

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

JORGE GERSON SILVA DA SILVA

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA  
INDUSTRIAL DO RAMO COURO CALÇADISTA

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

JORGE GERSON SILVA DA SILVA

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA  
INDUSTRIAL DO RAMO COURO CALÇADISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2006

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da  
UFRGS.

S586p

Silva, Jorge Gerson Silva da

Plano de implantação do balanced scorecard em uma empresa industrial do ramo couro calçadista. – Porto Alegre, 2006.

75 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

1. Indústria do calçado : Gestão estratégica. 2. Indústria do calçado : Planejamento estratégico. 3. Controladoria. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 657.54.05

JORGE GERSON SILVA DA SILVA

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA  
INDUSTRIAL DO RAMO COURO CALÇADISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 18 de setembro de 2006.

---

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht

UFRGS

---

Prof. Dr. Denis Borenstein

UFRGS

---

Prof. Dr. José Luiz dos Santos

UNIFIN

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa é fruto de um trabalho que exigiu acima de tudo dedicação, incentivo e cooperação.

Agradeço primeiramente aos meus pais, Nelson (*in memoriam*) e Francisca, por todo o amor, carinho e dedicação desde meus primeiros dias, por fazerem de minha educação uma prioridade, meu enorme afeto.

Ao Professor Dr. Paulo Schmidt, pelo apoio e subsídios ao longo do curso, principalmente pelo entusiasmo sobre o assunto, o que muito colaborou para minha decisão nesta pesquisa.

Ao meu grande amigo Diego, pelas contribuições na revisão e pela força e incentivo, pelos acréscimos valiosos às discussões ao longo da execução do trabalho.

Aos meus familiares, pelas palavras de apoio, incentivo e paciência em se privarem da minha companhia em diversas ocasiões, durante o tempo dedicado a esta dissertação.

Aos meus irmãos Elisabeth, Jeferson e Gemerson (*in memoriam*); meus sobrinhos Adriana, Camilla, Felipe e Gustavo, agradeço por fazerem de minha vida um ambiente harmônico e de felicidade.

À Carolina, meu grande amor, pela paciência em se privar de muitos momentos ao meu lado.

Ao meu filho Rafael, a razão de meu esforço e crença no futuro.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por finalidade básica a aplicação dos conceitos desenvolvidos pelo *Balanced Scorecard*, em uma empresa industrial do ramo couro-calçadista, com suas operações inseridas no mercado interno e externo, buscando de forma estratégica, a ampliação de atuação no mercado. O mercado atualmente encontra-se bastante competitivo, o que se explica, pelo fato da profunda determinação pelas exportações, sobre os índices de produção física de calçados, fazendo com que haja um gradual aumento dessa cadeia produtiva, bem como nos fatores macroeconômicos que controlam a atividade produtiva no Brasil. Tal tendência, poderia ser acompanhada pela ampliação do consumo interno, considerando o atual quadro de políticas macroeconômicas inteiramente dedicadas ao combate da inflação. O mercado é relevante e sofreu efeitos negativos quando da implantação do Plano Real e mais recentemente, pela política econômica adotada no País ocasionando a retração dos níveis de exportação, trazidas pela valorização do real frente ao dólar e devido à entrada no mercado nacional dos calçados Asiáticos, prejudicando a competitividade da empresa tanto no mercado interno como no mercado externo. Essa cadeia produtiva passou recentemente, por um importante processo de reestruturação organizacional, com a intenção de torná-la mais competitiva. Apesar disso, os números referentes ao período de 2000/2005, revelam sucessivas oscilações na produção física de calçados, indicando que os avanços obtidos, embora sejam importantes para participar de concorrência internacional, não são suficientes para garantir a manutenção de taxas crescentes de produção física. Neste processo, as empresas estão voltando suas atenções para melhorar sua capacidade de competitividade, frente ao ambiente globalizado existente, buscando diferencial através de novas ferramentas de gestão, para tanto, o presente trabalho objetiva propor um plano estratégico de implementação do *Balanced Scorecard* para a indústria de calçados. O *Balanced Scorecard* tem se mostrado um dos melhores métodos de gestão dos últimos anos. Apresentado ao mundo inicialmente por Robert Kaplan e David Norton, criado com o propósito de resolver problemas de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* mostrou-se capaz de ajudar para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o *Balanced Scorecard*

evoluiu ao longo do tempo e hoje com certeza, já se trata de uma ferramenta indiscutível para gestão de negócio. O *Balanced Scorecard* apresenta uma ordenação de conceitos e idéias preexistente de uma forma lógica, objetiva e inteligente. A sua correta aplicação implica uma série de vantagens para a empresa, podendo ser destacada como integração de medidas financeiras e não financeiras, a comunicação e o *feedback* da estratégia, o vínculo com o planejamento, maior foco e alinhamento organizacional, entre outros inúmeros benefícios. Para isto, são descritos os principais conceitos relacionados ao assunto enfatizando o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*. Nessa nova forma de gerenciamento, destaca-se como instrumento da maior importância, a construção de um mapa estratégico elaborado a partir da missão, visão, estratégias, objetivos e perspectivas levantadas na organização, que possuam uma abrangência e coerência compatíveis com a atualidade de mercado. Neste cenário, o *Balanced Scorecard*, como ferramenta utilizada para medir o desempenho dos negócios, deve contribuir com suporte às estratégias adotadas pela empresa, para que elas possam ser acompanhadas e venham a produzir retornos positivos para a organização.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard* (BSC). Estratégia. Planejamento Estratégico. Indicadores de Desempenho.

## ABSTRACT

This work aims at analyzing the implementation of the Balanced Scorecard concepts in a leather shoes manufacturing company. Such company is already inserted into both internal and foreign markets and has been trying strategically to expand its market share. Having in view that the market is extremely competitive nowadays and companies are determined to export, leather shoes manufacturing companies are no exception. Their manufacturing level increases and, gradually, the manufacturing chain becomes bigger, a process followed by the macroeconomic factors that control manufacturing activities in Brazil. Considering that macroeconomic policies of Brazil privilege the end of inflation, such tendency should be accompanied by consumption increase within the country. The market is relevant and has suffered negative effects from the Plano Real. Brazilian economic policy has also caused the retraction of the export levels recently, which is a result of the increase in value of *Real* in comparison to dollar and the presence of Asian shoes in the Brazilian market. All these factors together have reduced the competitive power of the company regarding both internal and foreign market. The manufacturing chain has been restructured as an attempt to increase the competitive power of the company. Although some progress has been made – international companies can be faced now – the successive ups and downs of shoes manufacturing numbers in 2000/2005 indicate that the company cannot cover taxes related to the manufacturing process. Due to globalization, companies are constantly trying to increase their competitive power. They try to make the difference by using new managerial tools, and that is why this work aims at creating a strategic plan to implement the Balanced Scorecard concepts in shoes industry. Considered one of the best managerial tools ever, the Balanced Scorecard had its concepts initially presented by Robert Kaplan and David Norton. The Balanced Scorecard was created with the objective of solving performance evaluation problems, but as this tool also helps implement new strategies in companies and creates value to clients, its success as a managerial and strategic tool cannot be denied. Firstly considered a mere way of measuring performance based on indicators, the Balanced Scorecard has evolved through time and, today, it is renowned for its importance as a managerial tool. The Balanced Scorecard has a preexistent set of coordinate concepts and ideas presented in a logical, objective and intelligent way. Once the Balanced Scorecard is implemented correctly, gains are substantial – integration of financial and non-financial issues, communication and



feedback regarding the strategy, plan bond, focus and organizational alignment, so on. The main concepts related to the subject are discussed in this work, and both strategic plan and the Balanced Scorecard are emphasized. Regarding the Balanced Scorecard, the most important aspect is the creation of a strategic map based on mission, vision, strategies, objectives and perspectives of the company. The analysis of such elements takes into consideration the market reality as a whole. In this scenario, the Balanced Scorecard - a tool that measures business performance levels - supports the strategies adopted by the company. In short, strategies are followed and gains are inevitable with the aid of the Balanced Scorecard.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC). Strategy. Strategic Planning. Performance Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Genérico da Proposta de Valor .....	35
Figura 2 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais .....	37
Figura 3 – Modelo da Cadeia de Valor para os Processos Internos .....	39
Figura 4 – Objetivos Estratégicos e Tema Estratégicos .....	43
Figura 5 – Os objetivos estratégicos derivam dos temas estratégicos.....	47
Figura 6 – Estratégias e Indicadores.....	50
Figura 7 – Fluxo do Plano de Ação dos Objetivos Estratégicos .....	51
Figura 8 – Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> Organizacional Baseado no Plano Estratégico da Empresa .....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Estratégia.....	27
Quadro 2 – Características do Planejamento Estratégico.....	28
Quadro 3 – Planejamento Estratégico x Administração Estratégica.....	28
Quadro 4 – Indicadores para Medição dos Temas Estratégicos Financeiros.....	34
Quadro 5 – Relação de Possíveis Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos.....	40
Quadro 6 – Definições Implantadas pelo Plano Estratégico.....	57
Quadro 7 – <i>Softwares</i> Certificados em BSC.....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC *Costing* – Custeio Baseado em Atividades - Custeio ABC

ABM – Gestão Baseada em Atividades

BSC – *Balanced Scorecard*

BSCOL – *Balanced Scorecard Collaborative*

CEO – *Chief Executive Officer* - Presidente

CRM – *Customer Relationship Management*

EVA – *Economic Value Added* - Valor Adicionado Econômico

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GPD – Gerenciamento Pelas Diretrizes.

MBA – *Master of Business Administration*

PEMP – Progresso Efetivo e Medição de Performance

ROCE – *Return on Capital Employed* - Retorno sobre Capital Empregado

ROI – *Return on Investment* - Retorno sobre Investimento

RONA – *Return on Net Assets* - Retorno sobre Ativos

SFO – *Strategy Focused Organization* - Organização Orientada para a Estratégia

TI – Tecnologia da Informação

TQM – *Total Quality Management* - Gestão pela Qualidade Total

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 A GESTÃO ATRAVÉS DA FERRAMENTA <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 METODOLOGIA .....	18
1.5 ESTRUTURA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	20
2.2 ESTRATÉGIA .....	24
<b>3 AS PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>	<b>30</b>
3.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	30
<b>4 TRADUÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA EM METAS .....</b>	<b>44</b>
4.1 DEFININDO A VISÃO DA EMPRESA .....	44
4.2 DEFININDO A MISSÃO DA EMPRESA .....	44
4.3 DEFININDO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA .....	46
4.4 DEFININDO VALORES DA EMPRESA .....	49
<b>5 ASSOCIAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÀS MEDIDAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA .....</b>	<b>52</b>
5.1 ASPECTOS CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	54
5.2 PROPOSTA DO MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	59
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>

**ANEXO A – FLUXOGRAMA DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO  
DAS DIRETRIZES ..... 74**

**ANEXO B – MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EMPRESA  
PESQUISADA ..... 75**

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da competitividade acirrada do mercado industrial couro-calçadista, faz-se necessário que as empresas do ramo se preocupem com a capacidade de gerenciar com eficiência seus processos, focalizado numa visão sistêmica que possibilite a medição imediata de seu desempenho, sob a forma de indicadores, pois a sua sobrevivência está diretamente ligada ao grau de acertos dos responsáveis pela gestão do negócio. Não há como aceitar, nos dias de hoje, com as constantes transformações que ocorrem nas organizações, que empresas obtenham resultados apenas à medida dos acontecimentos, sem que haja qualquer tipo de planejamento estratégico, voltados para a gestão do negócio.

O conceito de estratégia vem avançando mundialmente e com ele, surgiram novos modelos, sistemas e ferramentas de medição de desempenho, baseado em indicadores que implicam uma série de vantagens na mensuração da estratégia, traduzido em resultados a quantificação das ações planejadas de forma imediata, possibilitando inúmeras vantagens quando aplicado de forma correta no instrumento de gestão. Por certo, que não é o resultado, o lucro, a medida do melhor desempenho das empresas, mas sim, o planejamento estratégico traçado para alcançar tais objetivos.

O pressuposto de conciliar os conceitos estabelecidos no sistema de medição de desempenho, baseado em indicadores de desempenho, evoluiu de forma a garantir que o *Balanced Scorecard*, se trata de uma ferramenta voltada para a gestão do negócio, focalizada na implementação estratégica que vêm se mostrando como alternativas eficazes de modelo de sistema de gerenciamento.

Houve ao longo do tempo, algumas tentativas para se traduzir a expressão “*Balanced Scorecard*” do idioma inglês para o português. Para Campos (1998) utiliza o termo “cenário balanceado”. Olve, Roy e Wetter (2001) utilizam o termo “condutores de performance”. Já Júlio e Salibi Neto (2002, p. 181) referem-se ao *Balanced Scorecard* como “cartão de pontos equilibrado”.

Trata-se de uma expressão que no idioma original contém diversos significados e qualquer tentativa de tradução pode implicar imperfeições na interpretação. Como o termo vem sendo usado com frequência no Brasil, em sua forma original, optou-se pelo uso do termo inglês ou de sua sigla (BSC).

## 1.1 A GESTÃO ATRAVÉS DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD*

Ao longo do tempo, o *Balanced Scorecard* constitui-se em um dos melhores métodos de gestão dos últimos tempos. O *Balanced Scorecard* foi inicialmente apresentado ao mundo por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo "*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*" (Balanced Scorecard - Medidas que impulsionam o desempenho) na revista *Harvard Business* em 1992.

Apresentado inicialmente como uma ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico e controle da performance, o *Balanced Scorecard* evoluiu ao longo do tempo, passando a ser tratado como ferramenta de gestão, resultante do planejamento que demonstra o resultado a obter-se dada a implantação do planejamento estratégico, onde o processo de gestão passa a trabalhar com novos modelos de decisão que deriva do planejamento estratégico.

A Controladoria é responsável pelo gerenciamento do sistema estratégico, onde a empresa tem por finalidade, criar riqueza, face à missão da organização. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* tem a função de traduzir de forma clara a missão e estratégia da organização, com objetivos bem definidos na missão, representando o equilíbrio entre os indicadores voltados para os processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 39),

O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação de estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos [...].

