

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**BALANCED SCORECARD – MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E SEUS  
IMPACTOS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Diana Bernardi Antunes  
Isabel Cristina Barrios Marin Braz

Presidente Prudente/SP  
2004

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**BALANCED SCORECARD – MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E SEUS  
IMPACTOS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Diana Bernardi Antunes  
Isabel Cristina Barrios Marin Braz

Monografia apresentada como requisito parcial de  
Conclusão de Curso para obtenção do Grau de  
Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação do  
Prof. José Carlos Cavalcante.

Presidente Prudente/SP  
2004

Aquele que pensa que é demasiado grande para fazer trabalhos pequenos é talvez demasiado pequeno para fazer trabalhos grandes.

*Autor Desconhecido*

## RESUMO

Na década de 90 um estudo revolucionário em termos de gestão estratégica, foi realizado pelos professores de Harvard Robert S. Kaplan e David P. Norton, que buscaram revisar os métodos de avaliação de desempenho empresarial, que tinham como base alguns indicadores contábeis e financeiros que, por sua vez, estavam se tornando ultrapassados.

Deste estudo, surgiu um novo método de avaliação de desempenho empresarial, o Balanced Scorecard (BSC), que contém, entre outros aspectos, 4 perspectivas principais: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Sendo assim, o método desenvolvido pelos também idealizadores do custeio ABC, Kaplan e Norton, foi se proliferando pelas organizações e já se pode ver resultados.

Sobre este método, que aborda todos os participantes do processo empresarial, desenvolvemos o presente trabalho, que visa analisar suas contribuições, as barreiras para sua implementação e os impactos causados nos resultados organizacionais através das mudanças estratégicas.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Gestão Estratégica, Indicadores, Mudanças Estratégicas

## **ABSTRACT**

In the early 90's, the Harvard professors Robert S. Kaplan and David P. Norton made a revolutionary research in terms of strategic management, that aimed to review some of the business evaluation measurement methods, that used to have some account and financial indicators that were being surpassed by other indicators.

From this research, appeared a new business evaluation measurement method, the Balanced Scorecard (BSC), which contains, among other aspects, 4 principal areas: Financial, Clients, Internal Process and Learning and Growth.

Therefore, this method, developed by the ones who idealized the ABC Costing, Kaplan and Norton, was proliferating in the organizations and we can see the results already.

About this method, which joins all the participants of a company's process, we developed this research, which aims to analyze its contributions, the obstacles to implement it and its impact in the company's profits caused by strategic changes.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Indicators, Strategic Changes

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Quadro Comparativo de Técnicas de Planejamento .....	12
FIGURA 2 – Divulgação das Metas Estratégicas.....	13
FIGURA 3 – Estrutura Organizacional .....	14
FIGURA 4 – Mapa da Estratégia.....	15
FIGURA 5 – Visão e Estratégia – As Quatro Perspectivas .....	19
FIGURA 6 – Estabelecimento de Metas e Objetivos.....	21
FIGURA 7 – Temas Estratégicos da Perspectiva Financeira.....	23
FIGURA 8 – Medidas Essenciais da Perspectiva de Clientes.....	25
FIGURA 9 – Cadeia dos Processos Internos .....	27
FIGURA 10 – Aprendizagem e Crescimento – Categorias .....	29
FIGURA 11 – Definição e Esclarecimento da Unidade de Negócios .....	35
FIGURA 12 – Componentes do Sistema de Gestão Estratégica.....	39

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>1 BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>11</b>
<b>2 VISÃO ESTRATÉGICA E AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>19</b>
2.1 Perspectiva Financeira.....	22
2.2 Perspectiva dos Clientes.....	24
2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	26
2.3.1 O Processo de Inovação.....	27
2.3.2 O Processo de Operações.....	28
2.3.3 Serviço Pós-Venda .....	28
2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	29
2.5 Conclusão .....	31
<b>3 COMO IMPLEMENTAR O BALANCED SCORECARD EM UMA ORGANIZAÇÃO?.....</b>	<b>33</b>
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

Na década de 90, Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores de Harvard, idealizadores do custeio ABC, realizaram um estudo para revisar os métodos de avaliação de desempenho empresarial, que se sustentavam em indicadores contábeis e financeiros que, por sua vez, estavam se tornando ultrapassados, impedindo empresas de criarem valor econômico para o futuro, ou seja, apresentavam em sua maioria, perspectivas de curto prazo.

Sendo assim, através de observações nos placares eletrônicos de jogos de futebol americano e basquete, onde os jogadores se baseiam para as próximas jogadas, verificam o placar, etc., tudo em tempo real, Kaplan e Norton tiveram a visão e idéia de desenvolverem um novo método de avaliação de desempenho organizacional, o Balanced Scorecard.

A pedido de algumas organizações, este estudo foi aprofundado, com base em um recém-criado scorecard corporativo, utilizado pela Analog Devices, que apresentava algumas medidas financeiras tradicionais e outras medidas de desempenho semelhantes às que encontramos no Balanced Scorecard atual.

Várias discussões em grupo levaram a uma ampliação de scorecard para o “Balanced Scorecard”, proveniente da necessidade de um novo medidor de desempenho organizacional que apresentasse perspectivas a longo prazo. Sendo assim, o BSC foi organizado em torno de 4 perspectivas<sup>1</sup> distintas:

- Financeira
- Clientes
- Processos Internos
- Aprendizagem e Crescimento

Após algum tempo,

As experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o Balanced Scorecard não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la.

---

<sup>1</sup> Perspectivas estas que serão melhor analisadas e expostas no 3º Capítulo deste trabalho.

Na realidade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial. (Kaplan & Norton, 1997, IX).

Além de um sistema gerencial, o BSC também é visto como fator motivador nas organizações, tendo em vista que:

- Permite uma visão sistêmica da organização;
- permite um balanceamento entre indicadores, a partir da definição de pesos por indicador;
- permite um acompanhamento das estratégias sincronizado com as ações de nível operacional e tático;
- garante uma coerência dos processos a partir de um desdobramento top-down dos indicadores de resultados;
- permite uma visualização dos indicadores críticos de desempenho e o seu acompanhamento em sintonia com o plano estratégico;
- orienta as transformações e mudanças organizacionais baseadas em informações tangíveis e acopladas ao plano estratégico;
- reduz o número de indicadores para aqueles que realmente interessam e impactam.

Mas como todo sistema, o BSC também apresenta algumas barreiras na sua implementação, a saber:

- Estratégia mal definida, de difícil quantificação, entendimento ou com deficiências com relação às dimensões a serem consideradas para a organização;
- restrições da alta-administração quanto à divulgação do BSC e, por conseqüência, das estratégias da organização;
- problemas relacionados à perda de poder de algumas pessoas, as quais perdem a sua função com a automatização das informações gerenciais para o principal executivo;

- problemas relacionados à responsabilidade de pessoas que podem se sentir incomodadas a partir do momento que sejam cobradas por resultados que estarão disponíveis para todos os níveis gerenciais;
- medo pela perda de poder a partir do momento que o BSC possa forçar mudanças ou transformações na organização;
- comunicação ineficaz ou incompleta durante e após o processo de implementação do BSC;
- dificuldade na definição e quantificação de alguns indicadores, em especial os intangíveis;
- dificuldade na coleta de dados;
- dificuldade na disponibilização das informações em tempo hábil para a tomada de decisão;
- falta de liderança ou excesso de lideranças.

