

BALANCED SCORECARD TRANSFORMANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AÇÃO CONTROLÁVEL



- ✓ Como transformar uma estratégia em ação?
- ✓ O que o Balanced Scorecard (BSC) pode auxiliar na tomada de decisão?
- ✓ Quais são os desafios do modelo do Balanced Scorecard?
- ✓ Quais as vantagens em se implantar o BSC nas empresas?
- ✓ Qual a estrutura chave do BSC?
- ✓ Como criar e implantar o BSC?
- ✓ Quais são as perspectivas do BSC?
- ✓ Porque implantar direcionadores não financeiros em complemento aos direcionadores financeiros tradicionais?

Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

ÍNDICE

1. TRANSFORMANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AÇÃO CONTROLÁVEL	3
2. BALANCED SCORECARD NO AUXÍLIO Á TOMADA DE DECISÃO	4
3. PORQUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALACEND SCORECARD?	6
4. ESTRUTURAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	7
5. COMO CRIAR O BALANCED SCORECARD	9
6. ENTENDENDO MELHOR AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	11
7. COMO PODEMOS IMPLANTAR O BALANCED SCORECARD?	16
8. INFORMAÇÃO E PODER: MAS QUAL A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES QUE A EMPRESA POSSUI?	17
9. PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	18
10. CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
11. ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES	20
12. ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	22
13. CONCLUSÃO	25

1. Transformando o Planejamento Estratégico em ação controlável

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. Estas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das empresas em todo mundo.

Esta é a condição característica da era em que vivemos: empresas até então aparentemente inexpugnáveis podem, devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada. Todos nós conhecemos exemplos no Brasil e no exterior.

É por este motivo que preocupação atual da alta administração das empresas em todo o mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos utilizando equipamentos e softwares suficientemente fortes e ágeis de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas.

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida implícita ou explicitamente.

Explicitamente se for por um processo de planejamento ou implicitamente se for desenvolvida por através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados.

O que se percebe é uma grande revolução nos custos em função do aumento da competitividade, onde que a estratégia de atuação deverá ser bem mais ampla abrangendo todos estágios da cadeia de valores da qual a empresa está inserida.

A cadeia de valor é considerada o primeiro grande tema da gestão estratégica de custos, referente ao enfoque dos esforços da gestão de custos. Para a empresa gerir eficazmente este processo é necessário um enfoque amplo, externo à empresa, chamada de Cadeia de Valor.

O caminho parece estar definido, mas como vamos chegar lá?

Muitas vezes os gerentes se perguntam se estão atuando de acordo com as expectativas de seus acionistas, clientes e funcionários.

Gerenciar uma empresa implica em avaliar um enorme conjunto de indicadores que estão em constante mutação. Além disso, muitas vezes os direcionamentos estratégicos que foram exaustivamente discutidos e aprovados após várias “batalhas” podem estar desatualizados pois em pouco tempo as variáveis de mercado podem mudar radicalmente.

Como então garantir que as decisões do dia-a-dia estão sendo tomadas de forma alinhada às expectativas?

Não existe uma única resposta que possa garantir que os gerentes estão atuando de forma correta, mas ter informações confiáveis disponíveis a tempo para que as decisões sejam tomadas é fundamental.

2. Balanced Scorecard no Auxílio à Tomada de Decisão

Durante muito tempo, até por razões lógicas – imposições societárias e fiscais, as informações financeiras eram as únicas geradas de forma organizada e com regularidade, disponíveis para a tomada de decisão.

Mesmo assim, antes do aparecimento dos sistemas integrados, demoravam muito tempo para serem disponibilizadas de forma que os Executivos tinham apenas o conhecimento do resultado das decisões anteriormente tomadas.

Até hoje em dia, muitas empresas focalizam a análise de sua performance através de indicadores meramente financeiros.]

Não que eles estejam errados (algumas vezes até podem estar!), mas é que eles demonstram apenas uma forma de avaliar as decisões a serem tomadas no gerenciamento de uma empresa.

Ao mesmo tempo, é imprescindível alinhar as decisões tomadas, mesmo àquelas que parecem as mais simples, e designadas aos níveis mais baixos de supervisão, aos direcionamentos estratégicos definidos para a empresa.

