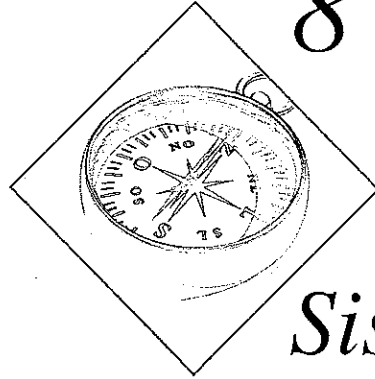


8



Sistemas de Gestão da Estratégia: o Balanced Scorecard

- ◆ *Como garantir o sucesso?, 116*
- ◆ *O balanced scorecard, 117*
- ◆ *Indicadores e direcionadores, 118*
- ◆ *Fundamentos do BSC, 119*
- ◆ *As relações de causa e efeito no BSC, 120*
- ◆ *As perspectivas do BSC, 121*
- ◆ *Implementando o BSC, 127*
- ◆ *O BSC não é infalível, 130*
- ◆ *A administração estratégica com o auxílio do BSC, 131*
- ◆ *Exercícios, 132*
- ◆ *Estudo de caso, 132*

Distribuidora de Combustível Lam-Uol

Aplicar o que foi aprendido até aqui não é suficiente para garantir o sucesso da estratégia. A concorrência é dinâmica, o que pode acarretar a necessidade de serem feitas correções de rumo — e essa necessidade só será percebida caso haja constante acompanhamento.

Como garantir o sucesso?

Os sete primeiros capítulos deste livro foram dedicados à história e à importância da administração estratégica, à teoria e aos conceitos básicos relacionados com a sua formulação e com as bases do planejamento estratégico. Aplicar o que foi aprendido até aqui, entretanto, não é suficiente para garantir o sucesso da estratégia. A concorrência é dinâmica, o que pode acarretar a necessidade de serem feitas correções de rumo — e essa necessidade só será percebida caso haja constante acompanhamento.

Para alcançar os objetivos da estratégia — sejam financeiros ou não-financeiros —, medir o desempenho global, avaliar resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado.

A importância disso não é apenas operacional, conforme foi constatado por duas pesquisas. Uma delas, realizada pela revista *Fortune*, na década de 1990, nos EUA, revelou que 70% das empresas falham na execução da estratégia. Outra, da Ernst & Young, avaliando as maiores corporações americanas, em 1998, apontou para o fato de que cerca de 35% dos investidores levam em conta, em suas decisões, objetivos não-financeiros e, sobretudo, consideram que a habilidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia elaborada.

Pode-se perceber claramente, então, que é fundamental haver um método formal para a implementação da estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. Os sistemas utilizados para isso — denominados *sistemas de gestão da estratégia* ou *sistemas de medição de desempenho* (*performance measurement systems – PMS*) — estabelecem “unidades de medidas”, ou indicadores de desempenho, que representem da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa.

É preciso ressaltar que praticamente todas as empresas utilizam-se de indicadores de desempenho, mas geralmente eles têm como objetivo acompanhar os aspectos financeiros, como o lucro ou o faturamento. Esses indicadores, entretanto, *mostram o desempenho de medidas estratégicas passadas*; além disso, como mencionamos, a necessidade de medir objetivos não-financeiros e relacioná-los ao desempenho das organizações cresceu nos últimos anos.

Os sistemas de gestão da estratégia ou os sistemas de medição de desempenho, visam a, implementar a estratégia da empresa, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho representativos, que significa, além de executar, acompanhar, medir e controlar.

Para ressaltar bem a importância dos sistemas de controle ou de medição de desempenho, podemos compará-los a painéis de controle, como o fez Robert S. Kaplan, professor de Harvard que, junto com seu colega David Norton, criou o *balanced scorecard*, PMS mais utilizado:

“Perguntem a qualquer piloto que tipo de aeronave ele preferiria: uma que lhe oferecesse informações detalhadas sobre todos os comandos, controle de combustível, localização precisa em qualquer lugar do mundo, velocidade, altitude, rota, previsão do tempo e de turbulências, ou um avião equipado com poucos e imprecisos instrumentos? A resposta, de tão óbvia, torna a pergunta irritante. No entanto, e por incrível que possa parecer, no mundo empresarial são muitas as companhias que ainda preferem vôos arriscados, a despeito de todos os instrumentos disponíveis para navegar com mais tranquilidade nestes turbulentos tempos de globalização.”

Sistemas complexos não podem ser controlados por apenas um indicador, mas o excesso de parâmetros pode tornar o sistema incontrolável.

Vê-se, portanto, que sistemas complexos, como o das organizações, não podem ser controlados por uma única unidade de medida. Por outro lado, o excesso de parâmetros pode tornar o sistema incontrolável.

