

A522649-1

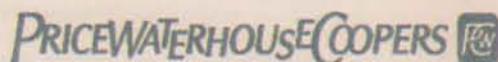
www.agazeta.com.br

# A GAZETA <sup>75</sup> ANOS

VITÓRIA (ES), DOMINGO, 12 DE OUTUBRO DE 2003 - PROIBIDA A VENDA SEPARADAMENTE

## GESTÃO EMPRESARIAL

balanced scorecard-bsc



REALIZAÇÃO



# 6

## Carta ao leitor

# Medições de performance

O desenvolvimento da metodologia do Balanced Scorecard (BSC), feita depois de 1990 nos Estados Unidos, guarda certa semelhança com o desenvolvimento do Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), feito no Japão cerca de 40 (quarenta) anos antes.

O GPD ou "Hoshin Kanri" dos japoneses, foi erradamente, no início, denominado nos Estados Unidos de "Policy Deployment" (Desdobramento das Diretrizes), quando o correto é "Management By Policy" (Gerenciamento Pelas Diretrizes).

Pode ser que o uso do termo "Deployment" em inglês tenha contribuído para que os criadores do BSC não tenham se aprofundado na análise do GPD, pois em seus livros não comparam as duas propostas.

De qualquer maneira diversos autores, depois do BSC se tornar famoso, fizeram avaliações comparativas e conclusões interessantes foram tiradas. Algumas abordagens do BSC e do GPD são muito parecidas e outras se complementam, de modo que o uso das duas metodologias em uma organização pode até melhorar os resultados.

Como não podia deixar de ser existem modelos alternativos. Um deles tem até o mesmo nome de Balanced Scorecard e foi proposto em 1992 por L. S. Maisel (Journal of Cost Management).

Em 1993, no Manufacturing Europe, C. Adams e P. Roberts fizeram a apresentação da metodologia do PEMP (Processo Efetivo e Medição de Performance). E desde 1990 já existia a Pirâmide de Performance de C. J. McNair, R. L. Lynch e K. F. Cross (Management Accounting, Novembro).

Como se vê, o estudo de medições de performance dos negócios é amplo. O importante é vincular as medições às estratégias, pois sem essas nenhuma empresa pode garantir que obterá sucesso. Ou visto por outro lado: não existe vento ruim para quem não sabe para onde navega.

**José Ailton Baptista da Silva**

TQM - Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda.

[www.tqm.com.br](http://www.tqm.com.br)

[tqm@tqm.com.br](mailto:tqm@tqm.com.br)

## REGULAMENTO CONCURSO GESTAO EMPRESARIAL

- 1- O Concurso Gestão Empresarial, do Jornal A Gazeta, é válido para todo o Estado do Espírito Santo, no período de 07 de setembro a 05 de novembro de 2003. O resultado final será apresentado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 2- Para concorrer, o interessado deverá desenvolver um artigo de no máximo 4 mil caracteres sobre um dos temas dos cadernos que serão publicados a cada domingo, de 07 de setembro a 26 de outubro de 2003.
- 3- Os temas dos cadernos são os seguintes: Planejamento Estratégico, Gestão de Qualidade, Ferramentas da Qualidade, Gestão de Pessoas, Benchmarking, Balanced Scorecard, Marketing e Gestão Financeira.
- 4- Após a publicação de cada caderno, o participante terá até 10 dias para enviar o artigo referente ao tema da semana.
- 5- O artigo só poderá ser enviado pelo endereço eletrônico: [www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial](http://www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial), após o preenchimento do cadastro e criação de usuário e senha. Se o leitor já for cadastrado, ele poderá enviar o artigo digitando só usuário e senha já criados.
- 6- O conteúdo acadêmico de cada fascículo será preparado pela TQM Consultoria, em parceria com o jornal A Gazeta.
- 7- A cada caderno, será selecionado o melhor artigo, eleito através de comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M. Murad/FGV, pela TQM Consultoria e outros.
- 8- O autor do artigo selecionado receberá automaticamente uma bolsa de estudos parcial da M. Murad/FGV de 25% em um dos seus cursos de MBA em Vitória-ES para 2004 e participará com os outros 7 (sete) selecionados da apresentação final. O vencedor da apresentação final receberá um upgrade da sua bolsa parcial para uma bolsa de estudos integral. As bolsas de estudos (integral e parciais) são pessoais e intransferíveis e deverão ser utilizadas nos cursos oferecidos pela M. Murad/FGV em Vitória, durante o ano de 2004.
- 9- O resultado com os 8 (oito) selecionados será divulgado no dia 21 de novembro de 2003.
- 10- A apresentação final com os 8 (oito) selecionados acontecerá no auditório da Rede Gazeta entre os dias 08 e 12 de dezembro e contará com uma comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M. Murad/FGV, TQM Consultoria e outros profissionais da área de Educação. Para a apresentação final, os 08 selecionados deverão realizar apresentação oral e poderão utilizar recursos áudio-visuais.
- 11- O resultado do vencedor da apresentação final que receberá a bolsa de estudos integral será divulgado até o dia 18 de dezembro de 2003.
- 12- Poderá concorrer a bolsas parciais e integral de estudos da M. Murad/FGV, o candidato que possuir curso superior completo ou em formação com o término em 2003.
- 13- A decisão do júri será sempre soberana, não cabendo recursos contra ela.
- 14- Não poderão participar funcionários da Rede Gazeta e respectivos pais, irmãos, filhos e cônjuges.
- 15- O ganhador autoriza, desde já, o uso de seu nome, imagem e som de voz em mídia impressa e eletrônica na comunicação do resultado, sem ônus para a empresa promotora.
- 16- Só poderão participar pessoas residentes no Estado do Espírito Santo.

