

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO FINANÇAS**

Francisco Ronsoni Mendes

**Elaboração de um BCS em uma empresa de serviços
contábeis**

**Porto Alegre
2008**

Francisco Ronsoni Mendes

**Elaboração de um BCS em uma empresa de serviços
contábeis**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Marisa Rhoden

Porto Alegre

2008

Francisco Ronsoni Mendes

Elaboração de um BCS em uma empresa de serviços contábeis

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Marisa Rhoden

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dra. Marisa Rhoden

“não basta adquirir sabedoria, é preciso praticá-la”

Cícero

Resumo

A crescente propagação do conceito do Balanced Scorecard (BSC) pelas empresas que obtiveram êxito no alcance de suas metas, bem como pela recomendação por órgãos oficiais especializados em gestão e premiação da qualidade, têm levado a inúmeras empresas a buscar este conceito para conhecer, analisar sua aplicabilidade e obter competitividade dentro do seu cenário de atuação. Este trabalho apresenta a prática de implementar o Balanced Scorecard (BSC) numa empresa prestadora de serviços contábeis. São apresentados os conceitos de Balanced Scorecard (BSC), estratégias e indicadores como componentes do cenário para a implementação do BSC e os passos para a definição e criação de estratégias, objetivos, indicadores e posterior associação desses indicadores aos objetivos empresariais.

Este trabalho presta-se para orientar aqueles que estão buscando no BSC uma forma para alcançar melhorias não só no âmbito da produtividade como também para avaliação de custos e benefícios (eficácia) em termos financeiros, estratégicos e organizacionais.

Palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC), estratégia, indicadores de performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cadeia do BSC -----	20
Figura 2 – Visão e estratégia do BSC -----	27
Figura 3 – Visão geral das perspectivas do BSC -----	28
Figura 4 – A perspectiva dos processos internos -----	32
Figura 5 - Exemplo de mapa de objetivos estratégicos -----	34
Figura 6 – Vetores críticos do BSC -----	36
Figura 7 – Mapa Estratégico -----	49
Quadro 1 – O Painel Estratégico -----	51
Quadro 2 – Cronograma da implantação -----	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	9
1.1 APRESENTAÇÃO A ASSESSORIA LIBERAL.....	9
1.2 HISTÓRICO	9
1.3 MISSÃO.....	11
1.4 VISÃO.....	11
1.5 CONCEITO DO NEGÓCIO.....	11
1.6 PRINCÍPIOS.....	11
2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	12
2.1 OBJETIVOS.....	12
2.2 OBJETIVO GERAL.....	12
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	13
3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	13
3.1.1 Análise dos pontos fracos.....	13
3.1.2 Análise dos pontos fortes.....	15
3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	16
3.2.1 Análise das oportunidades.....	16
3.2.2 Análise das ameaças	17
4 BALANCED SCORECARD.....	18
4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O BALANCED SCORECARD.....	18
4.2 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	21
4.3 CRÍTICA E PONTOS FRACOS DO BSC.....	21
4.3.1 Críticas ao BSC.....	21
4.3.2 Pontos fracos do BSC.....	22
4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC.....	22
4.5 INCENTIVOS LIGADOS AO BSC.....	24
4.6 COMPONENTES DO BSC.....	25
4.6.1 Os objetivos estratégicos.....	25
4.6.2 Os temas estratégicos.....	26
4.6.3 Relação causa e efeito.....	26
4.6.4 Os indicadores.....	27
4.6.5 Metas.....	27

4.6.6 Iniciativas (Planos de ação).....	28
4.6.7 Perspectivas do BSC.....	28
4.6.7.1 Perspectiva financeira.....	29
4.6.7.2 Perspectiva do cliente.....	30
4.6.7.3 Perspectiva dos processos internos.....	30
4.6.7.4 Perspectiva do aprendizado e do crescimento.....	32
4.6.8 O Mapa Estratégico.....	33
4.7 O PROBLEMA DE QUANTAS PERSPECTIVAS UTILIZAR.....	35
4.8 A IMPORTANCIA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	36
4.9 GERENTES COMO AGENTES DE MUDANÇA.....	37
4.10 A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	38
4.11 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> DE KAPLAN E NORTON.....	39
4.11.1 Etapa I: Arquitetura do programa de medição.....	39
4.11.2 Etapa II: O consenso em função dos objetivos estratégicos.....	40
4.11.3 Etapa III: Escolha e elaboração dos indicadores.....	41
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
6 DETALHAMENTO DA ELABORAÇÃO DO BSC NA ASSESSORIA LIBERAL	44
6.1 ETAPA I – ARQUITETURA DO PROGRAMA E MEDIÇÃO.....	44
6.2 ETAPA II – O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
6.3 ETAPA III – ESCOLHAS E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES.....	45
7 RESULTADOS.....	48
7.1 O MAPA ESTRATÉGICO.....	48
7.2 DETALHAMENTO DO PAINEL ESTRATÉGICO.....	50
7.3 O PAINEL ESTRATÉGICO.....	50
7.4 CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53

INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC), conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, cada vez mais vem ocupando espaço nos meios empresariais pelo sucesso que tem proporcionado às empresas que o implementaram.

Juntamente com a disseminação desse conceito, um outro fator importante vem tendo destaque quanto à forma ou processos de implementação, uma vez que o sucesso do BSC depende de um bom gerenciamento na condução dos trabalhos junto aos executivos da empresa e da equipe de implementação.

Este trabalho apresenta um caso prático dos processos de implementação baseando-se nas recomendações de Kaplan (1998) para a criação de um BSC. O trabalho enfoca uma empresa prestadora de serviços contábeis que tem como estrutura de atendimento aos clientes e tratamento das informações uma base tecnológica muito forte e atualizada.

A importância deste trabalho para o meio empresarial é a de servir de referência e orientação nas implementações de BSC.

Utilizou-se a matriz SWOT, proposta por Wheelwright (1984) para descrever os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças à empresa.

Deste modo, este relatório foi dividido em três etapas:

A primeira etapa trata sobre a caracterização da empresa, onde veremos sua história, organograma, momento atual e a análise dos ambientes externos e internos através da descrição da Matriz SWOT, objetivos do trabalho e sua justificativa.

Já na segunda etapa, veremos a parte teórica ou fundamentação teórica, conceitos de administração, embasamento teórico e fontes de informação.

Na terceira etapa, será apresentado o Balanced Scorecard da empresa e os resultados, onde analisando a teoria com a prática foi elaborada a proposta de intervenção.

1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DA ASSESSORIA LIBERAL SOLUÇÕES EMPRESARIAIS

- Razão Social: Assessoria Liberal Soluções Empresarias S/C Ltda.
- Localização: Av. Soledade, 442 – Petrópolis – Porto Alegre/RS.
- CNPJ: 04.299.713/0001-59
- Tipo Jurídico: Sociedade Civil
- Número de Funcionários: 41
- Número de clientes: 305
- Categoria: Prestação de Serviços

1.2 HISTÓRICO

A Assessoria Liberal foi criada a partir da iniciativa de Gilberto Augusto Oliveira de Freitas, que em 1978 decidiu abrir um pequeno escritório para atuar na terceirização de serviços contábeis, fiscais e de RH.

A primeira sede era localizada numa pequena sala comercial na Praça Ruy Barbosa nº 2 sala 220. Naquela época a empresa contava com apenas 01 funcionário além do fundador e uma pequena carteira de 06 clientes.

Em março de 1982, com o aumento do número de clientes e conseqüentemente o aumento no número de funcionários, a empresa viu-se obrigada a mudar para uma nova sala que pudesse dar suporte para uma nova estrutura que estava sendo imaginada, esta outra sede localizada no Palácio do Comércio.

No ano de 1988, a empresa troca novamente de sede, também com o objetivo de melhorar a sua estrutura. Agora a sua nova sede localizava-se na rua Andrade Neves nº 100, conjunto 1001.

Em 1992 a Assessoria Liberal foi uma das primeiras empresas do Rio Grande do Sul a adotar um sistema informatizado de contabilidade, o sistema Prosoft, que operava em MS DOS.

O ano de 1998 foi um dos mais importantes para a empresa. Como o nome da Assessoria estava crescendo e tornando-se cada vez mais respeitado no mercado, surgiram novos clientes e novos trabalhos. Alguns desses novos clientes foram às empresas Brasil Surf, Casa Lyra e Courolândia Couroesporte, que fez com que as receitas da empresa crescessem significativamente.

Em 1999, com uma boa saúde financeira, a empresa decide comprar a carteira de clientes do antigo escritório de contabilidade São João. Com isto a empresa passaria a ter mais de 50 novos clientes, praticamente dobrando a sua carteira.

Também neste ano, com este aumento no número de clientes e também de funcionários, a empresa muda novamente de sede. Agora localizada na Rua dos Andradas, nº 1237, a empresa já ocupava 03 andares no prédio e contava com cerca de 25 colaboradores.

O ano de 2003 é considerado o mais importante na história da empresa até os dias de hoje. Este ano marca um novo conceito dentro da empresa, uma nova visão de negócio.

Com a entrada de 04 novos sócios, estes todos bem sucedidos executivos e empresários de diversos ramos, a empresa passa a focar o negócio não apenas em terceirização de RH, fiscal e contabilidade, mas sim em consultoria empresarial. O novo objetivo seria dar suporte operacional aos clientes e ao mesmo tempo ajudá-los a tomar decisões estratégicas a longo-prazo, ou seja, a solução dos problemas e não das rotinas.

Em dezembro de 2003 é inaugurada a nova sede, agora na Av. Soledade, 442. Com mais de 2.000 m², a empresa agora possui diversas salas para reuniões, refeitório próprio, estacionamento, sala de jogos e descanso para os funcionários.

Também em 2003 ganhou o prêmio de empresa mais Pró-Ativa do RS, oferecido pela AMCHAM Brasil (Câmara Americana de Comercio).

Atualmente a empresa conta com 41 funcionários e com uma carteira com cerca de 300 clientes.

1.3 MISSÃO

Oferecer soluções empresariais para as pequenas e médias empresas da região Sul do Brasil, que contribuam para o aumento da sua competitividade e nos transforme numa empresa vencedora por sermos diferentes.

