



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Engenharia de Lorena - EEL

*“Todos gostamos de belas palavras,
porém poucos de nós as transformam em atos”
(Sun Tzu)*

INTRODUÇÃO

Se oferecermos a um piloto de avião, duas aeronaves distintas para ele voar, qual delas escolheria?

(i) – uma aeronave básica equipado apenas com os equipamentos essenciais, tais como medidores de altitude, velocidade e consumo de combustível ou

(ii) – uma aeronave que lhe fornece informações detalhadas sobre todos os comandos, controle de combustível, localização precisa em qualquer lugar do mundo, velocidade, altitude, rota, previsão do tempo e de turbulências.

A resposta é óbvia, até para quem não é piloto.

No entanto, são muitas as empresas que “voam” arriscadamente utilizando apenas equipamentos básicos, a despeito de todos os instrumentos disponíveis para se navegar com mais tranquilidade nesses turbulentos tempos de globalização.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas mais relevantes surgidas recentemente no campo da gestão estratégica. Sua principal função é permitir ao “piloto” (o gestor principal) conduzir o seu vôo utilizando todo um conjunto de indicadores que lhe possibilite uma visão sistêmica de toda a sua organização.

O BSC foi apresentado pela primeira vez por Robert Kaplan¹ e David Norton², através da publicação do artigo *“The Balanced Scorecard – measures that drive performance”* na Harvard Business Review de jan-fev de 1992.

A Harvard Business Review em 1997, em uma de suas edições, apontou o BSC como uma das mais relevantes descobertas do mundo dos negócios dos últimos 75 anos.

Hoje em dia, o BSC já está sendo empregado em um número cada vez maior de empresas em todos os lugares do mundo, pois o sucesso do BSC fez com que houvesse uma validação mundial deste processo. Muitas empresas estão adotando o BSC, mas muitas outras já têm resultados para apresentar, pois investiram no BSC já há algum tempo, tais como:

- AT&T Canadá – 32% de taxa de crescimento anual no período de 1995 à 1999;
- Móbil Oil Corporation – eleita a companhia de petróleo mais rentável por 5 anos no período de 1993 à 1999;
- UPS – Crescimento de 30% na lucratividade de 2 anos.

¹ David Norton é co-fundador e presidente do Balanced Scorecard Collaborative. Ele é graduado em engenharia elétrica pelo Instituto Politécnico de Worcester, é mestre em Pesquisa de Operações pelo Instituto de Tecnologia da Flórida e Doutor em Administração de empresas pela universidade de Harvard.

² Robert Kaplan é professor de desenvolvimento e liderança da Harvard Business School. Ele possui bacharelado e mestrado em engenharia elétrica pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts e é Doutor em Pesquisa de Operações pela Universidade de Cornell.

Experiências bem sucedidas de aplicações do BSC em empresas brasileiras, dentre as quais a Gerdau, Oxiteno, Petrobrás, SENAI e Unibanco estão descritas nos seguintes livros:

- Gestão da Estratégia: Experiências e lições de empresas brasileiras – André Coutinho e David Kallás (organizadores) – Editora Campus
- Balanced Scorecard e Gestão Estratégica – Emilio Herrero Filho – Editora Campus

PRINCIPAIS CONCEITOS

O BSC é um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros, que se relacionam através de relações de causa e efeito.

O BSC possibilita administrar a estratégia de uma organização a longo prazo, além de traduzir a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Ele é um modelo de gestão, que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam o comportamento e o desempenho.

O que o BSC possibilita é uma visão sistêmica da organização, e para isto é preciso utilizar de instrumentos de mensuração com uma frequência adequada para verificar como está a “saúde” da organização.

Para apoiar o processo de gestão de uma organização nos tempos atuais, cada vez mais globalizados e competitivos, é fundamental que existam processos que permitam a medição do desempenho, porque “o que não é medido não pode ser gerido”.

Para seus criadores, Kaplan e Norton:

“Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (topdown) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”.

Defendem Kaplan e Norton a necessidade de se monitorar juntamente com resultados econômico-financeiros, o desempenho da organização junto ao seu cliente, o desempenho de processos internos e pessoas, inovações e tecnologias.