Portanto, vemos que o sucesso do BSC depende do planejamento estratégico de cada empresa.

Sendo assim, não poderíamos falar de Balanced Scorecard sem mencionarmos o Planejamento Estratégico, que se utiliza desta ferramenta para viabilizar a estratégia.

O uso do BSC como instrumento de gestão deixou mais clara a visão de como se deveria implantar a estratégia de longo prazo, o que sistemas gerenciais anteriores até então, não haviam conseguido. Com ele, nasceu um novo tipo de organização, estruturada sob as exigências da estratégia.

Dessa forma, destacamos que, dentro da Ação Empresarial existem 3 tipos de planejamento:

- O planejamento estratégico;
- o planejamento tático e
- o planejamento operacional.

O Planejamento Estratégico, que é realizado no nível institucional (cúpula empresarial), especifica como fazer, diferente da estratégia adotada pela empresa que especifica o que fazer.

Ele é elaborado a partir de 3 atividades básicas: a análise ambiental, a análise empresarial e a formulação de estratégias.

A análise ambiental refere-se a condições e variáveis ambientais e suas influências a longo prazo.

Já a análise empresarial refere-se a fatores internos, como recursos disponíveis e recursos necessários para que a empresa tenha um bom êxito.

A formulação de estratégias é a tomada de decisão pela cúpula que analisa os efeitos dentro de um determinado período de tempo (a longo prazo).

O planejamento estratégico está diretamente relacionado à missão e à visão organizacionais. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio que futuramente farão parte de suas estratégias. A visão, por sua vez, é a imagem que a organização define a respeito de seu futuro, ou seja, o que se deseja alcançar.

Através do planejamento estratégico<sup>2</sup>, podemos verificar também a chamada análise SWOT, por meio da qual a empresa passa a conhecer/identificar seus pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças e, para isso, pode utilizar a ferramenta Balanced Scorecard.

Os objetivos do presente trabalho baseiam-se em demonstrar como o Balanced Scorecard:

- Traduz a estratégia em termos operacionais;
- alinha a estratégia à estrutura organizacional;
- agrega valor à organização;
- e, principalmente, como as mudanças estratégicas podem influenciar nos resultados organizacionais.

---

<sup>2</sup> Sobre planejamento estratégico e a utilização do BSC como instrumento de gestão, faremos um estudo mais aprofundado, a ser exposto no Capítulo 2.

# 1 BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Como havíamos comentado anteriormente, o Balanced Scorecard surgiu da necessidade de um novo método de medição de desempenho que auxiliaria na gestão estratégica das organizações, qualitativa e quantitativamente, baseando-se na visão e missão organizacionais.

A missão envolve os objetivos essenciais do negócio que futuramente farão parte de suas estratégias.

A visão, por sua vez, é a imagem que a organização define a respeito de seu futuro, ou seja, o que se deseja alcançar.

Gestão Estratégica é o mesmo que Administração Estratégica, significando gerir, controlar recursos, etc, buscando alcançar os objetivos com eficiência e eficácia, através da interação das áreas administrativa e operacional, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

Sendo assim, observamos que:

- Eficiência significa fazer bem feito alguma coisa, fazer adequadamente um trabalho e,
- Eficácia representa o grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado, cumprimento da missão organizacional.

Com isso, a Gestão Estratégica deve ser eficiente e eficaz.

<b><u>EFICIENTE</u></b>	<b><u>EFICAZ</u></b>
Faz as coisas de maneira certa	Faz coisas certas
Resolve problemas	Produz alternativas criativas
Cuida dos recursos	Otimiza os recursos
Cumpre seu dever	Obtém resultados
Reduz custos	Aumenta lucros

A Gestão Estratégica acentuou-se em um cenário de evolução, em que se passou da Era Industrial para a Era da Informação, em um cenário globalizado, onde ocorreu a descentralização do trabalho, deixando-se o foco no produto e passando-se ao foco no cliente.

O trabalho manual e isolado deu espaço ao trabalho mental e criativo em equipes, com a presença de líderes orientadores e não comandantes, incentivando o crescimento do Capital Intelectual e não mais apenas do Capital Financeiro.

Através da Gestão Estratégica ocorre a integração dos planejamentos: Tático, a Longo Prazo e Estratégico, conforme quadro abaixo:

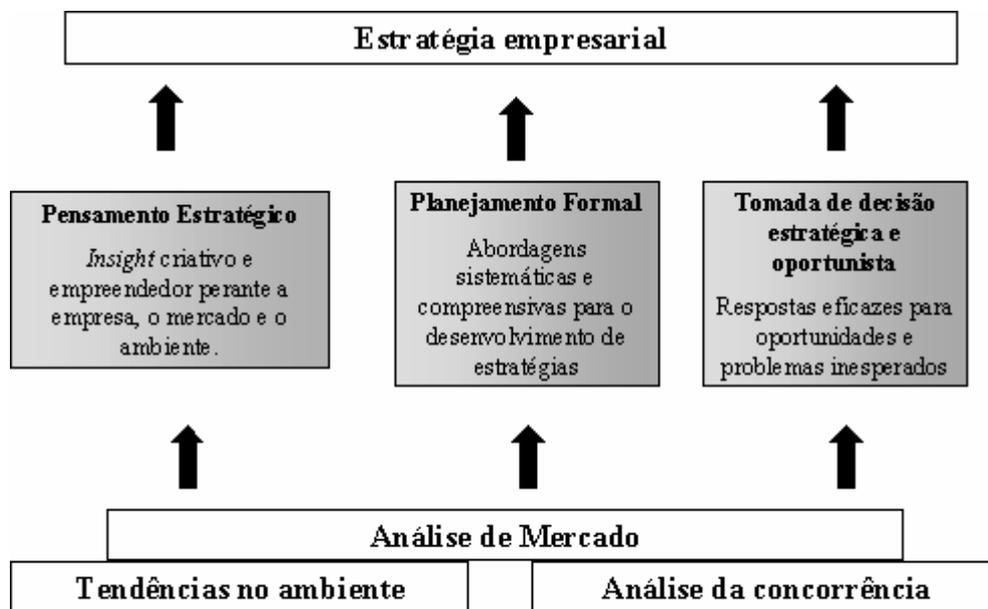
<b>Quadro Comparativo de Técnicas de Planejamento</b>		<b>Técnicas Administrativas</b>			
		<b>Planejamento Tático (orçamento)</b>	<b>Planejamento a Longo Prazo</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
<b>Características</b>	<b>Conceituação</b>	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo.	Extrapolação do Orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo.	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
	<b>Relacionamento</b>	Serve de instrumento para implementação do Plano Estratégico.	É o orçamento feito para um prazo mais longo.	É um planejamento de longo prazo, mas voltado para idéias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
	<b>Utilidade</b>	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo).	Verificar a tendência do que existe hoje. Facilita o planejamento estratégico e outros orçamentos.	Procurar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).	Harmonizar a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.

Figura 1 – Quadro Comparativo de Técnicas de Planejamento

Fonte – Livro: Planejamento Estratégico na Prática (Fischmann & Almeida, 1995, Atlas)

Para que esta implementação de técnicas e estratégias dê resultados, é necessário pensar estrategicamente.

Pensar Estrategicamente é uma ação que demonstra a evolução da gestão estratégica e significa levar em consideração todos os fatos presentes e passados da organização para a definição da estratégia que levará a empresa a alcançar objetivos futuros, demonstrando o espírito empreendedor do gestor que, acima de tudo, zela pelo entendimento entre o planejamento estratégico e a tomada de decisão operacional. Mas, para que haja este entendimento, a empresa enfrenta uma série de dificuldades na divulgação das metas estratégicas.