Mesmo que as variáveis de mercado se modifiquem, é fundamental que as empresas tenham uma forma estruturada de identificá-las e que permitam o ação (e reação) de seus executivos.

Pensando neste desafio, o Balanced Scorecard foi estruturado como sendo um conceito de organizações que traduz as estratégias de uma empresa num conjunto organizado de informações que são agrupadas em quatro perspectivas equilibradas: Financeiras, Clientes, Processos Internos de Negócio e Pessoas e Conhecimentos.

O Balanced Scorecard é uma filosofia prática e inovadora de gestão de performance de organizações. Desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan da Universidade de Havard (EUA), no início da década de 90, vem desde então sendo muito utilizado em organizações a nível mundial, obtendo também êxito em empresas da América Latina nos últimos anos.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas das estratégias, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob estas quatro perspectivas equilibradas.

Desafio Do Modelo

O Balanced Scorecard avalia, em alto nível a capacidade da empresa para orientar seus esforços na criação de valor e na realização de seus objetivos empresariais.

Ele é definido a partir dos seguintes conceitos:

- É uma fotografia instantânea (poucos indicadores) e efetiva da situação e evolução da companhia
- É orientado á imagem externa (acionistas e clientes) e à melhoria interna (processos e pessoas)
- Aplica um balanceamento entre as múltiplas dimensões de desempenho, que permite assegurar que os resultados negativos de uma área não sejam camuflados por resultados positivos de outra
- Enfocado no futuro e no estabelecimento de sistemática de melhoria contínua, não unicamente da análise do passado
- Possibilidade de extensão até níveis mais operacionais da empresa

As medidas financeiras e não – financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários, em todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; Os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Com o desenvolvimento da adoção do Balanced Scorecard, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégias;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais 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 é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, na era da informação.

3. Porque a Empresa Necessita de um Balacend Scorecard?

Medir é importante: **“o que não é medido não é gerenciado”**.

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades.

Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vinculado o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

As declarações de missão devem ser inspiradoras e devem fornecer energia e motivação à empresa. Muitas empresas adotaram declarações de missão que apontam as crenças essenciais e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. Por exemplo:

SER A EMPRESA DA AÉREA MAIS BEM SUCEDIDA DO MUNDO;

SER A MELHOR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIVERSIFICADA NO MERCADO QUE ESCOLHEMOS.

Sob o aspecto dos indicadores, o objetivo do Balanced Scorecard observa a seguintes perspectivas: Financeiras, Clientes, Processos Internos de Negócio e Pessoas e Conhecimentos.

Essas quatro medidas tem se mostrado adequadas em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como camisa de força.

Não existe teorema matemático que indique que essas quatro perspectiva sejam suficientes e definitivas. Existem empresa que utilizam menos que quatro perspectivas.

4. Estruturação do Balanced Scorecard

Perspectivas: Quatro perspectivas para avaliação da performance da empresa:

- **Financeira:** procura responder se seus acionistas estão satisfeitos
- **Processos de Negócios Internos:** procura responder se a empresa está num processo de melhoria contínua
- **Aprendizado e Inovação:** procura responder se seus funcionários estão prontos para atender as necessidades de negócios
- **Cliente:** procura responder como seus clientes a avaliam

Objetivos do Negócio: O que a empresa deve fazer para alcançar a sua estratégia. Uma regra genérica é a definição de 16 a 20 objetivos mensuráveis, ou seja, de 4 a 5 objetivos por perspectiva.

- **Indicadores:** indicadores tangíveis e sobre os quais ações podem ser tomadas de forma a suportar a realização dos objetivos.
- **Objetivos por indicador:** níveis operados de performance para cada métrica e/ ou indicador definido. É de extrema importância na avaliação

Característica do Produto

- Mede o processo de uma empresa na direção de seus objetivos estratégicos ao traduzir sua visão e seus objetivos em táticas e indicadores classificados em um conjunto equilibrado de perspectivas
- Captura as expectativas dos clientes e mede a habilidade da empresa em atendê-las
- Traduz estratégia, missão e visão em indicadores tangíveis a serem utilizados pelos líderes da empresa
- Pode e vai causar um grande processo de mudança, logo deve ser construído com cuidado e precisão
- A medição dos objetivos estratégicos definidos nas dimensões de clientes, processos internos e potencial humano e tecnológico permitirão adequar as decisões sobre os mesmos que em último caos, afetarão os resultados financeiros da Empresa

Uma Relação De Causa-Efeito

Tudo o que foi colocado até agora parece bastante intuitivo e de certa forma simplista. De fato, as Empresas possuem modelos semelhantes de tomadas de decisão, mas ou menos formalizados, que garante sua atual gestão.