◆ O *balanced scorecard*

Scorecard significa, em inglês, cartão para registro de resultados; *balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra, assim, a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

O BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras e até mesmo no setor público. Organizações como IBM, Suzano Papel e Celulose, Grupo Gerdau, Petrobras, Oxiteno, Bandeirantes de Energia, Tetra-Pak, Santista e Embrapa — entre várias outras — já estão utilizando o *balanced scorecard*. O Citibank e a Alcoa, que ganharam o Prêmio Nacional de Qualidade, também aplicam o BSC como ferramenta de implementação da estratégia.

Kaplan e Norton deram início, em 1990, ao estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI; eles enfocaram 12 organizações e as análises conduziram ao desenvolvimento do *balanced scorecard*. Essa nova metodologia baseava-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas: a *financeira* propriamente dita, a dos *clien-*

O *balanced scorecard* baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Esse equilíbrio permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia.

tes externos, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento.

Esse equilíbrio permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Por isso, ao criar um BSC, as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que reflita precisamente os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que mostrem as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais (de maneira que fique evidenciado como os objetivos não-financeiros influenciam os resultados financeiros de longo prazo) e proporcionem uma visão abrangente e atualizada sobre a organização. Portanto, eles devem:

- estar integrados à estratégia e aos objetivos estratégicos;
- ser fácil e precisamente quantificáveis;
- ter simplicidade e clareza;
- ser específicos;
- ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis;
- ter baixo custo de implementação.

◆ Indicadores e direcionadores

O resultado financeiro das empresas, quando positivo e sustentável, indica o sucesso de uma estratégia empresarial, mas como afirmamos anteriormente, mede o passado. Tais parâmetros são denominados *indicadores de ocorrência* (ou *lagging indicators*), pois mostram o que já aconteceu.

Os direcionadores, por outro lado, são chamados *indicadores de tendências* (ou *leading indicators*). No lugar de darem indicação de uma ocorrência passada, mostram o progresso de áreas-chave para a implementação da estratégia — ou seja, mostram as variações que, no futuro, afetarão os resultados.

Por exemplo, a Petrobras, por intermédio da sua Universidade Corporativa, pode vir a estabelecer o montante de dinheiro gasto em treinamento por um funcionário como um direcionador da melhoria do desempenho e da eficiência operacional, afetando positivamente os resultados financeiros, enquanto o valor gasto no treinamento no ano anterior seria um indicador.

Os resultados e os direcionadores estão diretamente ligados. Assim, se o direcionador aponta na direção correta e os resultados

O resultado financeiro das empresas, quando positivo e sustentável, indica o sucesso de uma estratégia empresarial; entretanto, ele mede o passado.

Indicadores de ocorrência mostram o que já aconteceu; os direcionadores ou indicadores de tendências mostram o progresso de fatores-chave que poderão afetar a implementação da estratégia.

não são bons, tem-se uma indicação que a estratégia utilizada pode não ser adequada.

◆ Fundamentos do BSC

BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno das quatro perspectivas mencionadas anteriormente — financeira, dos clientes externos ou de *marketing*, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou de inovação e de talento humano —, e que permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento.

Trata-se de um sistema de gestão baseada em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio.

BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos ou de *marketing*, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou de inovação, e de talento humano.

Tabela 8.1 O *balanced scorecard* e a estrutura operacional

BSC			
<i>Finanças</i>	<i>Aprendizado e crescimento</i>	<i>Clientes</i>	<i>Processos internos</i>
Para ter sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos acionistas?	Para alcançar nossa visão, como sustentá-riamos nossa capacidade de mudar e melhorar?	Para alcançar nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?	Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos e negócios deveríamos alcançar a excelência?

O aspecto mais importante do BSC é a medição de resultados e a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com suas estratégias.

O BSC enfatiza a existência de relações de causa e efeito nas medições, o que possibilita que a organização compreenda como os indicadores não-financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade.

Os aspectos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com suas estratégias. A sinergia (Capítulo 1. p. 6) é alcançada pela correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores. Assim, os funcionários passam a entender como suas ações vão causar impacto nas estratégias da organização. A Tabela 8.1 apresenta a visão de equilíbrio proporcionado pela utilização do BSC.

O BSC enfatiza a existência de relações de causa e efeito nas medições. Assim, a organização é capaz de compreender como os indicadores não-financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade.

Objetivos de curto prazo	Objetivos de longo prazo
Presente	Futuro
Indicadores financeiros	Indicadores não-financeiros
Indicadores de ocorrência	Indicadores de tendência ou direcionadores
Desempenho organizacional interno	Desempenho organizacional externo
Enfoque estratégico	Enfoque operacional

As relações de causa e efeito no BSC

Todo indicador selecionado para um BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios. Se for utilizado dessa maneira, o BSC não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, e mostra a cadeia de relações de causa e efeito (Figura 8.1).

Os indicadores selecionados para o BSC devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito.

Na figura, as relações de causa e efeito estão representadas pelo fluxo de setas que sai da estratégia e passa pela perspectiva financeira, para garantir a estratégia financeiramente. O BSC ajuda a verificar os tipos de clientes e os mercados existentes e os que se deseja alcançar, passando e desdobrando a estratégia, verificando a produção e seus pontos críticos no processo de atendimento das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Por último, possibilita avaliar se na organização existem funcionários adequados para atuarem nos processos da produção.