Conveniado FGV

MURAD

Consultoria e Treinamento

FGV  
management

**A GAZETA 75**

# Significado do BSC

**B**alanced Scorecard (BSC) significa "Cartão de Marcação Equilibrado" (ou Balanceado). No entanto, uma tradução técnica pode ser "Indicadores Balanceados de Desempenho".

É uma metodologia destinada à gestão estratégica de uma organização baseada em indicadores financeiros e não-financeiros,

vinculados no entanto à estratégia da organização. Esta metodologia vem se desenvolvendo nos últimos 10 (dez) anos, a partir de uma proposta inicial de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

No início, a motivação era baseada na premissa segundo a qual os métodos existentes para a avaliação do desempenho das organizações estavam se tornando obsoletos, e era preciso criar alternativas. Hoje, o BSC é muito mais utilizado como um sistema de gestão do que como só um conjunto de indicadores.



A DISTÂNCIA ENTRE  
O RISCO E O ARREPENDIMENTO  
É MÍNIMA.  
BASTA IGNORAR  
QUE ELE EXISTE.

Riscos Corporativos e Soluções de Negócios - PricewaterhouseCoopers  
Para melhor administrá-los, você pode contar com os cerca de 2.500 profissionais da PricewaterhouseCoopers no Brasil e com os mais de 125.000 ao redor do mundo. Profissionais especializados e experientes na assessoria à gestão de riscos estratégicos, operacionais, de tecnologia, financeiros, ambientais, de reputação e inclusive aqueles que sua empresa nem imagina que possam existir. Ligue hoje mesmo e consulte nossos profissionais.

(27) 3200-3139 ou [www.pwc.com/soecat](http://www.pwc.com/soecat)

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# BSC - um pouco de história

**S**urgido como um sistema de medição, o uso da abordagem mostrou um potencial que nem os autores identificaram inicialmente: passou a ser um sistema gerencial que possibilita a implementação da estratégia da organização, mantendo-a como um referencial principal no gerenciamento. A partir dessa descoberta, a metodologia é hoje mundialmente utilizada por organizações bem sucedidas.

O primeiro estudo que propôs o uso do BSC foi "Measuring Performance in the Organization of the Future" (Medindo o Desempenho das Organizações do Futuro).

O primeiro artigo publicado pelos autores apareceu na Harvard

Business Review de janeiro - fevereiro de 1992 e desde então os estudos e aplicações tem sido crescente, bem como também o relato de casos de sucesso de organizações que praticam a metodologia, hoje bastante elaborada.

Na revista de negócios de Harvard (setembro-outubro de 1993) os autores propuseram uma metodologia simplificada, que foi ampliada e se transformou no livro "A estratégia em Ação".

Por entenderem que depender de medidas de desempenho baseada somente em aspectos financeiros era prejudicial à capacidade das organizações de criar valor econômico para o futuro, os autores reuniram-se diversas vezes

durante o ano de 1990 com representantes de empresas de manufatura, serviços, alta tecnologia e da indústria pesada, para desenvolver um novo modelo de medição. O caso que mais chamou a atenção foi da Analog Devices, que utilizou um scorecard com várias medidas de desempenho, diferentes das financeiras tradicionais.

As discussões desse grupo levaram a ampliação da proposta inicial e se chegou ao Balanced Scorecard (BSC).

A palavra Balanceado foi utilizada para indicar o equilíbrio entre medidas de objetivos de curto e longo prazos, bem como o equilíbrio de medidas financeiras e não-financeiras e entre indicadores de

ocorrências e de tendências.

Trabalhos posteriores mostraram a conveniência de se vincular as medidas do BSC com a estratégia organizacional. Uma outra descoberta no entanto veio reforçar a metodologia: o uso do BSC para comunicar a estratégia e organizar seu alinhamento ou desdobramento dentro da empresa. Hoje em dia, a metodologia incorpora a questão do gerenciamento para a criação e implementação da estratégia, sendo também a ferramenta para o estabelecimento de metas individuais e da equipe, para o planejamento e orçamento, bem como para locação de recursos e acompanhamento estratégico.

## Por que BSC?

**O** uso da metodologia proposta por Kaplan e Norton, com os aperfeiçoamentos introduzidos pela prática de várias organizações de sucesso, mostrou que o BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão para o gerenciamento da estratégia.

A gestão estratégica é o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização ao longo do tempo. A gestão estratégica inclui o planejamento estratégico e vai mais além, ao considerar também a implementação da estratégia, bem como sua avaliação e controle.

O ponto crítico da gestão estratégica está na implementação e não na formulação. Devido a isso, um sistema de gestão que suporte a implementação, avaliação e controle da estratégia da organização é extremamente importante. A existência de um sistema faz

com que a preparação da estratégia não seja somente um evento anual. Quando a estratégia não é gerenciada, as decisões na organização ficam no âmbito dos eventos de curto prazo. Estes eventos de curto prazo acabam ofuscando e deixando de lado questões que podem proporcionar a sustentação da organização.

Para se manter no mercado nos dias de hoje uma empresa ou organização precisa de uma estratégia competitiva bem como de um sistema de informação para avaliação e controle da implementação dessa estratégia. Para que os gestores tomem as decisões corretas para a implementação ou alteração das estratégias, um sistema de informações deve ser rápido e preciso, tornando-se então um suporte adequado. O BSC pode ser este sistema.

# BSC: estratégias explícitas e implícitas

Uma empresa ou organização só sobrevive ou prospera se tiver uma estratégia competitiva adequada. Isto vale para as organizações com fins lucrativos ou não.