1.4 VISÃO

Construir uma organização de classe nacional no segmento de prestação de serviços.

1.5 CONCEITO DO NEGÓCIO

Oferecer soluções empresariais que contribuam para o aumento da competitividade dos nossos Clientes.

1.6 PRINCÍPIOS

- Segurança e responsabilidade nos serviços prestados.
- Busca obstinada de uma solução para o Cliente.
- Uso intensivo de tecnologia para redução do tempo de resposta.
- Proatividade nos relacionamentos internos e externos.
- Capacitação contínua das pessoas para construir orientações com qualidade.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Durante anos empresa utilizou inúmeras ferramentas para tentar desenvolver seu planejamento estratégico, porém nenhuma delas teve êxito, pois não tiveram a capacidade de traduzir as estratégias em iniciativas e ações.

Desde modo surge a seguinte pergunta.

Como seria estruturado o painel estratégico da Assessoria Liberal utilizando o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC)?

O BSC será a ferramenta capaz de alinhar as estratégias com as iniciativas da empresa?

2.1 OBJETIVOS

A seguir, serão elencados o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados no final deste projeto.

2.2 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem a finalidade de servir como modelo para a elaboração do BSC na empresa Assessoria Liberal Soluções Empresariais.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar e detalhar as reuniões preparatórias para a implantação do BSC.
2. Detalhar o Mapa Estratégico criado para a implantação da ferramenta BSC na empresa.
3. Detalhar as métricas para os indicadores de desempenho.

3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A análise do ambiente interno e externo foi elaborada através da formulação da matriz SWOT. Esta matriz ajudará na elaboração do Balanced Scorecard.

A avaliação se o negócio deve limitar-se às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver novas e maiores forças, (KOTLER 2000).

As identificações das oportunidades, ameaças, forças e fraqueza, possibilitaram uma análise mais profunda e eficaz da empresa em relação ao mercado e aos procedimentos internos. Esta análise terá como base à experiência vivida deste formando no desempenho de suas atividades e no convívio diário dentro da organização.

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Segundo Kotler (2000, p. 70) *uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.*

3.1.1 Análise dos pontos fracos

A empresa não precisa corrigir todos seus pontos fracos, mas deve pelo menos saber quais são eles.

Analisaremos agora os pontos fracos da organização:

- a) **Falha nos processos internos:** o aumento das reclamações e insatisfação dos clientes deve-se principalmente quanto à entrega dos serviços em atraso ou de forma equivocada, gerando deste modo multas e juros que fica a encargo da

empresa pagar, pois ela é responsável por entregar todos os cálculos de impostos e folha de pagamento em dia sem ônus para o cliente. Isto se deve a falta de rotinas de trabalho nas áreas chaves, o amadorismo na execução das atividades e indefinição de responsabilidades em alguns setores.

- b) Decisões centralizadas:** o sistema de gestão é historicamente e culturalmente centralizado e autoritário, fazendo com que a equipe de colaboradores não assumam posições para resolver os principais problemas diários, esperando que as iniciativas sejam assumidas ou recomendadas pelo Diretor. Como consequência o diretor não tem tempo de resolver todos os problemas simultaneamente, gerando assim um gargalo na produção, pois o resto do pessoal não toma nenhuma atitude sem a aprovação deste.
- c) Evasão de mão de obra qualificada:**
- d) Aprofundamento do passivo:** devido ao alto investimento realizado em imobilizado, para instalação da nova sede em 2003, a empresa endividou-se a curto e longo prazo. Naquela época acreditava-se que a empresa teria em dois anos o dobro do faturamento atual, este endividamento em bancos e terceiros afeta diretamente o caixa da empresa, pois os valores pagos desta dívida está muito além da atual capacidade financeira dela, gerando assim um aumento mensal do passivo da empresa.
- e) Falta de um processo sistêmico para a definição dos honorários:** quando um cliente entra para a carteira de clientes da empresa, ele contrata um pacote de diversos serviços tais como: contabilidade, RH e Fiscal. O honorário a ser pagos por esse cliente é determinado de forma empírica, isto é, sem caráter científico, baseado somente na percepção e experiência do principal Diretor. Este tipo de definição de honorários sem fundamentação levou a empresa a fechar negócios que davam prejuízo operacional para empresa, pois não se sabe quanto custa à operação para a manutenção deste cliente.
- f) Desconhecimento das necessidades dos clientes:** a falta de conhecimento das necessidades dos clientes.

3.1.2 Analise dos pontos fortes

Características que são consideradas como pontos fortes da empresa:

- a) **Mix de serviços oferecidos:** com o atual nível de competitividade visto no mercado, a empresa atualmente oferece uma grande variedade de serviços, tais como: Terceirização onde são executadas todas as rotinas legais referentes a Recursos Humanos, Contabilidade e Gestão Fiscal. Para isto, a empresa conta com sistemas informatizados e uma estrutura de atendimento voltada para agilidade, além de um excepcional trabalho de encaminhamento de despacho de documentos junto aos órgãos competentes. Atua também na Gestão Estratégica com a revalidação do conceito de negócio e das políticas utilizadas pelos clientes a fim de contribuir no crescimento e continuidade dos resultados. E também no oferecimento de serviços de declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física e Jurídica, constituições de empresas, alteração de contrato social, solicitação de certidões em órgãos públicos, etc.
- b) **Rede de relacionamentos:** com quase 30 anos de experiência no mercado, o diretor construiu para a empresa uma rede enorme de relacionamentos com empresas e empresários das mais diversas áreas de atuação, o que suscitou uma série de vantagens, pois foram formadas algumas parcerias que resultaram em novos clientes e fez com que a imagem da empresa crescesse de forma substancial até atingir o nível atual de reconhecimento no mercado.
- c) **Excelente estrutura:** a atual sede da empresa tem uma ampla estrutura para o atendimento de seus clientes, conta com de 05 salas de reuniões e um pequeno auditório onde são realizadas palestras para os funcionários, além disto à sede conta com refeitório próprio, estacionamento, sala de jogos e descanso para os funcionários.
- d) **Habilidade de negociação do diretor:** o fato da empresa chegar aos 30 anos no mercado deve-se principalmente ao seu diretor, que graças a uma grande habilidade de vender a empresa conseguiu construir a atual carteira de clientes.
- e) **Imagem externa de empresa pró-ativa:** a empresa sempre soube vender-se muito bem, isto é, a imagem da organização no mercado é de uma empresa

sólida, correta, organizada, fato este que ajuda na obtenção de novos clientes e até mesmo na retenção de seus atuais clientes.

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

De acordo com Kotler (2000), uma empresa tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais). A empresa deve estabelecer um sistema de inteligência para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

3.2.1 Análise das oportunidades

Segundo Kotler (2000) as oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave na operação, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes.

Deste modo analisaremos as seguintes oportunidades para o negócio:

- a) **Novas tecnologias:** a cada dia que passa novos programas para a utilização de Tecnologia de Informação são criados. A integração entre os sistemas utilizados pelos clientes e o sistema utilizado pela empresa trazem diversas vantagens, tais como a diminuição do número de lançamentos contábeis para o fechamento de um balancete. Apesar, de já existirem estes tipos de integrações entre os sistemas por enquanto, não são todos que podem ser utilizados desta forma, deste modo a empresa fica à espera de atualização que um dia possam ser utilizadas por todos os clientes.

3.2.2 Análise das ameaças

De acordo com Kotler (2000) uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucros.

As ameaças devem ser classificadas de acordo com a sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

- a) **Entrada de novos concorrentes:** a cada dia entram novas empresas no mercado. Este aumento de competitividade faz com que as empresas diminuam a sua margem de lucro com o objetivo de diminuir o preço dos serviços oferecidos e aumentar as barreiras para entrada de novos concorrentes.
- b) **Perda de faturamento por evasão de clientes:** a constante perda de clientes e de suas redes de relacionamentos causa um agravamento da situação financeira da empresa, pois o aumento do “furo” no fluxo de caixa está diretamente relacionado com a perda de clientes.
- c) **Aumento da carga tributária na folha de pagamento.**

4 BALANCED SCORECARD

No caso em particular deste estudo, optou-se pelo Balanced Scorecard (BSC), por incorporar características que possibilitam sua aplicação a uma parte da organização, ficando desta forma enquadrada neste estudo que se avaliará a organização.

4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O BALANCED SCORECARD

Com o intuito de elaborar um novo modelo de mensuração de desempenho organizacional, para uma realidade em que os indicadores contábeis e financeiros não mais respondiam sozinhos pelos ativos das empresas, estudos foram realizados para desenvolver uma ferramenta de gestão que considerasse, também, os objetivos de curto e longo prazos, os indicadores financeiros e os de performance, interna e externa. Os estudos que resultaram no que hoje se conhece como BSC começaram em 1990, com David Norton e Robert Kaplan. O BSC se transformou num sistema gerencial, com processos de mensuração e avaliação de desempenho objetivo, estabelecendo metas individuais e de equipe, resultando num conjunto de instrumentos que ajudam a clarificar a visão dos gestores em relação aos caminhos a serem tomados em busca de seus objetivos, o que facilita e subsidia o processo de tomada de decisão.

Segundo Kaplan e Norton (2005), o BSC mede o desempenho organizacional baseando-se nas perspectivas, preservando as medidas financeiras tradicionais, que sozinhas são inadequadas para orientar e avaliar que trajetória as empresas da era da informação devem seguir. Porém, deve ficar claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações. Muitas empresas estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram o BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O pilar fundamental do BSC é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção das estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

O mapa estratégico proporciona, conforme proposto em Kaplan e Norton (2006), uma representação visual dos objetivos primordiais da organização, além de demonstrar como os mesmos se interrelacionam. Mostra, também, as relações de causa e efeito entre uma ação e o resultado que causará para o atendimento de um objetivo especificado.