O caminho inverso é essencial para que se visualize se os objetivos foram bem escolhidos e se a estratégia foi desdobrada de maneira clara. Para isso, deve-se fazer a relação inversa, ou seja,

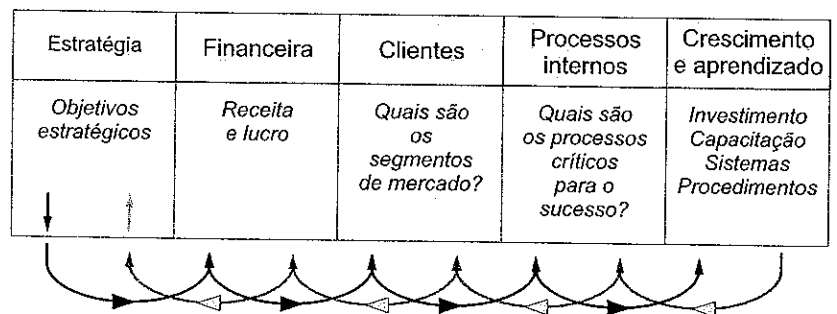


Figura 8.1
Relações de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC.

A perspectiva dos recursos humanos deve responder qual é a capacitação necessária, avaliar se ela existe, mostrar o que deve ser feito para que os funcionários possam contribuir para a estratégia.

na perspectiva da inovação e do talento humano, pergunta-se: qual é a capacitação necessária? Nós a temos? Que inovação precisamos agregar? O que deve ser feito em relação aos nossos funcionários? De que maneira deve-se preparar nossos funcionários para que sejam capazes de atender às necessidades dos clientes, e assim conseguir o retorno financeiro objetivado pela estratégia?

O BSC é uma ferramenta que possibilita:

- que a estratégia seja desdobrada em objetivos para cada uma das perspectivas;
- que se estabeleçam indicadores de desempenho para cada objetivo, pois a qualquer momento o executivo principal pode verificar se o objetivo está sendo atingido ou não;
- que se crie um sistema de informação para verificar os indicadores para os três níveis de desempenho;
- que o executivo obtenha *feedback* de suas ações;
- que o executivo crie uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia;
- a existência de uma cultura de aliança dentro da organização;
- que se crie a cultura de retenção dos seus funcionários.

◆ As perspectivas do BSC

Perspectiva financeira

Os indicadores de desempenho financeiro nos informam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Os indicadores de desempenho financeiro podem ser vistos sob dois ângulos:

- o que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros;
- aquele que privilegia os indicadores operacionais, colocando de lado os financeiros por considerá-los sem consequência.

Apesar desta ambivalência, os objetivos financeiros devem servir de foco para os objetivos e para os indicadores das demais perspectivas do BSC.

Os indicadores de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa, bem como sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC.

O BSC obriga a organização a traduzir aquilo que, genericamente, se refere como atendimento ao cliente em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes.

As preocupações com os clientes, normalmente, recaem em outras categorias, tais como qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, além de necessidades. Para que o cenário equilibrado funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para cada uma das categorias.

Seja qual for a medida selecionada, ela deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito. Em outras palavras, para alcançar a melhoria do desempenho financeiro, tal medida tem que estar alinhada com a estratégia da organização.

Desse modo, os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo:

- definem o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC.

Ao selecionarmos as medidas financeiras, devemos procurar determinar as que nos são mais apropriadas:

- aquelas que apóiem a estratégia de negócio da empresa;
- aquelas que sirvam como meta específica para os objetivos e as medidas das demais perspectivas inseridas no BSC.

Perspectiva do marketing

O BSC obriga a organização a traduzir em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes aquilo que, genericamente, se refere ao atendimento aos consumidores.

Essa é a segunda perspectiva do BSC, na qual se caracterizam as identificações do mercado e as dos segmentos nos quais a organização deseja competir. São esses segmentos que produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação de causa e efeito.

Entretanto, as preocupações com os clientes, normalmente, recaem em outras categorias, tais como: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, além de necessidades. Para que o cenário equilibrado funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para cada uma das categorias.

Essa perspectiva permite, também, que uma organização alinhe os indicadores essenciais de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade com os segmentos específicos dos clientes e do mercado.

Possibilita, ainda, a clara identificação e a avaliação das propostas de valor dirigidas aos segmentos. São essas propostas que impulsionarão os indicadores essenciais de resultados dessa perspectiva, ou seja, os indicadores que dizem respeito aos clientes.

O BSC, como descrição da estratégia da organização, deve identificar os objetivos relacionados com os clientes em cada um de seus segmentos.

A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer.

Isso implica que a organização identifique e enfoque seus segmentos de mercado, cuide dos objetivos e dos indicadores específicos e utilize todas as estratégias de marketing.

É importante lembrar que o BSC, como descrição da estratégia da organização, deve identificar os objetivos relacionados com os clientes em cada um de seus segmentos.