É muito grande o percentual de organizações que são abertas e fechadas em pouco tempo: ou não foi criada ou não foi implementada a estratégia adequada.

O desenho da estratégia de uma organização pode ser feito de forma implícita ou explícita.

Se a organização se utilizar de um processo sistematizado, lógico, alocando recursos de

tempo, de inteligência e financeiro, a estratégia será desenvolvida de forma explícita.

Se a estratégia for decorrente de ações isoladas ou desestruturadas das várias partes da organização, sem processo sistematizado de documentação de resultados, vai surgir de forma implícita. Esta última forma dificilmente pode trazer bons resultados, pois cada parte da organização utilizará métodos oriundos da orientação profissional de seus encarregados e a estratégia resultante raramente será a melhor.

Na elaboração e implementação da estratégia, seja de forma explícita ou implícita, a informação e o conhecimento são os fatores mais importantes.

O BSC é uma metodologia que pode ser classificada como pertencendo ao conjunto daquelas que suportam a gestão do conhecimento da organização, sendo importante como integrador das medidas de estratégias e como estimulador dos diversos elementos que criam o ambiente propício ao surgimento de ações proativas,

que garantam a sobrevivência das organizações, hoje tão ameaçada pela concorrência e pelo poder de escolha dos clientes.

O BSC não executa por si só o planejamento da organização. Para desenvolver o BSC considera-se que o planejamento estratégico já tenha sido feito.

Um BSC não tem que ser desenvolvido para uma organização toda, mas pode ser feito somente para aquela parte (divisão, setor, área, unidade, etc) que tenha seu planejamento estratégico definido.

## CONCEITOS

A idéia fundamental do BSC é traduzir a visão de futuro e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho.

A gestão estratégica se utilizará então de um sistema de medição cuja base serão as medidas de desempenho.

As medidas de desempenho originalmente propostas estavam vinculadas aos objetivos estratégicos, divididos em quatro perspectivas de avaliação:

- 1. Financeira
- 2. Clientes/Mercado
- 3. Processos Internos
- 4. Aprendizado e Crescimento

Hoje em dia existem BSC com perspectivas adicionais, dependendo das circunstâncias, do setor de atividade e da estratégia da empresa, como por exemplo:

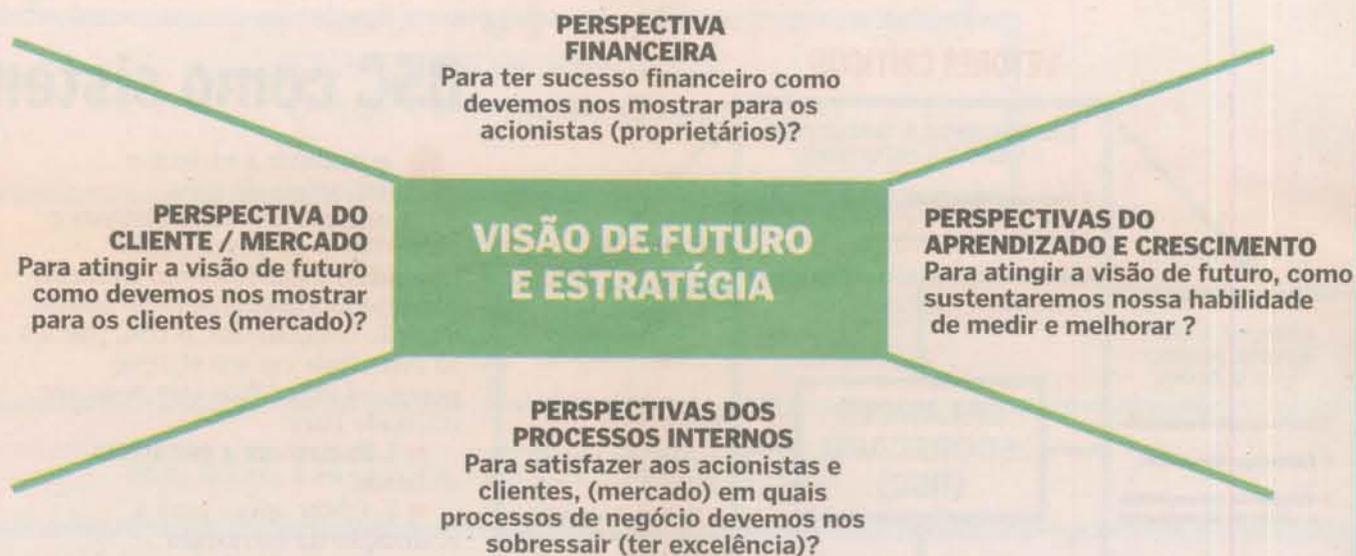
- 5. da Responsabilidade Social
- 6. da Força de Trabalho
- 7. do Agente Regulador
- 8. da Saúde e Segurança
- 9. dos Fornecedores
- 10. do Ambiente Político

A arquitetura do BSC esta baseada na estratégia da empresa e deve refleti-la, bem como propiciar sua comunicação para toda a organização, através da alocação lógica dos objetivos

para mostrar a hipótese estratégica.

A finalidade do BSC é então traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, de

maneira equilibrada, como por exemplo na estrutura de ação mostrada na figura a seguir montada sobre a visão original de Kaplan e Norton (Copyright 1996 Harvard College).



O conceito mostrado na figura pode ser anunciado também como a somatória do que pessoas, tecnologias e inovações podem fazer, atuando nos processos internos para melhorar o desempenho no mercado e conseguir os resultados financeiros para os acionistas.

