:

- A formação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente.
- A responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal: o estrategista.
- O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal.
- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual (um ato de criatividade).
- As estratégias devem ser explícitas: assim precisam ser mantidas simples.
- O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas, prontas para serem implementadas.

As críticas para a escola de design são apresentadas por não se preocupar com a implementação da estratégia, de modo que ao explicitar a estratégia pode tornar-se inflexível.

Ainda, nesta escola a referência da matriz de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), não permite a medição do quanto essas forças são realmente consideradas vantagens para a organização.

A Escola de Posicionamento traz contribuições para a cadeia de valor e para as cinco forças (concorrência, novos entrantes, substitutos, compradores e fornecedores).

As referencias utilizadas nesta escola são: a matriz BCG, as cinco forças (concorrência, novos entrantes, substitutos, compradores e fornecedores); a Cadeia de valor: atividades primárias + atividades de suporte = Lucro; as estratégias genéricas (prescrições): custo, diferenciação, foco, *lock-in*. Tem como premissas:

- As estratégias são genéricas e constituem posições específicas e identificáveis no mercado.
- O mercado é de natureza econômico e competitivo.
- O processo de formulação da estratégia é portanto uma seleção das posições genéricas apoiadas em cálculos analíticos.
- Os analistas desempenham o principal papel neste processo passando a administrar os resultados de suas análises e cálculos para que possam controlar suas escolhas.
- Conseqüentemente as estratégias surgem deste processo plenas, completas e acabadas para serem articuladas e implementadas. O mercado induz as estratégias específicas de posicionamento que geram uma estrutura e os processos organizacionais, ou a arquitetura organizacional.

A crítica para a escola do posicionamento é bem similar com a escola de design, de modo que ela demanda muitas informações e dados e por isso não se adequou a pequenas empresas, ou empresas desestruturadas. Outra crítica é que ela é rígida ao considerar posicionamentos como mutuamente excludentes.

A escola Empreendedora traz contribuições de natureza e de personalidade empreendedora; usa a teoria de *Joseph Schumpeter* do empresário Inovador e sua atualidade e utilidade.

Esta referenciada em personalidade empreendedora, líderes empreendedores e visionários, empresas empreendedoras e visionárias. Tem como premissas:

- A estratégia existe na mente do Líder como perspectiva, como um sentido de direção ou rumo de longo prazo, uma visão de futuro da organização.
- O processo de formulação da estratégia é semiconsciente, arraigado na experiência e na intuição do líder.
- O líder promove a visão de maneira simples, freqüentemente obsessiva, mantendo um controle pessoal estrito da organização a fim de poder reformular os aspectos que lhe parecem necessários.
- Portanto a visão estratégica é maleável e por isso a estratégia tende a ser deliberada e emergente nos detalhes à medida que se desdobram.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a força de um “nicho”, um ou mais bolsões de posições no mercado, protegido das forças competitivas mais agressivas.

As críticas para a escola empreendedora é que ela esta profundamente ancorada no líder visionário; há uma caixa preta envolvendo a capacidade do líder; em face de crises a solução é encontrar outro líder visionário; a dificuldade em manter o empreendedorismo quando de passam a outros formatos organizacionais.

A Escola de Aprendizagem traz contribuições que são ao mesmo tempo críticas se abordadas de forma inadequada.

A escola deixa de lado a prescrição de estratégia pronta e acabada e dá atenção ao processo de formulação, por isso é descritiva e não prescritiva. Ela traz abordagem adequada para as situações realmente novas (descontinuidades radicais no setor) onde é necessário entender o que se passa e as estratégias genéricas que não se encaixam.

As organizações complexas e dinâmicas passam a entender melhor como fazer estratégia. Sua grande dificuldade é que ela é academicamente estimulante, mas gerencialmente desapontadora, porque os gestores precisam de soluções e a aprendizagem mostra como as coisas de fato aconteceram ou não.