Cabe à empresa no primeiro momento, identificar através da missão e visão sob a ótica da organização, um sistema de gestão estratégica coerente, a fim de nortear o processo de montagem das perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1997), o qual sugerem que sejam utilizadas as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



## 1.2 OBJETIVOS

Apresentamos a seguir, os objetivos que conduzem o trabalho no desenvolvimento de um modelo que permite a empresa implantar o *Balanced Scorecard*.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo, apresentar um modelo de implantação do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão estratégica na Disport do Brasil Ltda, empresa do ramo couro-calçadista, com ênfase no sistema de medição de desempenho do processo estratégico, convertendo em ações que visam buscar resultados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentarmos os conceitos de *Balanced Scorecard*, baseado em indicadores de desempenho;
- Evidenciarmos os benefícios da utilização de um sistema de desempenho baseado em indicadores como ferramenta de gestão;
- Esclarecermos e traduzir a missão, visão e as estratégias da empresa, através dos indicadores de desempenho, e;
- Apresentarmos um roteiro para a implantação do *Balanced Scorecard*.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho apresenta uma ordenação de conceitos, na qual visa a avaliação e a mensuração da estratégia empresarial, através da implantação da ferramenta do *Balanced Scorecard*, tendo como premissa, o constante desafio de sustentar e administrar a posição no mercado acirrado. A busca pela competitividade crescente e a busca pela abertura dos novos mercados trazidas pela globalização, faz com que as empresas utilizem-se de ferramentas de gestão seguras e eficazes, capazes de identificar, de forma rápida e precisa, onde encontra-se o problema.

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), tem se mostrado um excelente modelo de medição de desempenho para as empresas que refletisse o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, considerando medidas financeiras e não financeiras e medisse as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, não só por mostrar e detalhar onde está o problema, mas por representar uma forma de revisão dos procedimentos, apontar as fontes geradoras de resultado performances a serem atingidas. Sem dúvida, uma ferramenta indispensável para empresas que querem se posicionar de maneira estratégica no mercado.

Se considerarmos as evoluções ocorridas ao longo do tempo, nos métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, que baseavam-se exclusivamente em indicadores contábeis e financeiros, e que mostravam-se ineficientes, a visualização dos indicadores de desempenho escolhidos pela organização, impulsionam o desempenho, fortalecendo a visão do negócio numa posição estratégica atual e futura.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard*, traduz a missão e a estratégica da organização em objetivos e medidas, gerando informações de forma a permitir aos gestores, a utilização do critério de causa e efeito para identificar as medidas internas dos processos críticos de negócios, uma vez que o método introduz uma nova possibilidade de abordar aspectos que contribuem para traçar objetivos estratégicos, segundo Campos (1998).

Segundo as perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*, a qual busca um referencial como uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na empresa, amparado pela visão sistêmica que alavancam o desempenho sob a ótica financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

## 1.4 METODOLOGIA

Quanto a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, o estudo desenvolvido segue a abordagem de uma pesquisa aplicada, que com enfoque qualitativo, objetiva gerar o conhecimento para aplicação prática, na solução de problemas específicos. Como resultado, serão abordados os objetivos estabelecidos que darão a forma necessária para o conhecimento e entendimento do plano de ação na implantação de um modelo estratégico baseado no *Balanced Scorecard*.

## 1.5 ESTRUTURA

Com o propósito de atingir os objetivos traçados, o presente trabalho se apresentará dividido em 6 capítulos da seguinte maneira: Inicialmente com os aspectos introdutórios, objetivos, justificativa e metodologia, contextualizando o tema no espaço e no tempo, discorrendo brevemente sobre os fatos que influenciaram o surgimento do *Balanced Scorecard*, e serviram de motivação para esta pesquisa. O segundo capítulo segue com a fundamentação teórica, oferecendo um resgate dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico, administração estratégica e *Balanced Scorecard*. O terceiro capítulo apresenta as perspectivas do BSC, na qual foram abordados os principais conceitos relevantes ao tema. O quarto capítulo foi produzido com a tradução da missão, visão e estratégias em metas. O quinto capítulo apresenta a associação dos objetivos às medidas estratégicas. No sexto capítulo abordaremos o planejamento para estabelecer as metas com as estratégias definidas.

Por fim, o capítulo sexto apresenta a conclusão, apresentando também recomendações das principais considerações obtidas a partir do seu desenvolvimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Kaplan e Norton (2000) afirmam que o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, explicita de uma forma, a hipótese da estratégia da empresa, e que cada indicador previamente estabelecido, se convergem para alcançar a melhoria na qualidade dos produtos/serviços. Esta ferramenta fornece aos gestores um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Na defesa do modelo por eles propostos, Kaplan e Norton (1997), propõem que, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, têm-se mostrado adequadas em diversas empresas, possibilitando dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento de um modelo estratégico, considerando que ainda não foram encontradas empresas que utilizem menos do que as quatro perspectiva, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócio, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas de forma a complementar, tornando a gestão mais eficaz.

Neste contexto, Campos (1998) ressalta que os processos gerenciais construídos a partir do *Balanced Scorecard*, asseguram que a empresa fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo, solucionando uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais. Assim, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas numa era em a informação, traduz-se em estratégia de longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard*, possibilita a contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os à uma seqüência de ações que necessitam ser tomadas em relação aos próprios processos financeiro, dos clientes, dos processos internos, proporcionando em longo prazo, que seja produzido o desempenho econômico esperado.

No entendimento de Olve, Roy e Wetter (1999), os benefícios alcançados através da implantação do *Balanced Scorecard*, estão diretamente relacionados aos seguintes pontos:

- Fornecer a gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Traduzir de forma clara, qual o benefício individual de cada colaborador par com a empresa;
- Estabelecer investimentos relacionados com o desenvolvimento com o relacionamento com clientes e tecnologia da informação, transformando em benefícios futuros;

- Possibilitar consciência de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumento dos resultados da organização.

## 2.1 *BALANCED SCORECARD*

O termo *Balanced Scorecard* é hoje o assunto mais empregado nos meios especializados na gestão de negócios. É considerado o de maior discussão em fóruns, grupos de trabalhos ou mesmo nas empresas, geralmente ressaltado pela sua visão geral, que dará uma base sólida para o entendimento da metodologia de planejamento e mapa estratégico para organizações.

O *Balanced Scorecard* representa na atualidade, um dos melhores métodos de gestão desenvolvido nos últimos tempos. O *Balanced Scorecard* foi mostrado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” na conceituada revista Harvard Business de janeiro-fevereiro de 1992.

Inicialmente, o *Balanced Scorecard* foi criado apenas para resolver problemas de avaliação de desempenho, mas a ferramenta mostrou-se eficiente tanto na avaliação de desempenho, como no suporte para implementação de novas estratégias nas empresas, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Não foi por acaso que a Harvard Business registrou que o *Balanced Scorecard* representava uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios nos últimos 75 anos. Na atualidade, o sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão e conseqüentemente na sua definição estratégica.

O *Balanced Scorecard* apresenta, em seu conceito, dimensões de avaliação de eventos não financeiros, possibilitando que tudo numa organização possa ser medido, evidenciando que o seu diferencial é o poder de medir tudo, diferentemente de empresas que fazem gestão apenas baseados em valores históricos e puramente financeiros. As diferentes observações dirão como utilizar a situação do mercado em função do planejamento estratégico da empresa, ou seja, em função da concretização dos seus objetivos. Cada dimensão fica responsável por

uma forma, ou perspectiva de se observar o mercado. Assim, finanças, clientes, aprendizado e crescimento, e processos internos são chamados de dimensões do *Balanced Scorecard*.

Uma empresa que tem a experiência de implementar o *Balanced Scorecard* sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito. Todos os objetivos, ações planejadas na estratégia, podem ser colocadas de lado quando se está medindo a estratégia. Essa medição é fundamental, pois pode evitar um fracasso da organização, ou ainda confirmar um ótimo planejamento estratégico, porque a estratégia está baseada naquilo que se acredita que vai criar valor para a organização.

Se essa medição acabar não acontecendo, dificilmente serão descobertas suposições equivocadas, nas quais a estratégia está baseada, impedindo assim suas correções. Com esse apoio para acompanhar e monitorar a evolução da estratégia, o *Balanced Scorecard* diminui a preocupação de todos dentro de uma organização, que tem por objetivo final, o alcance dos objetivos definidos na estratégia, efetuados através de indicadores chaves.

### **2.1.1 Dimensões do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* está dividido em quatro dimensões básicas. São elas:

- (a) Financeira;
- (b) Processos Internos;
- (c) Clientes;
- (d) Aprendizado e Crescimento.

Para todas estas dimensões, deverão ser definidos indicadores, objetivos, metas e iniciativas muito bem definidas, pois o *Balanced Scorecard* deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho, o que indica a realidade da empresa, mostrando onde se deve competir, que clientes devem ser conquistados, o que é necessário fazer para gerar valor para os clientes e acionistas e acima de tudo, como se pode identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

O acompanhamento não é feito apenas baseado em indicadores financeiros, pois é necessário uma abordagem mais abrangente, englobando também a satisfação dos clientes, os processos internos, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas. Essa abordagem contribui

para uma etapa do processo de planejamento estratégico, a monitoração, que geralmente se constitui na etapa menos valorizada no processo de planejamento estratégico, a monitoração tem, ao longo do tempo, sido acompanhada com informações insuficientes.

Pesquisas indicam que em 100 empresas brasileiras pesquisadas em 1999, revelaram que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. As principais razões encontradas nas falhas de implementações das estratégias, não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de quatro barreiras. Seguem elas:

- a) Barreira da visão: somente 5% das pessoas que compõem o nível operacional compreende a estratégia;
- b) Barreira das pessoas: apenas 25% das pessoas que formam o nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
- c) Barreira de recursos: 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- d) Barreira de gestão: 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

O *Balanced Scorecard* foi concebido com o objetivo principal de suprimir estas barreiras. Para que a empresa se mantenha firme diante de um mercado tão competitivo, é fundamental que os gestores façam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, pois isso apóia as tomadas de decisões e as implementações das ações corretivas necessárias. A informação e o conhecimento são armas atualmente mais competitivas do que metodologias de controle ou liderança.

No apoio ao processo de gestão de uma empresa, ambiente cada vez mais globalizados e competitivos, é fundamental que existam processos que permitam a medição do desempenho, com uma monitoração de sua estratégia, pois qualquer desvio do planejamento e sem uma imediata remediação, poderá ocasionar prejuízo a empresa

### **2.1.2 Áreas de Aplicações do *Balanced Scorecard***

Os preceitos do *Balanced Scorecard* pode ser aplicado em diversas áreas, como também em diversos tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas, ONGs ou

governamentais. O *Balanced Scorecard* também pode ser implantado em empresas, independente do seu porte, sendo necessário apenas que a organização mantenha o acompanhamento do planejamento estratégico.

Apresentamos abaixo algumas áreas de aplicação do *Balanced Scorecard*:

- 1) **Foco Pessoal.** A utilização do *Balanced Scorecard* não fica apenas no ramo das empresas, a metodologia também pode ser voltada para o planejamento estratégico pessoal. O *Balanced Scorecard* pode se transformar em uma ferramenta para uma motivação diária pessoal dando uma visão mais completa das ações que interferem no progresso de cada indivíduo.
- 2) **Foco Recursos Humanos.** Outra aplicação que é bem respaldado é o uso do *Balanced Scorecard* para uso no estabelecimento de remuneração variável, já que é um modelo de gestão muito forte de performance.
- 3) **Foco Gestão do Conhecimento.** Assegurar o crescimento da organização passa pelo desenvolvimento e crescimento das pessoas. Com esta assertiva colocamos a gestão do conhecimento sob o ponto de vista de cada uma das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, uma vez que só o conhecimento pode complementar essas perspectivas.

É fundamental para a fase de controle e avaliação do planejamento estratégico o *Balanced Scorecard*, pois ele faz um acompanhamento do desempenho do plano estratégico através da comparação entre as situações alcançadas e a prevista. Podemos relacionar algumas finalidades do controle e avaliação do plano, tais como:

- a) Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- b) Fazer com que resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximo dos resultados esperados e possibilitem alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- c) Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas, e;
- d) Proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.



Partindo destas finalidades, a fase de controle e avaliação pode ser utilizada como um instrumento gerencial para as seguintes situações:

- I - Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- II - Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- III - Proteger os ativos da empresa (financeiro, tecnológicos, humanos, etc);
- IV - Garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- V - Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados, e;
- VI - Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

## 2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia organizacional pode ser compreendida como um caminho a ser trilhado para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Para alcançá-los com sucesso, a estratégia deve ser divulgada em todos os níveis organizacionais, e exige a capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las.

Conforme ressalta Kaplan e Norton (1997, p. 67-70), "[...] estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito." É o sistema de medição que deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de desempenho propostas que seguem, e são permeadas, por uma cadeia de causas e feitos, partindo da estratégia e que se refere ao *Balanced Scorecard*.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 221), "[...] a comunicação dos objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* e o primeiro passo para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia." Uma destas medidas pode ser o EVA - *Economic Value Added*, indicador do valor econômico agregado, que serve de base para o pagamento de remuneração variável (bônus), e só pode ser medido se a empresa mensurar se alcançou ou não seus objetivos, sob o enfoque da gestão baseada no valor.

Uma vez traçados os objetivos da empresa, a estratégia deve ser delineada para alcançá-los, considerando que neste delineamento, deve responder pelo menos a duas questões essenciais. São elas:

- a) onde a empresa deve competir;
- b) como a empresa deve competir.

A primeira, com base na sua competência, determina os setores que a empresa deve atuar, enquanto que a segunda, a empresa identifica para cada negócio, qual o nível de competência determinando assim a sua área de competição. Considera-se num primeiro momento, a idéia de que estabelecer objetivos organizacionais é um processo simples, na verdade torna-se complexo por ter que atender aos vários *stakeholders* com objetivos diferentes para a empresa. Os objetivos da empresa devem, de forma equilibrada, atender a todos, mantendo o interesse destes em continuar investindo na empresa.

No quanto ao delineamento da estratégia, deve-se considerar quatro dimensões estratégicas críticas ao sucesso organizacional.

- Produtos-Mercado: Inclui decisões relativas à gama de produtos oferecidos;
- Integração Vertical: Envolve decisões relativas a internalização das operações, coordenação da cadeia operacional;
- Internacionalização: Inclui decisões relativas a seleção dos mercados externos;
- Diversificação: Envolve as decisões relativas à seleção de novos negócios.