Como todos os elementos referidos não são quantificados nos balanços, ou seja, não são ativos físicos, pode se dizer que o BSC propicia a criação de valor com ativos intangíveis.

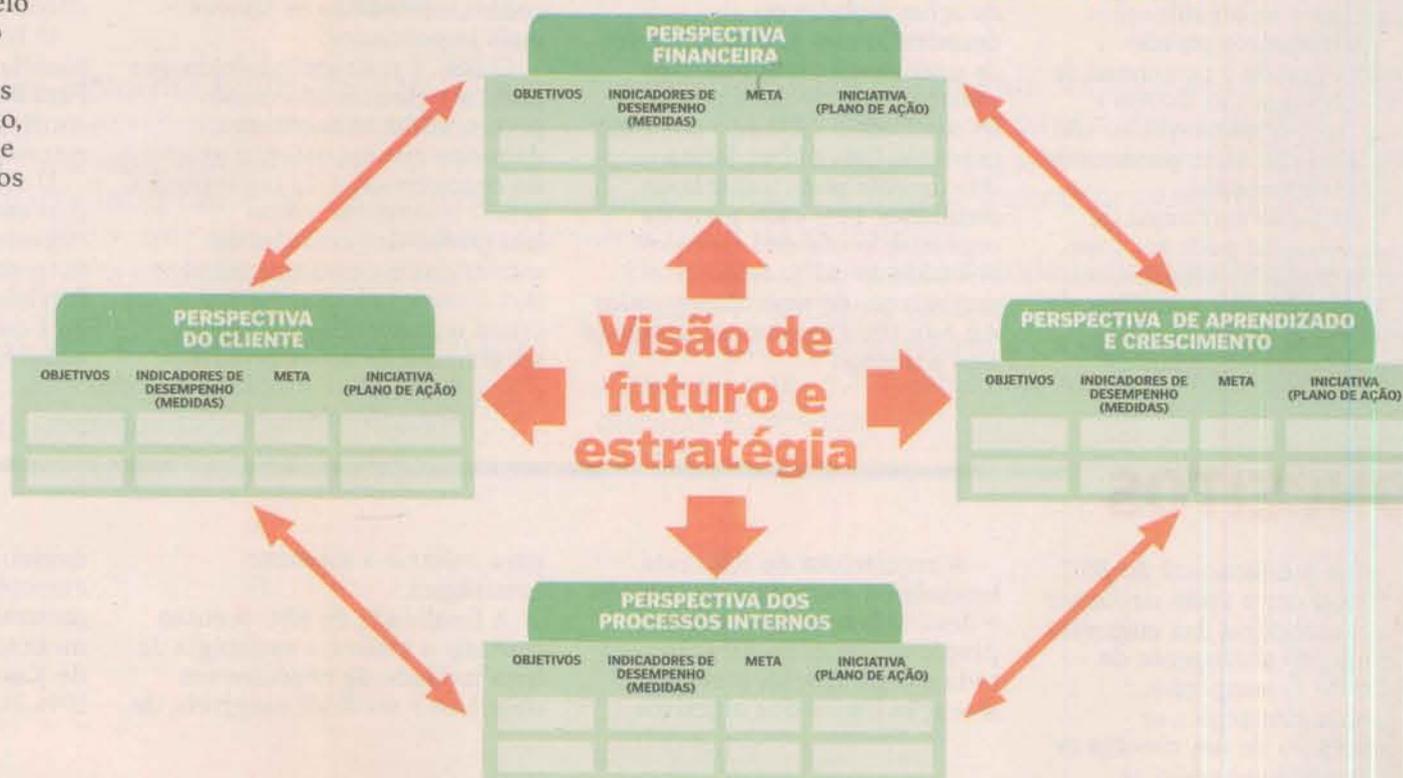
# Estrutura do BSC

A tradução da estratégia em ações operacionais é feita com a estrutura fornecida pelo BSC, que capta as atividades críticas na geração de valor feita por funcionários motivados. Isto é conseguido preservando o desempenho financeiro de curto prazo e direcionando os vetores para um desempenho competitivo à longo prazo.

Isto é conseguido também pelo alinhamento ou desdobramento através de relação de causa e efeito, dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e iniciativas (ou planos de ação), garantindo que os esforços da organização estejam direcionados para atender a estratégia.

Objetivo Estratégico	O que deve ser alcançado e o que é crítico para a organização.
Indicador de Desempenho (Medidas)	Como será medido e acompanhado o alcance do objetivo estratégico.
Meta	O nível de desempenho (o valor) do objetivo e a data (prazo) para alcançar.
Iniciativas (Plano de Ação)	Atividades ou ações chaves necessárias, com a designação de responsabilidade e do modo de execução.

Estrutura do BSC - Figura adaptada de Kaplan e Norton (2001:7)



## VETORES CRÍTICOS



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (HBR jan-fev/1996)

## BSC como sistema gerencial

Ao traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e indicadores de desempenho (medidas) estabelecendo as metas e exigindo a preparação de planos de ação (iniciativas), o BSC passa a se constituir em um sistema gerencial específico que pode ser utilizado para:

1. Esclarecer a estratégia utilizada
2. Obter apoio para a realização da estratégia
3. Comunicar a estratégia
4. Desdobrar (alinhar) as metas (das áreas, das pessoas) desde as estratégias
5. Associar objetivos estratégicos, metas e orçamento
6. Realizar avaliações periódicas

7. Sistematizar as reuniões de reflexão
8. Obter "feedback" sobre as estratégias
9. Aumentar o conhecimento da organização
10. Aperfeiçoar o planejamento e a gestão estratégica

Os autores Kaplan e Norton estabeleceram como **VETORES CRÍTICOS DO BSC:**

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

# Indicadores

A metodologia do BSC considera a necessidade de dois conjuntos de indicadores de desempenho:

■ **Indicadores de Resultados** também chamados de

indicadores de ocorrências (lagging indicators ou outcomes). São itens de controle de resultados.