A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer. Isso implica que a organização identifique e enfoque seus segmentos de mercado, cuide dos objetivos e dos indicadores específicos e utilize todas as estratégias de marketing.

Perspectiva dos processos internos

Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados por processos internos. Cabe à organização, também, alcançar a excelência nesses processos.

Na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Assim as suas unidades de negócio podem oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e de satisfazer as expectativas que os acionistas têm quanto ao retorno financeiro.

Apesar da relevância dessa perspectiva, as organizações só desenvolvem objetivos e medidas para os processos internos depois de formulá-los para as duas perspectivas anteriores.

Para a medição de desempenho, a perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC.

Na abordagem tradicional, tenta-se monitorar e melhorar os processos existentes além dos indicadores financeiros de desempenho, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Isso se dá, mesmo que o foco mantenha-se na melhoria dos processos existentes.

A abordagem do BSC costuma possibilitar a identificação de processos inteiramente novos que levem a organização à excelência, para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma organização pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou que pode oferecer novos serviços, aos quais os clientes atribuam grande valor. Nos processos internos do BSC, destacam-se objetivos que, talvez, ainda não estejam sendo executados, embora sejam absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da organização.

A abordagem do BSC costuma causar a identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

✦ **Cadeia de valor**
 Maneira sistemática de examinar as atividades da empresa e como estas interagem entre si. A cadeia de valor objetiva desagregar as atividades, de modo a identificar as fontes existentes e potenciais de diferenciação e compreender o comportamento dos custos.

As vantagens da empresa, considerando as estratégias genéricas de custo ou de diferenciação, dependem da cadeia de atividades que ela executa para prover valor para o cliente. Estas atividades podem ser representadas pela *cadeia de valor*, que pode ser considerada como o princípio de qualquer análise estratégica.

A incorporação de processos de inovação a esta perspectiva:

- focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais;
- tentam controlar e melhorar as operações existentes, que representam o não-investimento em inovação, a não-criatividade.

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar um valor para os clientes e produzir os resultados financeiros desejados. Entretanto, constatou-se que uma *cadeia de valor genérica* serve de modelo para que as organizações possam adaptar-se ao construir a perspectiva dos processos internos (Tabela 8.3). Esse modelo inclui três processos principais:

- inovação;
- operações;
- serviço de pós-venda.

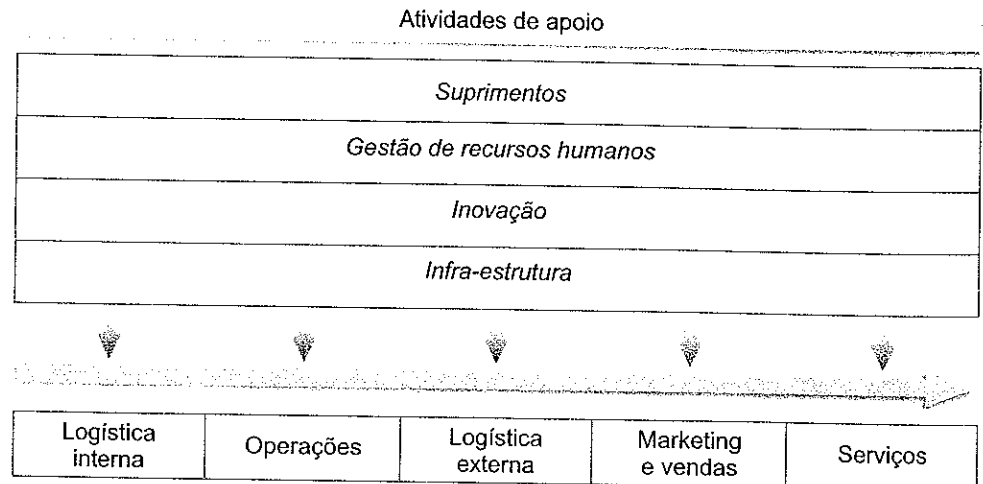
O conceito de cadeia de valor

Vimos no Capítulo 1 (p. 6) que as empresas são o conjunto de atividades que realizam, com os recursos que têm e que controlam. Logo, as vantagens da empresa, considerando as estratégias genéricas de custo ou de diferenciação, dependem da cadeia de atividades que ela executa para prover valor para o cliente. Estas atividades podem ser representadas pela *cadeia de valor* descrita por Porter (Figura 8.3), que pode ser considerada como o princípio de qualquer análise estratégica. A cadeia de valor é particularmente útil para a perspectiva de processos do BSC, na qual se avalia o conjunto de atividades da organização.

Itens considerados na cadeia de valor

A cadeia de valor tem em conta cinco atividades primárias e quatro secundárias ou de apoio:

Identificar as necessidades dos clientes	Inovação		Operação		Pós-venda	Satisfazer as necessidades dos clientes
	Identificar o mercado	Idealizar ofertas de produtos e/ou de serviços	Criar produtos e/ou serviços	Entregar produtos e/ou serviços	Dar continuidade ao atendimento das necessidades dos clientes	



◆ **Figura 8.2**
Cadeia de valor.