*Fonte: Chiavenato & Cerqueira, 2003, Saraiva*

Figura 2 – Divulgação das Metas Estratégicas

As Metas Estratégicas são partes integrantes do planejamento estratégico que, geralmente, não saem da alta administração, que tem dificuldades em transmitir tais conceitos aos subordinados por falta de ferramentas que traduzam termos tão complexos em termos táticos e operacionais, principalmente pela falta de comunicação, falta de treinamento da gerência para uma melhor compreensão da estratégia e posterior transmissão ao nível operacional, falta de uma política para conscientizar o nível operacional da importância do cumprimento das metas estabelecidas, atentando para uma visão de resultados futuros.

# Gestão Estratégica



Figura 3 – Estrutura Organizacional

Para melhor compreensão é importante salientar que:

O Planejamento Estratégico é o planejamento realizado pela alta administração da empresa (ou nível institucional), que se preocupa em tomar decisões sobre projetos que poderão afetar a empresa como um todo, em longos períodos de tempo.

É a etapa em que a empresa define as metas e estratégias a serem seguidas pelos demais níveis – o tático e o operacional.

Dando apoio ao Planejamento Estratégico, temos o Planejamento Tático, estabelecido pelo nível tático (ou intermediário) da organização, onde os gestores têm como missão o desdobramento de estratégias, objetivos, etc. estabelecidos no Planejamento Estratégico. Atua e otimiza certas áreas de resultado e não a empresa como um todo.

Por fim, temos o Planejamento Operacional, desenvolvido pelo nível operacional da empresa, cuja função é implementar ou, colocar em prática, o que foi estabelecido nos planejamentos anteriores, através de documentos escritos, metodologias e metas estipuladas. É o planejamento mais detalhado dos três.

Atentando para todas as dificuldades que os gestores têm em transmitir as estratégias que foram estabelecidas no nível institucional para os demais níveis (principalmente o operacional), Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard para ser utilizado como Sistema de Gestão, com a grande vantagem da possibilidade da combinação de variáveis financeiras e operacionais num único modelo de gestão.

Com isso, o BSC traz uma série de informações estratégicas num conjunto de indicadores que permitem:

- Localizar problemas;
- definir rumos;
- prever turbulências;
- apontar tendências para o futuro; e, principalmente;
- entender para onde vai a empresa.

## O Mapa da Estratégia

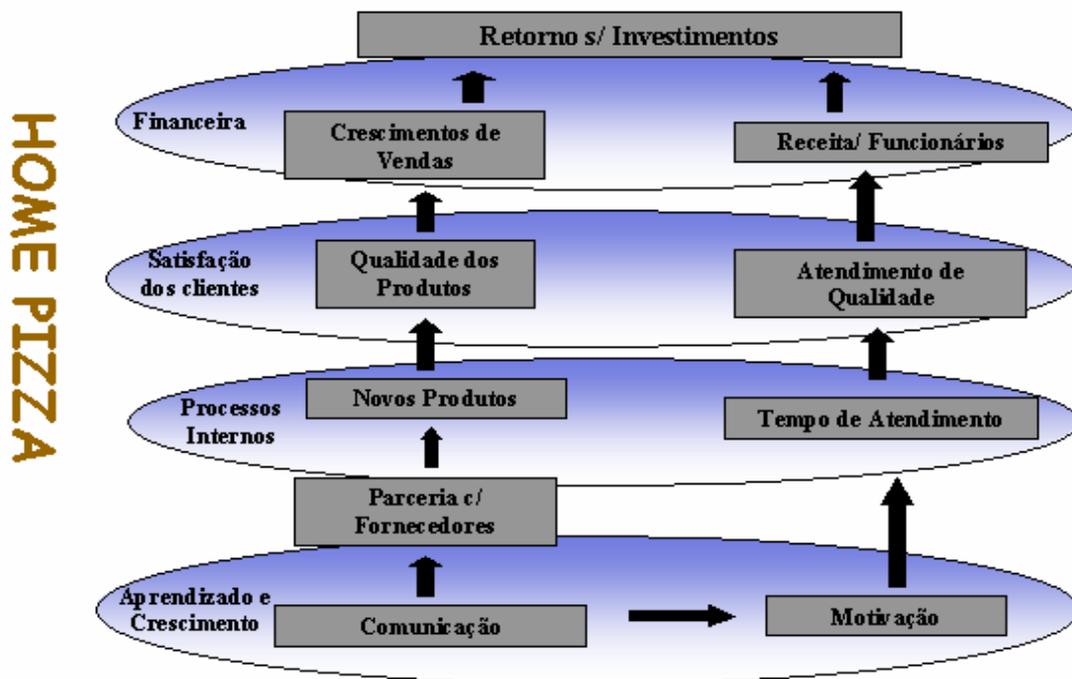


Figura 4 – Mapa da Estratégia

O Mapa Estratégico acima demonstra como o BSC trabalha com suas quatro perspectivas. (Chiavenato & Cerqueira em seu livro *Administração Estratégica, em busca do desempenho superior – uma abordagem além do Balanced Scorecard*).

O BSC constitui um instrumento de comunicação que considera não bastar somente apresentar às pessoas o resultado da medição feita, mas mostrar-lhes como jogar o jogo da melhoria do desempenho. Tornam-se necessárias medições de resultados e medições de impulsionadores de desempenho que permitam alcançar os resultados desejados (Chiavenato & Cerqueira, 2003, Saraiva).

A escolha e a compreensão de como funciona a ferramenta gerencial é fundamental para uma organização, não adianta ter a ferramenta e não saber quando e como usá-la (Prado, 2002, e-Book).

O importante é construir sistemas de gestão estratégica que permitam aos executivos, entre outros benefícios:

- Traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho;
- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar reuniões para análise crítica estratégica, periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la continuamente.

Além disso, são necessárias condições para que se possa obter equilíbrio entre:

- Indicadores financeiros e indicadores não-financeiros;
- medições com foco nos acionistas e clientes e com foco nos processos internos do negócio e aprendizado das pessoas e das equipes;
- medições tanto de resultados de esforços no passado como de impulsionadores de desempenho futuro;
- objetivos de curto e de longo prazo;

- resultados desejados para indicadores de ocorrência e para indicadores de tendências;
- ciclos longos de inovação e ciclos curtos de operação.

O uso da ferramenta BSC pode permitir tudo isso e muito mais (Chiavenato & Cerqueira, 2003, Saraiva).

Uma prova de que as empresas estão cada vez mais interessadas na integração de seus três níveis de gestão (institucional, intermediário e operacional) aparece em recente pesquisa realizada com 60 empresas brasileiras que foi publicada pela revista HSM Management de Março-Abril deste ano, onde constatou-se que houve um aumento de 25% na utilização de ferramentas de gestão.

Apesar do Balanced Scorecard ser uma ferramenta com pouco mais de dez anos de existência e de ser, ainda, pouco difundido no Brasil, aparece em 11º lugar no ranking de empresas que se utilizam de ferramentas de gestão, em 57% das empresas.

Os gestores que decidirem adotar o Balanced Scorecard em suas empresas deverão utilizá-lo para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- transmitir a estratégia para a empresa em sua totalidade;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na

implementação da estratégia de longo prazo. Ou seja, a estratégia passa a ser o foco da empresa.