Para Kaplan e Norton, o somatório de pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicadas aos processos internos das empresas alavancarão o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trarão à empresa os resultados financeiros esperados, o que eles denominam como “criar valor com ativos intangíveis”.

Os ativos intangíveis geralmente não são levados em consideração pelos critérios de avaliação tradicionais. Podem ser classificados em três categorias:

- Capital humano: Habilidades, talento e conhecimento dos funcionários;
- Capital da informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos funcionários, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Kaplan e Norton propuseram quatro perspectivas para a análise de uma empresa: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Cada uma destas perspectivas possibilita uma forma diferente de se olhar uma organização.

Para cada uma destas perspectivas são propostos indicadores, objetivos, metas e ações muito bem definidas.

Uma pesquisa³ realizada pela revista *Fortune* em 1999 revelou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso

As principais razões encontradas, na época, nas falhas de implementações de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de quatro barreiras:

- Barreira da Visão: somente 5% das pessoas que compõem o nível operacional compreende a estratégia;
- Barreira da Motivação: apenas 25% dos executivos possuem incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
- Barreira Orçamentária: 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- Barreira Cultural: 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

O BSC foi concebido com o objetivo de suprimir estas barreiras.

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

Medidas fornecem informações indispensáveis, vitais, pois toda a estratégia é construída em cima de princípios que se acredita ser fundamental para a criação de valores para a organização. O acompanhamento dessas medidas indicará se será necessário ou não uma mudança ou até uma revisão da estratégia.

Kaplan e Norton defendem que um BSC bem elaborado é mais que uma coleção de indicadores críticos ou fatores críticos de sucesso. Um BSC, devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre variáveis chaves expressas em indicadores, ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Isso faz com que toda a organização fique orientada para a estratégia.

Para Kaplan e Norton a construção de uma organização focada estratégia passa por cinco princípios básicos.

Princípios estes necessários para que as empresas atinjam resultados extraordinários.

Princípios que pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia.

Princípios que giram em torno da estratégia.

Estes são os cinco princípios básicos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entender;
- Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- Converter a estratégia em um processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia;

³ Informação extraída do livro: "Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica" de Emílio Herrero Filho – Editora Campus.

- Mobilizar a mudanças por meio da liderança executiva para promover a transformação.



Figura 1 - Os princípios de uma organização orientada à estratégia.

Uma organização orientada para estratégia apresenta as seguintes características:

- Estratégia - ter a estratégia como item da agenda organizacional. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação;
- Foco - concentração dos esforços em prol da estratégia. Como o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC, o foco é a estratégia;
- Organização - Todas as pessoas mobilizadas por uma atuação estratégica. O BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa.

Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os todos os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

AS 4 PERSPECTIVAS DO BSC

Para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia. Isto levou Kaplan e Norton a dividirem o BSC em quatro perspectivas, onde para cada uma delas, uma pergunta chave é feita.

Perspectiva Financeira

Para ser bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Para responder esta pergunta uma organização utiliza de indicadores financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, ou de

indicadores financeiros modernos, tais como: EVA (*Economic Value Added*) ou ROI (*Return on Investment*).

Perspectiva do Cliente

O que é importante para o cliente? Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

As respostas dessas perguntas permitem a identificação de medidas que refletem como é que a empresa deve criar valor para os clientes. Obviamente depende de quem são os clientes e do ambiente competitivo em que a empresa se insere e do tipo de produto que a empresa produz e/ou do tipo de serviço que ela presta.

Kaplan e Norton ressaltam, que nesta perspectiva, é relevante que a empresa saiba quem é o seu segmento alvo de clientes e negócios e disponha de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos.

Os indicadores mais comuns para esta perspectiva são: retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lealdade dos clientes, pontualidade das entregas e fatia de mercado, dentre outros.

Perspectiva dos Processos Internos

Para satisfazermos nossos acionistas e clientes quais processos deverão alcançar a excelência?

Nesta perspectiva é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maiores impactos na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros.