Itens da cadeia de valor (atividades primárias): logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço.

Atividades primárias

- *logística interna* — atividades ligadas a recebimento, armazenagem e distribuição de produto ou serviço, p. ex., movimentação e manuseio de material, controle de estoque, programação de entregas e de devoluções para clientes;
- *operações* — processos de transformação de matérias-primas e outros insumos até obter o produto ou serviço final — p. ex., o trabalho realizado pelos equipamentos, montagem e embalagem, manutenção, testes, controle e atendimento;
- *logística externa* — atividades de coleta, armazenagem e distribuição do produto ou serviço aos clientes — p. ex., manuseio de movimentação de produtos acabados, programação e processamento de pedidos;
- *marketing e vendas* — propaganda, promoção, apreçamento;
- *serviço* — atividades associadas ao fornecimento de um produto, como assistência técnica e treinamento.

Atividades secundárias ou de apoio:

- compras;
- gestão de recursos humanos;
- inovação (desenvolvimento de tecnologia);
- infra-estrutura geral (contabilidade, administração diária);

Atividades secundárias relativas à cadeia de valor: compras, gestão de recursos humanos, inovação e infra-estrutura geral.

Cada uma dessas categorias genéricas pode ser subdividida em atividades específicas e únicas da empresa analisada. Por exemplo, a atividade genérica de compras é composta de diversas atividades específicas, entre elas a tomada de preços e a qualificação dos fornecedores — atividades essas executadas de maneiras distintas em cada organização.

A empresa pode, por intermédio da cadeia de valor, analisar os custos associados a cada uma das atividades e compará-los com o valor que cada uma delas em particular provê para o cliente. Ao identificar os direcionadores de custo ou de valor — os fatores que determinam o custo ou o valor para cada uma das atividades — e as relações de causa e efeito que reduzem o custo, adicionam valor ou inibem as imitações, as organizações podem desenvolver e avaliar melhor as suas estratégias.

Por exemplo, um produto de alta diferenciação, como um carro BMW, não pode estar associado a uma assistência técnica deficiente.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento

O cenário atual é marcado tanto por uma necessidade de melhoria contínua nos processos quanto pelo desenvolvimento da criatividade para a implantação de inovações e capacidades adicionais. Conseqüentemente, o valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional e, por conseqüência, criando mais valor para o cliente.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas do BSC revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambicionados nas outras três perspectivas — esses objetivos são impulsionadores e levam aos resultados. Por isso, é importante investir em novos equipamentos, em pesquisa e em desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e, não menos importante, nos recursos humanos da empresa.

O ânimo e a satisfação dos funcionários são fundamentais para que se alcance aquilo que leva mais rapidamente aos objetivos tra-

A empresa pode, por intermédio da cadeia de valor, analisar os custos associados a cada uma das atividades e compará-los com o valor que cada uma delas em particular provê para o cliente.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas do BSC revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

O ânimo e a satisfação dos funcionários são fundamentais para que se alcance aquilo que leva mais rapidamente aos objetivos traçados: produtividade, capacidade de resposta rápida às exigências do mercado, qualidade e aprimoramento dos serviços aos clientes.

cados: produtividade, capacidade de resposta rápida às exigências do mercado, qualidade e aprimoramento dos serviços aos clientes.

Portanto, os resultados dependem fundamentalmente da competência e da satisfação do quadro de funcionários, da infra-estrutura tecnológica e de que haja clima para a ação.

◆ Implementando o BSC

A implementação de um BSC passa por quatro etapas contínuas, mostradas na Figura 8.3. A primeira etapa é a definição da estratégia, em seguida vem a definição das medições da estratégia, depois a integração dos indicadores no sistema de gerenciamento e, por fim, a frequência da revisão dos indicadores e dos resultados.

Um BSC deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo não só a alta administração, mas os funcionários dos diversos setores e níveis da organização.

Um BSC deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo não só a alta administração, mas os funcionários dos diversos setores e níveis da organização.

Estratégia na Prática 8.1



O balanced scorecard e seu cockpit

Por motivos óbvios, os sistemas de gestão e a tecnologia de informação andam juntos. A tecnologia permite o acesso remoto e em tempo real a informações formatadas sob medida, e com o *balanced scorecard* não é diferente.

O *management cockpit*, desenvolvido pelo neurocirurgião americano Patrick Georges, da Net Research, é um sistema de informação visual desenvolvido para ajudar os executivos das empresas a tomar decisões rápidas e efetivas, com base em dados corporativos e informações disponíveis *on-line* pelo sistema SAP R/3 e por programas similares. O *cockpit* é uma sala cheia de monitores, que mostram o desempenho dos setores da empresa e a evolução do mercado.

Essa tecnologia está disponível no Brasil desde 1999. A pioneira na sua utilização foi a

Bandeirante Energia, que conta com esse equipamento de aspecto futurista em sua principal sala de reuniões. Por ele podem ser vistos centenas de gráficos projetados nas telas, que apresentam uma visão geral dos principais indicadores da empresa e de seus concorrentes.