## 2 VISÃO ESTRATÉGICA E AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

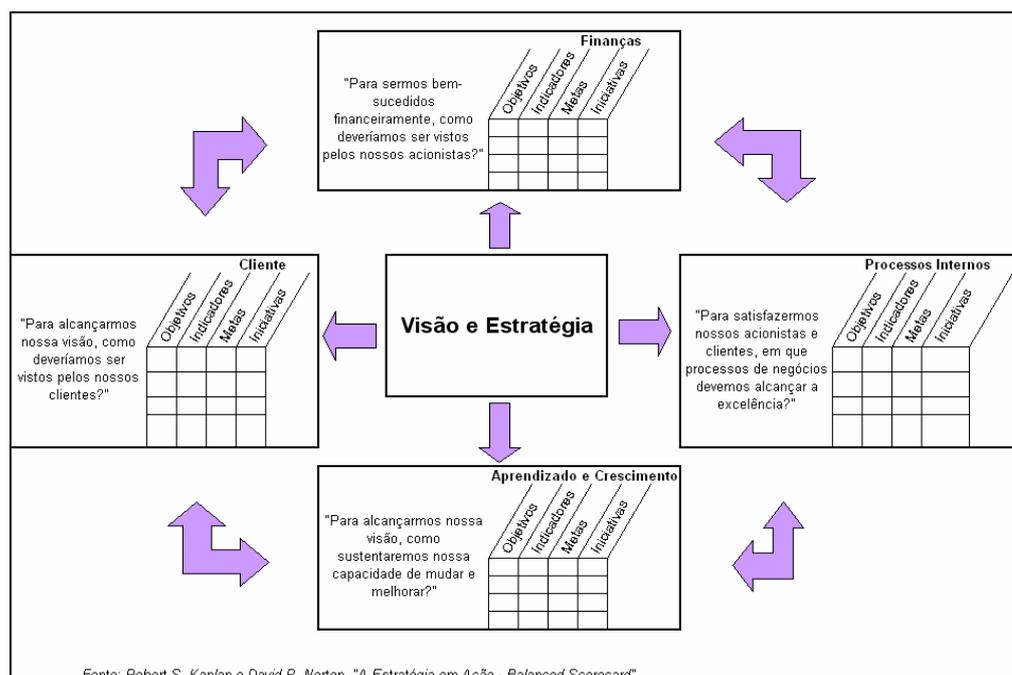
O anseio de buscar maiores resultados com foco nas estratégias a serem adotadas no presente que iriam refletir no futuro, levou Kaplan e Norton a repensarem no modelo tradicional da contabilidade de custos até então adotado, com a utilização de medidores financeiros apenas.

Não satisfeitos com o que viam, criaram o BSC, que conservou as medidas financeiras, complementando-as com outros medidores que demonstravam a satisfação de clientes, colaboradores, acionistas, etc, medidores estes que derivam da visão e estratégia da organização.

Estes medidores e objetivos podem ser vistos dentro das quatro perspectivas do BSC que seguem:

- Financeira
- Do Cliente
- Processos Internos, e
- Aprendizado e Crescimento.

Estas quatro perspectivas são o alicerce do BSC.



*Figura 5 – Visão e Estratégia – As Quatro Perspectivas*

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard auxiliam os gestores na avaliação de desempenho de sua organização esclarecendo tópicos como: os clientes estão satisfeitos? O que devemos melhorar em nossa equipe? De quais habilidades nossos vendedores necessitam? A empresa está gerando o retorno estipulado? Qual a geração de valor atual? E a futura?

Embora muitas empresas possuam seus próprios métodos de medição de desempenho, utilizando-se de medidas financeiras e não-financeiras, elas o fazem apenas para o entendimento do nível tático, enquanto o BSC tem como objetivo alcançar todos os níveis da organização, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis.

Para o desenvolvimento do scorecard, uma equipe da alta administração da organização traduz sua estratégia inicial em objetivos específicos.

Inicia-se com a perspectiva Financeira, em que a receita, a evolução de mercado e o retorno na forma de lucros têm lugar de destaque no estabelecimento das metas.

O próximo tópico visa a estabelecer o Target Market, ou seja, o Mercado Alvo de atuação, quais clientes a organização deverá focar de acordo com sua estratégia de vendas. Esta é a perspectiva de Clientes e deverá ser estudada pelo nível intermediário da organização, ou seja, pela equipe gerencial.

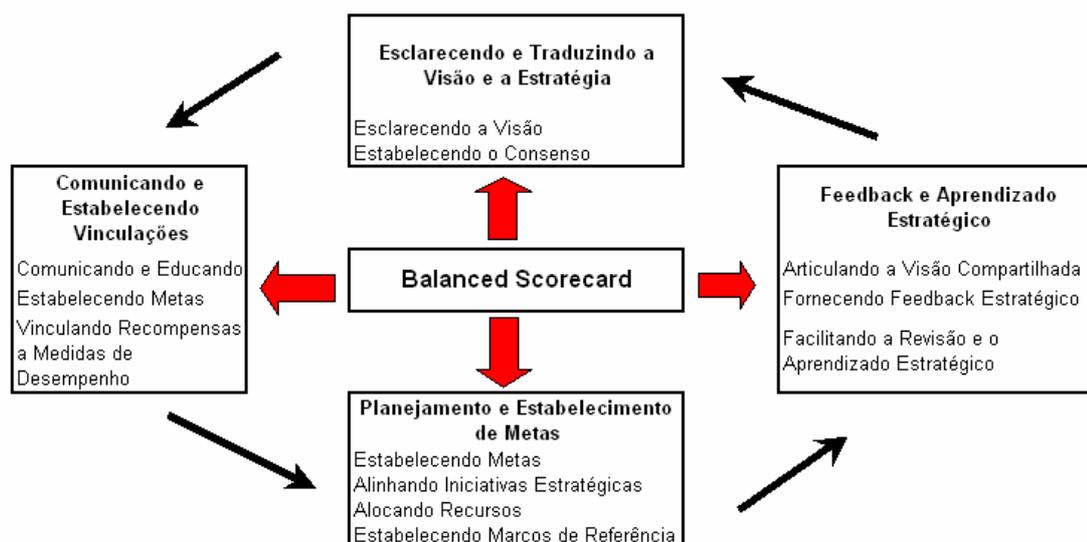
Após o estudo das perspectivas Financeira e do Cliente para a definição de metas a serem alcançadas, dá-se início à identificação de objetivos e medidas para os Processos Internos.

Diferente dos sistemas de medição tradicionais que costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes, o BSC destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

Para finalizar, temos que estabelecer metas para o Aprendizado e Crescimento, e se faz necessária a exposição dos motivos para significantes

investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, visando a melhoria dos procedimentos organizacionais.

Estes investimentos demonstram o sucesso do BSC em uma organização, tendo em vista que fortalecem a base para futuras melhorias nos processos internos, para os clientes e principalmente para os acionistas.



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard"

Figura 6 – Estabelecimento de Metas e Objetivos

Algumas empresas poderão ter um pouco mais de dificuldade ao estabelecer metas e objetivos, principalmente se não tiverem a cultura do trabalho em equipes.

O desenvolvimento do BSC contribui para a solução deste problema, fazendo com que a organização adote os trabalhos em equipes, incentivando e conscientizando as pessoas de que toda contribuição é válida e que todos fazem parte do time.