O problema está nesta falta de formalização e pragmatismo proporcionados pelo modelo Balanced Scorecard.

A definição de causa-efeito entre os diferentes objetivos e seus indicadores, a contribuição mais relevante deste modelo é permitir uma análise detalhada dos desvios dos objetivos, assim como as medidas corretivas necessárias.

Este relacionamento entre a estratégia e a ações é o que realmente faz a diferença, pois formalizam todo o processo de tomada de decisão.

5. Como Criar o Balanced Scorecard

O processo de criação de um Balanced Scorecard começa com a estratégia de negócio e vai detalhando esta estratégia sucessivamente em medidas táticas.

Começar uma Estratégia de Negócio que deve ser uma proposta ousada e orientada para o futuro.

- O BSC coloca a visão e estratégia no centro do acompanhamento de performance
- Processo de implantação do BSC só é possível se a estratégia, a missão e a visão estejam efetivamente definidas:
- Se a estratégia não estiver claramente definida, não há como acompanhar o progresso em direção a tal estratégia (“Não há vento bom para quem não sabe para onde vai”)
- O BSC não irá fornecer a estratégia, mas poderá informar com rapidez se a estratégia da organização está funcionando ou não
- O BSC ajuda a alinhar os objetivos estratégicos da empresa nos seus vários níveis
- A estratégia é utilizada para estabelecer os objetivos da organização que, por sua vez, são utilizados para definir os indicadores
- Os indicadores devem focalizar os funcionários de todos os níveis na direção da estratégia da empresa
- Os indicadores irão, então, mostrar se a estratégia da empresa está sendo efetivamente seguida.

Os objetivos de negócio chave devem ser detalhados de maneira a auxiliar na efetivação da estratégia definida.

O diagrama abaixo ilustra um exemplo de objetivos de negócio para uma organização.

No processo de implantação do Balanced Scorecard, os objetivos de negócios devem prover um equilíbrio através das quatro dimensões de performance.

O passo seguinte, após identificar os objetivos de negócio é identificar os indicadores e métricas para atingir tais objetivos.