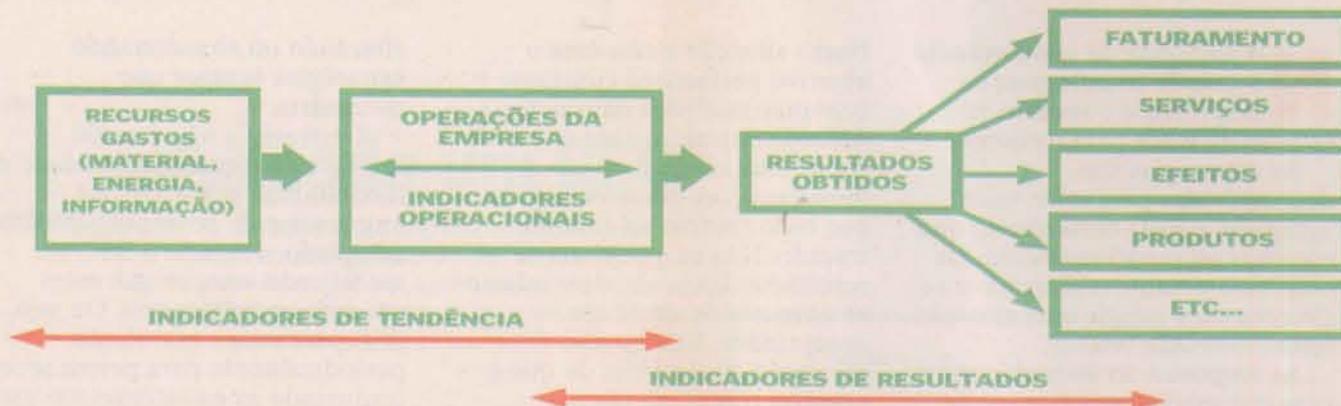
■ **Indicadores de Tendência** também chamados

vetores/indicadores de desempenho (leading indicators ou drivers). São itens de verificação ou itens de controle de causas.

As empresas normalmente utilizam outro conjunto de indicadores que são:

■ **Indicadores operacionais** também chamados de medidas de diagnóstico.

É difícil fazer uma separação entre estes conjuntos de indicadores, o que pode ser melhor compreendido com a figura a seguir:



O BSC deve ser uma combinação de Indicadores de Resultados e Indicadores de Tendências. Eles são os indicadores estratégicos de desempenho. Os Indicadores Operacionais, necessários em grande número pelas empresas, também podem ser utilizados.

Para que o BSC seja efetivamente utilizado na empresa, é conveniente que os Indicadores Operacionais estejam relacionados aos Indicadores de Tendência, sendo um desdobramento dos mesmos. Da mesma forma, os Indicadores de Tendência devem ser desdobrados dos Indicadores de Resultado. Como os Indicadores de Resultado são originados dos objetivos estratégicos, esta é uma forma de fazer com que todos os indicadores estejam vinculados à estratégia.

## Seleção de Indicadores

Dentre as ações necessárias para a implementação de um BSC a seleção de indicadores pode ser uma das mais importantes.

As empresas usam normalmente um conjunto de indicadores e são familiarizados com as atividades de medições, feitas sob as mais diversas categorias (faturamento, vendas, pedidos, compras, estoques, contas a vencer e a pagar, erros, desvios, entregas, prazos, etc). No entanto: para os efeitos do BSC são necessários cuidados

especiais para a seleção de indicadores adequados para as diversas perspectivas.

Esta seleção é potencialmente mais complexa quando algum indicador for utilizado para medir, direta ou indiretamente o desempenho dos funcionários. Pode ser gerado um comportamento inadequado para a empresa se para atingir um nível desejado para um indicador de desempenho sob sua responsabilidade a pessoa sacrificar outros aspectos dentro da empresa,

pois "mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada" (Kaplan).

Usando o exemplo do prazo de entrega tão comum e tão importante para as empresas:

Se houver pressão para entrega no prazo, o responsável pode ser levado a adotar procedimentos prejudiciais para garantir seu atendimento, como por exemplo a elevação do estoque. Para solucionar problemas como esse a empresa deve utilizar indicadores adicionais.

## Uma regra básica para uma boa seleção de indicadores de desempenho

Eles devem ter as seguintes características:

- **Consistência:** não deve conflitar com nenhum outro no sentido de interferir negativamente no seu resultado;
- **Confiabilidade:** todas as vezes que uma medição for feita, para um evento imutável, deve resultar sempre o mesmo valor;
- **Validade:** a maneira adotada para fazer a medição tem que ser correta.
- **Relevância:** esta relacionada com a utilidade do indicador. O indicador tem que trazer uma informação útil, não contida em outros indicadores em uso e nem ser substituível. Esta é a mais importante característica de um indicador para o BSC.