Até a disposição das telas é importante. À frente de quem entra está uma parede preta, que mostra os resultados da empresa e os problemas que devem ser enfrentados. Uma parede vermelha à direita, mostra a posição da empresa em relação ao mercado, a evolução das vendas e os indicadores comparados de qualidade de serviços. À esquerda, na parede azul, há indicadores contábeis e de níveis de estoque, e a parede branca mostra as perspectivas de crescimento. Ou seja, cada parede corresponde a uma perspectiva do *balanced scorecard*.



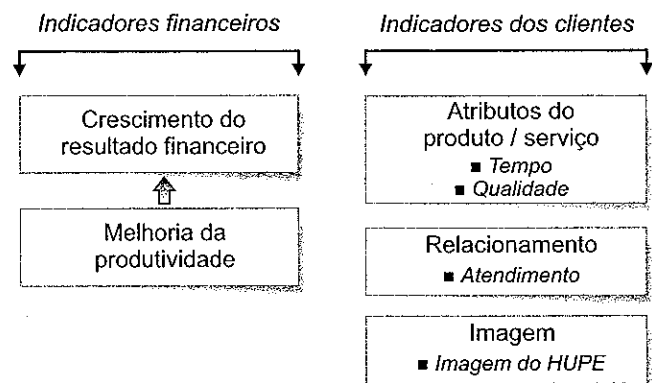
◆ Figura 8.3
Etapas para a elaboração de um BSC.

Definição da estratégia

Como o BSC deve produzir uma ligação entre a estratégia e as ações operacionais da organização, o seu processo inicia-se pela definição da estratégia da empresa.

Como o BSC deve produzir uma ligação entre a estratégia e as ações operacionais da organização, o seu processo inicia-se pela definição da estratégia da organização. Este processo, apresentado na Parte 1 do livro, deve explicitar os objetivos e deixar claras as metas da organização.

Em uma organização de grande porte, os *scorecards* devem ser elaborados a partir do nível corporativo, para todos os demais níveis



◆ Figura 8.4
BSC preliminar para o setor de cirurgia do Hospital Universitário Pedro Ernesto, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

funcionais da organização. Os *scorecards* funcionais devem estar alinhados aos dos níveis superiores, até o nível corporativo.

Definição dos indicadores da estratégia

Deve-se escolher e desenvolver indicadores que suportem a estratégia. A quantidade deve ser a menor possível para que não haja sobrecarga de informações e é importante que haja relações de causa e efeito entre eles.

Devem ser desenvolvidos indicadores que venham a suportar a estratégia. A quantidade de indicadores deve ser a menor possível, para que não haja sobrecarga de informações (que podem ser inúteis), e é importante que os indicadores individuais mostrem as relações de causa e efeito entre eles (Tabela 8.4).

A Tabela 8.4 mostra exemplos de objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem tomadas segundo cada uma das perspectivas do *balanced scorecard*. Tais indicadores, segundo as perspectivas, estão relacionados conforme a ligação de causa e efeito apre-

Perspectiva	Relação de causa e efeito	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanças	<pre> graph TD A[Aumento da receita] --> B[Lucratividade] </pre>	Crescimento rentável do negócio	Receita operacional Vendas x ano anterior	20% de aumento 12% de aumento	Programas "como"
Clientes	<pre> graph TD C[Qualidade do produto] --> D[Aumento da receita] E[Experiência Compras] --> D </pre>	Qualidade do produto de um associado qualificado	Taxa de retorno Lealdade do cliente	Reduzir em 50% cada ano 60% e 2,4 unidades	Programa de gerenciamento da qualidade Programa de lealdade do cliente
Processos internos	<pre> graph TD F[Fábricas "classe A"] --> G[Experiência Compras] H[Plano em linha de gerenciamento] --> G </pre>	Melhorar o desempenho da fábrica	Percentual de mercadorias de fábricas "classe A" Itens em estoque x planejado	70% até o terceiro ano 85%	Programa de desenvolvimento corporativo da fábrica
Aprendizado e crescimento	<pre> graph TD I[Habilidades de relacionamento] --> F J[Habilidades de compra/planejamento] --> H </pre>	Treinar e equipar a força de trabalho	Precentual de habilidades estratégicas disponíveis	Ano 1 = 50% Ano 3 = 75% Ano 5 = 90%	Plano de habilidades estratégicas "Mesa" dos comerciantes

sentada, fazendo com que as iniciativas inócuas que não tenham impactos sistêmicos sejam preteridas.

Integração dos indicadores em um sistema de gerenciamento

O BSC deve ser integrado à estrutura, à cultura e às práticas de RH da organização. Embora o BSC possibilite o equilíbrio dos indicadores, estes podem estar desbalanceados em relação a outros sistemas da organização, como, por exemplo, políticas de remuneração baseadas somente nos resultados financeiros.