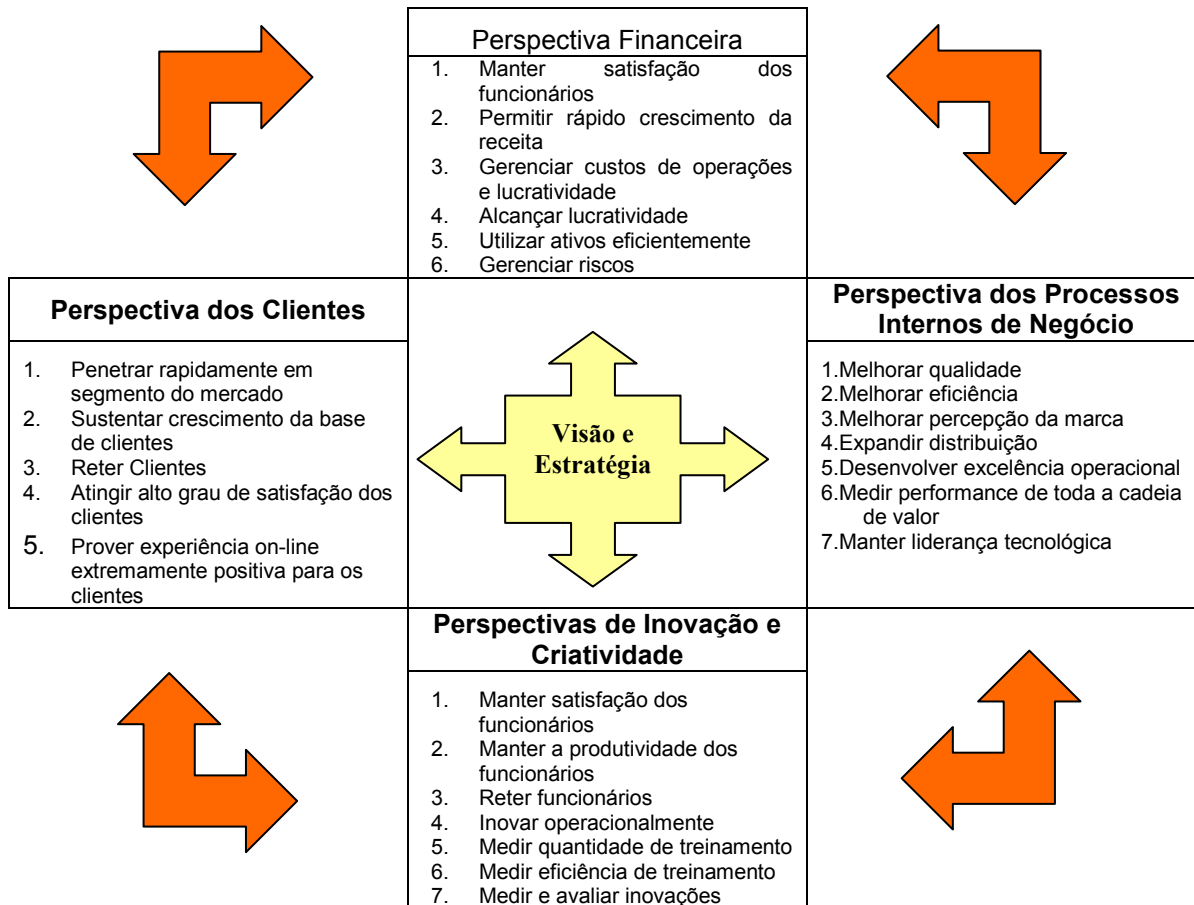
Colher medições, criar o Balanced Scorecard e utilizá-lo para a tomada de decisões.

4 Como uma filosofia de melhoria contínua que deve ser incorporada ao processo, o resultado final de um Balanced Scorecard será:

- Um modelo de acompanhamento da gestão da empresa que habilitará seus funcionários, em todos os níveis, a entender o que podem fazer para ajudar à organização a atingir seus objetivos.
- Uma vez implementado, o BSC permite, aos seus executivos, testar ligações e correlações entre os vários indicadores e utilizar esta informação para gerenciar a empresa.
- Uma implementação bem sucedida do BSC leva em consideração princípios e questões de gestão da mudança

- Comunicação efetiva através da organização, implementação e utilização da tecnologia adequada para coletar e mostrar medições.
- O processo do BSC deve, ainda, incorporar a filosofia de melhoria contínua. Isto irá ajudar a garantir que os indicadores estão sempre adequados, atuais e relevantes.
- Alguns exemplos de atividades de melhoria contínua são as revisões periódica dos indicadores e o estabelecimento de um esquema de feedback periódico.

Balanced Scorecard



6. Entendendo Melhor as Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard

A PERSPECTIVA FINANCEIRA

A elaboração do Balanced Scorecard devem ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetos financeiros á estratégias da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito.

O Balanced Scorecard deve contar a história de estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento da receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, entretanto, muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócios podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida, como exemplo identificaremos três fases:

1ª FASE – EMPRESAS EM CRESCIMENTO:

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Estágios iniciais do ciclo de vida;
- Dependem recursos significativos;
- Desenvolvimentos de novos produtos e serviços;
- Construção e ampliação de instalação e geração de capacidades operacionais;
- Investem em sistemas de infra – estrutura e redes de distribuição;
- Podem operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;

Objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimentos da recita e aumento de vendas para determinados mercado, grupos de clientes e regiões.