A escola de aprendizagem esta referenciada nas organizações que aprendem e nas principais competências do negocio. Ela traz como premissas:

- A natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional, combinado com a difusão de conhecimento necessária à elaboração de estratégias, impede que haja um controle deliberado. A formulação da estratégia assume, antes e acima de tudo, a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo no qual, no limite, formulação e implementação se tornam inseparáveis.
- Enquanto o líder também pode aprender, e por vezes é o que mais aprende, com maior frequência é o sistema coletivamente que aprende. Em toda organização há muitos estrategistas em potencial.
- Esta aprendizagem ocorre de maneira emergente, através de um comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, de maneira que um sentido possa ser derivado da ação.
- O papel das lideranças não é conceber estratégias prontas e deliberadas, mas gerir o processo de aprendizagem estratégica, de onde novas estratégias possam emergir.

3 PAINEL BALANCEADO DE CONTROLE – MAPA ESTRATÉGICO

3.1 COMPONENTES DO MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD.

A definição de alguns elementos são essenciais para a construção do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, por isso o capítulo a seguir abordará num primeiro momento os conceitos sobre estes principais elementos bem como a descrição mais detalhada sobre os componentes necessários para a composição do Mapa Estratégico.

3.1.1 MAPA ESTRATÉGICO

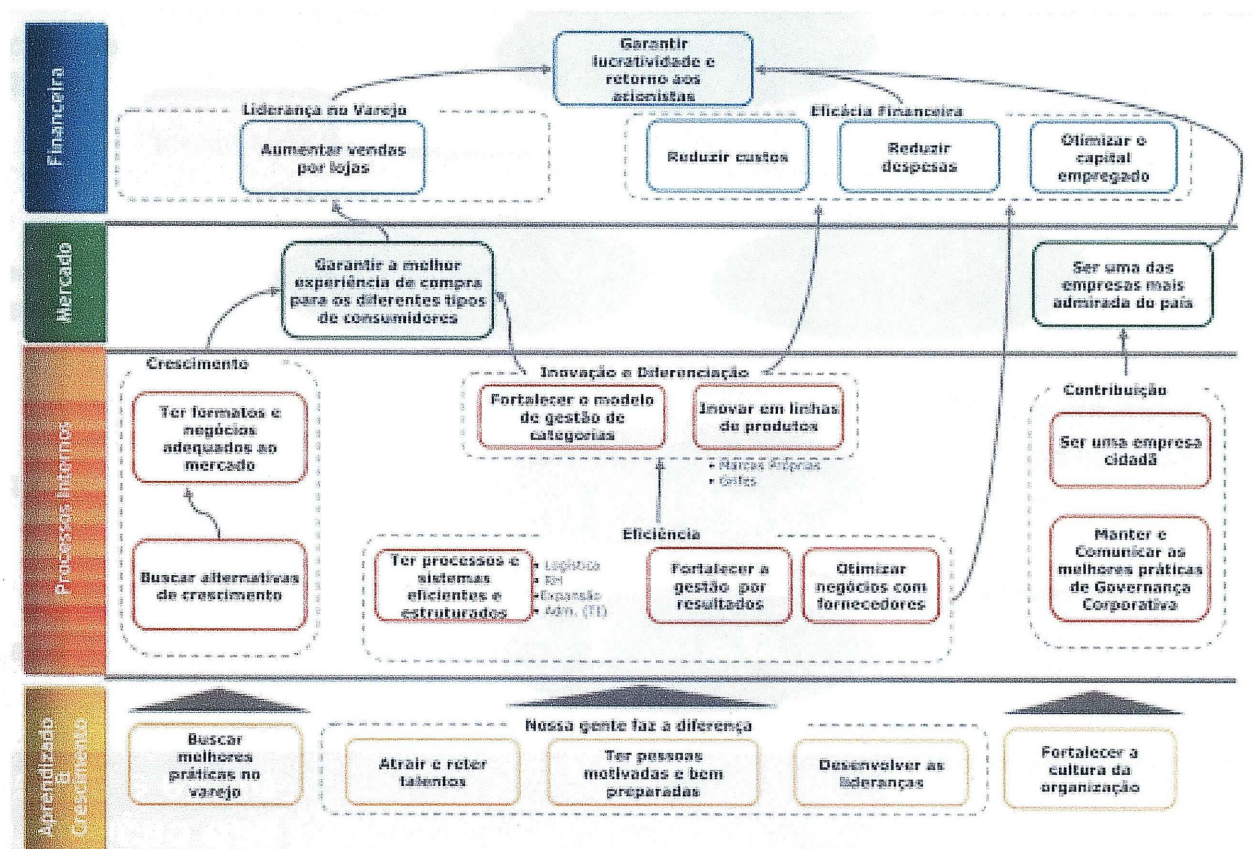
O mapa estratégico descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si, e distribuídos nas quatro dimensões ou perspectivas. É um diagrama de causa e efeito que apresenta os objetivos estratégicos da organização, visando facilitar o entendimento e a comunicação da estratégia. Pode-se descrevê-lo também pela representação gráfica da estratégia da organização através de um conjunto de objetivos estratégicos.