A estratégia é composta de quatro elementos básicos identificados como componentes do "elo comum", segundo Ansoff (1977) a serem destacados:

- a) **Conjunto de Produtos e Mercados** - Representado pelo conjunto em que a empresa restringe sua atuação em termos de produtos e mercados.
- b) **Vetor de Crescimento** - Indica a direção em que a empresa anda em relação a seus produtos e mercados, representado por quatro condições básicas que variam de acordo com o produto e o mercado como penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.
- c) **Vantagem Competitiva** - Consiste nas características da empresa de identificar oportunidades definidas pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor crescimento, visando identificar propriedades específicas e combinações

individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.

- d) **Sinergia** - Corresponde a medida de efeitos conjuntos, demonstrando o fato de que, em termos de produtos e mercados de uma empresa, o desempenho combinado é superior à soma das partes - desempenho individual. Assemelha-se a avaliação de pontos fortes e fracos.

Neste sentido, concebe-se a idéia de estratégia como sendo um caminho a ser trilhado para que a empresa possa alcançar seus objetivos, devendo ser determinado com base nos objetivos organizacionais traçados, aos quais devem atender as aspirações dos *stakeholders*. Quanto a sua estrutura, concebe-se a idéia de estratégia corporativa e de negócios. A primeira se ocupa da conjunção entre mercados e capacidades diferenciadoras e a segunda, examina o relacionamento entre a empresa e seus concorrentes, fornecedores e clientes, nos mercados que elas estão inseridas.

Compreende-se também, que só através da implementação e acompanhamento da estratégia uma empresa será capaz de alcançar seus objetivos. Neste aspecto, conceber uma estratégia e não transformá-la em um processo contínuo e não operacionalizá-la, em todos os níveis organizacionais, é sem dúvida por em risco a continuidade organizacional.

### **2.2.1 Sistemas de Gestão Estratégica**

Existem dezenas de sistemas de gestão derivados de algum sistema básico, ou oriundos da adaptação de um ou mais sistemas às necessidades de determinadas empresas, que gerenciam finanças, pessoas, processos, clientes, a exemplo do *Economic Value Added* (EVA); o *Customer Management* (CRM); Seis Sigma; *Lean Manufacturing*; Gerenciamento por Objetivos; Gerenciamento por Competências; Gerenciamento por Atividades; entre outros.

Alguns sistemas podem auxiliar em muito a gestão estratégica, seja na etapa de implementação ou no controle, tais como o Gerenciamento por Objetivos, a Gestão pela Qualidade Total (TQM), a Reengenharia, o Custeio Baseado em Atividades. Entretanto, existem alguns sistemas mais adequados ao gerenciamento estratégico, como o *Balanced*

*Scorecard* e o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) que propõem a implementação, avaliação e controle da estratégia (ver Anexo A).

Quadro 1 – Características da Estratégia

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
ANSOFF	Quanto à abrangência	Fornecer regras e diretrizes gerais para orientar a gestão da organização
CAMPOS	Quanto ao prazo	Tem como base um planejamento de médio e longo prazo
ALMEIDA	Quanto à importância	Os impactos de decisões estratégicas são de longa duração e demandam tempo para serem revertidos

Fonte: GAJ, 1987, p. 23.

A utilização de cenários e análises de fatores do ambiente de negócio, econômico, social, ambiental e competitivo, entre outros, que permitam uma clareza do momento presente e que sejam assumidas hipóteses para acontecimentos futuros.

### 2.2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento é a tomada antecipada de decisão, constituindo um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes da ação em si. A administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazo, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica, e da preocupação cada vez mais permanente com as ocorrências no ambiente externo. Nesse novo contexto, "a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial".

Gaj (1987, p. 22) traz um breve relato histórico desse conceito:

[...] na década de 50 já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica, aos quais aos primeiros destes deram-se os nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Posteriormente, na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescentar aquele enfoque uma dimensão de aspecto interno, a qual se denominou capacitação; esta devia possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada para a adequação ambiental. Mais adiante, no início da década de 80, novas obras

especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, no concorrente trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico.

Quadro 2 – Características do Planejamento Estratégico

Autor	<b>CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
ANSOFF	Quanto à abrangência	Analisa tanto aspectos internos como externos à organização
STONER	Quanto ao prazo	Representa a tomada de decisões com antecedência. Foca o longo prazo, mas pode ser desdobrado para médio e curto prazo
OLIVEIRA, STONER	Quanto à natureza	É um processo
CAMPOS	Quanto aos resultados	Resulta num documento formal (plano estratégico) que procura explicitar a estratégia de modo tangível
CAMPOS	Quanto à frequência	Pode variar de acordo com a organização, mas normalmente é repetido anualmente

Fonte: GAJ, 1987, p. 23.

A administração estratégica é o "[...] sistema de administrar, com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia." (GAJ, 1987, p. 176). Segundo Ansoff (1976, p. 76), a transformação estratégica deve ocorrer em três dimensões: responsabilidade interna, intensidade dos vínculos externos e transformação da postura estratégica.

As intervenções da administração estratégica são voltadas para a promoção do gerenciamento da estratégia, um fenômeno comportamental, e não para a produção de um plano ou de uma estratégia.

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre planejamento estratégico e administração estratégica com as diferenças de abordagem.

Quadro 3 - Planejamento Estratégico x Administração Estratégica

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
Estabelecer uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias, probabilidades	Acresce aspirações em pessoas, com mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação

Fonte: GAJ, 1987, p. 23.

### 2.2.2.1 Modelos de planejamento estratégico

A literatura é bastante ampla sobre planejamento estratégico, o qual apresenta diversos modelos de implementação e elaboração, que trazem abordagens diferentes. Não é possível afirmar que existe uma melhor maneira de se fazer uma estratégia, pois devido a diversos tipos de organizações e ambientes que influenciam, nas quais as organizações estão inseridas.

Deverá ser efetuada uma boa análise das causas e efeitos para que se possa tomar uma ação efetiva, pois nenhum modelo está pronto para enfrentar todas os fatores possíveis que levarão as decisões, assim podemos dizer que para cada organização a formulação do processo de planejamento estratégico terá características diferentes, de acordo com as peculiaridades de cada empresa.

Um modelo aplicado com sucesso numa organização não poderá ser transferido integralmente para outra, porque estará involuntariamente fadado ao fracasso. Logo, cabe a cada organização determinar o seu próprio modelo, a partir de teorias clássicas sobre o assunto. Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: (a) o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; (b) a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada, e; (c) a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Os diferentes modelos presentes na literatura podem variar segundo a seqüência de passos dentro de cada macro-etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implantação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto às macros etapas que devem ser seguidas para elaboração de estratégias. Todos esses modelos têm como objetivo final a elaboração de um plano estratégico que é um documento produzido e resultante de todo o processo de planejamento estratégico. Desta forma, será apresentado um resumo das principais características de modelos representativos de planejamento estratégico que, ao longo do tempo foram se adequando aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis.

### **3 AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD***

Segundo Martins (1999), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação a respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre o negócio dela.

Kaplan e Norton (1997) destacam que o modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard*, teve como objetivo desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para as organizações que primeiramente, refletissem o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, estabelecidos entre medidas financeiras e não financeiras.

Assim, medir a estratégia permite que se tenha uma visualização das ações de causa e efeitos assumidos quando se estabelece uma estratégia, para a qual constitui-se em uma informação vital, pois seguramente a estratégia está diretamente ligada nas crenças que a empresa acredita que permita criar valor para a organização.

#### **3.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD***

O *Balanced Scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros de uma organização acabam assumindo e contam um pouco de sua história passada. Na atualidade, esses indicadores não são ferramentas suficientes para orientar e avaliar a trajetória de uma empresa na geração de valor futuro. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* constitui-se em um sistema de gestão estratégica que preserva os indicadores financeiros tradicionais, permitindo complementá-los com os demais indicadores necessários, tendo em vista que os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam diretamente da Visão e da Estratégia adotada pela empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

- a) Perspectiva Financeira;
- b) Perspectiva do Cliente;

- c) Perspectiva dos processos Internos;
- d) Perspectiva do aprendizado e do Crescimento.

Este conjunto de perspectivas formam a estrutura básica do *Balanced Scorecard*, que tem sido suficiente na maioria das aplicações da metodologia. Porém, o *Balanced Scorecard* não está limitada apenas à estas quatro perspectivas, podendo ser incluídas outras, desde que sejam tomado os cuidados que a inclusão de uma nova perspectiva seja justificada por fortes motivos estratégicos, seguindo uma linha de causa e efeito.

O *Balanced Scorecard* necessita ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em perspectivas. Tem que inicialmente, compor e demonstrar a história da estratégia da empresa, relacionadas na integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito.

A construção de um modelo de *Balanced Scorecard* deve ligar a missão e a estratégia da empresa a um plano corporativo com divulgação ampla de pessoas envolvidas com as decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativo e conselheiros.

Com certeza, a capacidade de aprendizado da empresa fica mais clara, pois cada pessoa envolvida no processo passa a compreender o significado de cada indicador nos diversos setores da empresa, além de proporcionar uma consciência da responsabilidade atribuída, compreendendo a utilização desta ferramenta em conjunto com outras, de maneira integrada para maximizar os resultados e criar valor, trazendo retorno que melhor se adapta a cultura da empresa.

Como forma de dar uma direção ao processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam efetuadas os seguintes questionamentos:

#### 01 - Perspectiva Financeira:

“Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” (p. 10).

#### 02 - Perspectiva dos Clientes:

"Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?" (p. 10).



### 03 - Perspectiva dos Processos Internos:

"Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?" (p. 10).

### 04 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:

"Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?" (p. 10).

Conforme se demonstra acima, o *Balanced Scorecard* coloca em posição central do processo gerencial a visão e a estratégia, estabelecendo objetivos e assumindo que as pessoas deverão adotar quaisquer comportamentos e ações que forem necessárias para alcançá-los.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* contempla os aspectos do modelo contábil tradicional e a necessidade de construir capacidades de longo prazo, objetivando oferecer aos gestores da organização, os instrumentos necessários para tomada de decisão, buscando alcançar os objetivos estratégicos implantados.

#### **3.1.1 Perspectiva Financeira**

O *Balanced Scorecard* propõe a geração de dados e informações, visando servir de incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros às estratégias organizacionais, estabelecendo nesta perspectiva, um grau de importância para avaliação de ações passadas.

Os indicadores financeiros quando aplicados em ambientes competitivos, não são suficientes para apontarem a criação ou destruição de valores através das ações estratégicas de seus gestores, não podendo ser consideradas de forma isolada como base para ações estratégicas. Neste aspecto, quando se estabelecem metas organizacionais, deve se pensar na necessidade de estabelecer o equilíbrio financeiro, o qual contempla, por exemplo, a maximização do retorno sobre os investimentos e o almejo de alcançar uma proporção adequada entre receitas e despesas.

Para Porter (2002), o retorno sobre o investimento de longo prazo corresponde ao ponto de partida para se estabelecer uma boa estratégia, ressaltando que o desempenho está diretamente relacionado à rentabilidade derivada do negócio e da posição que a empresa ocupa no âmbito de sua competência principal. Inúmeras discussões sobre o assunto colocam o foco no valor da organização e riqueza dos acionistas no retorno sobre os investimentos, destacando que o desenvolvimento da contabilidade gerencial apresentou progresso ao longo do tempo, considerando a seguinte evolução:

1. **Foco no volume de vendas e faturamento:** Demonstrava percepção de falta de controle sobre outros elementos da atividade. O referencial era a atividade comercial, que em algumas organizações essa visão é a única existente.
2. **Foco na margem bruta e operacional:** Apontava sensível avanço em termos de controle, o que exige uma certa estruturação contábil para que se possa desenvolvê-lo.
3. **Foco no lucro líquido:** A organização passa a se preocupar com a geração de resultado para poder distribuir ao acionista, bem como se percebe a estrutura de capital tem papel significativo sobre o resultado final da operação.
4. **Foco no retorno sobre o investimento.** Uma importante mudança em decorrência da percepção de controle não só sobre a operação, mas também sobre os recursos que tornam viável tal operação.
5. **Foco no valor:** Nesse momento, além de haver uma preocupação com o resultado obtido pela organização e os recursos requeridos para as operações delas derivadas, tem-se uma atenção especial com o impacto sobre o valor da empresa, com dimensões de curto e longo prazo, o que torna a abordagem ainda mais difícil de ser compreendida.

Os objetivos financeiros além de servir de foco para as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, também podem variar de acordo com a estratégia que a unidade de negócio deseja seguir. Portanto, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo, o qual identificará o papel da unidade de negócio dentro do portfólio da empresa, entre o executivo principal da unidade de negócio e o diretor financeiro da empresa sobre os objetivos específicos da unidade.

Para Campos (1998), as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

Tendo em vista as três fases do ciclo da vida de uma empresa e os três temas estratégicos, Kaplan e Norton (1997) sugerem os indicadores mais comuns para cada uma das nove possibilidades.

Quadro 4 – Indicadores para Medição dos Temas Estratégicos Financeiros

		<b>Temas Estratégicos</b>		
		<b>Aumento de mix de receita</b>	<b>Redução de custos e aumento da produtividade</b>	Utilização de Ativos
<b>Estratégia</b>	<b>Crescimento</b>	-Aumento da taxa de vendas por segmento -Percentual da receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	-Receita / funcionário	-Investimento (percentual de vendas)
	<b>Sustentação</b>	-Fatia de clientes e contas alvo -Vendas cruzadas -Percentual da receita gerado por novas aplicações -Lucratividade por clientes e linhas de produtos	-Custos versus custos dos concorrentes -Taxa de redução de custos -Despesas indiretas (percentual de vendas)	-Índices de capital de giros (ciclo de caixa a caixa) -ROCE por categoria-chave de ativo -Taxa de utilização do ativo
	<b>Colheita</b>	-Lucratividade por clientes e linhas de produtos -Percentual de clientes não lucrativos	-Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	-Retorno -Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997; p. 55.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que, independentemente dos temas de aumento de receita, produtividade e uso dos ativos, os objetivos financeiros oferecem os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### 3.1.2 Perspectiva do Cliente

Não há como desassociar o cliente do fator de sucesso de qualquer empresa, pois esta perspectiva fornece informações essenciais sobre o seu segmento alvo, indicando quais os esforços necessários para atrair, reter, satisfazer e obter a fidelidade dos clientes.

Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, descrevendo em linhas gerais as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como sua demanda por esse valor deve ser satisfeita e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar por ele, considerando a satisfação, fidelidade, retenção, capacitação e lucratividade.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997), afirmam que a perspectiva do cliente deve trazer em sua essência, a tradução da missão e das estratégias empresariais, tendo em vista que a existência de uma empresa constitui exclusivamente em seus clientes e que estes continuem comprando e que outros venham a comprar, constituindo nas informações que se obtém dos clientes, como fator de vital importância na busca de excelência das empresas que determinam as ações que orientam e conduzem o desempenho das organizações.

Segundo afirma Campos (1998), a satisfação e retenção de clientes, bem como o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir, sendo que o maior princípio é o respeito pelo valor da satisfação do cliente em todos os momentos e pelo conhecimento de como coletar, analisar e utilizar as informações dos clientes e do mercado com vista a incrementar os negócios.

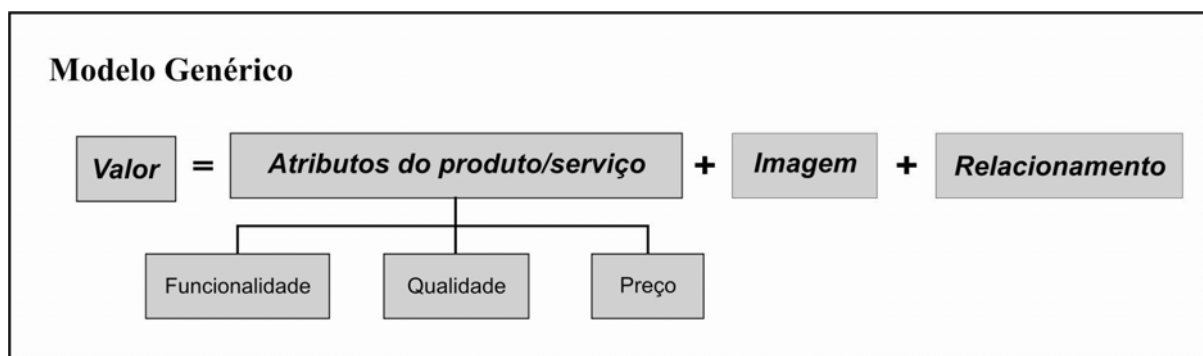


Figura 1 – Modelo Genérico da Proposta de Valor

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 79.

Kaplan e Norton (1997) observam a existência de um conjunto comum de atributos, divididos em três categorias, embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividades.

- **Atributos dos Produtos ou Serviços:** abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, preço e qualidade.
- **Relacionamento com os Clientes:** referem-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra.
- **Imagem e Reputação:** reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem a fidelidade dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes deriva das propostas de valor e é comum a todos os tipos de empresa, incluindo indicadores de:

- **Participação de mercado:** reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de cliente, valores gastos ou volume unitário vendido.
- **Retenção de clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- **Captação de clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- **Satisfação de clientes:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- **Lucratividade de clientes:** mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los.

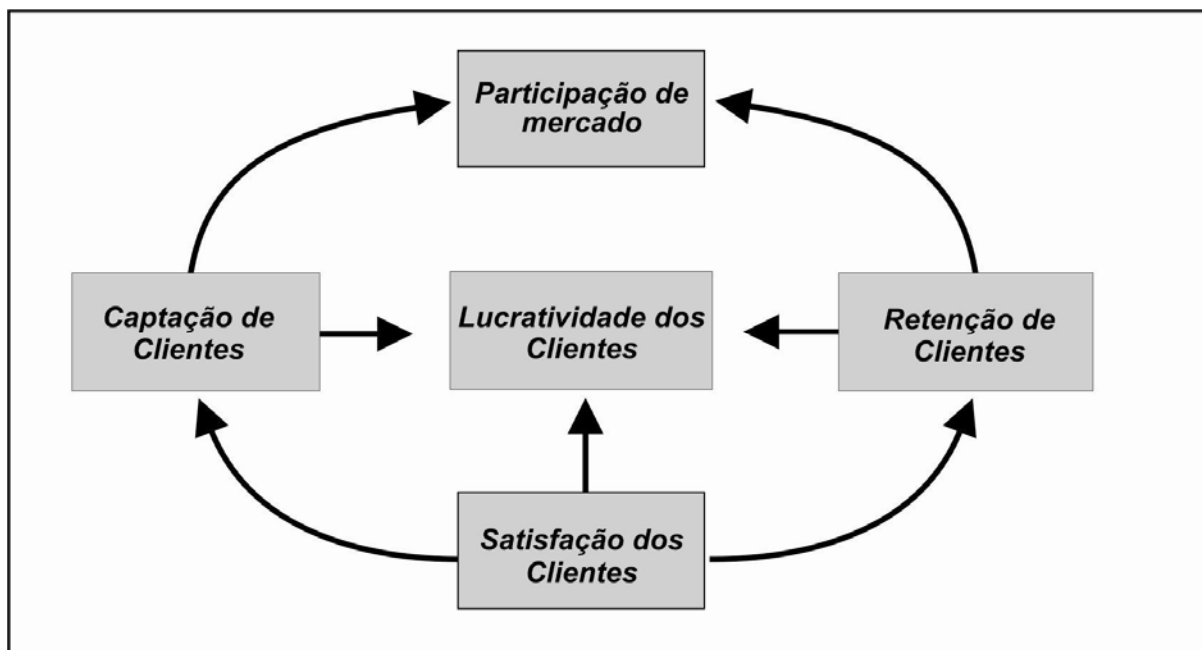


Figura 2 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72.

A perspectiva do cliente coloca a estratégia como indicador de quem são os clientes e como a organização cria valor para eles, ou que imagem as pessoas que trabalham na organização devem ter de seus clientes, segundo resume Campos (1998).

A correta identificação dos objetivos da perspectiva do cliente e atributos da proposta de valor direcionam a escolha dos objetivos da dimensão de processos internos. (KALLÁS, 2002).

### 3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Uma das principais diferenças existentes entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais, geralmente adotados para medir e avaliar o desempenho das organizações é o estabelecimento de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos, pois na perspectiva dos processos internos as estratégias estão voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes.

Esta perspectiva constitui-se basicamente como uma análise crítica dos processos internos na organização, onde inclui a identificação dos recursos e das capacidades

necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Entretanto, cada vez mais freqüente, os elos entre os processos internos da companhia e os sistemas de medida de desempenho focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No *Balanced Scorecard*, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Dessa análise, costuma-se revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa deverá buscar a sua excelência, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997).

Neste caso, trata-se da necessidade de haver comunicação entre os envolvidos nas tarefas e os fatores relacionados aos clientes, o qual deve informar de forma imediata, quaisquer preocupações que os clientes venham a ter. O processo de comunicação tem que ser contínuo, mantendo os clientes satisfeitos ao final de cada etapa executada na elaboração do produto ou serviço.

Kaplan e Norton (1997, p. 101) explicam:

O processo de vinculação dos objetivos dos processos internos aos objetivos financeiros e dos clientes revela dois processos internos inteiramente novos nos quais teriam que alcançar a excelência, que seriam gerenciar o relacionamento nos projetos existentes a fim de acelerar o ciclo de fechamento e prever os pedidos futuros dos clientes.

Neste aspecto, cada organização utiliza um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir determinado resultado financeiro. O modelo do *Balanced Scorecard* inclui três processos considerados principais. São eles (a) inovação; (b) operações e (c) serviço pós venda.

No processo de inovação, a empresa pesquisa minuciosamente as necessidades básicas dos clientes e a busca do desenvolvimento dos produtos ou serviços que atendam a especificamente estas necessidades, constituindo-se na criação de uma cadeia interna de valor. Feito isso deve-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.

O processo de operação constitui o segundo estágio da cadeia interna de valor, representando a onda curta da criação de valor nas empresas, onde os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes, enfatizando a entrega eficiente e regular dos produtos existentes aos clientes atuais. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e

termina com a entrega do produto ou a prestação de serviço. Esse processo enfatiza a eficiência, regularidade e pontualidade da entrega dos produtos e serviços aos clientes.

No terceiro estágio da cadeia de valor, o serviço de pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devolução e processamento dos pagamentos, enfatizando a busca da excelência, a qual não termina na entrega do produto ou serviço ao cliente, mas sim onde é preciso oferecer algo a mais para destacar-se no mercado.

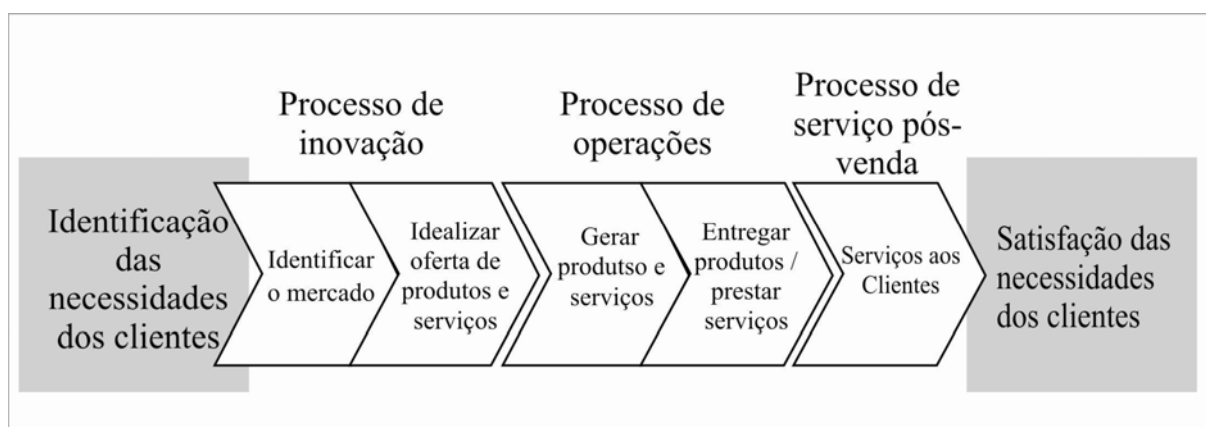


Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor para os Processos Internos

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 102.

Com a identificação dos processos críticos por meio do desenho da cadeia de valor, permite a empresa efetuar a seleção dos indicadores de desempenho que melhor meçam os processos críticos. Entretanto, em alguns casos, os sistemas de contabilidade e custos tradicionais podem não estar preparados para medir os indicadores com a visão de processo. Neste aspecto, Kaplan e Norton (1997, p. 130) enfatizam que, em geral, a análise de custos baseados em atividade (*ABC costing*) permite que as empresas meçam o custo de processos que justamente, com a medição da qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros importantes.

Na medida que as organizações utilizam a melhoria contínua (como a TQM) ou a melhoria descontínua (como a reengenharia ou o redesenho dos processos de negócios) de processos internos importantes, os três conjuntos de medidas baseados em custos, qualidade e tempo, oferecerão dados que indicarão se as metas desses programas de melhoria estão sendo alcançados.



Alguns dos possíveis indicadores de desempenho que podem ser considerados em um *Balanced Scorecard* na perspectiva processos internos:

Quadro 5 – Relação de Possíveis Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos

Processo	Tipo de medida	Medida ou indicador
Processo de renovação	Pesquisa básica e aplicada	Percentual de vendas gerado por novos produtos
		Percentual de vendas gerado por produtos proprietários
		Lançamento de novos produtos vs. concorrentes
		Lançamento de novos produtos vs. planejamento
		Capacidade técnica do processo de produção
		Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos
		Lucro operacional (5 anos) sobre custo de desenvolvimento
	Desenvolvimento de produtos	% volume de produção com sucesso para cada subprocesso
		Tempo de ciclo para cada subprocesso
		Custo de cada subprocesso
		<i>Time to market</i> (tempo de introd. de novos produtos no Mercado vs. concorrentes)
		Introdução de novos produtos
		Tempo de equilíbrio do lançamento do produto (similar ao <i>pay back</i> )
		Margem bruta de novos produtos
Processo de operações	Medidas de tempo	Tempo de ciclo Alternativa para o início do ciclo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. o pedido do cliente é recebido</li> <li>2. o pedido ou lote de produção é programado</li> <li>3. as matérias-primas são solicitadas</li> <li>4. as matérias-primas são recebidas</li> <li>5. a produção é iniciada</li> </ol> Alternativas para o final do ciclo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a produção é concluída</li> <li>2. o pedido está pronto para o despacho</li> <li>3. o pedido é despachado</li> <li>4. o pedido é recebido pelo cliente</li> </ol>
		Tempo de armazenamento inicial, final e em processo
		Eficiência do ciclo de produção (tempo de processamento / tempo de <i>throughput</i> )
	Medidas de qualidade	Taxa de defeito em peças por milhão (por processo)
		Índice de acerto da produção
		Desperdício
		Perdas
		Retrabalho
		Devoluções
	Custo	Percentual de processos sob controle estatístico
Serviço pós-venda	Tempo	Tempo de ciclo solicitação do cliente até resolução final
	Qualidade	% de solicitações atendidas com uma visita
	Custo	Custo dos recursos utilizados

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997; CAMPOS, 1998.

### 3.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento contínuo, agregado a uma infra-estrutura eficiente, certamente contribuirá para a eficácia organizacional e equilíbrio financeiro a curto e longo prazo. A proposta do *Balanced Scorecard* visa investimentos não apenas em equipamentos, pesquisas e desenvolvimentos, mas também em pessoal e nos procedimentos internos, tendo em vista que a era da informação trouxe grandes mudanças, conforme salienta Kaplan e Norton (1997, p. 133), "São os funcionários que fornecem idéias para melhorar os processos e o desempenho para os clientes e isso gera uma grande necessidade de capacitá-los e treiná-los para que se tornem mais geniais e criativos dentro dos objetivos da organização, buscando alcançar a satisfação e produtividade dos mesmos".

Para Campos (1998, p. 95), os gestores, quando avaliados apenas em relação aos resultados imediatos, sentem a dificuldade em justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, modernização dos sistemas ou melhoria dos processos. A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard*, desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, com os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas - financeira, do cliente e dos processos internos - revelando onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

A elaboração do *Balanced Scorecard* revela três categorias de objetivos para a perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131).

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

Os funcionários são considerados o capital intelectual de uma organização e um fator de competitividade, não só a curto prazo, mas também em longo prazo, pois conhecem e guardam os valores institucionais, os processos organizacionais e as necessidades de seus clientes. Portanto, para alcançar certo grau de eficiência e eficácia são necessários informações precisas sobre seus clientes, seus processos internos e as conseqüências financeiras das decisões tomadas, o que torna o sistema de informação gerencial de certa

forma estratégico, minimizando o tempo e custo dos processos ao desenvolver as atividades da empresa.