2ª FASE - SUSTENTAÇÃO

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Atrai investimentos e re-investimentos, mas não está compelida a obter excelente retorno do capital investido;
- Sustentação de mercado, esperando-se aumento pouco a pouco a cada ano;

- Projetos de investimentos direcionados a estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, ao invés de longos investimentos de expansão, feitos na base de crescimentos;
- Objetivos financeiros relacionados a lucratividade na forma de receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

3ª FASE - COLHEITA

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Não justificam mais investimentos significativos, apenas para manter equipamentos e capacidades ou ampliar novas capacidades;
- A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa;
- Procurar a diminuição do capital de giro.

Em qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem três temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix da receita;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos.

A PERSPECTIVA DOS CLIENTES

As empresas identificam os segmentos de mercado onde queremos competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresa que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para concorrentes, por isso as empresas hoje estão voltando suas missões para o cliente, como por exemplo ser “o principal fornecedor para nossos clientes”.

Portanto a perspectiva dos clientes scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

Participação no mercado : reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;

Retenção de clientes : Controla em termos absoluto ou relativo a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

Captação de clientes : em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;

Satisfação de clientes : Mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (TEMPO, QUALIDADE E PREÇO);

Lucratividade de clientes : mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a sustentação desses clientes.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividades e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados scorecards. Esses atributos são divididos em três categorias:

- Atributos de produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

Os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetos e medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptarem e construir as perspectivas de processo interno. Esse modelo inclui três processos principais:

INOVAÇÃO;

OPERAÇÕES;

SERVIÇOS PÓS-VENDA.

INOVAÇÃO: Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas o scorecard na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência e eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes.

Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como : farmacêutico, agrícolas e software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas e as oportunidades de redução de custos podem tornar-se limitadas, razão pela qual ser necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Na inovação duas perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado:

1. Que tipo de benefícios os clientes valorizam nos produtos de amanhã;
2. Como poderemos através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Se faz importante num processo de scorecard, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:

- Percentual de vendas gerados pelos novos produtos;
- Percentual de vendas gerados por produtos proprietários;
- Comparação novos produtos versus planejamentos e também versus a concorrência;
- Capacidade técnicas do processo de produção;
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

OPERAÇÕES: O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço.

Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo técnicas de administração científicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega.

Tradicionalmente esses processos eram medidos através de custos – padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo, aplicados diretamente ao processo.

SERVIÇO PÓS VENDAS: Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresas para controle dessa cadeia de valor, utiliza os seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício;
- Re-trabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla, compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

Eventos como a distribuição de brochuras ou boletins e a manutenção de reuniões periódicas devem dar impulso ao programa, com informações aos executivos e ao conselho de administração em

ternos específicos, que as estratégias de longo prazo projetada para sucesso competitivo estão sendo observados.

O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado (trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc.) cada vez mais alto; significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal.

Numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo”, as pessoas são sempre desafiadas a utilizar suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço de “reduzir a necessidade de mão-de-obra”, não de “reduzir pessoas”. Existe sempre trabalho criativo de melhoria continua no qual as mentes podem ser utilizadas.

7. Como Podemos Implantar o Balanced Scorecard?

A implantação de qualquer sistema de gestão passa pelo grau de maturidade dos sistemas transacionais das empresas, que deve ser criado da seguinte forma:

- Deve ser criado através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócio em objetivos e medidas operacionais;
- Exige um responsável capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes;
- Deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios;
- A equipe deve estar engajada no processo;

É necessário o apoio e a participação ativa dos altos executivos.

Existem dois casos de insucesso na implantação do Balanced Scorecard, onde altos executivos encabeçavam a implantação, onde são atribuídos os seguintes problemas a este fator:

- Não houve engajamento da equipe executiva
- O projeto era visto como uma iniciativa com finalidade de aperfeiçoar o sistema de medição, e não para realizar mudanças fundamentais na gestão da empresa.

Se os sistemas de informação da empresa são do tipo ERP, que englobam não só a automação das transações, mas também garante que as mesmas estão sendo executadas com base em um modelo consistente de processos de negócios, fica muito fácil a implantação de módulos que muitas vezes já estão disponíveis pelos seus fabricantes, pois todos os dados necessários já estão de alguma forma disponíveis.

Se a empresa ainda está passando ou planeja passar pela implantação de sistemas integrados, não se deve deixar de lado a possibilidade de começar este processo de mudança específicos que suportam BSC.