O mapa estratégico do BSC mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Nesta fase de construção do mapa estratégico da organização, todos os membros do grupo de trabalho que são os responsáveis pela construção do mapa, deverão estar capacitados sobre as principais estratégias da organização para traduzí-las em objetivos para o *Balanced Scorecard*.

Deverá estar contido neste mapa estratégico, as quatro perspectivas, financeira, processos internos, clientes ou consumidores e aprendizado e crescimento. Porém é importante ressaltar novamente a necessidade de que cada integrante da organização tenha pleno domínio das informações mais relevantes para o negócio, dentro de sua área ou processo da organização de modo a facilitar as próximas etapas, traduzir a estratégia em objetivo estratégico, posteriormente em indicadores e metas.

A figura abaixo mostra um Mapa Estratégico de uma organização X, com o intuito de exemplificar quais são os tipos de objetivos estratégicos que podem fazer parte do mapa estratégico da organização. Esses objetivos estratégicos devem estar relacionados com a visão de futuro da organização.

FIGURA 4 - EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO X:



Fonte: Symnetics, 2008.

A descrição para todos os objetivos contidos no mapa é fundamental, para deixar clara a intenção de execução, e de resultado esperado para cada objetivo estratégico. Alguns objetivos apresentam na sua nomenclatura idéias óbvias da sua intenção, porém mesmo assim é importante que se agregue a ele uma descrição. Dessa maneira expurga-se a possibilidade de interpretações indevidas sobre os objetivos. O próximo item deste trabalho apresentará o exemplo de descrição para um objetivo estratégico.

3.1.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivos estratégicos são declarações de ação que esclarecem como será implementação da estratégia organizacional. É um conjunto de prioridades correlacionadas que integram a estratégia. Deve ser obrigatoriamente formado por Verbo + Substantivo + Adjetivo. Exemplo: Desenvolver força de trabalho de classe mundial.

É importante que cada objetivo seja acompanhado de um relatório contendo a descrição mais específicas de cada objetivo, pois através do relatório as afirmativas tornam-se mais concisas e expressam quais são os desafios que a organização deverá atingir e ter sucesso no futuro, o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

Exemplo do detalhamento do objetivo: Desenvolver força de trabalho de classe mundial: Descrição: Nosso sucesso depende da nossa capacidade em desenvolver continuamente novas habilidades e novas maneiras de trabalho. Nos vamos desenvolver nossas habilidades agressivamente, adquirir competências-chave necessárias e assegurar que as nossas competências estejam alocadas para o máximo resultado. A alocação de trabalho esta baseada em planejamento sólido e no desejo de alavancar competências demonstradas com expectativas identificadas. (Symnetics, 2008)

3.1.3 INDICADOR

Para cada objetivo estratégico deverá ser atribuído um indicador que indicará como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. É um padrão utilizado para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Os indicadores são normalmente quantitativos em forma de números, moeda, percentual, etc. Mas podem ser também baseados em pesquisas e avaliações. Existem também os Indicadores Estratégicos que são ferramentas de medição que avaliam se o desafio estratégico está sendo alcançado.

3.1.4 META

Assim como os objetivos carregam um indicador, por sua vez o indicador carrega uma meta, que estabelece e comunica o nível esperado para a organização em relação ao desempenho do indicador. Possibilitam a compreensão acerca do esforço para alcançar as melhorias necessárias. Estão sempre atreladas ao indicador e devem ser no mínimo desafiadoras, caso contrário o desempenho da organização pode ser menor que o esperado. Cabe ao gestor de Planejamento Estratégico observar se as metas estão coerentes com a visão da empresa, pois delas dependerão o futuro da organização.