Kaplan e Norton afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processo críticos nos quais se busca a excelência, visando atender aos objetivos dos clientes e financeiros.

Eles apontam três processos internos, como os principais:

- Processo de inovação – Os gestores analisam as necessidades do cliente e depois criam produtos e/ou serviços que correspondem a essas necessidades, tendo como principais indicadores a percentagem de vendas de novos produtos ou o tempo para desenvolver uma nova geração de produtos, dentre outros.

- Processo operacional – Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto e/ou serviço. O ponto fundamental deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes com eficiência máxima, tendo como principais indicadores os seguintes: qualidade, confiança ou entrega.

- Processo de pós-venda – Inclui os serviços de apoio pós venda ao cliente que contribuem para a satisfação dos clientes, tendo como principais indicadores índices de garantia ou de reparação de produtos/serviços.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A resposta a esta questão visa identificar a estrutura física e de pessoal que a empresa necessita e deve construir para permitir a implementação da estratégia. Nas organizações a aprendizagem e o crescimento devem estar centrados em três elementos:

- Recursos Humanos – onde os indicadores mais utilizados são a satisfação, a retenção e a produtividade dos colaboradores.
- Sistemas de Informação – onde os indicadores mais utilizados são aqueles relacionados à eficácia das ações de treinamento e capacitação, e
- Motivações – onde os indicadores mais utilizados são os incentivos concedidos aos colaboradores com os fatores de êxito da organização e a sua evolução,

sugestões dos funcionários para aumento da receita e diminuição das despesas.

Por fim, estes indicadores, nas quatro perspectivas são diferentes de empresa para empresa, pois cada empresa elabora os indicadores de acordo com as suas necessidades específicas, o que torna muito difícil duas empresas elaborarem ou adotarem os mesmo indicadores.

O RELACIONAMENTO ENTRE AS DIMENSÕES

As perspectivas relacionam-se entre si e sempre estão focadas na estratégia da empresa, conforme mostra a Figura 2.