**DEVEM SER DEFINIDOS DE QUATRO A SETE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA CADA UMA DAS PERSPECTIVAS; NORMALMENTE NUM TOTAL DE ATÉ 25 INDICADORES.**  
(Kaplan e Norton)

**A ARQUITETURA DO BSC É DETERMINADA EM FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA E DEVE REFLETIR A MELHOR MANEIRA DE COMUNICÁ-LA ATRAVÉS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DA ESCOLHA DE INDICADORES.**

**AS BARREIRAS QUE SE APRESENTAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES PODEM SER QUEBRADAS PELO BSC. SÃO ELAS:**  
(Kaplan e Norton)

■ **Barreira da Visão:** só uma pequena parcela do nível operacional compreende a visão de futuro;

■ **Barreira da Gestão:** as empresas não possuem mecanismos adequados de monitoramento

e controle de implementação da estratégia;

■ **Barreira dos Recursos:** as empresas não vinculam o orçamento à estratégia, pulverizando seus recursos em iniciativas de pouco impacto;

■ **Barreira das Pessoas:** a remuneração das pessoas não está vinculada à estratégia. Isto leva as ações dos colaboradores a terem um foco distinto do requerido pela visão de futuro.

# Mais um pouco de estratégia:

**N**o ambiente de concorrência o grande desafio para as empresas é o sucesso na criação de valor para o cliente.

As estratégias são desenvolvidas para criar valor agregado, e nada mais são do que escolhas ou posicionamento das empresas perante o mercado e os clientes para atingir uma situação futura desejada (visão).

As empresas ao formularem suas estratégias, utilizam -se de uma equipe especialmente designada ou de alguns executivos principais. Estes grupos então formulam a visão e as estratégias, que são comunicadas aos demais executivos e empregados para implementação. Para se assegurar que a implementação esteja de acordo com o estabelecido é utilizado um sistema de controle.

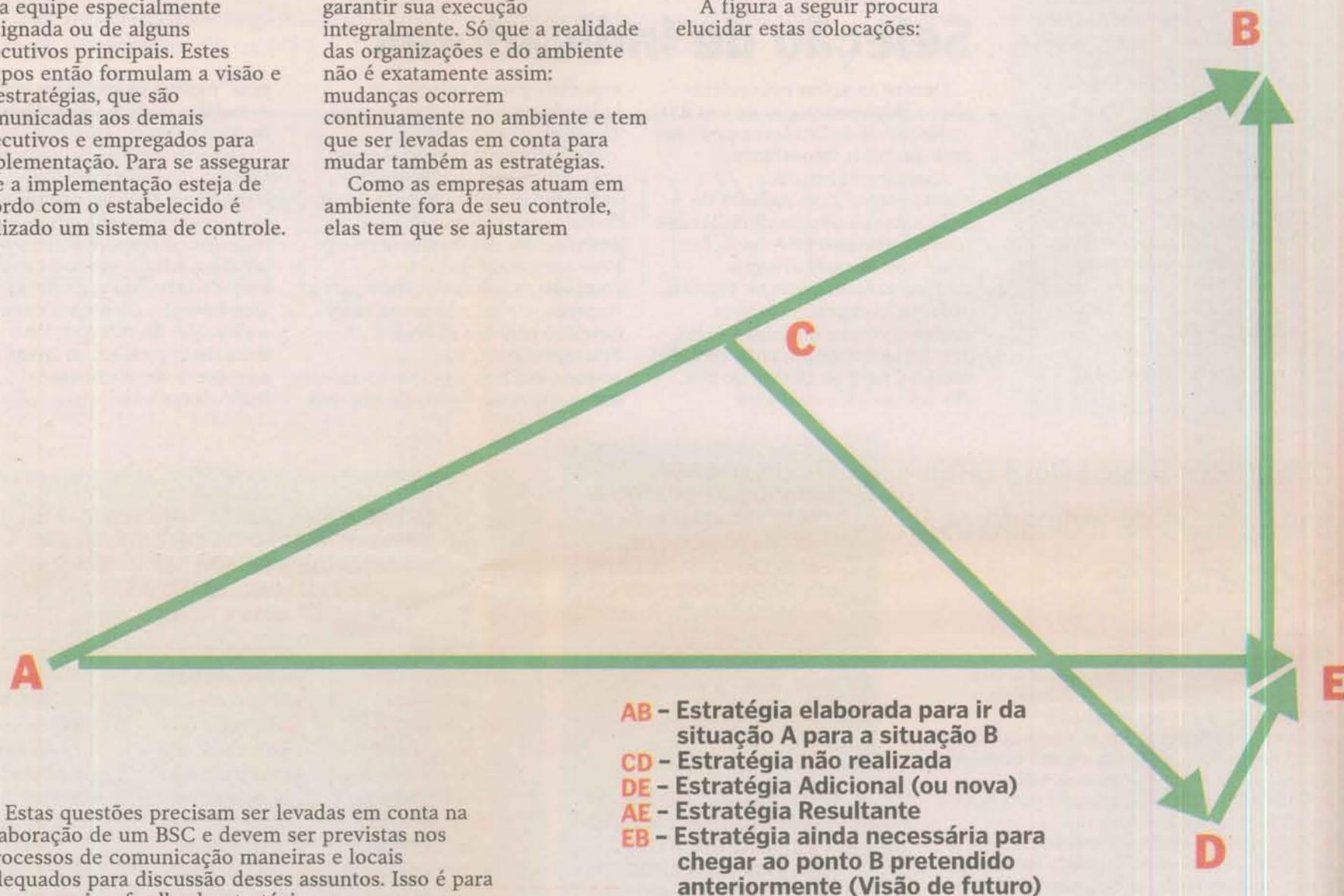
Numa situação como essa o objetivo permanece constante e qualquer mudança na trajetória definida anteriormente é tratada como uma anomalia e são tomadas ações corretivas, para que tudo retorne ao caminho traçado. Não se questiona se os resultados ainda são desejados e se os métodos ainda são apropriados. Este quadro é assumido com a idéia de que é possível traçar um plano e garantir sua execução integralmente. Só que a realidade das organizações e do ambiente não é exatamente assim: mudanças ocorrem continuamente no ambiente e tem que ser levadas em conta para mudar também as estratégias.