O BSC se transformou em um sistema de gestão essencial, pois estabeleceu um equilíbrio entre as medidas financeiras (que era a base dos modelos tradicionais) e as medidas gerenciais não-financeiras. Kaplan e Norton (1997, p.8) afirmam que:

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação. O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação. O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Para Pinto (2005) a exclusividade do uso de medidas financeiras é inadequada por representarem não a causa dos problemas, mas sim sua consequência. E prossegue afirmando que o objetivo maior de toda organização é criar valor. E o meio mais utilizado para isto é a formulação de uma estratégia ligada à visão de futuro e à missão da organização. Para atingir o objetivo, toda organização deve ser capaz de medir o que faz atualmente e quão bem o faz. Para isto, de acordo com Becker (2001) um bom sistema de mensuração do desempenho atual é necessário, porque melhora o processo decisório, focando naquilo que realmente cria valor à organização, e estabelece um feedback da situação atual, contribuindo para a tomada de futuras decisões. Os medidores que forem empregados, segundo Rezende (2003) devem atender aos seguintes critérios: disponibilidade, acurácia, precisão, clareza e sintonia de propósito.

Assim, para que uma estratégia possa ser implementada deve possuir atributos positivos tais como: confiabilidade, comunicação, cooperação e melhoria contínua, englobando, segundo Pinto (2005), todas as partes interessadas na organização.

Percebe-se que o sucesso da implementação depende da compreensão de que o processo é contínuo e participativo e o qual se torna mais perceptível quando a estratégia se transforma no trabalho do dia-a-dia e, conseqüentemente, em ação.

Por se tratar de um sistema de gestão estratégica que operacionaliza as estratégias da organização, de acordo com Kaplan e Norton (1997) “todos os objetivos e indicadores do balanced scorecard - financeiros e não financeiros - devem emanar da visão e da estratégia da organização”.

Na busca pelo equilíbrio entre as medidas financeiras e gerenciais o BSC foi desenvolvido sob quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos de negócios internos e aprendizado e crescimento. A partir deste ponto, a estratégia da organização deve ser dividida em objetivos estratégicos que deverão estar alinhados às perspectivas da mesma. Esta estrutura deve ser capaz de comunicar a todas as pessoas da organização a missão e a sua estratégia, para que resultados sejam alcançados.

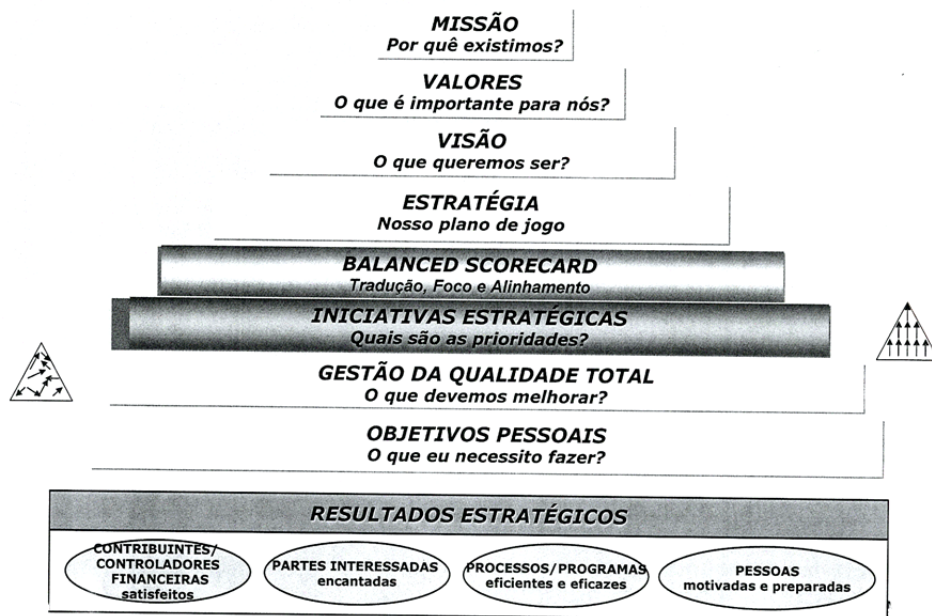


Figura 1: cadeia do BSC

Fonte: (KAPLAN E NORTON, 1997)

4.2 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Os benefícios decorrentes da implementação do BSC na empresa:

- * Traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;
- * Promove o Alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- * Proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- * Constitui um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- * Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- * Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- * Suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio. O Balanced Scorecard ajuda a reduzir a quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos.

4.3 CRÍTICA E PONTOS FRACOS DO BSC

O BSC apresenta algumas críticas e pontos fracos de acordo com Ottoboni (2000):

4.3.1 Críticas ao BSC

- Alguns usuários confundem os fins com os meios. O BSC é um meio de promover a estratégia;
- Na vida real, a associação entre causa e efeito que o BSC prega, raramente é clara o suficiente. Na maioria das situações, devemos nos contentar em incluir a maioria das medidas certas no BSC, sem tentar imaginar qual é a relação entre elas;

4.3.2 Pontos fracos do BSC:

- Relações de causa e efeito unidirecionais e muito simplistas;
- Não separa causa e efeito no tempo;
- Ausência de mecanismos para validação;
- Vínculo entre estratégia e a operação insuficiente;
- Muito internamente focado;
- Promove o conhecimento do erro antes que ocorra.

4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC

O modelo de gerenciamento proposto por Kaplan e Norton apresenta inúmeras vantagens na sua implantação, porém, é natural que um processo teórico e prático sofra ataques que podem ser pertinentes ou não. Várias opiniões foram coletadas e assim se chegou a itens que descrevem as vantagens e desvantagens na utilização do BSC.

Ottoboni (2000, p.2), afirmam que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Ainda Ottoboni. (2000, p.3), muitas pessoas descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso: a primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. Apesar de sua aparente simplicidade, os gerentes cometem enganos fundamentais ao decidir sobre o que medir e, então, torna a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho uma tarefa quase impossível. A segunda razão refere-se ao processo de implementação. Mesmo que as medidas sejam corretamente selecionadas, decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto organizacional. Outro problema é que a escolha dessas medidas é tratada de forma individual ou re-empacotam medidas já existentes.

Para estudo dos erros e falhas na implantação do BSC, foram compilados, a partir das pesquisas realizadas por vários autores, dentre os quais foram selecionados aqueles mais comuns.

Segundo Ottoboni et. al. (2000, p.4) foi desenvolvida uma pesquisa onde três companhias de diferentes setores, foram analisadas quanto à implementação do BSC e de forma geral os seguintes erros foram observados durante a implementação do BSC: o erro ao estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração - todos os fatores devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objetivo estratégico principal da organização, erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas/incluídas no sistema de medição, é indispensável que todas as atividades da organização precisam estar sujeitas às medições, do contrário, não há contribuição para os objetivos estratégicos da companhia; outro problema é o conflito entre gerentes/executivos, esse tipo de ocorrência de conflitos de egos, resulta na diminuição do nível de eficiência do fluxo de informações existentes na organização.

Ottoboni (2000, p.4) mostra seis razões que fariam com que o BSC falhasse, são elas: identificação incorreta das variáveis independentes como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders; definição de boas medidas; composição de metas no scorecard; utilização do scorecard; estado da arte do processo de melhoria e união de ambos os lados do scorecard.

Ottoboni (2000, p.5) aponta medidas fundamentais que devem se observadas na implementação do BSC, entre elas: observar que não existe uma solução padrão, as medidas devem ser desenvolvidas com base na estratégia adotada pela empresa; é essencial que ocorra o apoio da alta administração; para iniciar o BSC o ponto de partida deve sempre estar relacionado ao entendimento da estratégia do negócio; limitação da quantidade dos objetivos e indicadores, os quais devem ser altamente relevantes; o intervalo de tempo entre análise e implementação não deve ser muito longo nem muito curto; considerar sistemas de comunicação como ponto de partida e considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento.

Segundo Soares Júnior (2003, p.4) as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC são: falta de comprometimento da alta administração, envolvimento de muito poucas pessoas, encastelamento do scorecard no topo, processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única, tratamento do BSC como

projeto de área de sistemas, contratação de consultores inexperientes, implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Segundo Ottoboni (2000, p.4) existem ainda outras razões para que a implementação do BSC possa dar errado, são elas: erro na entrega de informações (uma informação entregue corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida); falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e longo e oportunidades de crescimento de longo prazo; falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas e não assegurar que a comparação com competidores não seja feita, e somente comparar a organização com seu próprio passado; falhas ao desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários; falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através dos níveis de gerência); falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenho e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Se observadas todas essas considerações o modelo pode apresentar inúmeros benefícios na sua implementação como: gestão da implementação das estratégias, visão sistemática da organização, gestão do foco, sistema holístico de indicadores, pontuação no Prêmio Nacional de Qualidade e mudança na pauta e encaminhamento das reuniões estratégicas que hoje contribui para concentrar o foco da organização em questões relevantes para o sucesso competitivo atual e futuro do negócio.

4.5 INCENTIVOS LIGADOS AO BSC

Um dos fatores fundamentais para a implantação exitosa do BSC, enfatizado por Kaplan e Norton e consensuado amplamente na literatura, consiste em ligar incentivos aos indicadores de desempenho que fazem parte do BSC. A idéia é que ao ligar recompensas ao BSC, executivos e empregados enfocam sua atenção a variáveis estratégicas de gestão e, concentram seus esforços não só no curto prazo (indicadores financeiros), mas também no desempenho da companhia no longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Na atualidade, muitas organizações concentram demasiados esforços nos resultados de curto prazo. Mudar de um desempenho focado no curto prazo a um centrado no longo prazo

requer uma mudança no comportamento dos membros da organização, embora, muitas organizações continuam recompensando o desempenho sobre a base de indicadores financeiros. Neste contexto, a implantação do BSC se vê dificultada devido a que as organizações continuam incentivando o desempenho de curto prazo de seus executivos. Para lograr a mudança desejada, se deve incentivar o comportamento adequado.

Os resultados do estudo antes mencionado não parecem ir nessa direção. Só 12 das 42 organizações que implementaram o BSC tinham ligado incentivos (ainda que fora parcialmente) aos indicadores incorporados no correspondente BSC. O problema, embora, não consistisse só em investigar se as organizações têm ligado ou não incentivos ao BSC, mas, a que tipo de indicadores tem ligado as recompensas. Pois si elas seguem conectadas principalmente aos indicadores financeiros do BSC, o problema continua sendo o mesmo.