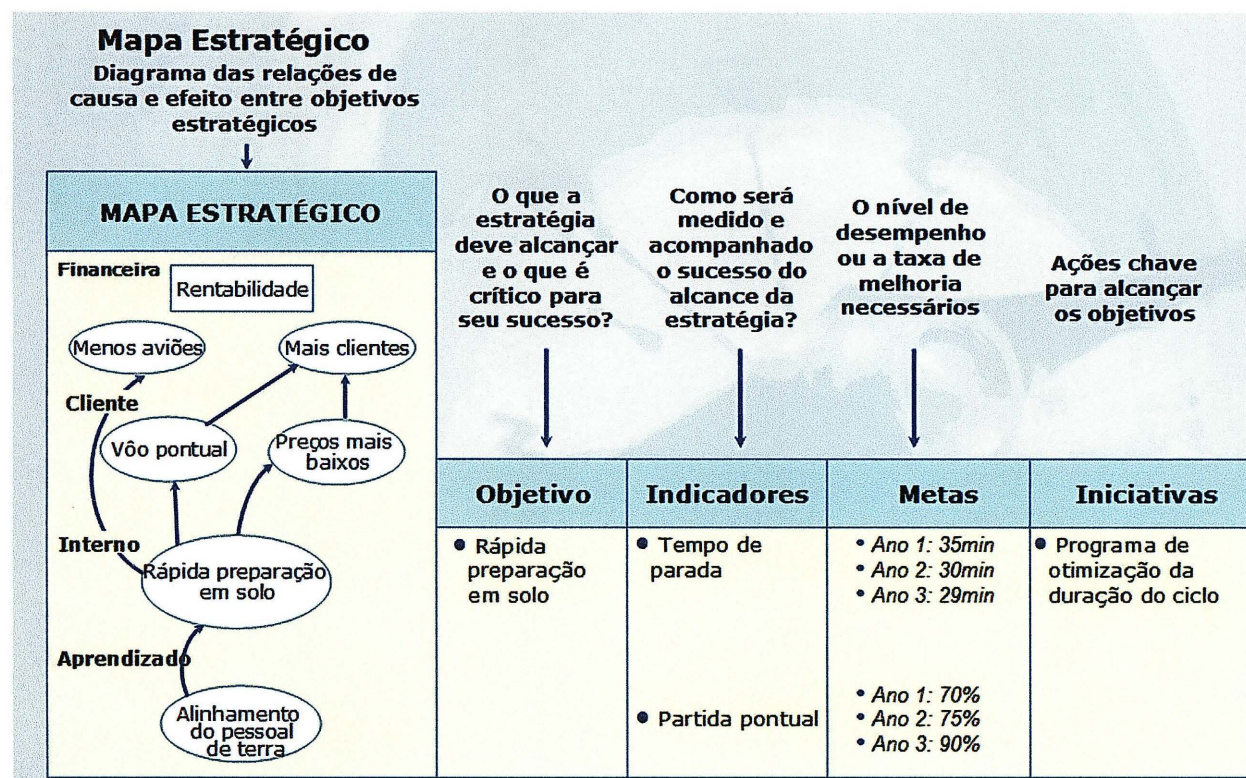
3.1.5 INICIATIVAS

Seguindo a idéia de integração do mapa estratégico, devem ser definidas iniciativas que farão contribuições ao objetivo do mapa estratégico. Entende-se como iniciativas aquelas ações que impactam diretamente nos objetivos da corporação e ajudam a organização a reduzir o *gap* entre o desempenho atual e o definido pelas metas de longo prazo.

As iniciativas são ações de intervenção, com começo e fim pré-determinados, responsabilidade claramente definida, equipes alocados para a sua execução, bem como orçamento pré-estabelecido. Também pode ser definida como o meio para se alcançar os objetivos estratégicos.

Todos os componentes descritos nas paginas anteriores podem ser visualizados conforme a figura abaixo:

FIGURA 5 - MAPA ESTRATÉGICO / OBJETIVOS / INDICADORES / METAS E INICIATIVAS



Fonte: Symnetics, 2008.

As perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, conforme mencionado nos capítulos anteriores formam um relação de causa e efeito. Entenda um pouco mais o que essa expressão representa:

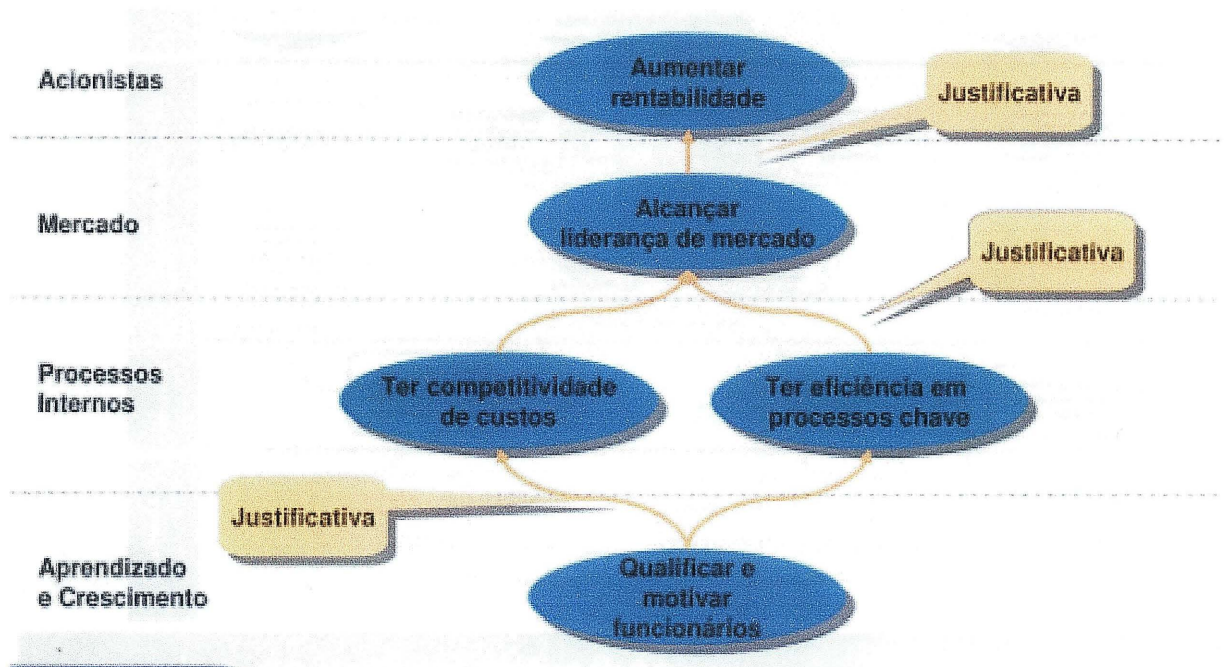
3.1.6 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas quatro perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

A relação de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, como por exemplo, se no mapa estratégico a perspectiva financeira descrever o retorno sobre o capital empregado o ROCE, como objetivo estratégico, automaticamente na perspectiva clientes a ampliação de vendas para os clientes existentes ou aquisição de novos clientes devem aparecer.

As relações de causa e efeito demonstram se os objetivos estratégicos traduzem a estratégia e a visão de maneira integrada; os relacionamentos conflitantes entre objetivos estratégicos e estratégia; consistência dos objetivos estratégicos entre as quatro perspectivas; como a estratégia pode ser comunicada como um conceito integrado e o requerimento de adaptação na estratégia.

FIGURA 6 - RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO:



Fonte: Symnetics, 2008.

No início deste trabalho, mais especificamente na introdução, foi explicitada a necessidade de uma fase distinta ao cronograma de implementação do *Balanced Scorecard*, para tratar especificamente de Visão de Longo Prazo da Organização e Proposição de Valor.

A seguir será fornecido apenas o conceitual sobre estes temas tão relevantes e que servem de input ao Mapa Estratégico.

3.1.7 VISÃO DE LONGO PRAZO

É a fotografia de como a organização deseja estar no futuro. A visão pode partir de algo lúdico, como um sonho e a partir da estratégia é que a visão pode ser alcançada.