De certa forma, investir na capacitação dos funcionários, com o objetivo de mantê-los motivados e envolvidos no processo com a visão, missão, os fatores críticos de sucessos, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria pessoal, constitui-se no objetivo da perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo Rampersad (2004).

Assim, a importância dessa interrelação entre estas perspectivas não correspondem a uma determinação de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito, conforme enfatiza Kaplan e Norton (1997, p. 155), ao relatarem que:

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o se papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

Segundo Olve, Roy e Wetter (1999), em muitos casos os gestores do negócio possuem um mapeamento de tais relações, de certa forma intuitivas e na medida que tais relações vão sendo explicitadas, fica mais fácil discuti-las e compartilhá-las com o restante da empresa, evidenciando que o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido conforme as características de cada empresa, não existindo uma seqüência padrão, devendo ser adaptada conforme a sua aplicação, a fim de visualizar um conjunto para a compreensão da real situação como um todo, fornecendo ao gestor uma visão sistêmica da empresa e do meio em que ela está inserida.

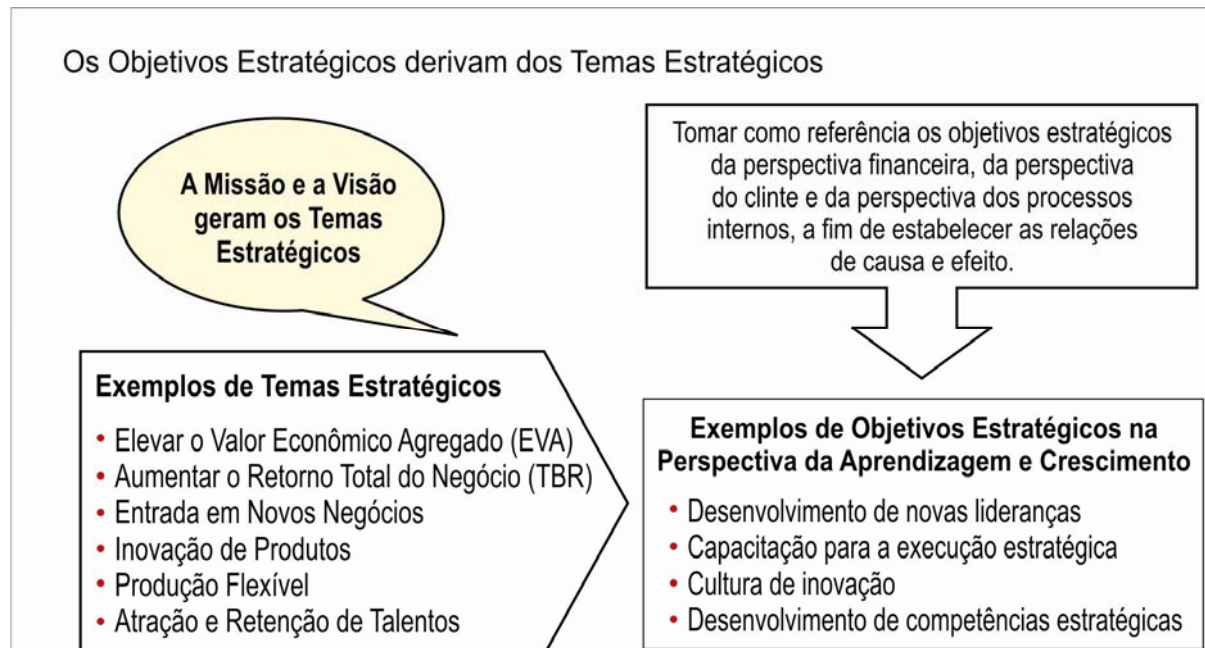


Figura 4 – Objetivos Estratégicos e Temas Estratégicos

Fonte: Adaptado de HERRERO FILHO, 2005, p. 95.

## 4 TRADUÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA EM METAS

De acordo com Herrero Filho (2005, p. 44-45), "A missão procura explicitar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo." Neste aspecto, somente uma definição clara da Visão e Missão na organização, poderá proporcionar uma consciência pelos gestores, fundamental para o desenvolvimento dos projetos do *Balanced Scorecard*.

### 4.1 DEFININDO A VISÃO DA EMPRESA

A definição da visão da empresa é de fundamental importância para o correto estabelecimento de sua missão, que em síntese, corresponde a própria atividade, pois a definição da missão é melhor orientada por uma visão, que é um objetivo de longo prazo para ser atingido.

### 4.2 DEFININDO A MISSÃO DA EMPRESA

Na missão é definida a razão de existir da empresa. Defini-se a postura que a empresa terá, passiva ou ativa, perante o mercado. A missão é o motivo da existência da empresa, "onde a empresa quer ir". Deve tentar satisfazer alguma necessidade do mercado, e não apenas definir que produto ou serviço será oferecido.

### 4.2.1 Declaração da Missão

A missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade. A declaração da missão da empresa é uma definição do propósito da organização (Quem somos?).

Devem ser feitas perguntas do tipo:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem são nossos clientes?
- Que tipos de produto fazem?
- Quais os nossos diferenciais?
- O que compra o nosso cliente?

Através das respostas para estas perguntas pode-se definir a razão de ser da empresa, onde a missão servirá de base para orientar a tomada de decisão. Com certeza uma empresa com um senso crítico apurado de sua própria identidade, tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua real razão de existir.

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico, porque ela estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes.

Este processo permite aos gestores criarem consenso acerca da Visão e Estratégia da organização. A Visão e Estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos e sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado, este procedimento nas pequenas empresas é facilitado pelo pequeno número de pessoas envolvidas na criação do consenso. Entretanto, quanto maior for a empresa, a dificuldade aumenta tendo em vista o maior número de pessoas envolvidas.

Para que haja a transformação da estratégia em objetivos integrados entre si, o processo pode iniciar com o diálogo entre os membros da equipe do projeto sobre quais são os temas estratégicos que irão nortear a execução da estratégia da empresa. É recomendado que se identifiquem os temas estratégicos antes de determinar os objetivos nas perspectivas de valor, ou corre-se o risco de se fixar em objetivos de forma convencional, mecânica e provavelmente com pouco alinhamento à visão da empresa.

### 4.3 DEFININDO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Tendo a estratégia o objetivo principal de criar valor, o processo de criação de valor pode ser mais efetivo pela seleção de temas estratégicos complementares e integrados entre si, considerados prioritários pelos gestores envolvidos no projeto do *Balanced Scorecard*. Conforme salientam Kaplan e Norton, citado por Herrero Filho (2005, p. 67), "[...] os temas estratégicos são os blocos de construção da estratégia. Criam um modelo microeconômico de uma dimensão da estratégia."

Kaplan e Norton. (2001) recomendam que, antes de iniciar o processo de criação do *scorecard*, deve-se tomar duas providências: (1) obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta e (2) definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. O ponto de partida do *Balanced Scorecard* deve ser sempre entender a estratégia do negócio, isto é, entender o que é e o que não é importante no mercado e na própria empresa, pois esta é uma forma de obter a concordância quanto ao sistema (*framework*) a ser utilizado.

Após a identificação dos temas estratégicos, os gestores têm a possibilidade de desenvolver as propostas de valor para os clientes, criando um alinhamento em todo o fluxo de valor da organização. A partir dos temas estratégicos, os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas são integrados entre si, por meio de relações de causa e efeito, possibilitando a concretização da estratégia, ao longo do ciclo de planejamento.

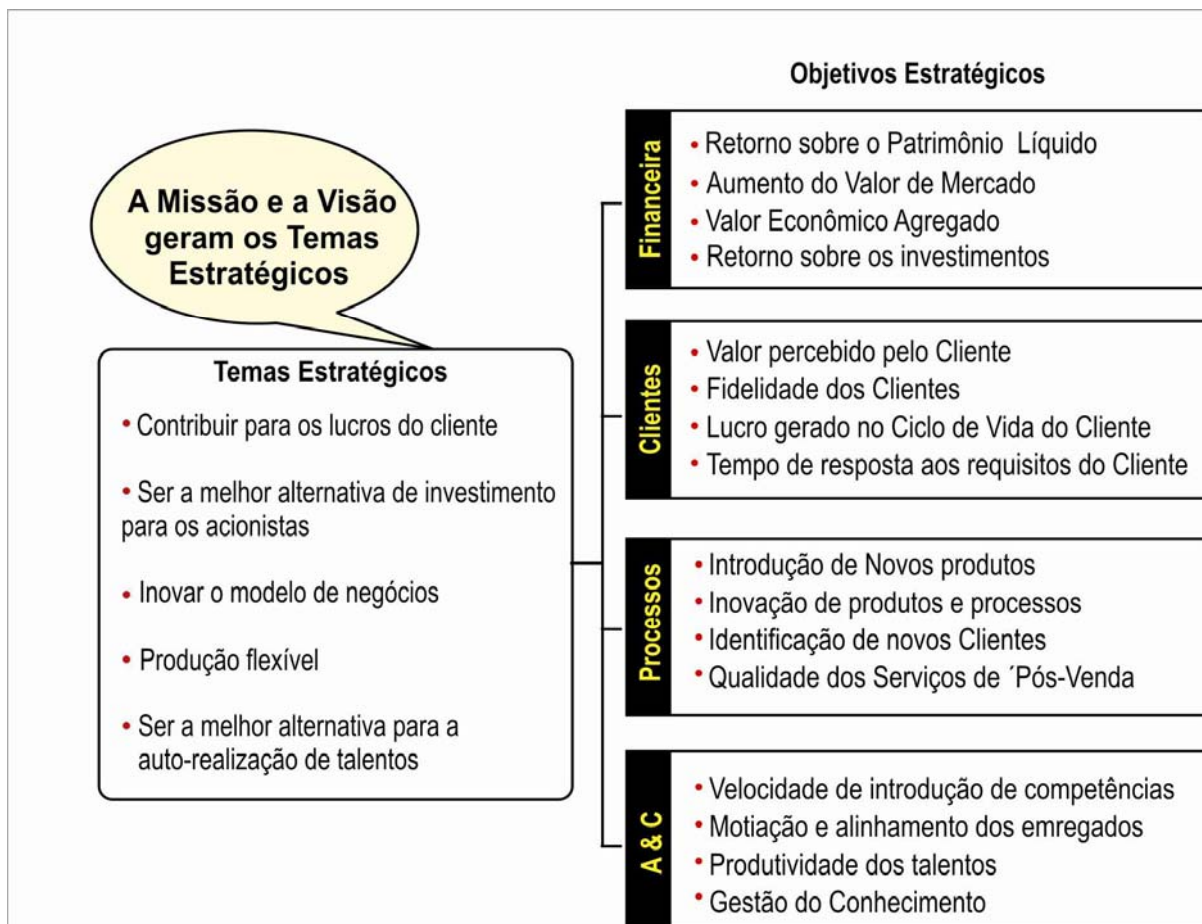


Figura 5 – Os objetivos estratégicos derivam dos temas estratégicos

Fonte: HERRERO FILHO, 2005, p. 68.

#### 4.3.1 Etapas da Criação de Valor

É necessário determinar a ordem de prioridades dos temas estratégicos, efetuando a gestão e a coordenação dos principais temas geradores de valor e realizando aquilo que Kaplan e Norton denominam de "planejar a campanha" da estratégia. O planejamento da criação de valor por meio da execução da estratégia, de acordo com Kaplan e Norton, deve ser realizado em seis etapas:

##### 1ª Etapa

Definir a lacuna de valor para os acionistas e *stakeholders*. Significa a tomada de consciência do caminho a ser percorrido para atingir os objetivos estratégicos.



## **2ª Etapa**

Redimensionar a proposição de valor para os clientes: Significa identificar novas fontes de valor para os segmentos-alvo da empresa.

## **3ª Etapa**

Estabelecer o horizonte de tempo para obter os resultados sustentáveis: Significa especificar em que tempo futuro cada objetivo estratégico deverá ser cumprido.

## **4ª Etapa**

Identificar os poucos temas estratégicos críticos: Significa demonstrar como as lacunas de valor para os *stakeholders* serão distribuídas e desdobradas nas perspectivas de valor.

## **5ª Etapa**

Identificar e alinhar os ativos intangíveis: Significa identificar as lacunas existentes no capital intelectual da empresa para a eficiente execução da estratégia.

## **6ª Etapa**

Identificar e financiar os programas estratégicos necessários para executar a estratégia: Significa avaliar que volume de recursos (financeiros, humanos e de infra-estrutura) serão necessários para executar as iniciativas estratégicas dentro do cronograma estabelecido.

O *Balanced Scorecard* é capaz de possibilitar a tradução da estratégia em objetivos, medidas e iniciativas de fácil entendimento pelos integrantes da organização, tomando-se como referência a missão da empresa, o que é uma boa maneira de visualizar e facilitar o entendimento desse processo.

É recomendável que durante a reunião de equipe responsável pela implementação do *Balanced Scorecard*, seja amplamente divulgado o significado da estratégia, e estabelecido um diálogo sobre qual é a melhor maneira de traduzir a missão da organização em objetivos, sob as quatro perspectivas de valor.

#### 4.4 DEFININDO VALORES DA EMPRESA

A empresa tem que definir os seus valores, ou seja, o seu diferencial para que a empresa possa ser a escolhida, entre as suas concorrentes. A organização tem que mostrar o seu diferencial, podendo ter seus valores na qualidade dos serviços, no preço, na diferenciação do produto, na inovação, atualização e capacitação dos profissionais, no compromisso. Todos esses valores, que tornam a empresa uma referência em seu segmento de atuação no mercado, deverão ser listados e formalizados em um documento, onde esse documento será o artefato produzido por esta atividade.

Se a organização possui um produto de sucesso, com um ótimo preço e com uma qualidade acima dos concorrentes, pode-se fazer a diferença, mas isto não é tudo. Considerando-se um ambiente concorrido e turbulento e cada vez mais complexo e instável, é importante a empresa estar focada nos esforços que realmente possam gerar valor para a empresa e a por conseguinte, diferencie de seus concorrentes. Para isso, será necessário pensar que atividades a organização deverá desempenhar e ou que produtos e serviços terá que desenvolver para criar valor real para seus clientes, ou seja, a organização terá que ser capaz de colocar em ação um conjunto de competência para produzir valor. Uma competência não é uma simples força, mas uma força que destaque a empresa da concorrência. Esse valor obtido deve ser único e que impossibilite que os concorrentes possam copiar em curto prazo.