4.6 COMPONENTES DO BSC

4.6.1 Os objetivos estratégicos

Representam um fator crítico de sucesso para a execução da estratégia e o alcance da visão. É um alvo que deve ser atingido para que a visão possa ser alcançada. Eles podem ser estratégicos (Estão vinculados à alta administração, geram efeito de longo prazo e possuem baixa reversibilidade), táticos (vinculados à média gerência. Geram efeitos de médio prazo e sua reversibilidade é média). ou operacionais (vinculados ao nível operacional da organização. Os efeitos são de curto prazo e a reversibilidade é alta.) Os objetivos são ligados através de uma relação de causa e efeito, que evidencia que o alcance de um objetivo na base do mapa estratégico precede e cria condições favoráveis para o alcance de outro objetivo.

4.6.2 Os temas estratégicos

É uma descrição dos maiores componentes da estratégia articulados à Visão. A macroestratégia em geral é representada por 3-5 temas. Os temas são desenhados primordialmente para processos internos e proposição de valor para os clientes, mas podem também estar relacionados com objetivos financeiros. Os temas representam uma ligação vertical entre grupos de objetivos, perpassando várias perspectivas. Os temas devem ser explicitados de forma simples e sintética para que seja fácil para os membros da organização internalizá-los. Os temas se relacionam com as prioridades estratégicas.

4.6.3 Relação causa e efeito

Define a cadeia lógica pela qual os ativos tangíveis e intangíveis serão convertidos em valor tangível para as partes interessadas. O BSC deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A lógica de relações de causa e efeito do mapa está completa? Todos os elementos necessários para "contar" a história da estratégia estão presentes? A lógica projetada pelo mapa se mostra coerente, clara e bem ajustada? As ligações entre elementos (perspectivas/ objetivos) e o conjunto deles é logicamente coerente? São questionamentos que deverão ser respondidos positivamente pela relação de causa e efeito (teste lógico do BSC).

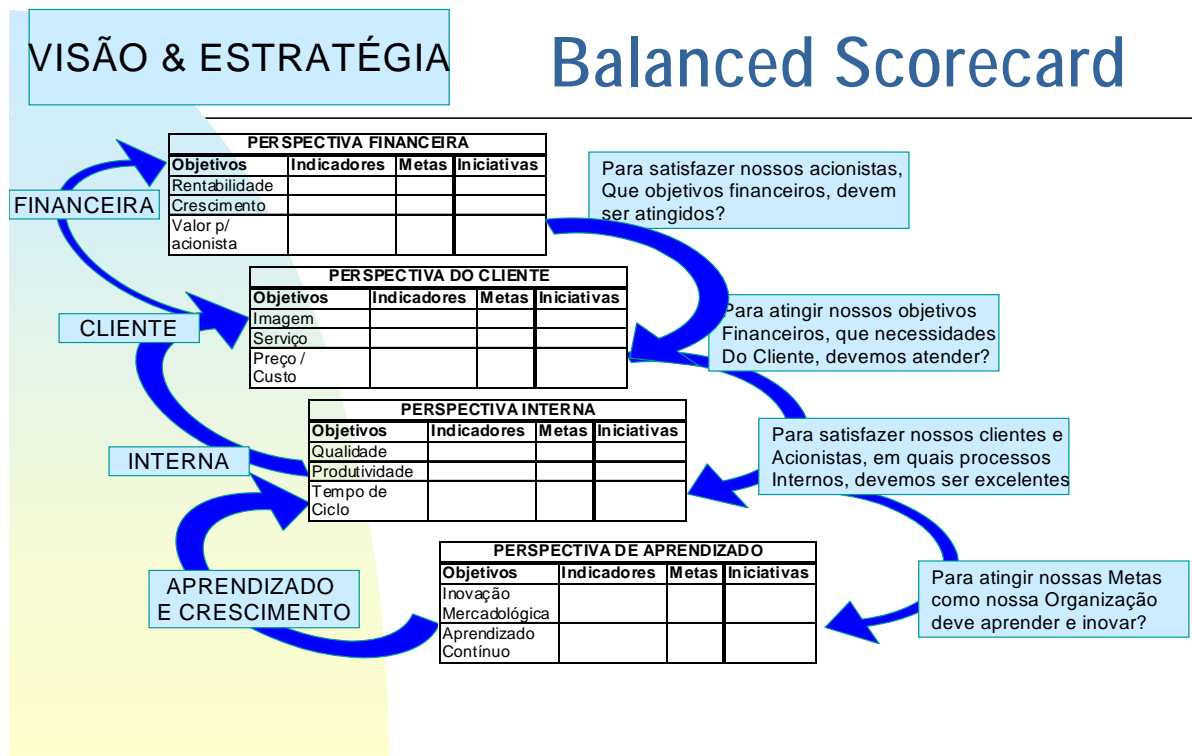


Figura 2: Visão e Estratégia BSC

Fonte: Adaptado a partir de John Coggan e Lyamara Bonvechio, *Workshop RH Balanced Scorecard*. Compaq, 29/nov/2000.

4.6.4 Os indicadores

São instrumentos de mensuração que evidenciam o desempenho de uma variável ao longo do tempo. Os indicadores trazem dados ou informações numéricas que quantificam os resultados alcançados. Os indicadores podem medir quantitativamente variáveis essencialmente qualitativas, através da criação de uma escala de valor. Permite acompanhar e avaliar a execução da estratégia por meio de um sistema de medidas.

4.6.5 Metas

Permite estabelecer o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária. Quantificam o quanto? e o até quando?

4.6.6 Iniciativas (Planos de ação)

São as ações necessárias para o alcance dos objetivos, podem ser realizadas por meio de Programas, projetos ou planos de ação (depende da complexidade das ações).

4.6.7 Perspectivas do BSC

O BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medida através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Estas perspectivas são consideradas um modelo, podendo ser criadas outras perspectivas complementares.

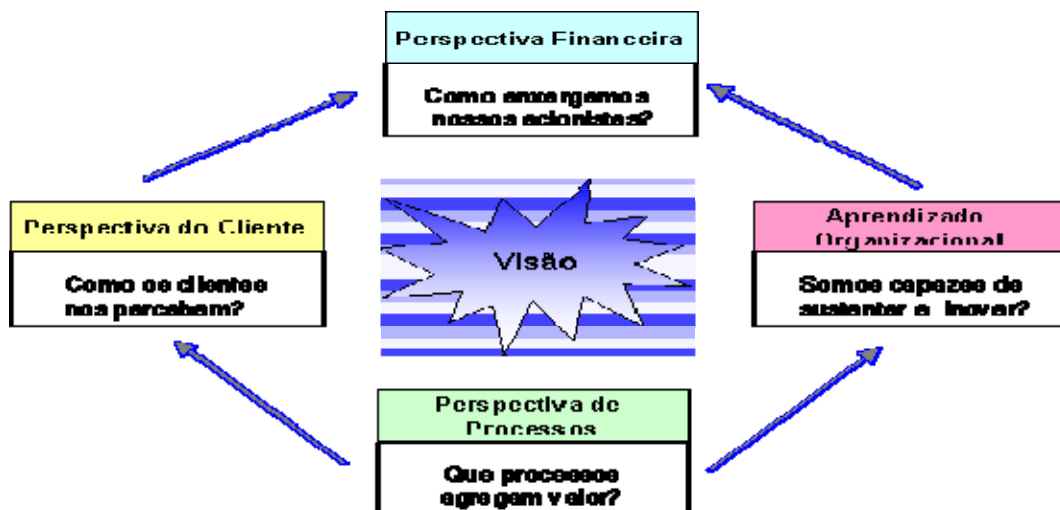


Figura 3 – Visão geral das perspectivas do BSC

Fonte : Kaplan e Norton (2000).

4.6.7.1 Perspectiva Financeira

Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade. Objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa.

Os objetivos e medidas financeiras têm o papel de: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia da empresa, e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectiva do Scorecard. A Empresa ao longo de sua existência, passa por vários estágios. (Kaplan e Norton, 1997, p. 49), identificaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes.

a) Estágio de rápido crescimento (*rapid growth*) – onde os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e consumidores, os novos produtos e canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gestos com desenvolvimento de produtos e processos;

b) Estágio de sustentação (*sustain*) - os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como: retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta, redução de custo, aumento de produtividade. Os investimentos em projetos nesse estágio serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Alguns podem incorporar o valor econômico agregado (Eva) e o incremento de valor para o acionista. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico: excelente retorno sobre o capital investido;

c) Estágio de colheita (*harvest*) - a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa (*Cash pay back*) certo e imediato, pois o objetivo é maximizar o retorno sobre o investimento. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento se escasseiam, pois o ciclo de vida do negócio está em estágio final. Nesse caso, variáveis que possam comprometer o desfecho planejado do negócio (uma venda, uma liquidação, por exemplo), devem ser monitoradas.

4.6.7.2 Perspectiva do Cliente

O BSC permite que os executivos identifiquem os seguimentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos seguimentos-alvo.

Esta perspectiva deve ser montada visando aos seguintes pontos-chave:

a) Participação de Mercado – que representa a proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua. É determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;

b) Retenção de Clientes - que trata do acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;

c) Captação de Clientes – que é a medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;

d) Satisfação dos Clientes – que registra o nível da satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado.

e) Lucratividade do Cliente – que mede a lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atendê-los.

4.6.7.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para reter e atrair clientes em segmentos-alvo de mercado. Esta

perspectiva mostra duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. Abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes. Já a abordagem do scorecard costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. No BSC, os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do BSC incorpora objetivos e medidas para ambos.

As medidas dos processos internos devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Esse modelo inclui três processos principais:

a) Inovação – durante esse processo, devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas;

b) Operação – as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Deve-se preocupar com a produção e disponibilização dos produtos e serviços desenvolvidos durante o processo da inovação. Tem início nesta etapa, o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço;

c) Serviço Pós-Venda – esta é uma etapa de grande influência no processo e criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

Estes indicadores das etapas da cadeia de valor dos processos internos, medem o desempenho, do “mecanismo” de produção e criação de valor ao cliente e estes servirão de 8 metas para capacitação interna e competências vistas na perspectiva de aprendizado e crescimento.