A visão deverá ser alocada no topo do mapa estratégico para que as equipes que irão construí-lo e posteriormente as equipes que irão utilizá-las tenham sempre a Visão de Futuro da organização como norteador para suas contribuições. Essa declaração parece bastante óbvia, no entanto como já abordado no capítulo II deste trabalho, é comum observar os gestores das áreas de vendas, operações e financeiros com objetivos distintos e desfocados.

3.1.8 PROPOSIÇÃO DE VALOR

Proposição de valor é um conjunto de atributos requeridos pelos clientes que integram um determinado segmento de mercado.

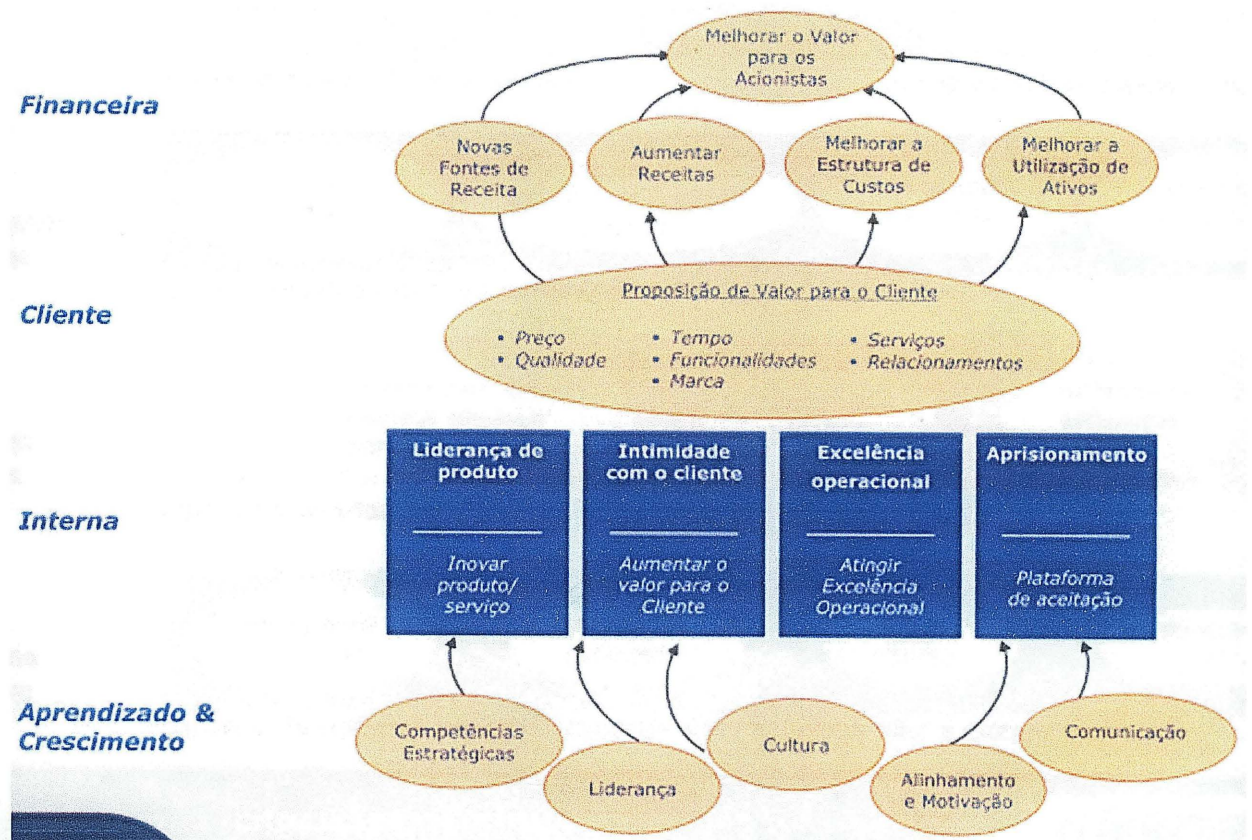
A proposição de valor varia de acordo com o setor de atuação de uma determinada organização, no entanto, existem atributos comuns inerentes a qualquer negócio, são eles, atributos de produtos / serviços; atributos de relacionamento com os clientes e atributos de imagem e reputação.