Segundo aponta Michael Porter (1996, p. 100), as empresas competem criando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, onde a habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação.

Elencamos alguns valores já relacionados em planejamento estratégico de empresas industriais do ramo calçadista:

- Qualidade - busca incessante pela qualidade nos produtos e serviços.
- Inovação - criatividade para inovar o processo de construção de software.
- Competência - capacitação e atualização constante de seus profissionais.
- Compromisso - desenvolvimento de soluções adequadas para cada cliente e empenho no seu sucesso.

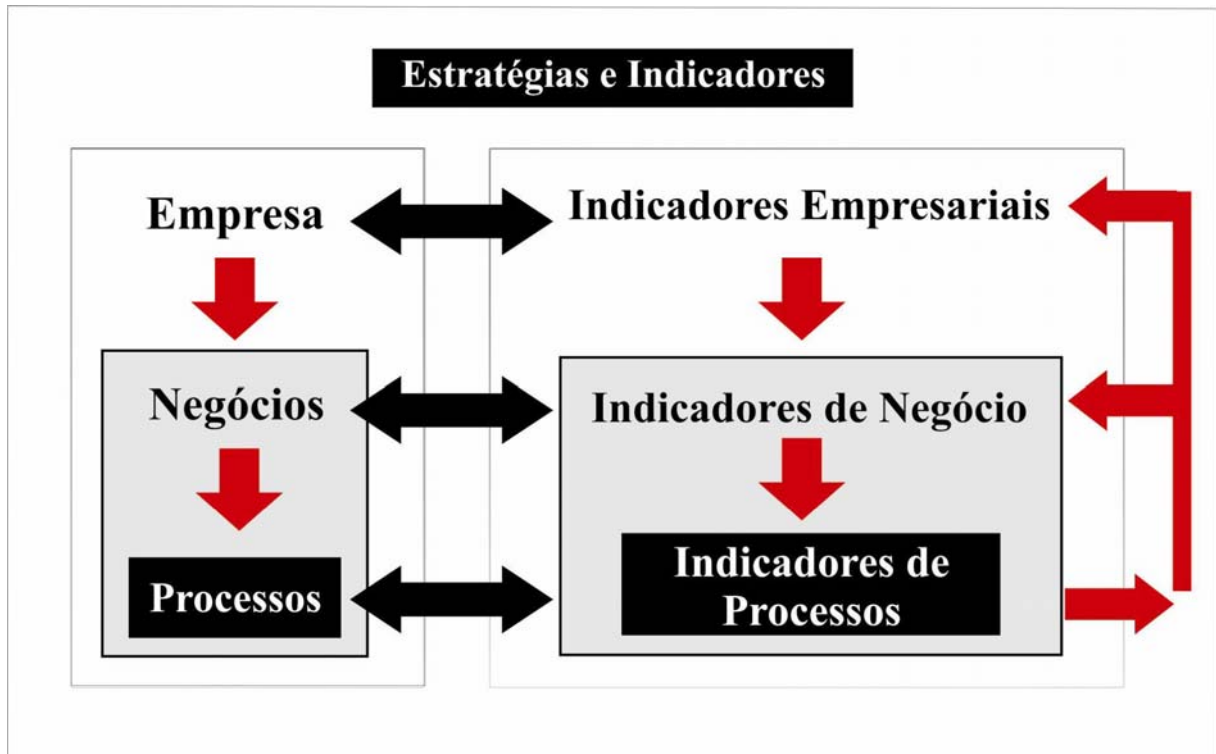


Figura 6 – Estratégias e Indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.1 Definindo os Indicadores

Conforme ressaltam Olve, Roy e Wetter (2001, p. 129),

O Balanced Scorecard inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um Balanced Scorecard. A essência do scorecard é o processo de discussão relativo às medidas - antes, durante e depois [...].

É importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua articulação ao projeto sejam bem delineadas, evitando-se trocar indicadores em curto espaço de tempo.

Em algumas organizações, o projeto *Balanced Scorecard* surgiu no contexto da implantação do EVA, mostrando que se tem perseguido uma gestão de desempenho que consiga harmonizar os dois modelos.

No entanto, constatou-se que, na medida em que o modelo de gestão do *Balanced Scorecard* traduz e comunica a estratégia da organização para os funcionários, contribuindo para que cada área, unidade de negócio ou apoio e, até mesmo, cada funcionário, estejam mais conscientes do seu papel, facilitando os relacionamentos entre as áreas.

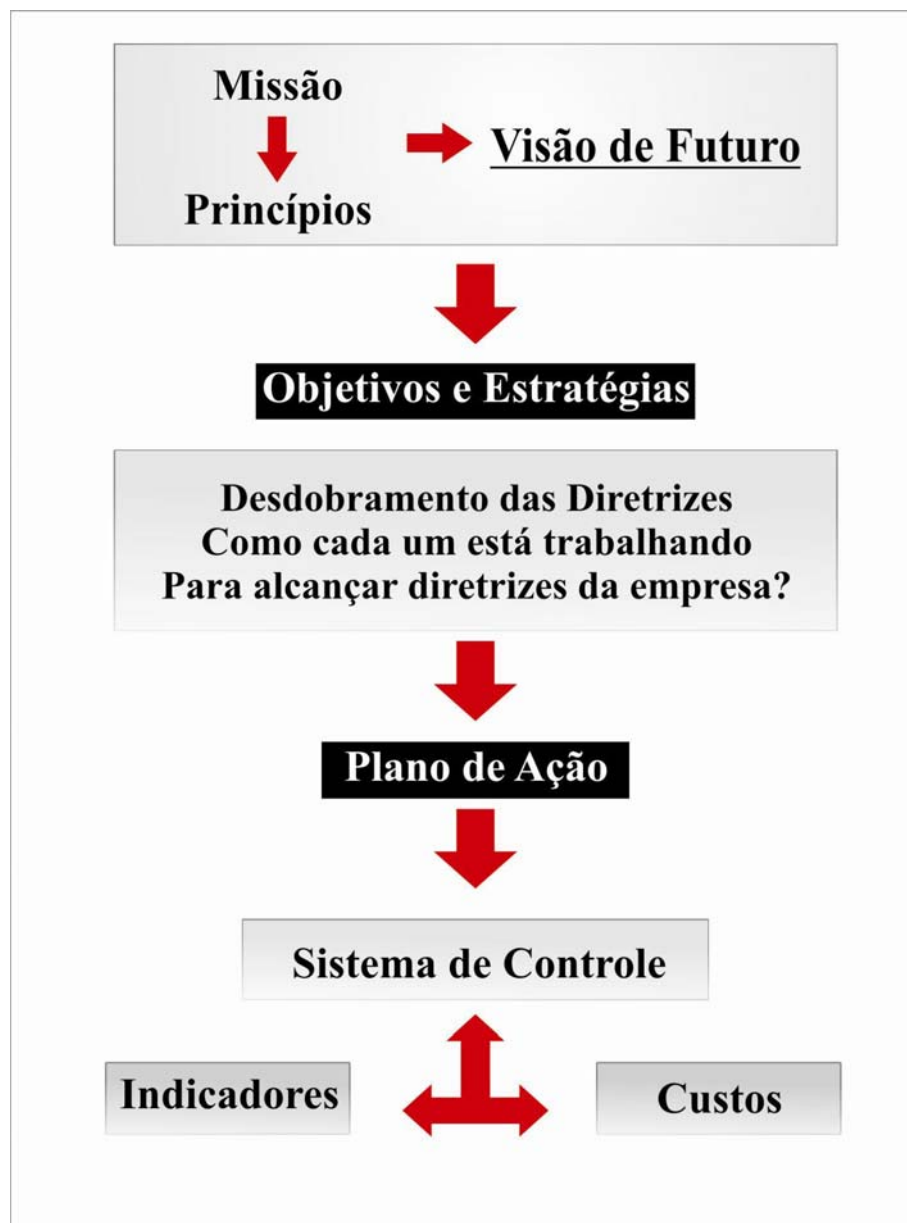


Figura 7 – Fluxo do Plano de Ação dos Objetivos Estratégicos

Fonte: Adaptado de HERRERO FILHO, 2005, p. 94.

## **5 ASSOCIAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÀS MEDIDAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial bastante utilizada por todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, pequenas empresas, grandes empresas. O planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Uma indústria do ramo calçadista, como qualquer outro tipo de empresa, de alguma forma necessita ter superioridade aos seus concorrentes para ter um crescimento concreto e ordenado e, essa superioridade pode manifestar-se de várias formas: no preço mais baixo, na qualidade do produto, na rapidez da entrega do produto. A estratégia empresarial se resume a uma busca para oferecer algo que possa ser melhor para ao menos uma área específica do mercado.

O processo de planejamento estratégico é uma maneira de formalizar a definição das estratégias, envolvendo toda a empresa no processo. O processo é uma oportunidade de se fazer uma análise detalhada da empresa e do mercado, incluindo seus concorrentes.

Através desta análise, a empresa terá possibilidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Com esses dados, a empresa pode não só redefinir seu negócio, mas definir ou ajustar seus objetivos e estratégias para que consiga realizá-las.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas indústrias de calçados é sem dúvida o grande investimento em tecnologia, deixando a empresa sensível a mudanças no mercado.

O aumento da velocidade com que estas mudanças no mercado vêm ocorrendo, faz com que seja cada vez mais difícil para a empresa efetuar um planejamento de longo prazo, pois a consequência disto, são as decisões tomadas muito mais nas reações às mudanças ocorridas no ambiente do que ações que se antecipam a estas mudanças, ou seja, as empresas estão fazendo um planejamento passivo e, não um planejamento ativo.

Neste contexto, o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta extremamente útil para auxiliar empresas a mudar este cenário, mas para isso, deverá existir uma metodologia própria de planejamento estratégico, que levem em consideração as

particularidades da organização, evitando que o planejamento estratégico praticamente não seja utilizado pela empresa.

Segundo ressalta Porter, em seu estudo sobre estratégias competitivas (2005, p. 35), onde identificou algumas falhas geralmente cometidas por empreendedores. São elas:

- a) Interpreta mal a atratividade do setor: o setor mais atraente nem sempre é o mais promissor;
- b) Não possuir vantagem competitiva real: imitar concorrentes é difícil e arriscado;
- c) Perseguir uma vantagem competitiva que não seja sustentável: deve-se ter certeza de que a vantagem competitiva não pode ser imitada rapidamente;
- d) Comprometer uma estratégia a fim de crescer mais rapidamente: a busca por um crescimento rápido pode fazer com que a empresa perca o foco na vantagem competitiva;
- e) Não tornar a estratégia explícita nem comunicá-la a seus empregados: o resultado típico são ações inconsistentes.

Como se pode notar, o futuro de qualquer empresa depende de sua estratégia sendo ela formal ou não. Uma estratégia informal é aquela onde todo o planejamento e os desejos da empresa ficam centralizados e guardados nas mentes de algumas pessoas, ou seja, nada é divulgado. Já o planejamento formal é totalmente divulgado para toda a empresa, todos ficam sabendo como serão percorridos os caminhos para alcançar os objetivos desejados.

Esse planejamento estratégico formal deve ser amplamente divulgado, fazendo com que todos os funcionários se comprometam, e busquem um mesmo ideal e que todos os seus esforços sejam focalizados na estratégia. Almeida (2001, p. 36) reforça a importância do processo de planejamento estratégico, dizendo que a reflexão estratégica, quando realizada pelo gestores, pode mostrar que pequenas mudanças no rumo na organização podem alterar completamente os resultados finais.

A importância do planejamento estratégico é tanta que a receita e o crescimento de pequenas empresas que possuem planos são em média 50% maiores do que aquelas que não possuem. O planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando Porter (2005, p. 38) afirma que as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, seus rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva.

Porter (1996, p. 39), também assegura que os sucessos do passado não são garantias de sucessos para o futuro.

### 5.1 ASPECTOS CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Durante o processo de implementação do *Balanced Scorecard* os gestores descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é relativamente mais fácil do que efetivamente implementá-lo, existindo basicamente duas razões para isso, onde a primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que efetivamente medir e a Segunda razão refere-se ao processo de implementação, pois mesmo que as medidas sejam corretamente selecionadas, decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto organizacional.

Por certo que um bom projeto de sistema de medição deve começar não com a questão do que simplesmente medir, mas sim com o mapa de sucesso da organização, pois este mapa fornece uma representação visual dos objetivos críticos da organização que dirigem o desempenho da empresa e os principais relacionamentos existente entre eles, evidenciando a relação de causa e efeito pelas quais as melhorias específicas proporcionam os resultados desejados, mostrando como uma organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Deste modo, são traçados as premissas que os gestores poderão nortear-se para alcançar os objetivos e avaliar o impacto que elas terão sobre o desempenho da empresa.

Por não entender a importância de estabelecer o mapa de sucesso da empresa quando estão desenvolvendo o sistema de medição do desempenho, muitas empresas param de pensar sobre o que deveriam medir e colocam as medidas resultantes na forma de sistema de medição de desempenho, tratando-as inclusive, de forma individual, não interligando e relacionando as medidas de todas as perspectivas tornando o processo menos eficiente e mais lento.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 21),

A chave para essa transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial. No entanto, é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la. Se pretendemos criar um processo gerencial para implementar a estratégia, é necessário antes construir um referencial confiável e consistente para a descrição da estratégia.

Diante destes problemas, fica evidente que os sistemas de medição do desempenho irão apresentar problemas, tendo em vista que o novo conjunto de medidas não faz o menor sentido, pois não reflete a estratégia da organização e não ajuda os gestores a entender quais são as suas prioridades.

Existem outros casos em que, mesmo identificando um correto conjunto de medidas, a iniciativa de medir o desempenho falha por causa das dificuldades durante a fase de implementação, estando ligadas em três categorias básicas: (a) políticas, (b) de infra-estrutura e (c) de foco.

A primeira razão surge quando os desafios políticos aparecem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela própria medição, uma vez que ninguém quer que os dados sejam disponibilizados.