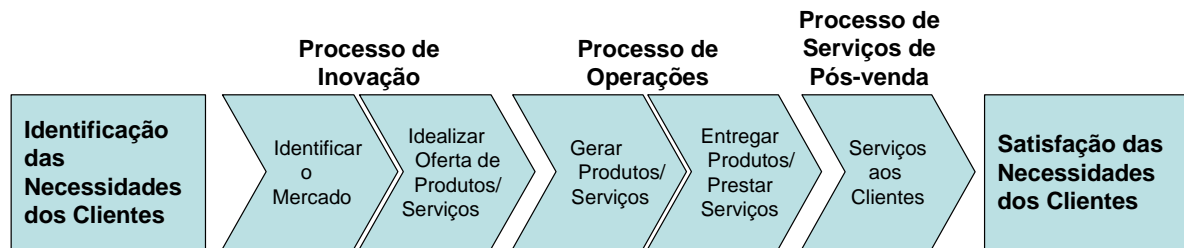


Figura 4: A Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: (KAPLAN E NORTON, 1997)

4.6.7.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as atuais tecnologias e capacidades.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os BSCs normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento de tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Podem ser citadas como medidas baseadas nos funcionários: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários.

O BSC apresenta os objetivos dessa perspectiva, com um método de medição sistemáticas do alinhamento de três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia:

a) Capital Humano – habilidades, talentos e conhecimento dos funcionários;

b) Capital Informacional – bancos de dados, sistema de informação, redes e infra-estrutura tecnológica;

c) **Capital Organizacionais** – Cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimentos.

Para vincular esses ativos intangíveis à estratégia e ao desempenho da empresa, devem estar integrados e alinhados aos processos internos críticos. Tal alinhamento forma a prontidão estratégica. Os ativos Intangíveis influenciando desempenho da empresa ao aprimorar os processos internos mais críticos para geração de valor a clientes e acionistas. Uma empresa elabora seu mapa estratégico de cima para baixo, começa com as metas financeiras a longo prazo e então determina a proposta de valor que irá trazer o crescimento da receita desejada, identificando os processos mais críticos para criar e concretizar tal proposta de valor e, por fim, definindo o capital humano, informacional e organizacional que esses processos exigem.

O Mapa Estratégico se atém à base do mapa - a seu alicerce - que irá mostrar como os ativos intangíveis na verdade determinam o desempenho de processos internos críticos. Uma vez estabelecida esse vínculo, fica fácil recuar passo a passo pelo mapa para conferir de que forma exatamente o ativo intangível se relaciona com a estratégia e o desempenho da empresa. Isso, por sua vez, permite alinhar tais ativos á estratégia e medir sua contribuição para ela. A prontidão estratégia desses ativos - e, portanto, seu valor para a organização - é determinada por seu grau de contribuição para o desempenho dos processos críticos.

4.6.8 O mapa estratégico

O mapa estratégico do Balanced Scorecard mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Os objetivos, nas quatro perspectivas, são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento nos objetivos das perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna. Esta arquitetura de causa e efeito, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única

página (tela - slide) como os objetivos nas perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Para alcançar os objetivos do mapa estratégico, o processo começa na perspectiva financeira e termina na perspectiva de aprendizado e crescimento. Os objetivos são obtidos através de entrevistas com a liderança da organização.

Nos mapas, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pelas empresas. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, as quais serão suportadas por iniciativas estratégicas.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados. Além disso, o mapa identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.



Exemplo de Mapa de Objetivos Estratégicos do Duke Childrens Hospital

Fonte: KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000

Figura 5: Exemplo de Mapa de Objetivos Estratégicos

Fonte:

4.7 O PROBLEMA DE QUANTAS PERSPECTIVAS UTILIZAR

Kaplan e Norton (1997) propõem quatro perspectivas a considerar no desenho do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Segundo os autores, estas perspectivas constituem a base para um desempenho econômico superior, mais não exclui a possibilidade de que possam incorporar-se mais perspectivas ou que se utilizem menos perspectivas que as propostas.

No estudo realizado por Speckbacher et al. (2003), 27% das organizações que haviam implementado o BSC não incorpora a perspectiva de aprendizado e crescimento, assim como algumas que o tem incorporado, o incorporam com o nome “Perspectiva de Pessoal”, alegando razões de comunicação interna. Este resultado parece ser contraditório com a ênfase posta por Kaplan e Norton na perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo os autores, “a formação e o crescimento de uma organização procedem de três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos da organização (procedimentos que a organização utiliza para manter motivado e alinhado seu pessoal). Os objetivos financeiros, de clientes e de processos internos do BSC revelaram grandes vazios entre as capacidades existentes das pessoas, os sistemas e os procedimentos; ao mesmo tempo, mostraram que será necessário para alcançar uma atuação que represente um grande passo ao frente. Para cobrir estes vazios, as organizações terão que investir na requalificação de empregados, potenciar os sistemas e tecnologias de informação e coordenar os procedimentos e rotinas da organização”.

Os resultados aparentemente contraditórios do estudo de Speckbacher et al. (2003), poderiam ser explicados por diferentes razões. Por um lado, as organizações que não incluíram a perspectiva de aprendizado e crescimento podem haver concluído que, no seu caso, não existiam os grandes vazios entre as capacidades existentes das pessoas, os sistemas e os procedimentos, aos que fazem referência Kaplan e Norton, senão que seus problemas se apresentavam na forma em que desenvolviam seus processos internos. Uma explicação alternativa poderia ser que estas organizações identificaram problemas com recursos distintos aos propostos pelos autores (tecnologia, infraestrutura, etc.), e ao não ver uma consistência com o modelo, preferiram não incluí-los dentro do BSC.

4.8 A IMPORTANCIA DOS PROCESSOS INTERNOS

Os resultados financeiros que obtêm uma organização dependem fortemente do valor que para o cliente representam os produtos e/ou serviços que esta oferece no mercado (Kaplan e Johnson, 2004). A organização reúne uma determinada quantidade de recursos e, através de uma cadeia de processos de negócios, os transforma num conjunto de bens e/ou serviços; os clientes valoram estes produtos e serviços e, como consequência de isto, a organização obtém resultados financeiros específicos. O sucesso de uma organização depende de sua capacidade para adicionar valor aos recursos consumidos, e a que este maior valor seja reconhecido por seus clientes.

OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD

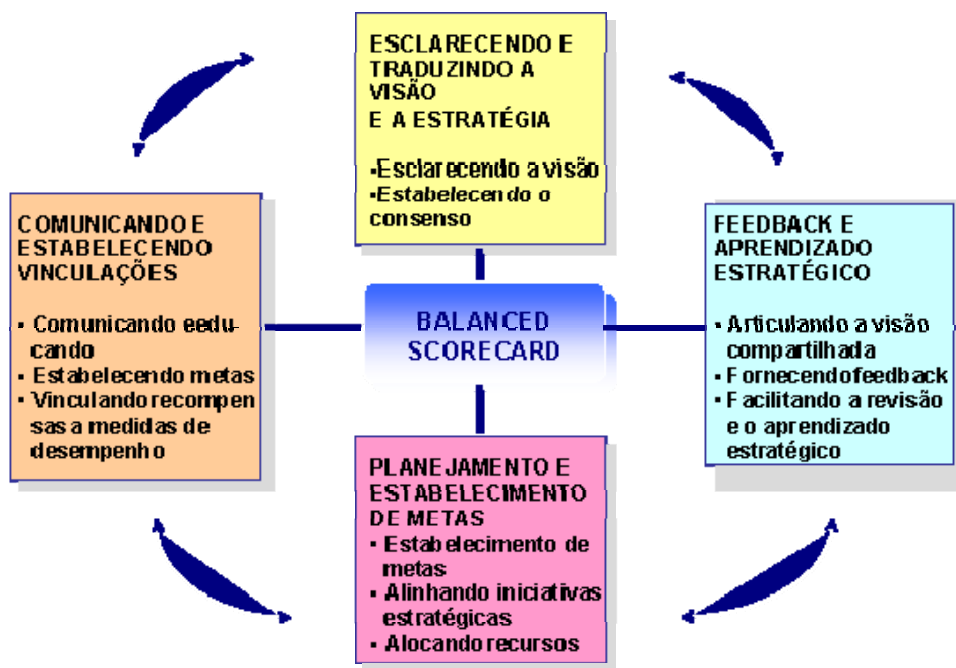


Figura 6: Vetores críticos do BSC.

Fonte : Kaplan e Norton.(2000).

Do exposto anteriormente se deduz que um dos elementos fundamentais para obter os resultados financeiros desejados no futuro, é o processo de transformação que realiza a organização sobre os recursos de que dispõe; isto é absolutamente congruente com os

resultados do estudo de Speckbacher et al. (2003), aonde se informa que a totalidade das organizações que implementou o BSC tem incluído a perspectiva de processos internos.

4.9 GERENTES COMO AGENTES DE MUDANÇA

Para Kaplan e Norton (1997), o gerente tendo que se reportar diretamente ao executivo principal e, sabedor de que o processo de implantação não se dá em um curto período de tempo, deve ser seu representante ajudando aos demais gerentes a redefinir seus papéis. O gerente na implantação do BSC tem um papel crítico durante as três fases do processo de construção e incorporação, que são:

- a) arquiteto;
- b) agente de mudanças;
- c) comunicador.

Como arquiteto tem como responsabilidade construir o BSC, já que com a implantação do BSC haverá uma substancial mudança na filosofia gerencial, cabendo-lhe educar a equipe executiva e indicar as melhores formas de traduzir as estratégias em indicadores específicos evitando sempre o surgimento de resistência à mudança. No papel de agente de mudanças deve fundamentalmente auxiliar na incorporação dos novos papéis que serão demandados pelo sistema.