Isso é possível por ser o processo conceitual de definição do modelo ser totalmente independente do sistema escolhido.

É claro que a falta de uma base de estrutura de dados irá dificultar muito a operacionalização do BSC, mas sua implantação, mesmo que precária, trará, pelo menos, a oportunidade de se ter um modelo mais estruturado de tomada de decisão e identificação das fragilidades dos sistemas atuais.

8. Informação é Poder: Mas Qual a Qualidade das Informações que a Empresa Possui?

A informação passou a ser o estopim das grandes alterações que estão ocorrendo na forma como as empresas competem entre si. É através da informação que estão sendo modificados os ambientes antes considerados estáveis por grandes potências empresariais. O conhecimento bem gerenciado tem mostrado ser uma forte arma para se conseguir a manutenção da capacidade de competir. O papel da informação, nesse novo contexto, é de sustentar as decisões que possam tornar possível uma maior flexibilidade do comportamento empresarial.

Em um ambiente como o atual, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do sistema de informação gerencial, face à competitividade, está em fornecer informações corretas e oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

O sistema de informação gerencial deve contribuir como suporte às estratégias adotadas para que elas possam ser acompanhadas e venham a produzir retornos positivos para a empresa.

O processo do sistema não se resume a implantar apenas um sistema, dado que a mudança estrutural que ele provoca. A empresa deve estar preparada para executá-la criando uma estratégia definida, aonde se quer chegar, criando um ambiente favorável à participação de todos os seus colaboradores para exercitá-la no seu dia-a-dia no planejamento e controle dos negócios.

9. Processo de Construção do Balanced Scorecard

Toda organização tem suas próprias características, não havendo portanto um padrão para a construção do Balanced Scorecard.

Entretanto, é possível delinear um plano típico e sistemático que pode ser utilizado para várias organizações.

Esse processo tem quatro etapas e produzirá um Balanced Scorecard útil, ajudando a alcançar os objetivos do programa, através de:

- Definição da arquitetura de Indicadores
- O consenso em função dos objetivos estratégicos
- Escolha e elaboração dos indicadores
- Elaboração do plano de implementação

Tarefa 1: Selecionar a Unidade Organizacional

Em uma estrutura típica de empresas multinacionais organizadas hierarquicamente, têm-se como foco natural o terceiro nível de um organograma.

Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Através de entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo, identificando:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração)
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação)
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas e clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

10. Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Nesta fase o arquiteto já deve ter obtido e passado as informações internas sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Deve ter selecionado e transmitido aos executivos também as informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

Depois dos executivos analisarem o material, o arquiteto realizará as entrevistas com um deles, tendo como finalidade:

- Obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do Balanced Scorecard
- Comunicar o conceito do Balanced Scorecard aos executivos
- Obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o scorecard
- Objetivar o início do processo de indução da empresa a pensar e traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis
- Conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interesses em relação ao desenvolvimento e à implementação do scorecard
- Identificar conflitos potenciais entre os participantes

Tarefa 4 : Sessão de Síntese

- Sintetizar as informações que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração
- Resultado deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas

Tarefa 5: Workshop Executivo – Primeira Etapa

Finalidade: Consenso em relação ao Scorecard (missão e estratégia)

Respostas a obter: 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.

11. Escolha e Elaboração dos Indicadores

Tarefa 6: Reunião dos Subgrupos

O arquiteto criará subgrupos e cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as alterações expressas no primeiro workshop executivo
2. Par cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis
4. 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.

Objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o scorecard é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como a estratégia é única, cada scorecard deve ser único e conter vários indicadores únicos.