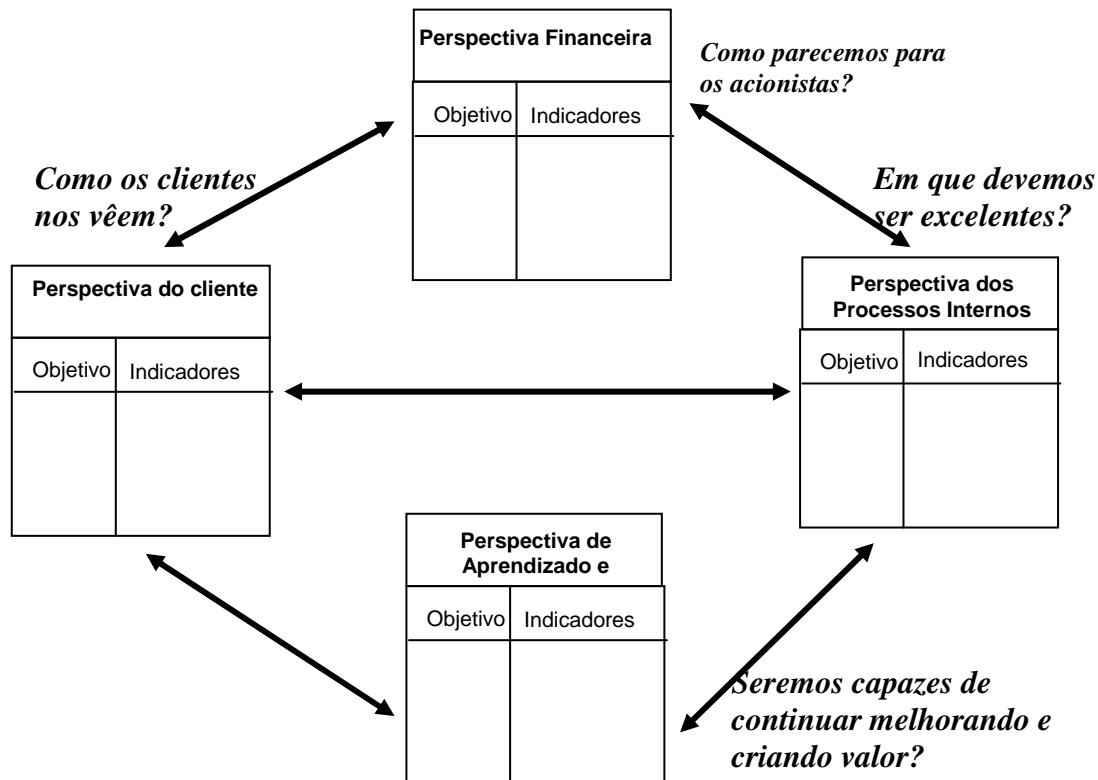


Figura 2 – As dimensões do BSC giram em torno da estratégia.

O BSC permite, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos nas quatro dimensões, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito.

Estas relações de causa e efeito possuem uma direção de causalidade, no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira (vide Figura 3), ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem cada vez mais os seus clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

O somatório de pessoas, tecnologias, informações (perspectiva de aprendizado e crescimento), se bem aplicadas aos processos internos das empresas, terá um grande desempenho no mercado em relação aos clientes (perspectiva de clientes), fazendo com que a empresa alcance os resultados financeiros esperados. É assim que se dá a lógica natural de causa e efeito.