E como comunicador deve fazer fluir por toda a organização as informações resultantes do processo de implantação, manutenção e consolidação do BSC. Kaplan e Norton (1997), consideram que cabe ao gerente oferecer, constantemente, aos membros de sua equipe suporte onde possam se assegurar diante das constantes dificuldades que irão enfrentar durante o processo de mudança e trabalhar constantemente para evitar situações que fujam ao controle, “enquadrando” sempre que possível as variáveis incontroláveis, utilizando-se das reuniões para, sempre que possível dirimir dúvidas e criar elementos que venham a trazer segurança para a equipe. Sendo esta, seguramente, a função mais importante no papel do gerente nos dias atuais. Eles consideram que este momento é para a equipe algo semelhante ao processo terapêutico, onde há uma constante angústia e cabe ao gerente diminuir esta sensação.

4.10 A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A implantação do BSC depende da estrutura da organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação que determine a sua abrangência (escopo) e quem participará do processo. As unidades de negócio que devem participar do processo são aquelas que tenham seus próprios clientes, facilidades de produção e indicadores estabelecidos. Assim, previamente à criação e implementação do BSC, a empresa, com sua administração, deve obter consenso a respeito do porquê se desenvolver um *scorecard*, devendo, segundo Kaplan e Norton (1997), identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do programa, que servirão para: orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*; obter consenso entre os participantes; e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Uma segunda providência é definir quem será o arquiteto do processo, que personificará o responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*. Esse profissional é, normalmente, um alto executivo advindo de áreas de apoio da organização, capaz de captar a estratégia, o foco no cliente, os processos internos críticos de sua empresa e o que mais for relevante para o atingimento dos objetivos da corporação ou unidade de negócios. Deve, também, ser definida sua equipe, lembrando que o engajamento precisa partir de toda a alta administração, a qual liderará os processos gerenciais associados à utilização do *scorecard*. Pelo arquiteto, será garantida à equipe do projeto a disponibilidade de documentos, de material de consulta, de informações competitivas e de mercado, além de manter o foco e os trabalhos dentro do cronograma estabelecido.

Definidos os objetivos, o arquiteto do processo e sua equipe, dá-se início ao processo em si, composto de dez tarefas distribuídas ao longo das quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores; definição dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração dos indicadores; e elaboração do plano de implementação.

A seguir, enumera-se as etapas de criação e implementação do BSC, segundo Kaplan e Norton.

4.11 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE KAPLAN E NORTON

A proposta de Kaplan e Norton está baseada em três etapas:

Etapa I – a arquitetura do programa de medição;

Etapa II - o consenso em função dos objetivos estratégicos;

Etapa III - a escolha e elaboração dos indicadores.

4.11.1 Etapa I – Arquitetura do programa de mediação

Há duas tarefas na Etapa I: selecionar a unidade organizacional adequada e identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

a) Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada. O arquiteto, consultando a alta administração, deve selecionar a unidade organizacional adequada à implementação do *scorecard*. Dependendo do porte da organização, pode ser bastante complexo iniciar o trabalho pela elaboração de um *scorecard* corporativo. Assim, pode ser interessante começar por uma unidade estratégica de negócios como, tecnologia, *marketing*, vendas, dentre outras, e, ao mesmo tempo, por facilidade, pode-se criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem problemas de alocação de custos e transferências de preços de produtos e serviços, entre outras unidades organizacionais, garantindo que se defina uma estratégia coerente e independente.

b) Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação. Aqui, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada com outras unidades, bem como, a estrutura divisional e corporativa, realizando entrevistas com seus principais executivos, a fim de levantar quais os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, os temas corporativos primordiais e as relações com as outras unidades. A partir da determinação das relações unidade/corporação, é possível identificar limitações e oportunidades que, provavelmente, seriam desconsideradas, caso a unidade fosse tomada como estrutura organizacional totalmente independente.

4.11.2 Etapa II – O consenso em função dos objetivos estratégicos

A Etapa II tem como tarefas: a realização da primeira série de entrevistas; uma seção de síntese; e o primeiro workshop executivo.

a) Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas. O arquiteto deve preparar e enviar material informativo sobre o BSC e seus objetivos aos administradores da unidade em que será implementado o *scorecard*. Em seguida, realizar a primeira série de entrevistas com esses executivos, as quais devem durar cerca de noventa minutos cada uma. O objetivo dessa tarefa é apresentar a nova ferramenta, esclarecer dúvidas e obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*.

b) Tarefa 4: Seção de síntese. O arquiteto e sua equipe devem sintetizar os resultados das entrevistas, preparando uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração, aproveitando a ocasião para antever possíveis resistências às mudanças a serem provocadas pelo *scorecard*. Obtém-se, então, uma lista e uma classificação de objetivos contemplando as quatro perspectivas. A equipe deve avaliar se essa relação preliminar de objetivos prioritários retrata a estratégia da unidade e, se os objetivos classificados dentro das quatro perspectivas, apresentam-se interligados em relações de causa e efeito.

c) Tarefa 5: *Workshop* executivo – primeira etapa Neste primeiro *workshop*, o arquiteto é encarregado de convocar e realizar uma reunião com a alta administração, atuando como facilitador na busca de consenso. São apresentados os objetivos listados na etapa anterior, suas classificações e citações obtidas nas entrevistas.

A abordagem é feita segundo as quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento, seqüencialmente, explorando individualmente cada medida, com seus pontos fortes e fracos. O número de medidas para cada perspectiva pode ser elevado devendo ser realizada votação para determinar as opções de maior relevância, reduzindo para três ou quatro medidas por perspectiva. Havendo disponibilidade, pode ser ainda realizado um *brainstorming* entre todos os participantes no sentido de se levantar indicadores para cada objetivo. A equipe executiva é dividida em quatro subgrupos responsáveis, cada um, por uma perspectiva. Além dos altos executivos, devem

fazer parte, desses subgrupos, representantes dos níveis gerenciais subsequentes e principais gerentes funcionais, de modo a propiciar uma base mais ampla de discussão e consenso.

Ao final do *workshop*, a equipe deverá ter detalhado cada objetivo e preparado uma lista de indicadores potenciais para cada um desses objetivos. O arquiteto deverá preparar e distribuir um relatório com a síntese das conclusões e relacionar a composição e liderança de cada subgrupo.

4.11.3 Etapa III – Escolha e elaboração dos indicadores

Nesta última etapa está concentrado o maior número de tarefas: reuniões de subgrupos; o segundo *workshop* executivo; desenvolvimento do plano de implementação, o terceiro *workshop* executivo; e a finalização do plano de implementação.

a) Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos. Ao longo de várias reuniões, o arquiteto trabalhará com cada subgrupo tendo por finalidade refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores que melhor traduzem a intenção do objetivo, identificar as fontes de informações e ações necessárias para tornar essas informações acessíveis para cada indicador e, para cada perspectiva; e identificar as relações críticas entre seus indicadores, como cada perspectiva se relaciona com as demais e, ainda, como cada medida influencia a outra. Este trabalho tem como objetivo, identificar os indicadores (de resultados e de desempenho) que melhor comuniquem, implementem e monitorem a estratégia da unidade de negócios.

O resultado final deve ser uma lista para cada perspectiva de objetivos detalhadamente descritos; uma descrição dos indicadores para cada objetivo; como cada indicador pode ser quantificado e apresentado; e um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva e entre as demais perspectivas.

b) Tarefa 7: *Workshop* executivo – segunda etapa é realizado um segundo *workshop* com a alta administração, seus funcionários diretos e um maior número de gerentes de nível médio, que irão debater os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard* elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. Uma meta para essa fase dos trabalhos é elaborar, ao final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do

scorecard a todos os funcionários da unidade de negócios. Um segundo objetivo seria incentivar os participantes a elaborar objetivos de superação para cada um dos indicadores, propondo os índices de melhorias a serem alcançados a curto e em longo prazo.

c) Tarefa 8: Desenvolvimento do plano de implementação. Uma equipe, normalmente composta pelos líderes de cada subgrupo, será encarregada de formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação para o *scorecard*, o qual contemplará uma forma de como os indicadores se ligarão aos bancos de dados e sistemas de informações, podendo vir a ser desenvolvido um sistema de informações executivas inteiramente novo, que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.

d) Tarefa 9: *Workshop* executivo – terceira etapa é realizado um terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação, bem como chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores. É necessário que se chegue, até o final do *workshop*, a um plano de comunicação do BSC, a todos os funcionários, integrando o *scorecard* à filosofia gerencial e desenvolvendo um sistema de informações que alimente o *scorecard*.

e) Tarefa 10: Finalização do plano de implementação. É necessário, para que se crie valor, que o BSC seja integrado ao sistema gerencial da organização, preferencialmente num prazo de sessenta dias.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa qualitativa aplicada a um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis. Buscou-se identificar indicadores de desempenho para a construção do mapa estratégico do BSC.

Esta pesquisa propôs apresentar as percepções e expectativas das pessoas da linha de comando de uma empresa de serviços contábeis.

O universo da pesquisa foi uma empresa de serviços contábeis, sendo a amostra não probabilística selecionada por tipicidade, cujos elementos foram considerados relevantes e fundamentais para este estudo.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foi entrevista não padronizada. A entrevista foi em profundidade e do tipo semi-estruturada com questões abertas, visando entender e captar a perspectiva do entrevistado, bem como, evitar a influência nas respostas.

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo, objetivando extrair subsídios significantes, os quais conduziram à estruturação do mapa estratégico do BSC.

Para proporcionar uma maior robustez ao estudo, a partir dos indicadores definidos no mapa estratégico através de revisão bibliográfica, foi realizada uma validação dos mesmos prospectados através das entrevistas.

6 DETALHAMENTO DA ELABORAÇÃO DO BSC NA ASSESSORIA LIBERAL

A proposta foi apresentada aos sócios da empresa sendo expostos os principais focos de abordagem e aplicação do BSC. Após análises chegou-se a um consenso sobre a importância e viabilidade da aplicação do mesmo na empresa, dando-se início ao processo de estruturação para implementação do modelo.

Embora o faturamento seja o principal indicador para os pequenos empresários, os sócios da empresa acharam interessante a idéia de combinar indicadores financeiros e não financeiros com intuito de melhorar a performance da empresa. Como a equipe era pequena, a empresa considerou que não haveria dificuldades para comunicar a estratégia e, ao mesmo tempo, conseguir o comprometimento de seus funcionários.