Como as empresas atuam em ambiente fora de seu controle, elas tem que se ajustarem

alterando ou abandonando estratégias sempre que necessário.

A estratégia não é então imutável, havendo necessidade de flexibilidade por parte das empresas e de acompanhamento adequado, devendo o BSC ser modificado sempre que estas situações acontecerem. Ou seja, o BSC precisa ser reavaliado periodicamente para permanecer traduzindo as estratégias em uso.

A figura a seguir procura elucidar estas colocações:



Estas questões precisam ser levadas em conta na elaboração de um BSC e devem ser previstas nos processos de comunicação maneiras e locais adequados para discussão desses assuntos. Isso é para se conseguir o feedback estratégico, e para que se possa aprender com a experiência e verificar se as hipóteses de causa e efeito do plano estratégico e usadas para a montagem do BSC ainda são válidas.

# O Planejamento Estratégico e o BSC

**D**estinado originalmente a servir como um conjunto de indicadores, o BSC se tornou com o uso um sistema gestão, baseado na estratégia.

Uma das principais vantagens é a comunicação, para a organização e para o público relacionado, dos resultados das estratégias devidamente organizados pelas perspectivas.

Portanto para o BSC é necessária a existência de uma estratégia.

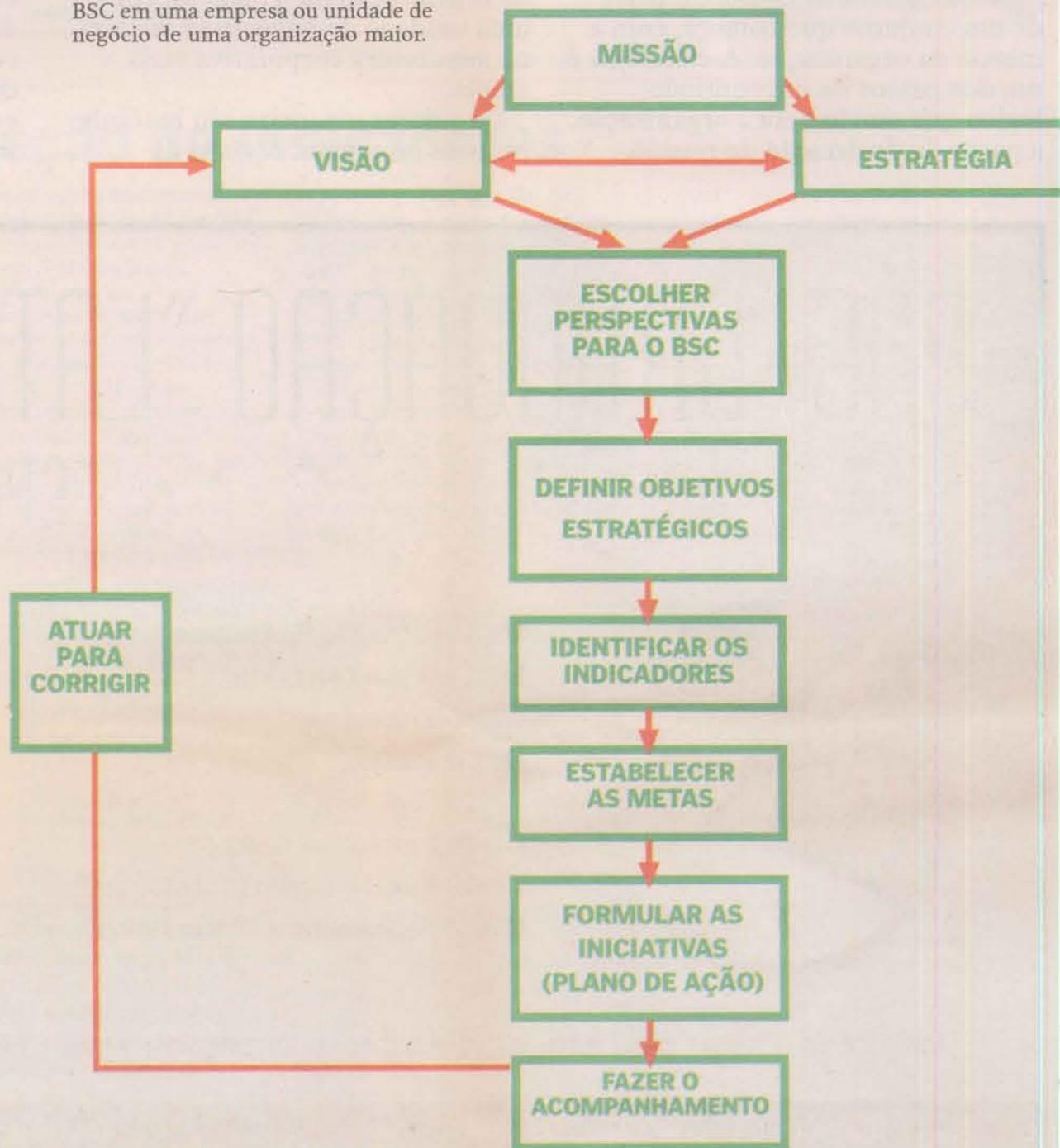
A TQM - Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda resolveu esta questão criando 2 (dois) produtos para atender a essa necessidade.

Um produto é o "STRATEGOS"®, para alabarar o plano estratégico da empresa ou organização.

Outro produto é o "SCORE"® - Sistema de Comunicação e Organização dos Resultados das Estratégias, que atende às necessidades das empresas que decidam utilizar o BSC.