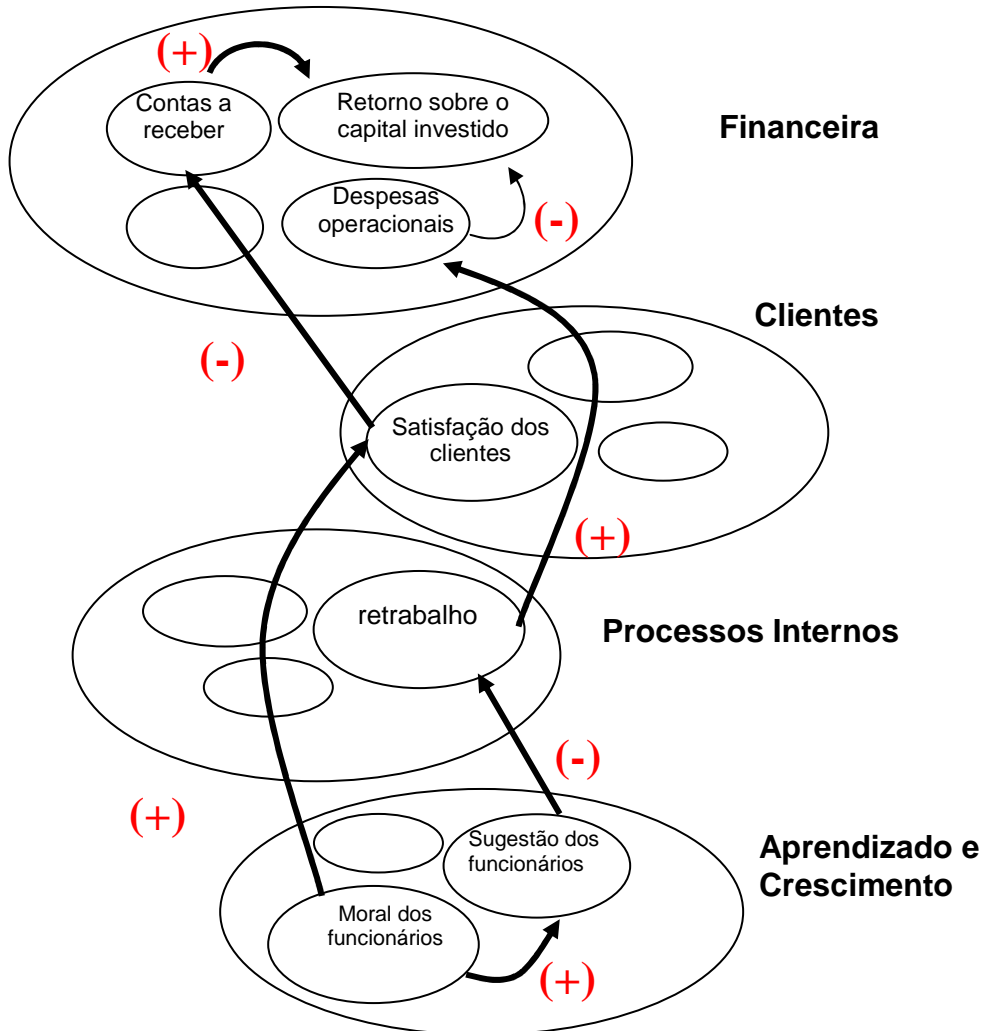


Figura 3 - Lógica de causa e efeito e direção da causalidade.

MAPAS ESTRATÉGICOS

A metodologia do BSC preconiza, como ponto de partida, a construção de um “mapa estratégico” que orientará a definição do conjunto de indicadores a ser usado na disseminação e no controle da execução da estratégia por toda organização.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, pois mostra de uma forma simples, como os objetivos, separados em cada perspectiva do BSC, se relacionam para descrever a estratégia.

Para Kaplan e Norton, por intermédio da construção de um mapa estratégico e da definição de um conjunto de indicadores divididos em quatro categorias (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), é possível estabelecer um sistema capaz de disseminar a estratégia por toda a organização e promover o controle da ação executada.

No mapa estratégico, além de ser mostrada toda a lógica da estratégia relacionando os objetivos, também são mostrados todos os indicadores, metas e os planos de ação para o cumprimento desses objetivos.

O Anexo A apresenta um exemplo do que é um mapa estratégico, mostrando as relações entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC. Este mapa estratégico é de uma das grandes empresas de siderurgia do Brasil.

O Anexo B apresenta o desdobramento de um mapa estratégico em indicadores, metas e ações.

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias: os investimentos em ativos intangíveis para aumentar a receita a longo prazo conflitam com corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita;

- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes: a satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza nesta proposição de valor é a perspectiva mais importante da estratégia;

- Cria-se valor por meio dos processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes nos mapas estratégicos e nos BSCs descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir;

- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, pois cada agrupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos;

- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, pois a perspectiva de aprendizado e crescimento, no mapa estratégico, trata os ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia.

Em muitas organizações já existem bons programas para a melhoria da qualidade, mas os mapas estratégicos dão grande apoio para as iniciativas de qualidade em andamento, pois concentram o foco nelas, tornando-as mais eficazes, ao alinhá-las com os objetivos estratégicos da organização.