Sendo assim, todos que colaboram para o estabelecimento das metas e objetivos estarão aptos a esclarecer possíveis dúvidas após a comunicação destes à empresa como um todo através de todos os meios possíveis, como quadros de aviso, vídeos, boletins, etc. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa tenha êxito.

A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Os colaboradores deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócios. E todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

A seguir, explicaremos cada uma das perspectivas do BSC de forma mais aprofundada:

#### 2.1 – Perspectiva Financeira

Ao elaborar o BSC, faz-se necessária a vinculação dos objetivos financeiros da empresa à sua estratégia. E é a partir dos objetivos financeiros que devem ter origem os objetivos das outras perspectivas do scorecard.

Sendo assim, temos que todos os objetivos e medidas têm uma relação de causa e efeito com os demais. O scorecard conta a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os com os objetivos de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento para que seja produzido o desempenho econômico almejado.

Mas estes objetivos podem ser modificados ao longo da existência de uma empresa, que passa por várias fases, como o Crescimento, a Sustentação e a Colheita.

Na fase de crescimento, as empresas ainda estão iniciando suas atividades, tentando conquistar sua parcela de mercado, etc. Seus objetivos financeiros irão se basear em como aumentar suas receitas, como estender seu mercado para determinada região, a aceitação do produto pelos clientes, etc.

Já na fase de sustentação, as organizações já conquistaram sua fatia do mercado e necessitam de um extraordinário retorno sobre o capital investido para que possam atrair novos investidores, conservando os atuais. Com isso,

observamos que, nesta fase, as medidas utilizadas tendem a associar a receita contábil gerada com o nível de capital investido na unidade, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, etc.

É a fase onde a figura do contador é muito importante para que possa ajudar no estabelecimento de metas financeiras que melhor contribuirão para o aumento das vendas que causarão impacto no aumento do retorno sobre o capital investido.

Um trabalho de auditoria também se faz necessário, para que os investidores possam comprovar a credibilidade dos resultados apresentados pela organização.

Passamos então para a fase da colheita, onde temos o reflexo das fases do Crescimento e da Sustentação. Os investimentos a serem realizados nesta fase estarão focados no retorno financeiro imediato que trarão, impactando no fluxo de caixa operacional, ou seja, apenas investimentos para manter a operacionalização da empresa.

Para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que direcionam a estratégia empresarial:

- Crescimento e Mix de Receita;
- redução de Custos/ Melhoria de Produtividade;
- utilização dos Ativos/ Estratégia de Investimento

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/ Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento/ Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/ Funcionário	Investimento (percentual de vendas)/ P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatias de clientes e contas-alvo/ Vendas cruzadas/ Percentual de receita gerado por novas aplicações/ Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes/ Taxas de redução de custos/ Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa)/ ROCE por categoria-chave de ativo/ Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	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: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard"

Figura 7 – Temas Estratégicos da Perspectiva Financeira

O scorecard deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à série de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Para a maioria das empresas, tópicos financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do scorecard.

Ao definir a estratégia, os gestores pensam em medidas financeiras que trarão maior lucratividade para a organização, gerando maior retorno para os acionistas que nela investiram.

Nesta fase, o contador tem significativa participação, tendo em vista sua visão e atuação direta nas finanças da empresa.

## 2.2– Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva, as empresas identificam os segmentos de clientes e as parcelas de mercado nos quais desejam concorrer. Permite gerir a proposta de valor para cada segmento e estabelecer medidas de relacionamento com clientes, tais como: aquisição, participação, fidelização, retenção, rentabilidade por parcela

ou nicho atendido além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

Além de almejarem a satisfação, atração e encantamento dos clientes, os gestores das unidades de negócios devem, na perspectiva de clientes do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e visão estratégica em objetivos específicos abalizados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém.

Através da perspectiva de clientes, a empresa se torna capaz de identificar a segmentação de mercado, estabelecendo a parcela a se dedicar e conquistar segundo suas diversas preferências.

Após estabelecer seu mercado de atuação, as empresas deverão estipular objetivos específicos a serem alcançados através de medidas genéricas (ou essenciais) e medidas diferenciadoras.

Dentro das medidas essenciais dos clientes, temos:

- Participação de Mercado;
- retenção de Clientes;
- captação de Clientes;
- satisfação de Clientes;
- lucratividade de Clientes.

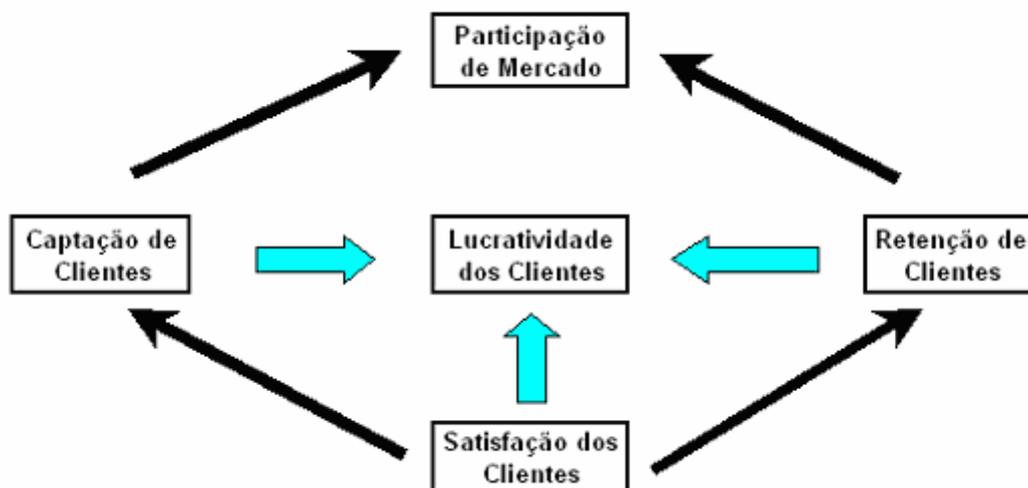


Figura 8 – Medidas Essenciais da Perspectiva de Clientes

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado ( em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

*Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard"*

Além destas medidas essenciais, as empresas podem utilizar medidas diferenciadoras, dependendo de seu ramo de atividade, atentando para os atributos de seus produtos e serviços, relacionamento com seus clientes, sua imagem e reputação, etc.

O mais importante desta perspectiva é que os gestores identifiquem o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida a estes.

### 2.3– Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Nesta perspectiva, os gestores devem identificar os processos críticos em que buscarão a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O Balanced Scorecard, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Dentro da perspectiva dos Processos Internos, podemos identificar uma cadeia de valor genérica que se constitui de três processos principais, que

poderão ser modificados de acordo com a empresa que estará implantando o BSC:

- Inovação;
- operações, e;
- serviço Pós-Venda.

No processo de inovação, pesquisas são feitas para que as unidades organizacionais descubram quais as necessidades ocultas dos clientes para depois desenvolverem produtos/serviços que satisfaçam tais necessidades.

A segunda etapa da cadeia consiste nos processos de operações, que utilizarão as descobertas do processo de inovação para desenvolver e ofertar seus produtos e serviços aos clientes.

Para finalizar a cadeia, temos o serviço pós-venda, que as organizações oferecem aos clientes após a entrega do produto ou prestação de serviço. Este tipo de serviço faz parte das estratégias das empresas para fidelizar e atrair mais clientes e, ainda, agregar valor ao seu produto/serviço.