Indicadores Financeiros Essenciais:

- Retorno sobre o investimento / valor econômico agregado
- Lucratividade
- Aumento / mix de receita
- Produtividade da redução de custos
- Medidas 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 funcionários

Tarefa 7: Workshop Executivo: Segunda Etapa

- Deve envolver além da equipe da alta administração, os subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio
- Debate a visão, estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard
- Os resultados devem ser apresentados pelos próprios executivos integrantes dos subgrupos

- As apresentações devem criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do scorecard;
- Posteriormente os participantes devem comunicar as intenções e o conteúdo do scorecard a todos os funcionários da unidade de negócios

12. Elaboração do Plano de Implementação

- Desenvolvido por uma equipe composta pelos líderes de cada subgrupo
- Plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações
- Comunicam o Balanced Scorecard a toda a organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas
- Pode ser desenvolvido um novo sistema de informação que vincule as métricas do alto nível das unidades de negócio ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada local

Tarefa 9 : Workshop Executivo – Terceira Etapa

- 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 à filosofia gerencial
- Desenvolver um sistema de informação que sustente o scorecard

Tarefa 10 : Finalizar o Plano de Implementação

O Balanced Scorecard só cria valor se integrado ao sistema gerencial da organização.

Um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as “melhores informações disponíveis” no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do scorecard.

Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

Exemplos de outros indicadores e métricas utilizados pelo Balanced Scorecard sob perspectivas diferentes:

PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA DOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativo Total ▪ Ativo Total / empregado ▪ Rendimentos / Ativo Total ▪ Rendimentos a partir dos novos produtos ou das operações comerciais ▪ Rendimentos / empregados ▪ Lucros / Ativo Total ▪ Lucros a partir dos novos produtos ou das operações comerciais ▪ Lucros / empregados ▪ Valor de mercado ▪ Retorno sobre o ativo líquido ▪ Valor agregado / empregado ▪ Retorno sobre o ativo total ▪ Retorno sobre o capital empregado ▪ Margem de Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de clientes ▪ Participação no mercado ▪ Vendas anuais/cliente ▪ Cliente perdidos ▪ Cliente / empregado ▪ Vendas fechadas / contatos de vendas ▪ Índice de satisfação do cliente ▪ Índice de lealdade do cliente ▪ Custo / Cliente ▪ Número de visitas aos clientes ▪ Número de reclamações ▪ Despesas de Marketing ▪ Índice da imagem da marca ▪ Duração média da relação com o cliente ▪ Tamanho médio dos clientes ▪ Classificação do cliente ▪ Visitas do cliente à companhia ▪ Tempo médio a partir do contato com o cliente até a resposta da venda
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIO	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CERCIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesas administrativas / rendimentos totais ▪ Tempo de processamento, pagamentos externos ▪ Entregas no prazo ▪ Tempo médio de espera ▪ Tempo de espera, desenvolvimento do produto ▪ Tempo de espera, desde o pedido até a entrega ▪ Tempo de espera, fornecedores ▪ Tempo de espera, produção ▪ Tempo médio da tomada de decisão ▪ Rotatividade do inventário ▪ Melhoria na produtividade ▪ Capacidade do IT ▪ Capacidade do IT / empregado ▪ Mudanças no inventário do IT ▪ Despesas do IT / despesas administrativas ▪ Emissão a partir da produção no meio ambiente ▪ Impacto ambiental do uso do produto ▪ Custo do erro administrativo / rendimentos da administração ▪ Contratos preenchidos sem erro Despesas administrativas / empregado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesas de Pesquisa & Projeto ▪ Despesas de Pesquisa & Projeto / despesas totais ▪ Despesa de desenvolvimento do IT / despesa do IT ▪ Horas, Pesquisa & Projeto ▪ Recursos de Pesquisa & Projeto / recursos totais ▪ Investimento em treinamento / cliente ▪ Investimento em pesquisa ▪ Investimento no apoio a novos produtos e treinamentos ▪ Investimento no desenvolvimento de novos mercados ▪ Comunicação direta com os clientes / ano ▪ Patentes pendentes ▪ Idade média das patentes da companhia ▪ Melhorias sugeridas / empregados ▪ Despesa de desenvolvimento da competência / empregado ▪ Índice de empregado satisfeito ▪ Despesa de marketing / cliente ▪ Visão do empregado (índice de autorização) ▪ Despesa não relativa ao produto / cliente / ano Proporção de produtos novos (menos os que X anos de idade) para encher o catálogo da companhia

13. 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 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 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.

Em um próximo Up-to-Date iremos apresentar um caso prático sintético do Balanced Scorecard, com o objetivo de um melhor entendimento desta poderosa ferramenta gerencial.