Outra razão de falha na implementação do sistema de medição traz uma relação direta com a falta de infra-estrutura na organização, pois na maioria das empresas os dados para calcular as medidas de desempenho já existem de uma maneira ou de outra, sendo que na maioria dos casos os dados estão espalhados em diferentes bases de dados, em formato inconsistente e não estão relacionados. Em alguns casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

Como a última razão para a ocorrência de falhas no processo de implementação do sistema de medição é a perda do foco, tendo em vista que muitos indivíduos se frustram porque o processo de construir e implementar a infra-estrutura torna-se muito longo. Um bom sistema de medição pode ter sido bem definido mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada. De forma geral, as pesquisas apontam os seguintes erros que ocorrem durante a implementação do *Balanced Scorecard*:

- (a) Erro ao estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração;
- (b) Erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas ou incluídas no sistema de medição;



- (c) Conflito entre gerentes/executivos;
- (d) Falhas na entrega de informações (ressalta-se a importância de um fluxo de informações correto e "limpo" em uma organização;
- (e) Falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo;
- (f) Falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas;
- (g) Falhas ao não desenvolver uma perspectiva múltipla;
- (h) Falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio;
- (i) Falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo;
- (j) Identificação incorreta das variáveis independentes (não financeiras);
- (k) Definição de boas medidas.

Para a implantação de um *Balanced Scorecard* ser bem sucedido, é importante que haja a participação de toda a organização, pois é imprescindível que os seus objetivos estejam coerentes com as medidas de processos, uma vez que focam atenção nos lugares dentro dos processos onde as melhorias terão um maior impacto.

### **5.1.1 Foco na Estratégia**

Uma organização focada na estratégia possui cinco princípios básicos necessários para que as empresas atinjam resultados consistentes, pois a “organização orientada para a estratégia”, essência do *Balanced Scorecard*, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Os princípios, que giram em torno da estratégia, são os seguintes:

- (1) Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entender;
- (2) Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- (3) Transformar a estratégia em tarefas de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;

- (4) Converter a estratégia em um processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia;
- (5) Mobilizar a mudanças por meio da liderança executiva para promover a transformação.

Conforme Kaplan e Norton (1997), uma organização orientada para estratégia apresenta as seguintes características:

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

No quadro abaixo estão estruturadas as definições implantadas pelo plano estratégico.

Quadro 6 – Definições Implantadas pelo Plano Estratégico

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
Proporcionar conforto e prazer às pessoas que querem andar na moda, sendo uma empresa forte, ética e dinâmica, com resultados para seus sócios, funcionários e comunidade.	Ser uma empresa focada na excelência do atendimento ao cliente e contribuir para o bem estar dos funcionários, buscando sempre o aperfeiçoamento de seus produtos.	Ética Trabalho Dinamismo Honestidade Humildade nas relações pessoais Seriiedade Preocupação com a Comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os todos os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia. A seguir estaremos abordando as dimensões do *Balanced Scorecard* que mesmo com a indicação de Kaplan e

Norton em articular os objetivos nas quatro dimensões juntamente com os indicadores, essas dimensões não são obrigatórias e muito menos únicas.

### 5.1.2 Dimensões da Estratégia

Para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia de forma precisa, é necessário elaborar um modelo geral de estratégia. Carl Von, o grande estrategista militar do século XIX, salientou a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre estratégia. E para essa organização, Kaplan e Norton dividiram o *Balanced Scorecard* em quatro dimensões ou perspectivas (1997, p. 76).

A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 74), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Indicadores financeiros que podem fazer parte desta dimensão são ROCE, EVA (*Economic Value Added*), ROI (*Return on Investment*), resultados líquidos, fluxo de caixa.

Outros indicadores financeiros que são patentes do *Balanced Scorecard* permitem analisar se as estratégias desenvolvidas pela empresa o qual vão contribuir para o crescimento e rentabilidade. Todos esses indicadores, tanto na perspectiva financeira como em todas as outras, 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. Cada empresa tem indicadores para cada objetivo definido.

Na dimensão de clientes, Kaplan e Norton (1997, p. 74) ressaltam que a empresa deve determinar seu segmento alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação e satisfação de cliente e lucratividade. É preciso identificar o que os clientes do segmento alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes.

Nesta dimensão, podem ser mostrados os seguintes indicadores: lealdade dos clientes, pontualidade das entregas, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes, fatia de mercado.

Na perspectiva dos Processos Internos é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maiores impactos na satisfação dos clientes e que ajudam na execução dos objetivos

financeiros. Medidas devem ser elaboradas para medir a eficiência das atividades. Kaplan e Norton (1997, p. 74) afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processo críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Kaplan e Norton identificam três processos internos principais (1997, p. 86). São eles:

- Processo de inovação – Os gestores investigam as necessidades do cliente e depois criam produtos e ou serviços que correspondem a essas necessidades. Como indicadores podemos ter: percentagem de vendas de novos produtos e tempo para desenvolver uma nova geração de produtos.
- 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 de uma forma eficiente, consistente. Muitas empresas complementam as medidas financeiras com outro tipo de medidas: qualidade, confiança, entrega e outros aspectos que criem valor para o cliente.

Processo de pós-venda – Inclui os serviços de apoio ao cliente (garantia, reparação), que contribuem para a satisfação dos clientes.

## 5.2 PROPOSTA DO MODELO *BALANCED SCORECARD*

O objetivo principal para o sucesso na implantação de um modelo de *Balanced Scorecard* é sem dúvida, a correta identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia adotada pela empresa. Segundo destacam Kaplan e Norton (1997, p. 320): "[...] como cada estratégia é única, cada *Scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos."

Assim, percorrem-se alguns passos importantes para o levantamento das informações necessárias para se propor a implantação de um mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*, onde devem ser considerados os seguintes pontos primordiais:

- a) Conhecer e trabalhar a missão, visão e as estratégias da empresa;
- b) Definição das perspectivas e agrupamentos dos objetivos;

- c) Classificação dos indicadores estratégicos conforme as perspectivas, estratégias e objetivos da empresa;
- d) Apresentação da proposta do mapa estratégico.

Conforme o entendimento de Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização, pois um plano de implementação necessitará ser desenvolvido podendo utilizar as melhores informações disponíveis, a fim de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*, pois com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados devidamente ao processo, que normalmente, terminará com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da empresa aos objetivos, indicadores metas do *scorecard*.

### **5.2.1 Mapas Estratégicos do *Balanced Scorecard***

Com a aplicação do *Balanced Scorecard*, surgiram os mapas estratégicos como ferramentas que auxiliam no direcionamento dos passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos finais, relacionados em cinco princípios gerenciais que podem ser seguidos para orientação à estratégia, segundo ressaltam Kaplan e Norton (2004):

- 1) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2) alinhar a organização à estratégia;
- 3) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- 4) converter a estratégia em processo contínuo; e
- 5) mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

Após a definição das perspectivas do *Balanced Scorecard* e as questões inerentes a cada uma delas, definindo claramente os objetivos da empresa traçando as medidas para alcançá-los, agregado ao entendimento dos cinco princípios para a orientação à estratégia, chega a hora de traçar um mapa estratégico. Nesta etapa, deve-se considerar que o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico, devem contar a história da estratégia da empresa, o que a diferencia dos demais concorrentes no seu seguimento.

### 5.2.1.1 Elaboração de um mapa estratégico

O mapa estratégico corresponde a um diagrama que tem a função de descrever a estratégia mediante a identificação das relações de causa e efeitos entre os objetivos, orientados pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, considerando de forma explícita quais as medidas são necessárias ao alcance de cada objetivo proposto, bem como alinhar aos indicadores que serão utilizados para o monitoramento da execução destas medidas, bem como considerando quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas.

A metodologia do *Balanced Scorecard* 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 *Balanced Scorecard*, se relacionam para descrever a estratégia (ver Anexo B).

Defendem os autores que, 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.

No momento em que a estratégia tem a função específica de descrever como criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos, o mapa estratégico tem como objetivo mostrar como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam esse valor, conforme explícita Kaplan e Norton (2004).

Assim, é primordial para a empresa saber de forma clara e precisa qual é a sua missão, o porque de sua existência, e para que foi criada sendo que só a partir desse momento, poderá definir o que é importante para si e como pretende ser no futuro e por conseguinte, de que forma pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e cumprindo a missão para a qual foi criada.

Após a estratégia estar descrita de forma detalhada, pode-se inserir o mapa estratégico para o setor desenvolvido, para qual o *Balanced Scorecard*, aparece como um sistema de

mensuração, selecionando indicadores diretamente focados na estratégia. Numa próxima fase, após as metas e iniciativas de cada setor estarem definidas, identificando-se as relações de causa e efeito, e atribuindo-se responsabilidades, encontram-se os resultados estratégicos propostos e esperados, evidenciando que o sucesso desta fase está ligado ao alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa, estando implícito que a comunicação da estratégia deve ter sido feita com clareza, de forma que ela seja entendida como tarefa de todos e que é um processo contínuo.

O mapa estratégico é a representação e o gerenciamento dos objetivos e indicadores, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios. São eles:

- 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 uma definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza nesta proposição de valor é a dimensão mais importante da estratégia;
- Cria-se valor por meio dos processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes nos mapas estratégicos e nos *Balanced Scorecards* descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir;
- A Estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos: Cada grupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: A Quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento 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. Segundo apontam os adeptos do *Total Quality Management* (TQM) descobriu-se que os indicadores de caráter não financeiro eram cada vez mais úteis na gestão do dia-a-dia das suas organizações e debatiam-se pela identificação de indicadores fundamentais que lhes permitissem usar com eficiência os seus escassos recursos. Apresentamos a seguir, quadro com alguns *softwares* certificados em BSC.

Quadro 7 – Softwares Certificados em BSC

<b>Empresa</b>	<b>Software</b>	<b>Casos no Brasil</b>
Cognos	Cognos Metrics Manager	
CorVu	CorStrategy™	Copesul
Crystal Decisions	Crystal Decisions Balanced Scorecard Solution	
Fiber	FlexSI	Eletrosul, Banco do Brasil, Vesper
Gentia	Open Ratings Balanced Scorecard	Telefônica, Telesp
Hyperion	Hyperion Performance Scorecard (HPS)	Petrobras, Brasil Telecom, Gerdau
InPhase	PerformancePlus™	
Oracle	Oracle Strategic Enterprise Management	Alcoa, Embrapa, Receita Federal
Panorama Business Views	Pbviews	
Peoplesoft	PeopleSoft Balanced Scorecard	CST
Pilot Software	Pilot BusinessMonitor™	
Procos	Procos Strat&Go Balanced Scorecard	
proDacapo	Prodacapo Balanced Scorecard Manager™	
QPR	QPR ScoreCard	
SAP	SAP Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)	Unibanco, Siemens, Suzano
SAS	SAS Strategic Performance Management	BNDES, Accor
Vision Grupo Consultores	Strategos®	Interchange

Fonte: BSCOL, 2003.

O mapa estratégico reforça os programas de qualidade. Pode-se identificar quatro diferentes maneiras de como os mapas estratégicos fornecem valor significativo aos programas de qualidade mesmo para as empresas que já sejam muito avançadas em seus programas de TQM:



- a) **O *Balanced Scorecard* fornece conexões de causa e efeito explícitas por meio dos mapas estratégicos e dos objetivos desdobrados.** Para construir o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, a estratégia da organização tem que ser explícita e, isso realmente é uma das características dos programas de qualidade que geralmente são implícitos e raramente são testados. O processo de construção do mapa estratégico, e dos respectivos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, envolve a equipe de líderes em um processo intenso que cria consenso, clareza e comprometimento em relação à estratégia. Algumas organizações não vinculam seus programas de qualidade aos objetivos explícitos da perspectiva do cliente e da perspectiva financeira.
- b) **O *Balanced Scorecard* define metas de desempenho notável, em vez de apenas combinar as melhores práticas.** Muitos programas de qualidade avaliam o desempenho de seus processos internos em comparação com as melhores práticas decorrentes da melhoria contínua, conforme apuradas por meio de *benchmarking*. Sem dúvida, a prática disciplinada de *benchmarking* pelos programas de qualidade será útil para os programas BSC, ao ajudar as organizações a melhorar seus processos que estejam abaixo do padrão.
- c) **O *Balanced Scorecard* geralmente identifica processos inteiramente novos, de importância crítica para o alcance dos objetivos estratégicos.** Os modelos de qualidade empenham-se para melhorar os processos organizacionais existentes, tornando-os melhores, mais rápidos e mais baratos e, a aplicação dos princípios do *Balanced Scorecard*, especialmente a implementação de nova estratégia, não raro revela processos inteiramente novos, em que a organização deve ser excelente.
- d) ***Balanced Scorecard* define prioridades estratégicas para o aprimoramento dos processos.** Mesmo sem a necessidade estratégica de implementar processos inteiramente novos na organização, as empresas ainda precisam avaliar as prioridades. Alguns processos são mais importantes do que outros para o sucesso estratégico. O *benchmarking* facilita a avaliação de todos os processos da organização, comparando-os com as melhores práticas do setor. O *Balanced Scorecard* identifica os processos cujo desempenho deve situar-se no nível ou acima das melhores práticas e aqueles menos importantes para o sucesso estratégico.

O mapa estratégico corresponde a representação gráfica dos objetivos e indicadores, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. A seguir,

apresentamos a correlação entre os objetivos estratégicos, os indicadores e as medidas, orientadas para a elaboração do mapa estratégico.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas
<b>Perspectiva Financeira</b>		
▪Redução de custos	▪Lucratividade e Crescimento das Vendas	▪Custo total sobre faturamento
▪Lucratividade		▪Margem de lucro líquido
▪Aumentar vendas e <i>mix</i> de produtos		▪Índice de crescimento das vendas
▪Cumprir com os compromissos financeiros		▪Liquidez Geral ▪Liquidez Corrente

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas
<b>Perspectiva dos Clientes</b>		
▪Expansão de mercado	▪Buscar Satisfação dos Clientes	▪Pesquisa Satisfação Clientes
▪Melhoria da satisfação dos clientes		▪Índice de reclamações ▪Tempo médio de entrega ▪Captação de Clientes Novos
▪Indicar novas áreas de atuação (nichos de mercado)		▪Índice de crescimento das vendas

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>		
▪Disponibilizar informações em tempo hábil	▪Competitividade, Informação, Inovação e Tecnologia	▪Incidência de defeitos
▪Organização		▪Retrabalho
▪Melhoria da qualidade e produtividade dos processos e produtos		▪Desperdício
▪Investir em informatização e novas tecnologias		▪Giro dos estoques
▪Incrementar a inovação		▪Invest. Desenvol. Novos Prod.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>		
▪Manter pessoas qualificadas, maximizando a sinergia dentro da organização	▪Valorizar e apoiar o crescimento dos indivíduos através da habilidade, atitude e conhecimento	▪Produtividade por funcionário
▪Incentivar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos funcionários		▪Número de horas de treinamento
▪Melhorar o nível de satisfação e motivação dos funcionários		▪Rotatividade mão de Obra
▪Remunerar os funcionários com salários compatíveis com o mercado de trabalho e com as funções exercidas		▪Índice de investimento em benefícios

Figura 8 - Proposta de *Balanced Scorecard* Organizacional Baseado no Plano Estratégico da Empresa

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 5.2.1.2 Ajustando o mapa estratégico à estratégia da empresa

De acordo com a afirmação de Michael Porter, do Institute for Strategy and Competitiveness, o qual destaca que:

O encaixa estratégico entre muitas atividades é fundamental para gerar e sustentar a vantagem competitiva, uma vez é mais difícil para os concorrentes enfrentar um conjunto de atividades entrelaçadas, do que simplesmente imitar determinadas abordagens da força de vendas, emular novas tecnologias de processo, replicar algumas características dos produtos, [...]. Posições baseadas em sistemas de atividades são mais sustentáveis que as construídas sobre atividades individuais. (PORTER, 2005 apud KAPLAN; NORTON, 2004).