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard"

Figura 9 – Cadeia dos Processos Internos

### 2.3.1 – O Processo de Inovação

No início, este processo não era inserido na perspectiva de processos internos do BSC. Após a utilização do scorecard na prática, Kaplan e Norton perceberam que este era um processo interno crítico e que, para muitas

organizações, os benefícios nele inseridos, como a eficiência e a eficácia, eram mais importantes que a excelência nos processos operacionais.

A relevância do processo de inovação fez com que Kaplan e Norton modificassem a estrutura do BSC e reconhecessem este processo como um processo que complementaria a perspectiva de processos internos.

O processo de inovação é composto por duas fases: a primeira consiste na identificação do mercado de atuação e de suas preferências; no segundo estágio, começa um trabalho de oferta dos produtos/serviços que atenderão às necessidades do mercado identificado na primeira fase.

Kaplan e Norton estimulam as empresas não apenas a buscar a satisfação e o encantamento dos clientes, mas sim a surpreendê-los antes de seus concorrentes. Com isso, as empresas ficam mais competitivas e motivadas a melhorar seus projetos de pesquisa, desenvolvimento, etc.

### 2.3.2 – O Processo de Operações

O processo de operações consiste em gerar produtos/serviços e entregá-los a seus clientes.

Neste processo, as operações tendem a ser repetitivas, permitindo a utilização de técnicas da administração científica para melhoria do tempo para a realização das atividades, qualidade total dos produtos/serviços e redução dos custos.

Com a utilização do BSC, identificam-se de forma mais clara o tempo, a qualidade e o custo aplicado na operacionalização da empresa, permitindo aos gestores melhorias em cada um destes itens.

### 2.3.3 – Serviço Pós-Venda

Na última parte da cadeia de valor temos os serviço pós-venda, que é oferecido pelas empresas para que seus clientes possam usufruir, de maneira mais eficiente e eficaz, dos produtos/serviços adquiridos.

Este processo também pode ser utilizado para a redução do processo de faturamento e cobrança, ou seja, redução do tempo decorrido entre a finalização do projeto e o pagamento final pelo cliente.

O processo de serviço pós-venda é parte integrante das estratégias organizacionais, aparecendo como fator diferenciador na conquista e retenção de clientes.

Como podemos verificar, esta perspectiva está diretamente relacionada com a perspectiva de clientes, que define os segmentos-alvo, preferências dos clientes, etc. A partir das medidas da perspectiva de clientes é que serão formuladas as medidas dos processos internos.

#### 2.4– Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

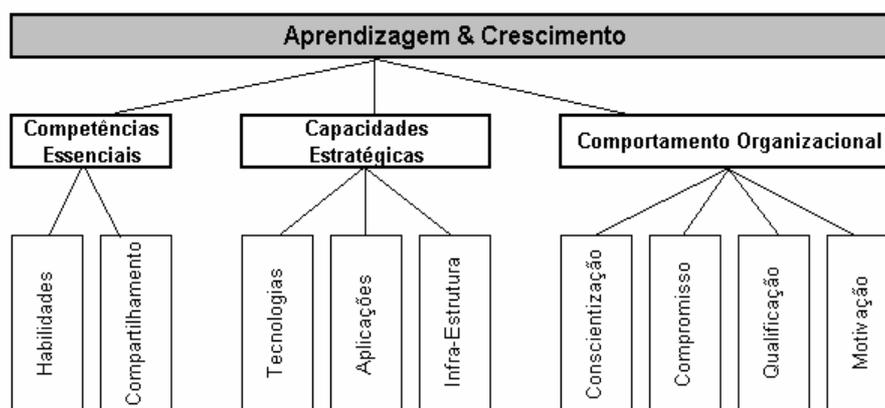
Para estabelecer objetivos e medidas nesta perspectiva, devemos saber o que foi definido nas três perspectivas anteriores. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas Financeira, do Cliente e dos Processos Internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

As empresas, na maioria das vezes, fazem seus investimentos relacionados com seu desempenho financeiro a curto prazo, tratando-os como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro. Estes investimentos são, em sua maioria, em novos equipamentos e em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, deixando-se para trás o aprimoramento das capacidades organizacionais, reciclagem de funcionários e atualização de sistemas, que o Balanced Scorecard enfatiza como sendo investimentos a longo prazo,

investimentos na infra-estrutura, abordando pessoal, sistemas e procedimentos para se alcançar ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Nesta perspectiva, devemos atentar para três categorias principais:

- Capacidade dos funcionários
- Capacidades dos sistemas de informação
- Motivação, Empowerment e Alinhamento



Fonte: José Francisco Rezende, "Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual"

Figura 10 – Aprendizagem e Crescimento - Categorias

### O Crescimento do Ser Humano

O conceito de crescimento do ser humano baseia-se na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto, ou seja, utilizar cada vez mais o capital intelectual do indivíduo e não somente a força braçal.

Numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo”, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso.

Para haver um “melhoramento contínuo” é necessário investir em educação e treinamento dos colaboradores, atentando para os seguintes tópicos:

- Recrutamento e seleção de pessoal de alto potencial;
- investimento no desenvolvimento e utilização das habilidades das pessoas;

- desenvolvimento da percepção de que o futuro é construído pelo próprio esforço.

Sendo assim, a educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

A educação e o treinamento têm os seguintes objetivos imediatos:

- Desenvolver o raciocínio das pessoas;
- desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças;
- desenvolver a consciência de que a empresa é sua. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma “visão do futuro”.

A base para a educação e treinamento é a motivação do empregado da empresa, obtida pelo gerenciamento do item de controle moral por todos os gestores da organização. A educação e treinamento são conduzidos de três formas:

- Treinamento no Trabalho: educação e treinamento conduzidos pelos superiores hierárquicos, no local de trabalho da rotina do dia-a-dia, tendo como objetivo colocar a experiência e conhecimento no uso prático;
- autodesenvolvimento: tipo de educação e treinamento conduzido ao nível individual através do esforço do próprio colaborador, que é desafiado a resolver problemas;
- treinamento em grupo: tipo de educação e treinamento conduzido ao nível de toda a empresa e planejado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas.

Os objetivos estabelecidos nesta perspectiva têm como base três medidas essenciais:

- Satisfação dos funcionários: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para a realização do trabalho, incentivo constante ao desenvolvimento da

criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a organização;

- retenção dos funcionários: a empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse a longo prazo;
- produtividade dos funcionários: mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

## 2.5– Conclusão

Para uma empresa manter-se no mercado de excelência de classe mundial é fundamental que seus gestores promovam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e para corrigir eventuais desvios de planejamento estratégico traçado, levando em conta não só as tradicionais medidas financeiras ligadas à produção e vendas, mas observando as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, considerando os benefícios das avaliações de performance voltada para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontramos o cliente.

O Balanced Scorecard representa uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotadas pelas empresas de excelência de classe mundial que objetivam manter-se no mercado.

Conclui-se que o Balanced Scorecard, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor deve chamar a atenção não apenas para sua área de responsabilidade, mas também para toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

### 3 COMO IMPLEMENTAR O BALANCED SCORECARD EM UMA ORGANIZAÇÃO?

Após termos enfatizado a importância do Planejamento Estratégico e a seriedade com que são definidos os objetivos e medidas estratégicas dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, é hora de esclarecermos como se dá a implementação do Balanced Scorecard em uma organização.

Ao contrário do que muitos possam pensar, implementar o BSC em uma organização não significa desenvolver um novo conjunto de medidas e indicadores para um sistema gerencial já adotado, mas sim uma nova maneira de gerenciar o negócio.