Foi usado o modelo proposto por Kaplan e Norton, devido ao porte da empresa ser pequena houveram algumas exclusões em algumas etapas.

6.1 ETAPA I – ARQUITETURA DO PROGRAMA E MEDIÇÃO

a) tarefa 1 e tarefa 2: foram excluídas do processo de implantação tendo em vista que a empresa possuiu apenas uma sede, não sendo necessário a escolha de uma unidade organizacional e nem a análise da relação desta unidade;

6.2 ETAPA II – O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas. Foi enviado via e-mail para os todos os gerentes da empresa material informativo sobre o BSC, com seus conceitos, aplicações, objetivos, estratégias etc. Uma semana após foram realizadas entrevistas individuais com cada um dos gerentes onde foi apresentada o BSC e esclarecido novas dúvidas que surgiram. As entrevistas tinham como objetivo determinar o entendimento dos líderes sobre como o BSC contribui para o atingimento da estratégia corporativa e qual a visão de cada uma das perspectivas do BSC;

No total foram realizadas seis entrevistas que tiveram duração de aproximadamente 40 minutos cada.

b) Tarefa 4: Seção de síntese: foi feita uma síntese com base nas entrevistas individuais onde foi preparada uma relação preliminar de objetivos e medidas em relação as quatro perspectivas. Foi avaliado se esta lista está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e se estão interligadas em relações de causa e efeito;

c) Tarefa 5: Workshop executivo: foi realizada a primeira reunião com os executivos e o presidente da empresa, com o intuito de debater e definir se a atual visão e missão da empresa está de acordo com as premissas da empresa. Chegou-se a definição que tanto a visão quanto a missão estão de acordo com a empresa. Também foram apresentados todos os materiais produzidos até o momento, resultados das entrevistas, objetivos listados. Foram detalhadas as quatro perspectivas, analisando seus pontos fortes e fracos. Após a reunião com o diretor, foi chamada a equipe de executivos que são responsáveis pela administração financeira e pessoal da empresa. Em seguida foi realizado um brainstorming onde foram levantados e modificados os objetivos, metas, indicadores e os planos de ação para o BSC.

Durante o brainstorming os executivos escreveram em um papel suas idéias. Muitos dos objetivos escritos eram redundantes e semelhantes. Os objetivos semelhantes foram agrupados, e sumarizados em um único objetivo. Reuniões em dias alternados, duas vezes por semana foram suficientes para que em quatro semanas para se chegar ao documento para validação desses objetivos;

6.3 ETAPA III – ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES

Nesta etapa, o intuito é a de discutir e definir os indicadores para os objetivos validados anteriormente. Christensen (1997) diz que mapear é criar uma ferramenta visual e iterativa para descobrir a raiz da causa dos fenômenos que estão afetando a sua empresa.

a) Tarefa 6: Reuniões com grupos. Foram realizadas reuniões com os executivos onde os objetivos foram mapeados, ou seja, foram dispostos para facilitar a definição dos

indicadores para cada objetivo. Elaboraram-se os Objetivos Estratégicos, que foram relacionados às perspectivas. Esses objetivos foram então relacionados entre si numa cadeia lógica de causa-e-efeito, estabelecida quando um objetivo impacta fortemente no outro.

Foram elaborados os indicadores e foram estabelecidos os que melhor monitorassem os Objetivos Estratégicos. Buscou-se um indicador de resultado e, para aqueles objetivos que representassem um maior desafio, um indicador de tendência;

b) Tarefa 7: Workshop com o presidente: nesta segunda reunião com a alta direção, refinou-se a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo e para cada objetivo, foi indentificado o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo. Para cada indicador foi proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis e para cada perspectiva, identificou-se as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard.

A partir da definição dos indicadores foram identificadas e analisadas as metas existentes para cada um deles. As metas, tanto para curto quanto para longo prazo, deveriam representar um desafio a ser alcançado e estarem relacionadas entre si conforme a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos. Na medida em que foram sendo definidos os objetivos e indicadores, também foram surgindo idéias para os planos de ações para cada objetivo;

c) Tarefa 8: Desenvolvimento do plano de implementação: a colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho É necessário, nesta fase, o monitoramento constante das informações, a realização de balanços fidedignos dos indicadores, bem como, a programação de novos workshops para verificar se os benefícios alcançados com o BSC irão garantir o sucesso da implantação.

A idéia central foi difundida em todos os níveis, onde houve um conhecimento de seus objetivos, estratégias, a fim de que se estabeleça, concretamente, a possibilidade de gerenciamento através do BSC. À medida que estas providências foram tomadas, ficaram mais palpáveis os possíveis resultados da implantação do projeto, uma vez que a empresa passa a se conhecer mais profundamente;

d) Tarefa 9: Terceiro workshop executivo: Um documento com todos os planos de ação e projetos elaborados durante o planejamento estratégico da empresa foi usado como fonte de informação para elaboração de uma matriz de relacionamento que auxiliou na associação dos planos de ação aos Objetivos Estratégicos mais afetados por eles. Essa matriz ressaltou os projetos prioritários da empresa, com base no Painel Estratégico;

e) Tarefa 10: Finalização do plano de implementação. O processo de desenvolvimento do BSC ainda irá passar por uma evolução, inicialmente as informações são coletadas e estruturadas em planilhas de Excel e integradas com o sistema gerencial através das mesmas, apesar da dificuldade de manter controles de tantos níveis de informações, uma vez que existem muitos níveis para avaliação de desempenho, foi considerada que não será necessária a utilização de um Software específico.

7 RESULTADOS

Utilizando a metodologia descrita no capítulo 5 e 6, foi desenvolvido o Balanced Scorecard da Assessoria Liberal Soluções Empresariais. Para facilitar o entendimento deste trabalho, os resultados obtidos serão apresentados através dos seguintes recursos:

- Mapa estratégico.
- Detalhamento do Painel Estratégico do Balanced Scorecard.
- Painel Estratégico do Balanced Scorecard.
- Cronograma da elaboração do Balanced Scorecard.

7.1 O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico, as metas, as iniciativas e os indicadores são elementos presentes na metodologia do BSC e utilizados na implementação de um sistema de gestão de desempenho.

Os objetivos estratégicos distribuídos entre as quatro perspectivas são ligados por meio de relações de causa e efeito representadas no mapa estratégico desenvolvidos conforme a figura 7.

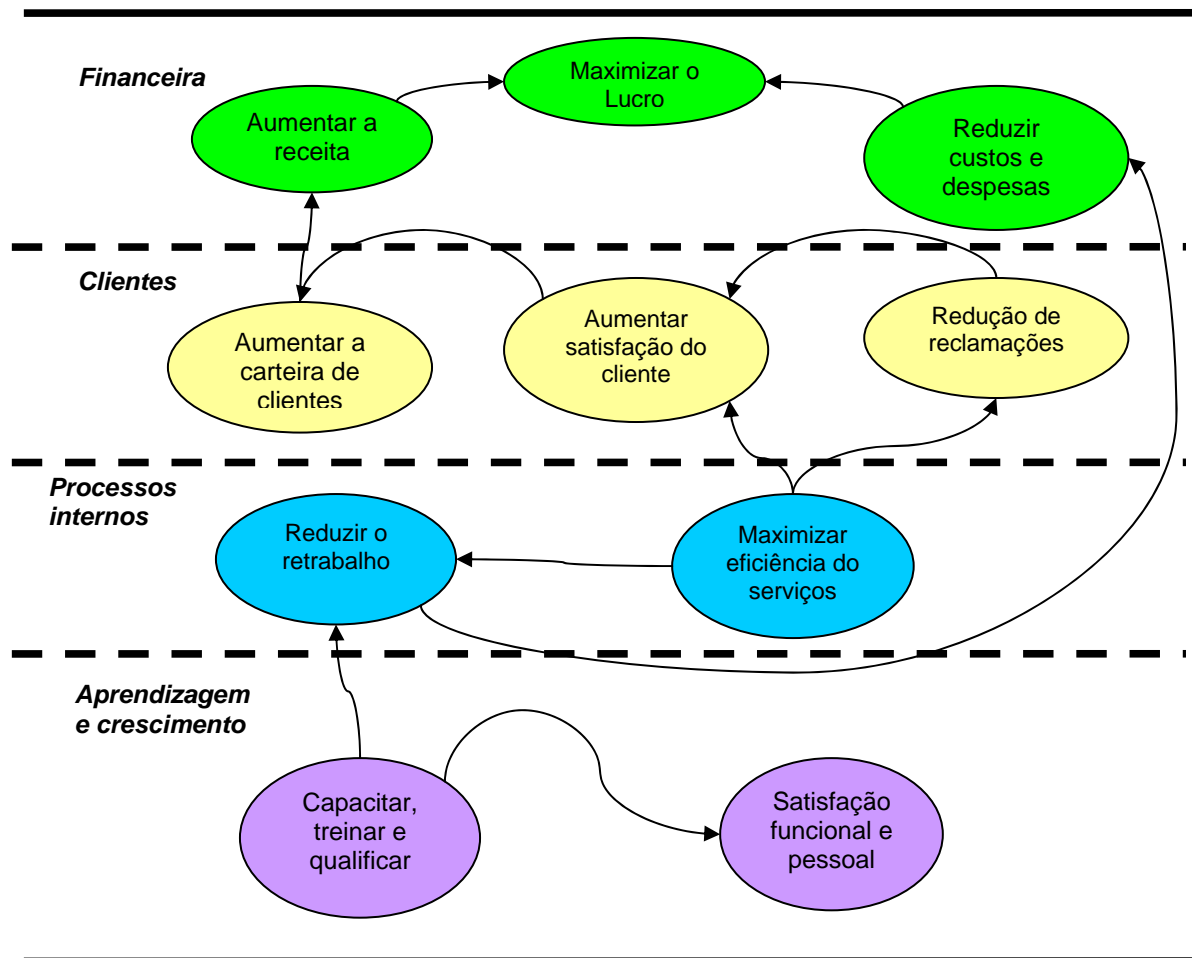


Figura 7: Mapa estratégico.