Construir uma proposição de valor ajuda a entender quais são os segmentos de mercado onde a empresa atua e quais poderiam ser os grandes planos de ação para se atingir os requerimentos destes clientes.

A proposição de valor ajuda na eventual identificação de novos segmentos de atuação ou novos critérios para se segmentar os atuais clientes. Através dela se define as estratégias ou planos de ação comuns para segmentos ou grupo de clientes que apresentem os mesmos requerimentos.

Exemplo da proposição de valor, que inclusive contribui para a lógica da relação de causa e efeito:

FIGURA 7 - PROPOSIÇÃO DE VALOR



Fonte: Symnetics, 2008.

No exemplo da proposição de valor acima, pode-se observar que a figura quase ao centro do mapa estratégico destacou para essa organização X que os elementos chave de proposição de valor são: preço, qualidade, tempo, funcionalidades, marca, serviços e relacionamentos.

Mesmo não conhecendo o segmento onde a organização X atua, é possível identificar quais são os elementos que para essa organização são fundamentais. Certamente a proposição de valor nasceu na cabeça do líder estrategista ou dos gestores em conjunto, mas o fato a se destacar aqui é a importância e a clareza da comunicação da proposição de valor para a organização.

4 CONCLUSÃO

Imagine uma ferramenta que possibilite o envolvimento de toda a organização, pensando a partir de uma estratégia clara e com objetivos completamente relacionados entre si, esta ferramenta é o *Balanced Scorecard*.

As grandes organizações deveriam adotar o BSC como ferramenta de gestão uma vez que através dela é possível estabelecer a análise de desempenho através de uma relação de causa e efeito, e não somente sobre a ótica financeira.

O BSC é uma poderosa metodologia de gestão e foi considerada pela Revista *Harvard Business Review* como uma das práticas mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos e por isso muitas organizações surpreenderam-se porque o BSC materializa a visão e o crescimento organizacional através dos objetivos claros desdobrados em Iniciativas, e conseqüente rapidez na tomada de decisões.

Através do BSC se estabelece uma Visão de Futuro para a organização, deixando claro o caminho a seguir para alcançar o futuro promissor, e o mais importante, com envolvimento de todos os níveis da organização.

Como toda nova ferramenta o BSC também poderá enfrentar resistência e pela própria complexidade de implementação não conseguir atingir seus objetivos, por essa razão é de extrema importância o envolvimento do líder da organização como líder do projeto BSC.

O principal papel do líder é mobilizar a organização para a mudança, motivar através de uma comunicação clara e objetiva do que se pretende alcançar, dar exemplos dos ganhos verticais e horizontais para todos na organização e acima de tudo garantir a implementação de modo a não causar frustrações ou descrédito para a iniciativa.

É importante salientar que a metodologia *Balanced Scorecard* propõe um modelo de análise de causa e efeito dos objetivos estratégicos da organização. E através destes objetivos estratégicos são definidos indicadores, metas e planos de ação.

Porém o BSC não é um fim em si mesmo, é uma poderosa ferramenta de gestão para um novo modelo organizacional, chamado Organização orientada para a Estratégia. De modo que cada organização deve trabalhar na sua construção, tendo como objetivo principal o foco na integração de todas as suas ações, bem como, ter as metas de resultado bastante clara para todos os colaboradores desde o presidente até o porteiro.

Kaplan e Norton trazem duas fortes expressões para a reflexão dos líderes. A primeira é que não se pode gerenciar o que não se mede, e a segunda é que também não se pode medir o que não se descreve. Acreditando fielmente nestas expressões é que o trabalho aqui apresentado recomenda a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações que almejam o crescimento para a perpetuidade do negócio como pilar de existência no futuro.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
2. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
3. REZENDE, Jose Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.
4. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
5. HAVE, Steven Ten; Have, Wouter Ten; STEVENS, Frans; ELST, Marcel Van Der; POL-COYNE, Fiona. **Modelos de Gestão**. São Paulo: Ed. ABDR, 2005.
6. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.
7. [http\\www.brandme.com.br/balanced-score-card/](http://www.brandme.com.br/balanced-score-card/) Acessado 13/11/2007.