A diferença entre um sistema de indicadores e um sistema gerencial é sutil, porém crucial. O sistema de indicadores deve ser apenas um meio para se alcançar uma meta ainda mais importante – um sistema de gestão estratégica que auxilie os gestores na implementação e obtenção de feedback sobre sua estratégia.

O Balanced Scorecard não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

Primeiramente, temos que ter em mente que o BSC pode ser implementado em qualquer organização, independente do seu porte, ramo de atividade, etc. Para isso, basta que a empresa tenha um Planejamento Estratégico definido e que toda a equipe da alta administração esteja em harmonia, pois a implementação do BSC irá afetar todos os níveis da organização.

Antes de iniciar o projeto, devemos obter o consenso e o apoio da alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*.

Os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*;
- obter o consenso entre os participantes do projeto;
- esclarecer a estrutura para os processo de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Algumas das motivações iniciais para o desenvolvimento de um BSC podem ser:

- Busca de clareza e consenso em relação à estratégia;
- obtenção de foco;
- descentralização e desenvolvimento de lideranças;
- comunicar a estratégia;
- vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- estabelecer metas estratégicas;
- alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Este conjunto inicial de objetivos servirá para motivar e comunicar a razão pela qual a organização está implementando o BSC e ajudará a sustentar o programa caso o interesse/comprometimento venha a diminuir.

Com a utilização do Planejamento Estratégico, a organização dará início à implementação do BSC seguindo os seguintes passos:

- Definição da Arquitetura do BSC;
- definição dos Objetivos Estratégicos;
- definição das Medidas Estratégicas;
- desenvolvimento do Plano de Implementação.

Antes da Definição da Arquitetura, é definido o arquiteto (ou líder do projeto), que será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*.

Geralmente, o arquiteto costuma ser um alto executivo de áreas de apoio dentro da organização, como:

- Vice-presidente de planejamento estratégico ou desenvolvimento empresarial;
- vice-presidente de qualidade;

- vice-presidente financeiro ou *controller* de divisão.

Algumas organizações utilizam consultores externos para dar assistência ao arquiteto interno no processo de desenvolvimento do BSC.

Na Definição da Arquitetura, os gestores reunir-se-ão para selecionar a unidade organizacional adequada para o estabelecimento dos indicadores iniciais e identificar as relações entre a unidade de negócios e a organização/corporação. A implementação do primeiro scorecard funciona melhor em uma unidade organizacional estratégica, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Deverá ser uma unidade independente, onde seja fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro. No quadro abaixo ilustramos a representatividade da unidade de negócios dentro de uma organização.

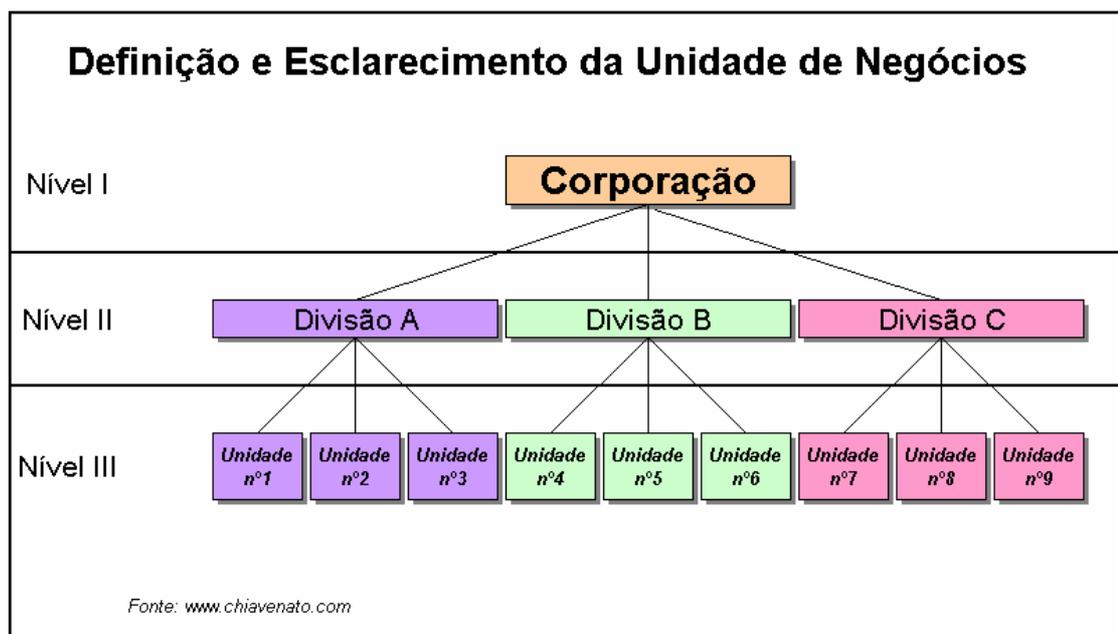


Figura 11 – Definição e Esclarecimento da Unidade de Negócios

Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar a relação entre a unidade selecionada e as demais unidades, além da estrutura divisional e corporativa. O arquiteto realizará entrevistas com os principais gestores nos níveis divisional e corporativo para conhecer:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade;
- os temas corporativos primordiais;

- relações com outras unidades.

Para o estabelecimento dos objetivos estratégicos, o arquiteto prepara uma documentação sobre visão, missão e estratégia da organização e da unidade de negócios selecionada para que os gestores possam examiná-la.

Desta documentação também constam informações sobre o mercado de atuação, concorrentes, preferências dos clientes, etc. e depois de examinada, entrevistas serão efetuadas com os gestores pelo arquiteto para a definição dos principais objetivos.

As entrevistas podem fluir livremente e não seguir uma estrutura predeterminada, mas o processo de entrevistas, bem como a coleta de informações fornecidas pelos gestores, serão facilitados se o arquiteto utilizar o mesmo conjunto de perguntas e oferecer o mesmo conjunto de respostas potenciais.

Após realizar todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado desta reunião deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas do BSC.

Estabelecidos os pontos mais importantes, uma reunião com a equipe da alta administração se faz necessária, a fim de que os gestores realizem um debate sobre a missão e a estratégia da organização, atentando para a seguinte questão: “Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para minha capacidade de crescer e melhorar?” (Kaplan, Robert S. e Norton, David P. – Campus, 1997).

Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados.

Depois de discutidos todos os objetivos potenciais, a equipe executiva se dividirá em 4 subgrupos, um para cada perspectiva.

Cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas na primeira reunião da alta administração;
- para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o scorecard é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada scorecard deve ser único e conter vários indicadores únicos, mas existem medidas essenciais de resultado e que aparecem em scorecards de diversas organizações, como:

Indicadores Financeiros Essenciais:

- Retorno sobre investimento/valor econômico agregado;
- lucratividade;
- aumento/Mix de Receita;
- Produtividade e redução de custos.

Indicadores Essenciais dos Clientes:

- Participação de Mercado;
- aquisição de Clientes;
- retenção de Clientes;
- lucratividade dos Clientes;
- satisfação dos Clientes.

Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento:

- Satisfação dos Funcionários;
- retenção de Funcionários;
- lucratividade por Funcionário.

O resultado final dos subgrupos para cada perspectiva deve ser:

- Uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
- uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Quando esses resultados forem alcançados, o arquiteto deverá marcar uma segunda reunião com a alta administração.