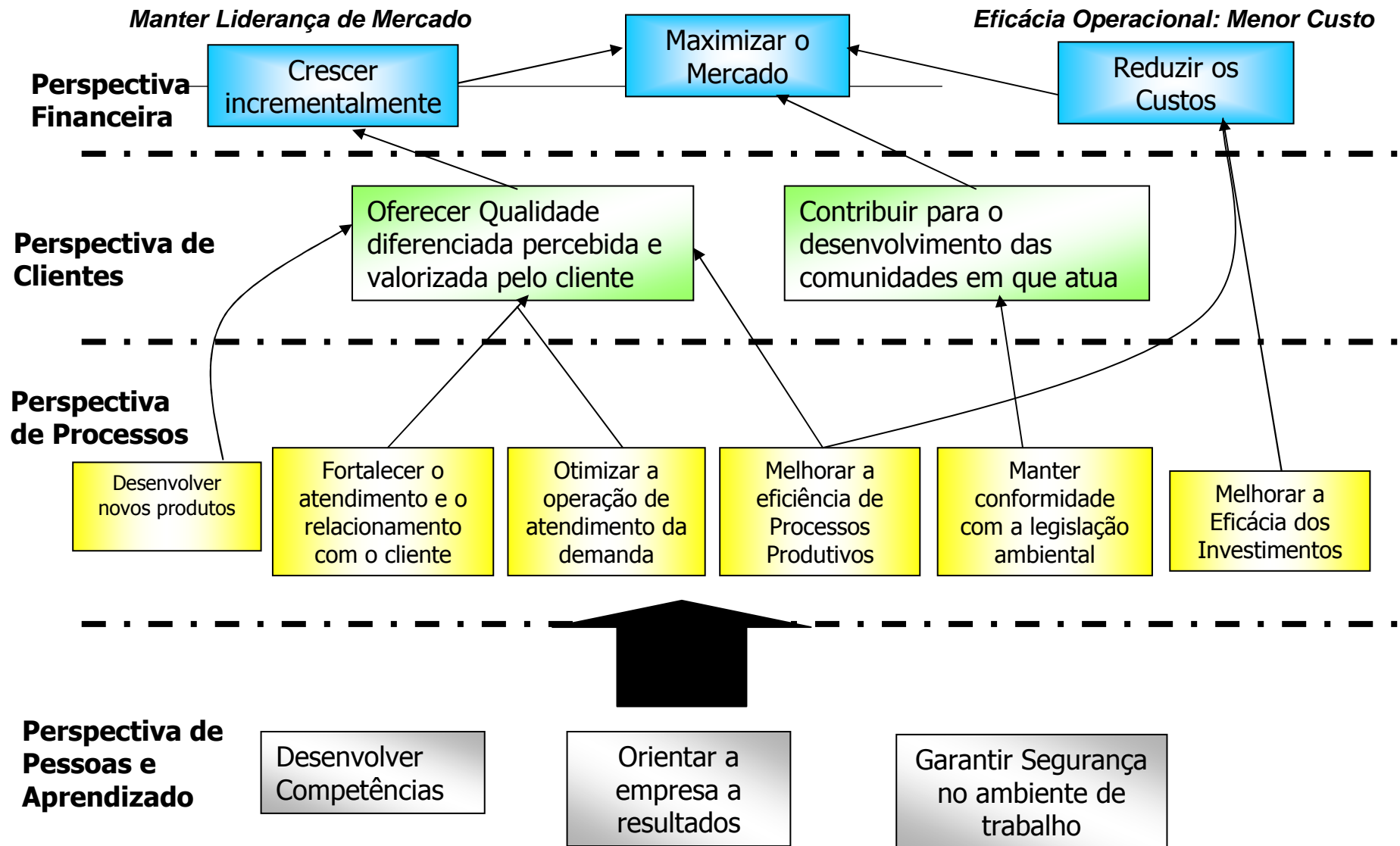
BSC – UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais.

Kaplan e Norton desenvolveram o BSC, baseado no argumento de que não se pode gerenciar o que não se consegue medir, visando possibilitar a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura.

Agora, mais de uma década depois, milhares de empresas em todo o mundo adotaram o BSC não só como um sistema de mensuração, mas também como um sistema de gestão estratégica, com resultados extraordinários. Enquanto, em geral, de 70 a 90% das iniciativas estratégicas fracassam, as empresas que implantaram BSC executam de maneira consistente suas estratégias, com rapidez e sucesso.

ANEXO A – EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



ANEXO B – DESDOBAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucros Receitas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento do Negócio ◆ Participação no Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lucro operacional ◆ Crescimento do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 20% no lucro ◆ Aumento de 12% no faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento do pontos de vendas ◆ Expansão do crédito
Clientes	Qualidade do Produto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Satisfação do cliente ◆ Fidelização do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ % de retenção de clientes ◆ % satisfação de clientes ◆ Crescimento vendas/ano 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 50% na retenção ◆ Aumento de 15% na satisf. ◆ Aumento de 12% nas vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensificação da propaganda ◆ Ampliação de vendedores ◆ Implantação do atendimento ao cliente
Processos Internos	Excelência na Produção	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria da qualidade da fabricação ◆ Maior eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ % de produtos fabricados sem defeitos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhoria de 30% na qualidade ◆ Aumento de 10% na eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programa de qualidade total ◆ Programa de produtividade
Inovação e Aprendizado	Competências Pessoais Capacitação das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Treinar e equipar o pessoal ◆ Maior motivação do pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produtividade do pessoal ◆ Melhoria do clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento de 10% na produtividade ◆ Melhoria do clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implantação da Universidade Corporativa ◆ Aumento do treinamento