Tendo a afirmativa acima compreendida, como próximo passo, inicia-se a construção de um mapa estratégico básico, ajustando-o às estratégias estabelecidas pela empresa. Neste caso, o *Balanced Scorecard* se inicia com uma descrição da estratégia, que corresponde ao próprio Mapa Estratégico, sendo este representado como um conjunto de relações de causa e efeito.

### 5.2.1.3 Monitorando a execução

Poderemos acompanhar se houve algum desvio do caminho inicial através do acompanhamento da implementação do plano, descobrindo se uma determinada meta não foi alcançada no período de tempo estipulado. Caso uma determinada meta não tenha sido cumprida, deveremos verificar, através do mapa estratégico, quais são as ações ligadas a esta meta, verificando cada uma dessas ações, para saber qual delas está causando este problema.

Identificando o problema, basta fazer os devidos ajustes de uma forma fácil, pois o mapa estratégico é todo representado através de uma relação de causa e efeito entre os objetivos nas diversas dimensões. Desta forma, basta ir seguindo o caminho do mapa que todo o problema será reajustado.

Esse acompanhamento deverá ser efetuado a cada três meses, considerando que todas as metas, indicadores e ações foram planejadas, também, para mostrar resultados a cada três

meses, justamente para coincidir com a data do acompanhamento. É a cada três meses que o planejamento, obrigatoriamente será monitorado e, talvez reajustado. Caso aconteça alguma mudança de política dentro da empresa, não há necessidade de aguardar a data da monitoração, ou seja, os devidos ajustes poderão e deverão ser efetuados urgentemente.

Assim, se o acompanhamento não existisse, não saberíamos se a empresa esta indo no caminho certo, ou se está satisfatório o rendimento da empresa, identificando as causas somente ao final do ano, justamente no final da execução do plano, tornando-se as ações corretivas sem efeito.

Por esse motivo, a fase de acompanhamento do plano é fundamental e deverá receber uma grande atenção, pois é ela a fase mais duradoura, pois dura até o fechamento da parte financeira anual da empresa, o que acontece, geralmente, no mês de dezembro.

## 6 CONCLUSÃO

No desenvolvimento deste trabalho, procurou-se apresentar informações relevantes e estruturadas, relacionadas à aplicação dos preceitos da ferramenta voltada para a gestão do *Balanced Scorecard*, indicando sua aplicabilidade através da apresentação de um Mapa Estratégico, o qual traduz graficamente, a estratégia da organização para seus gestores, contribuindo para que cada área, unidade de negócio ou de apoio e, até mesmo, cada funcionário, estejam mais conscientes do seu papel na estrutura organizacional, auxiliando no gerenciamento estratégico do seu desempenho para a otimização da tomada de decisões.

O objetivo deste trabalho não é alterar toda a prática gerencial já existente dentro da organização, mas sim apresentar uma ferramenta mundialmente difundida, que auxilie na identificação e aperfeiçoamento dos indicadores chaves de sucesso, que trazem influência de forma direta ou indireta aos objetivos e metas da empresa, até o ponto de evoluir em uma estrutura que esteja preparada para receber mudanças significativas e assegurar a evolução de todo o potencial de melhoria a ser identificado após a implementação do projeto do *Balanced Scorecard*.

Com o surgimento de novas ferramentas, conceitos e técnicas de gestão nos últimos anos, o *Balanced Scorecard* aparece como uma ferramenta extremamente útil e completa, capaz de aprimorar o processo de informações que atendam às necessidades dos gestores da organização em suas necessidades, aumentando as chances de sucesso e de sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.

O objetivo foi comunicar através de medidas estratégicas da empresa, relacionado às metas estipuladas para proporcionar a estrutura adequada para o gerenciamento da empresa voltada para a estratégia, a qual auxilia os gestores abrindo o campo de visão e compreender as interligações existentes entre as metas estratégicas e objetivos e iniciativas específicas, contribuindo com a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos.

Sem dúvida alguma, a ferramenta do *Balanced Scorecard* após a sua implementação, permitirá a empresa um ganho de valor, ao proporcionar informações relevantes e balanceadas de maneira concisa, apresentando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento. Por outro lado, diante da quantidade e da adversidade de modelos propostos na literatura, pode-se no desenvolver do projeto, existir a falta de consenso quanto à elaboração e implementação do modelo proposto.

Neste aspecto, espera-se que os resultados dessa aplicação possam dar subsídios para indicar possíveis ações práticas, tendo em vista que o modelo proposto é o mais recomendado para aplicação na empresa estudada, sendo que a ferramenta do *Balanced Scorecard* constitui-se numa valiosa metodologia para o gerenciamento estratégico do desempenho.

Conclui-se assim, que apesar de amplamente difundido os conceitos, ainda carecem de compreensão e de simplificação para ser corretamente compreendido e aplicado na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1976.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ATHINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARPINETTI, L. C. R. **Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas: gestão & produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRERO FILHO, E. **E a Gestão Estratégica: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.



JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KALLÁS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**: um estudo com jogos de empresas. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

MARINHO, S. V. **Utilização do Conceito da Gestão Estratégica de Custos dentro do *Balanced Scorecard***. 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MÂSIH, R. T. **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciado pelo *balanced scorecard***. 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers**: a practical guide to using the Balanced Scorecard. London: John Wiley & Sons, 1999.

\_\_\_\_\_. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M. R. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

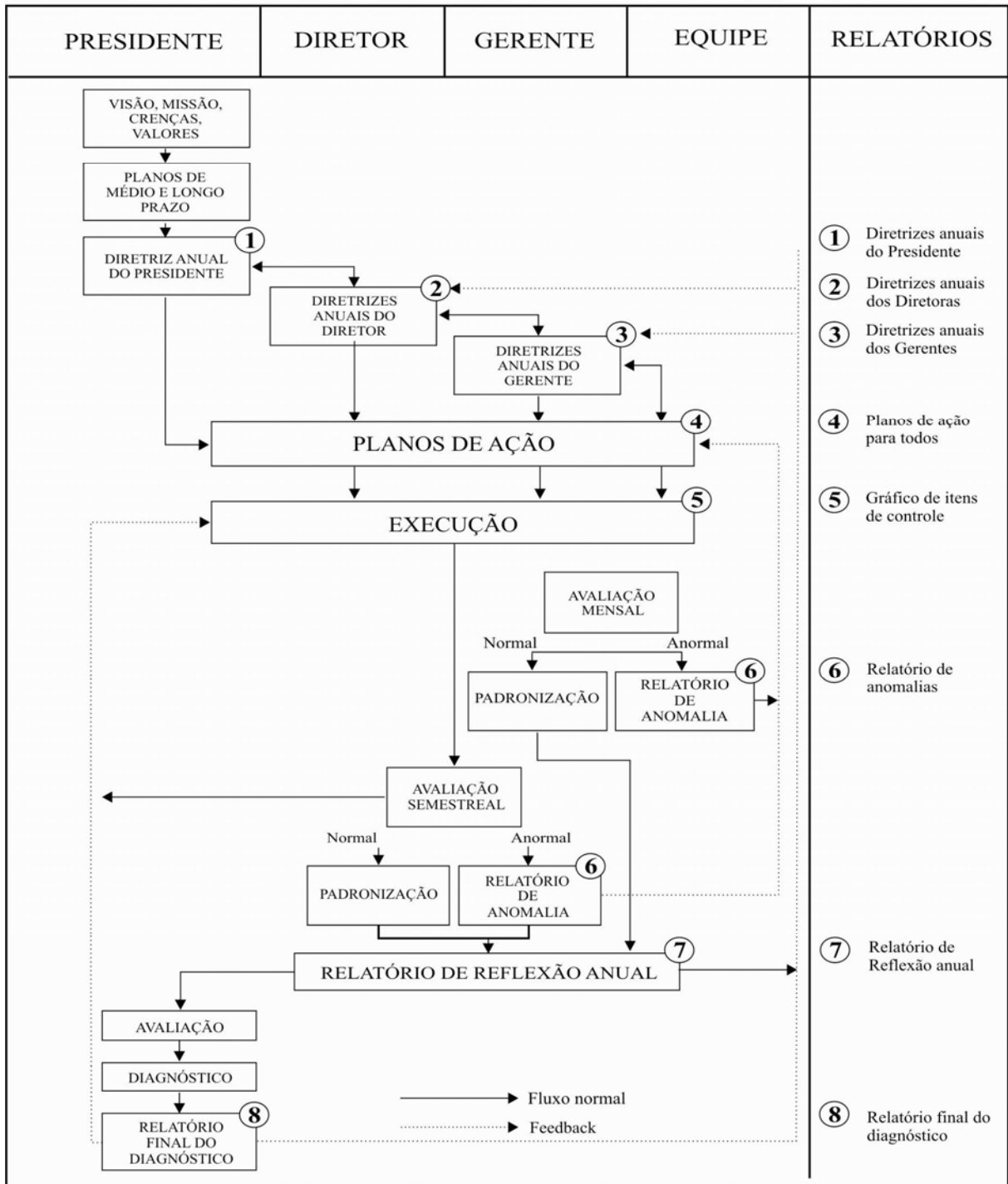
\_\_\_\_\_. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

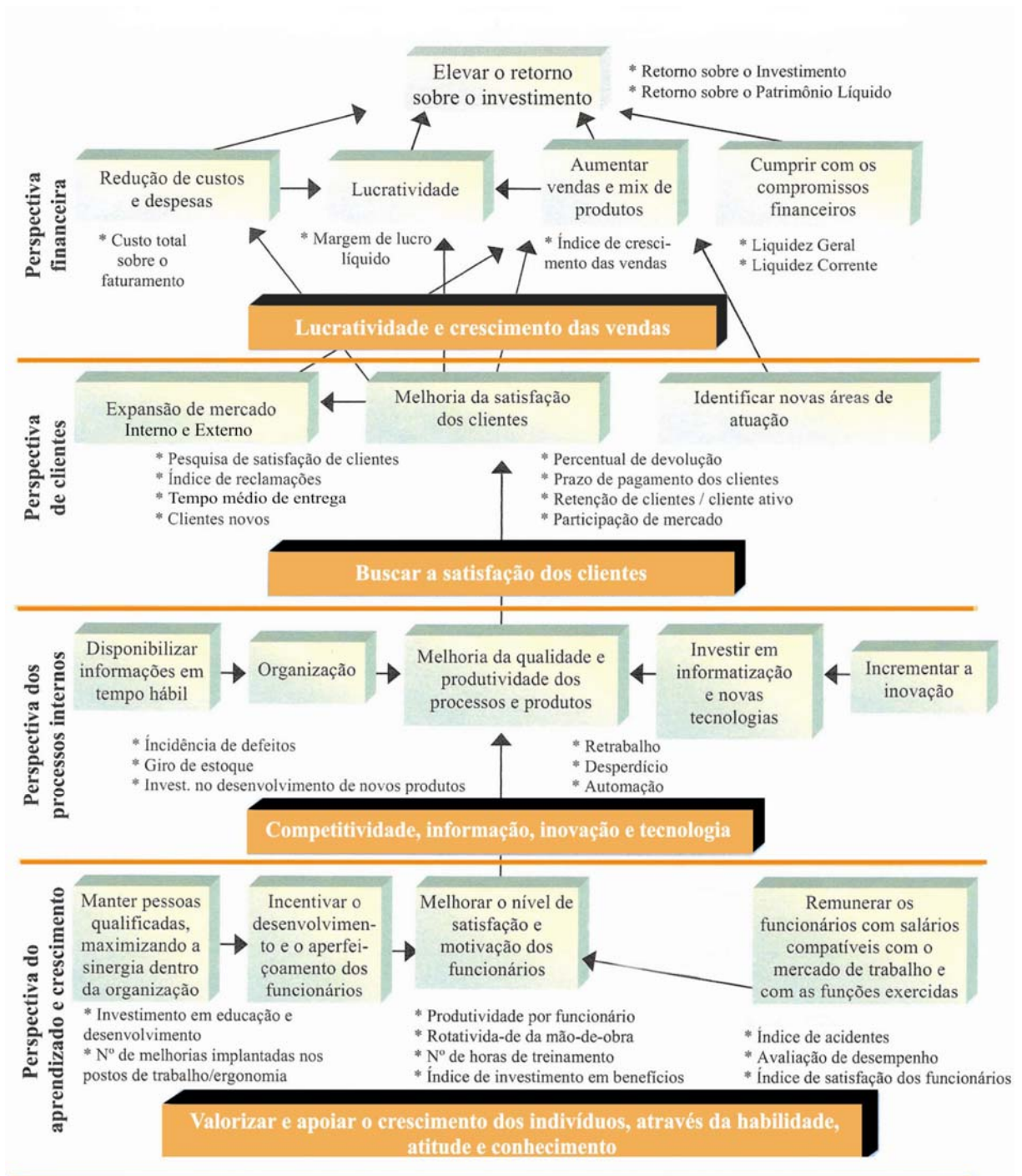
ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## ANEXO A – FLUXOGRAMA DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DAS DIRETRIZES



Fonte: Adaptado de CAMPOS, 1996, p. 158.

## ANEXO B – MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EMPRESA PESQUISADA



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 2000.