A segunda reunião deve envolver além da equipe da alta administração, os seus subordinados diretos e um maior número de gestores de nível médio. Esta equipe irá debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard. Os resultados deverão ser apresentados pelos líderes dos subgrupos. As apresentações dos líderes devem demonstrar os objetivos e indicadores comprometidos com todo o processo de desenvolvimento do scorecard. Posteriormente os participantes devem comunicar as intenções e o conteúdo do scorecard a todos os colaboradores da unidade de negócios.

Após a segunda reunião com a alta administração, deve-se proceder a elaboração do plano de implementação. Este deve ser desenvolvido por uma equipe composta pelos líderes de cada subgrupo e deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações.

Através deste plano, os líderes irão comunicar o Balanced Scorecard a toda organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento das métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas. Pode ser desenvolvido um novo sistema de informações que vincule as métricas do alto nível das unidades de negócio ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada local.

Depois de desenvolver o plano de implementação, faz-se a terceira reunião com a alta administração, quando irão definir tópicos como:

- Decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores;
- identificar programas de ação preliminares para alcançar as metas;
- chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o scorecard aos funcionários;
- integrar o scorecard á filosofia gerencial;
- desenvolver um sistema de informações que sustente o scorecard.

Realizada a reunião, é necessário finalizar o plano de implementação, tendo em vista que o Balanced Scorecard só cria valor se integrado ao sistema gerencial da organização. Depois de implementado, revisões periódicas deverão ser efetuadas para que se possa avaliar o desempenho do BSC, verificando se as expectativas da organização estão sendo atendidas.

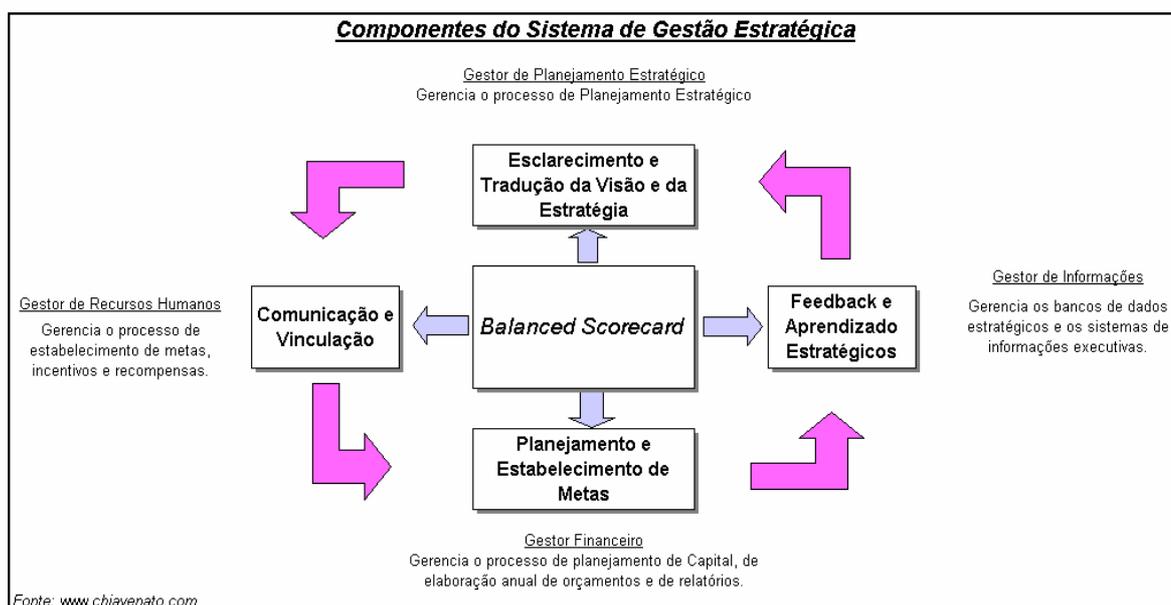


Figura 12 – Componentes do Sistema de Gestão Estratégica

Para uma empresa manter-se no mercado de excelência de classe mundial é fundamental que seus gestores promovam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e para corrigir eventuais desvios do planejamento estratégico traçado, levando em conta não só as tradicionais medidas financeiras ligadas à produção e vendas, mas observando as

influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, considerando os benefícios das avaliações de performance voltada para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontramos o cliente.

O Balanced Scorecard se apresenta como uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir a integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotadas pelas empresas de excelência de classe mundial que objetivam manter-se no mercado.

Conclui-se que o Balanced Scorecard, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

## **4 CONCLUSÃO**

O presente trabalho baseou-se no método de medição de desempenho denominado Balanced Scorecard (BSC), idealizado por Roberto S. Kaplan e David P. Norton, o que podemos sintetizar como um sistema de gestão único, contendo medidas de desempenho financeiro e não-financeiro dentro de quatro perspectivas de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que indicam como a estratégia da empresa será cumprida, ou melhor, como se dará o desdobramento dessa estratégia.

As quatro perspectivas garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os indicadores de desempenho.

A perspectiva Financeira enfatiza os objetivos dos acionistas; a dos Clientes, suas preferências, como conquistá-los e retê-los; já a perspectiva dos Processos Internos auxilia no aperfeiçoamento das operações da organização; enfim, temos a perspectiva do Aprendizado e Crescimento, identificando as necessidades dos colaboradores, o tipo de treinamento a ser adotado, entre outras medidas.

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

O BSC coloca em prática os conceitos de visão e missão organizacionais. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio que futuramente farão parte de suas estratégias. A visão, por sua vez, é a imagem que a organização define a respeito de seu futuro, ou seja, o que se deseja alcançar.

Os sistemas de mensuração de desempenho anteriores ao BSC traziam dificuldades aos contadores gerenciais, pelo fato de apresentarem apenas indicadores financeiros, impossibilitando, assim, que a estratégia definida pela alta administração chegasse aos demais níveis organizacionais.

O desenvolvimento do BSC partiu do estudo realizado por Norton em diversas organizações, e constatou que as medidas contábeis e financeiras tradicionais dificultavam às empresas a criação de valor econômico para o futuro.

No início, muitos pensavam que o BSC era um modismo, mas seu sucesso provou o contrário, tendo em vista o número de organizações que cada vez mais investem na implementação deste método.

Concluimos que a utilização do Balanced Scorecard como instrumento de gestão auxiliará tanto contadores quanto administradores ou qualquer outro colaborador da organização. Ao trabalhar com indicadores financeiros e não-financeiros, a organização deixará de focar apenas o retorno de seus investimentos para focar a continuidade de seu negócio, a conquista e retenção de seus clientes e a satisfação de seus funcionários.

O papel do Contador na implementação do Balanced Scorecard em uma organização é de extrema importância, tendo em vista a definição de medidas e indicadores na perspectiva Financeira.

Devemos destacar que, este trabalho nos auxiliou em nossa formação, contribuindo para o incremento de conhecimentos e modificando a visão de contabilidade gerencial que tínhamos antes do BSC. Auxiliou também na compreensão da importância dos relatórios contábeis tradicionais baseados em fatos passados, que contribuem para a formulação de estratégias que irão causar impacto nos resultados de longo prazo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Administração Estratégica: em busca do desempenho superior, uma abordagem além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, 1992

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the Balanced Scorecard to work**. Harvard Business Review, Boston, 1993

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, Boston, 1996

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. LJP e-ZINE, e-Book, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Balanced Scorecard – Criação de Valor na Organização**. [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004