As relações de causa e efeito, ficam evidenciadas no Mapa Estratégico, no Objetivo de Aprendizagem e crescimento percebe-se que a capacitação e qualificação esta intimamente ligada com a satisfação dos funcionários e com a redução de retrabalhos por erros humanos.

Nos processos internos, a redução de retrabalhos acarreta na maximização dos serviços e na redução de custos causados pelo retrabalhos, na mesma linha de raciocínio a maximização da eficiência gera o aumento da satisfação do cliente e a redução no numero de reclamações.

Cerca de 20% dos clientes que entram na empresa são por indicação dos clientes atuais, com o aumento da satisfação do cliente existe a tendência que este número aumente em 10%.

Já na relação entre a perspectiva dos clientes e a perspectiva financeira, percebe-se que a entrada de novos clientes e com a redução de custos pela diminuição do retrabalho e maximização da eficiência na prestação dos serviços, a empresa irá obter a maximização de seus resultados financeiros.

7.2 DETALHAMENTO DO PAINEL ESTRATÉGICO

Os itens estão apresentados da seguinte forma:

a) Objetivos e descrição: cada um dos objetivos ilustrados no mapa estratégico é listado na tabela e descrito de forma sucinta, utilizando no máximo uma frase ou parágrafo, como sugere Kaplan (1997);

b) Indicadores: Os indicadores que serão utilizados para mensurar e monitorar cada um desses objetivos são listados na tabela, sendo que cada objetivos possui, no mínimo, um indicador;

c) Metas: Nesta coluna, são apresentadas as metas estabelecidas pela empresa para cada indicador, considerando que ainda poderão sofrer alteração antes de iniciar a implementação do BSC. Todas as metas apresentam o resultado a ser atingido;

d) Formula: esta coluna é utilizada para demonstrar como o indicador será calculado e obtido;

e) Origem dos dados: esta coluna indica qual será a origem dos dados para a obtenção dos cálculos dos indicadores;

f) SI: este campo é utilizado para mostrar de qual sistema de informação são obtidos os dados;

g) Ação: esta coluna informa quais serão as ações necessárias dentro da empresa para colocar em prática o funcionamento do BSC, serão estas ações que servirão de base para o atingir as metas;

h) Periodicidade do monitoramento: nesta coluna está definido o intervalo de tempo entre cada medição do indicador.

7.3 O PAINEL ESTRATÉGICO

O Painel Estratégico ajuda a visualizar e entender como se dará e como serão controlados todos os objetivos estratégicos, através de seus indicadores. Ele oferece uma visualização dinâmica e conclusiva, através de um só mostrador do progresso operacional e organizacional, diante de objetivos e metas integradas. O mesmo visa propiciar a percepção de oportunidades sinérgicas e provocar o pensamento estratégico, bem como facilitar e

agilizar a comunicação, a decisão, a ação e a realização gerencial, em busca de superior “valor agregado” a investimentos, produtos e serviços.

PAINEL ESTRATÉGICO							
Objetivos estratégicos	Meta	Indicador/Medida	Fórmula	Origem dos Dados	SI	Ação	Periodicidade Monitoramento
PERSPECTIVA FINANCEIRA							
Aumentar a receita oriunda de novos clientes	Aumento de 35% na receita	variação da receita 2007-2008	$((\text{números de novos clientes A, B ou C de 2008}) / (\text{números de novos clientes A,B ou C de 2007})) * 100$	Indicador comercial	Planilha	captação de clientes através de parcerias externas, fortalecimento da marca	Mensal
Melhorar a estrutura de custos e despesa	reduzir 15% custos	variação das despesas 2007-2008	$((\text{custos de 2008}) / (\text{custos de 2007})) * 100$	DRE	Prosoft	implementar o custeio por atividade, ABC	Mensal
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Aumentar carteira de clientes	Aumento de 20% de clientes "A"; 10% "B" e 10% "C"	variação dos clientes por categoria 2007-2008	$((\text{clientes capitados 2008}) / (\text{clientes capitados de 2007})) * 100$	Indicadores Comercial	Planilha	implementar departamento comercial; aumentar canais de venda	Anual
Aumentar nível de satisfação do cliente	Aumentar nível de satisfação em 30%	variação do nível de satisfação 2007-2008	$((\text{clientes satisfeitos 2008}) / (\text{clientes satisfeitos de 2007})) * 100$	Pesquisa de satisfação	Planilha	Personalizar ofertas de serviços	Anual
Reduzir reclamações dos clientes	Reduzir em 20 % as reclamações em 2008 em relação a 2007	variação da reclamações 2007-2008	$((\text{Número de reclamações em 2008}) / (\text{Número de reclamações em 2007})) * 100$	Planilha controle ouvidoria	Planilha	Otimizar estrutura de atendimento	Mensal
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS							
Maximizar a eficiência do serviço	redução de 30% no tempo de execução do serviço	variação do tempo de execução de cada serviços 2007-2008	$((\text{tempo execução serviço 2008}) / (\text{tempo execução serviço 2007})) * 100$	Prosoft	Prosoft	aperfeiçoar a integração entre os sistemas contábeis da empresas	Mensal
Reduzir o Retrabalho	redução de 40% dos retrabalhos	variação do retrabalho 2007-2008	$((\text{n}^\circ \text{ retrabalhos 2008}) / (\text{n}^\circ \text{ retrabalhos 2007})) * 100$	Prosoft	Prosoft	melhorar os fluxos das atividades Aperfeiçoar o sistema de informação	Mensal
PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO							
Satisfação funcional e pessoal dos funcionários em relação a empresa	Aumentar a satisfação dos funcionários 20% em 2008 em relação a 2007	variação da satisfação dos funcionários 2007-2008	$((\text{funcionários satisfeitos 2008}) / (\text{funcionários satisfeitos de 2007})) * 100$	pesquisa satisfação interna	Planilha	implantação de prêmios; plano de carreira; programa de benefícios	Anual
Qualificar o treinamento dos funcionários	10 horas de treinamentos mensais por funcionário	variação das horas de treinamentos de 2007-2008	numero de horas de treinamento em 2008	Planilha de horas de treinamento	Planilha	Realizar palestras e cursos para os funcionários com o objetivo de treiná-los e capacita-los de acordo com as necessidades	Mensal

Quadro 1: O Painel Estratégico

7.4 CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A implantação do BSC em uma pequena empresa precisa acontecer num curto período de tempo desde sua preparação, para que os aspectos que serviram de base para as definições dos indicadores já não estejam mudando. O **quadro 01** mostra como o tempo para a implantação do BSC na empresa, onde a Etapa II durou cerca de cinco semanas; a elaboração da etapa III teria a duração de sete semanas; sem ter, contudo, não foi sugerido o tempo para a total implantação.

PERÍODOS	TAREFAS							
	Tarefa 3	Tarefa 4	Tarefa 5	Tarefa 6	Tarefa 7	Tarefa 8	Tarefa 9	Tarefa 10
Março								
semana 1								
semana 2								
semana 3								
semana 4								
Abril								
semana 1								
semana 2								
semana 3								
semana 4								
Mai								
semana 1								
semana 2								
semana 3								
semana 4								
Junho								
semana 1								
semana 2								
semana 3								
semana 4								

Quadro 2: Cronograma da implantação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo inicial de elaboração do BSC levou cerca de 5 meses mas o trabalho continua uma vez que os indicadores deverão ser alimentados e avaliados periodicamente.

Este trabalho contínuo é importante face à dinamicidade do mercado, pois podem provocar alterações não só nas medições como na estratégia da empresa.

Os participantes da implementação concordaram que o modo de condução do processo de implementação (realização de workshops e brainstorming) foi proveitoso e não estavam acostumados com a rotina de realização das atividades anteriormente mencionadas.

Tanto o processo de desenvolvimento do mapa estratégico quanto o próprio mapa estratégico possibilitou aos executivos criarem e visualizarem as principais causas que afetavam o desempenho da empresa proporcionando melhorias na qualidade das informações gerenciais que deveu-se à reorganização de vários processos e à implementação de um sistema informatizado que continha os conceitos do BSC.

O Balanced Scorecard foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento empresa como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico. Foi escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.

O objetivo geral do BSC é comunicar a estratégia corporativa à toda empresa; analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o feedback. O BSC pode preencher todas as lacunas para o planejamento estratégico da empresa. Quando utilizado em pequenas empresas facilita o processo de gerenciamento ajudando a estas na manutenção da sua sobrevivência por envolver um menor número de pessoas torna-se mais fácil a sua implementação.

O processo de elaboração de um BSC deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão, devendo ser adaptada conforme a aplicação. Esta metodologia de gestão permite a organização e a flexibilidade

exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da empresa para a tomada de decisão de forma correta.

O BSC, de acordo com Campos (2001), não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação”.

Desta forma o BSC poderá ser uma ferramenta capaz de alinhar as estratégias com as iniciativas da empresa.

Espera-se que o BSC venha a fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construïrem organizações de grande sucesso. Partindo desta premissa, este trabalho teve como contribuição a estruturação de indicadores de resultados que uma empresa de pequeno porte poderá estabelecer para controle, traduzindo as suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como passo para uma jornada plena de aprimoramento da arte de administrar.

BECKER, Brian E., HUSELI, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Elviesier, 2001, pág. 134.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CHRISTENSEN, C. (1997) **Making strategy: learning by doing.** *Harvard Business Review.* p.1 41-156.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. e JOHNSON, H. T.. **A relevância da Contabilidade de Custos.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 70.

KOTLER, Philip. **Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados.** São Paulo: Ed. Futura, 1999, p. 57;152.

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

PINTO, Américo. **Balanced scorecard para projetos.** *Revista MundoPM*, nº 2, ano 1, 2005, págs. 8 – 13.

REZENDE, José F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: Elviesier, 2003, pág. 235.

SILVERA JR, A.;VIVACQUA, G. **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPECKBACHER, G. et al. **A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in german-speaking countries.** *Management Accounting Research*, v. 14, p. 361-887, Academic Press, 2003.

WHEELWRIGHT, S. C. manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, 1984.