Revisão freqüente dos indicadores e dos resultados

Uma vez que o BSC esteja funcionando, ele deve ser revisado com determinada freqüência pelos executivos responsáveis por ele. Nessa revisão deve-se procurar responder às seguintes perguntas:

- Os indicadores de resultados estão mostrando o desempenho da organização?
- A estratégia da organização mudou desde a última revisão?
- Os indicadores do *scorecard* devem ser mudados?

Respondidas essas perguntas, deve-se analisar os seguintes aspectos:

- O BSC está indicando se a estratégia é bem-sucedida ou se está sendo implementada corretamente?
- Os indicadores estão corretos?
- O alinhamento entre os indicadores e a estratégia está correto?
- Há algo a ser aprimorado?

◆ O BSC não é infalível

Diversos problemas podem aparecer durante a utilização do BSC. A principal falha é, sem dúvida, a falta de relação entre os objetivos não-financeiros e os resultados da organização, ou quando essa conexão não é completa. Quando isso acontece, mostra que mesmo que os indicadores do BSC sejam alcançados, os resultados financeiros não vão segui-los. Neste caso, a relação de causa e efeito entre os indicadores não está bem feita.

Embora o BSC possibilite o equilíbrio dos indicadores, estes podem estar desbalanceados em relação a outros sistemas da organização, como, por exemplo, políticas de remuneração baseadas somente nos resultados financeiros.

A revisão dos indicadores deve dizer se o desempenho está sendo mostrado, se a estratégia mudou desde a última revisão e se os indicadores devem ser ou não mudados.

A principal falha do BSC é, sem dúvida, a falta de relação entre os objetivos não-financeiros e os resultados da organização, ou quando essa conexão não é completa.

Um erro comum nas empresas é dar ênfase demasiada aos resultados financeiros, fato comum nas políticas imediatistas, de curto prazo, apesar de a empresa ter levado em conta objetivos não-financeiros importantes.

Há um fator que pode concorrer fortemente para o insucesso do BSC: a quantidade demasiada de indicadores.

O BSC não é eterno e imutável. Ele pode e deve ser encarado como um instrumento que dinamiza a estratégia da organização, e seus indicadores precisam ser atualizados a cada vez que a estratégia mude de maneira ampla ou que precise de ajustes finos. Portanto, um posicionamento estático é inimigo do sucesso.

A boa utilização do BSC depende não só da compreensão e da sensibilidade para elaborar uma estratégia adequada mas, sobretudo, da perseverança e da dedicação empregadas na implementação e na revisão periódica, que se faz necessária em função dos aspectos dinâmicos do ambiente em que a organização se insere.

Outra falha é dar ênfase aos resultados financeiros, fato comum nas políticas imediatistas, de curto prazo, apesar de a empresa ter levado em conta objetivos não-financeiros importantes.

Não é raro, também, que as empresas precisem inovar e mudar para alcançar aos seus objetivos, e apesar de elaborarem um bom BSC não terem capacidade de aprimorar seus processos.

Como dissemos anteriormente, há um fator que pode concorrer para o insucesso do BSC: a quantidade demasiada de indicadores. Apesar de esse volume depender de cada empresa, dos critérios de seus executivos e dos sistemas de informação e de controle, quanto maior o tamanho das organizações mais risco há de que se elejam unidades de medidas em excesso.

É preciso ressaltar ainda que o BSC não é eterno e imutável. Ele pode e deve ser encarado como um instrumento que dinamiza a estratégia da organização, e seus indicadores precisam ser atualizados a cada vez que a estratégia mude de maneira ampla ou que precise de ajustes finos. Portanto, um posicionamento estático é inimigo do sucesso.

◆ A administração estratégica com o auxílio do BSC

O BSC e o planejamento estratégico são ferramentas de gestão. A sua boa utilização depende não só da compreensão e da sensibilidade para elaborar uma estratégia adequada mas, sobretudo, da perseverança e da dedicação empregadas na implementação e na revisão periódica, que se faz necessária em função dos aspectos dinâmicos do ambiente em que a organização se insere.

Além disso, um sistema gerencial não acontece de uma hora para outra, nem de maneira espontânea. Após a construção do BSC (ver Capítulos 9 e 10), é preciso estabelecer, gradativamente, um sistema gerencial que atualize sistemática e periodicamente o planejamento estratégico, o orçamento de longo prazo e os *scorecards*. É aconselhável, também, que a remuneração variável e os bônus por desempenho estejam relacionados com os resultados medidos pelo BSC.

Exercícios

1. As quatro perspectivas do *balanced scorecard* são:
 - a. financeira, processos externos, clientes, além de aprendizado e crescimento;
 - b. clientes, marketing, recursos humanos e fornecedores;
 - c. clientes, processos internos, financeiro, além de aprendizado e crescimento;
 - d. Processo, fornecedor, treinamento, além de clientes externos e internos.
2. O BSC transmite uma visão de equilíbrio por:
 - a. considerar objetivos de curto e longo prazos;
 - b. visualizar o presente e o futuro;
 - c. ter em conta indicadores financeiros e não-financeiros;
 - d. todas as respostas anteriores.
3. O que é relação de causa e efeito?
 - a. é uma cadeia que se desdobra com os objetivos estratégicos, partindo da perspectiva financeira até a perspectiva do aprendizado e do crescimento, e seu retorno parte da perspectiva do aprendizado e do crescimento, verificando quais são os impactos dos indicadores desta perspectiva até a perspectiva financeira;
 - b. relação utilizada para verificar o desempenho financeiro;
 - c. relação utilizada para dar *feedback* operacional, somente;
 - d. relação que interliga um conjunto de indicadores.
4. Para criar um BSC:
 - a. não há necessidade de ter a estratégia definida;
 - b. é essencial que se tenha uma estratégia ou a desenvolva como o primeiro passo para a elaboração do BSC;
 - c. a preparação do time deve ser o primeiro item na criação.
 - d. nenhuma das respostas anteriores.



ESTUDO DE CASO

Distribuidora de Combustível Lam-Uol

A Lam-Uol, empresa hipotética, é distribuidora nacional de combustíveis que ocupa a sexta posição no *ranking* brasileiro do setor, com uma fatia de mercado de 8%.

Até há poucos anos, a Lam-Uol experimentou um crescimento contínuo, conquistando para sua bandeira postos de menor movimento que não recebiam a atenção das outras distribuidoras. Nos últimos 12 meses, ao mesmo tempo em que o mercado tornou-se mais competitivo e exigente, começaram a surgir problemas, tais como:

- queda na qualidade do atendimento aos clientes nos postos com a bandeira Lam-Uol, em especial durante o abastecimento dos automóveis, evidenciada pelo aumento de mais de 30% no número de reclamações recebidas de consumidores.

- nível de limpeza e higiene abaixo da média dos postos concorrentes;
- os frentistas têm oferecido produtos de outras marcas;
- o produto oferecido em si é de alta qualidade, mas, em muitos casos, tem sido identificado o “batismo” do combustível oferecido, o que acaba refletindo na imagem da distribuidora;
- alta rotatividade de funcionários.

O presidente da Lam-Uol tem repetido inúmeras vezes que essa situação representa um sério entrave aos planos de crescer e alcançar o segundo lugar no *ranking* dentro de cinco anos. Além disso, há também a intenção de expandir a distribuição para outros países da América Latina.

A situação foi exaustivamente discutida na última reunião de diretoria, na qual novos e importantes dados foram acrescentados ao cenário.

A diretora de Marketing e Vendas apresentou um gráfico mostrando que o total de pontos de venda com a bandeira Lam-Uol caiu no último ano, significando uma perda de mercado na distribuição de 9 para 8%. Demonstrou também, por *benchmarking* e pesquisas de mercado, que os concorrentes têm modernizado as suas instalações com a abertura de lojas de conveniência e renovação dos tanques de armazenamento de combustível, o que constitui um diferencial a mais no atendimento.

O diretor financeiro lembrou que os problemas de comercialização têm sistematicamente causado penalidades financeiras em virtude do atraso no atendimento às solicitações de reposição de combustível, o que tem ocasionado reclamações por parte dos donos de postos e aplicação de multas contratuais. Outro aspecto preocupante é a alta taxa de devolução de cheques, representando uma perda média de 5% da receita mensal dos postos de venda, com reflexo na distribuição dos combustíveis.

A diretoria de Recursos Humanos e Qualidade disse que as necessidades de treinamento estão sendo identificadas e que existe a pendência de definir quem arcará com as despesas do treinamento dos frentistas, se os postos ou a Lam-Uol. Na opinião dela, é necessário investir na qualidade do atendimento em todas as fases do processo, até o atendimento do consumidor final. Isso implicaria em ações conjuntas e coordenadas de treinamento, *benchmarking*, melhoria de processos, documentação e comunicação.

O presidente, após ouvir as informações do seu *staff* e refletir sobre todos os fatos apresentados, fez algumas ponderações que resumiram o espírito da gestão da Lam-Uol.

- Aprimorar a aferição da satisfação dos seus clientes — postos e consumidores finais —, visando ao direcionamento das futuras estratégias e ações da empresa. A partir do que for constatado nas pesquisas, será possível identificar as mudanças necessárias nos processos para elevar o nível de satisfação dos consumidores.
- Retomar o crescimento sem comprometer a saúde financeira nem reduzir os padrões de qualidade.
- Perseguir a maximização do faturamento e do lucro.
- Assumir um compromisso com a modernidade e ao mesmo tempo resgatar seus principais valores, que são garantir para o consumidor final um excelente serviço, com combustível de qualidade e preços competitivos.

Apesar dos desafios apresentados, a mensagem final do presidente teve efeito positivo, reafirmando os planos de crescimento e o seu compromisso pessoal com a satisfação dos clientes.

◆ Questões básicas para o estudo de caso

1. Que estratégia, em linhas gerais, a distribuidora deve adotar?
2. Que indicadores de desempenho a Lam-Uol deve escolher?
3. Construa um BSC básico similar ao da Tabela 8.4.