## Fazendo um BSC

O fluxograma simplificado a seguir mostra a sequência de definições necessárias para a elaboração de um BSC em uma empresa ou unidade de negócio de uma organização maior.



# Traduzindo a missão em resultados

**M**aiores detalhes do contido na figura podem ser encontrados no fascículo de planejamento estratégico. Como complementação para o entendimento vejamos o que dizem Kaplan e Norton (2001:84):

A estratégia não deve ser um processo gerencial isolado. É parte de um conjunto que começa, com a missão da organização. A estratégia é um dos passos de um contínuo lógico que movimenta a organização, a partir da declaração de missão,

pelo trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retarguada de apoio dos escritórios.

A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla.

Os valores essenciais são bastante estáveis no tempo. A visão da

organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Além disso, deflagra o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia, o passo seguinte no contínuo. A estratégia se desenvolve e evolui no tempo, para enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real.

## PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU" ESPECIALIZAÇÃO



MBA em Gestão Empresarial.  
MBA em Meio Ambiente e Gestão de Recursos Hídricos.  
Direito Empresarial.  
Direito Público.  
Direito Civil.  
Direito Processual Civil.  
Direito Penal e Direito Processual Penal.  
Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho

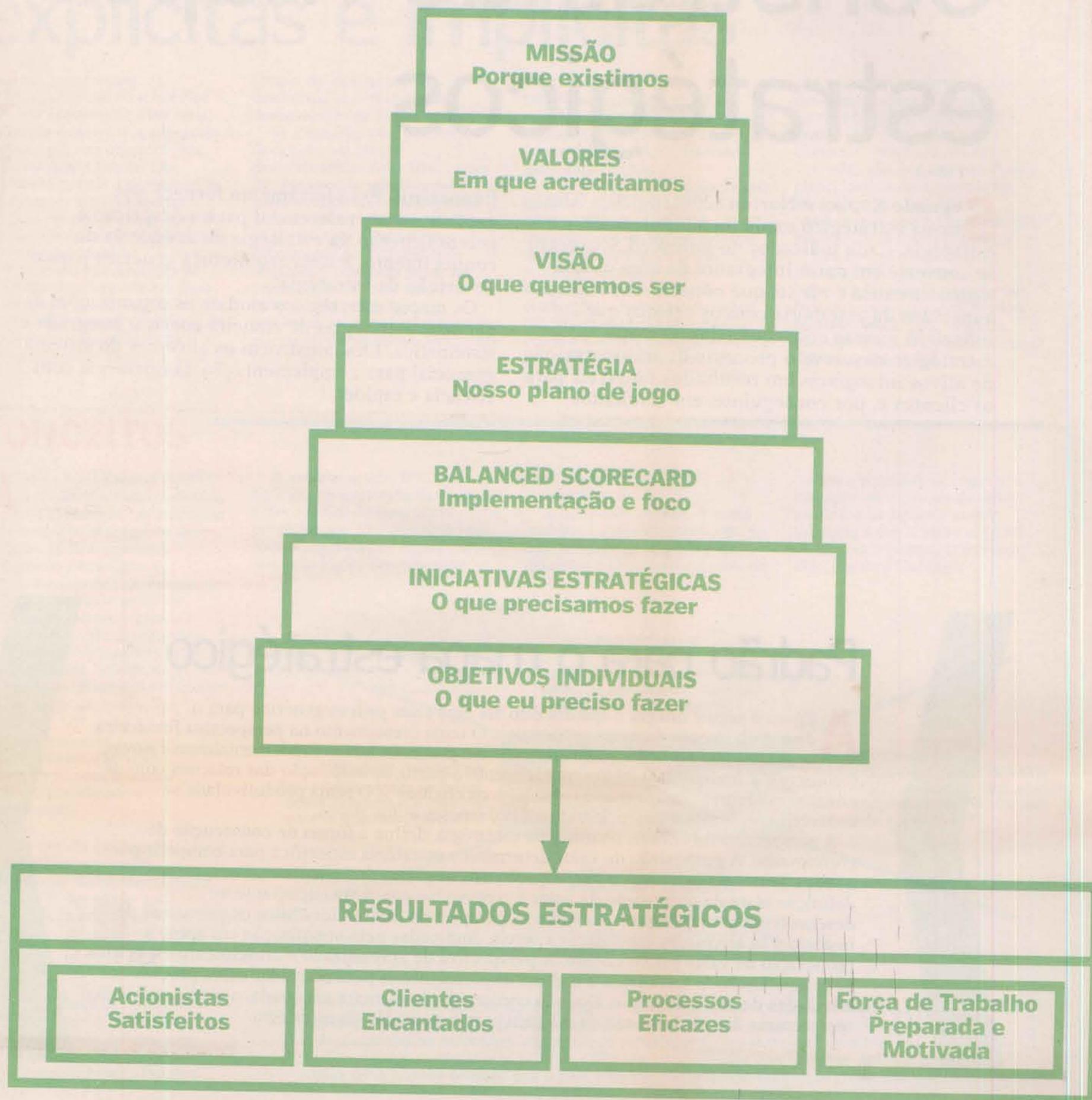
Inscrições abertas para turmas de outubro. Informações: [www.unesc.br](http://www.unesc.br)



Campus I (Colatina): (27) 3723-3000

Campus II (Serra): (27) 3243-3113

# TRADUZINDO A MISSÃO EM RESULTADOS ALMEJADOS



# Construindo mapas estratégicos

**S**egundo Kaplan e Norton (2001, pg. 81): "Um mapa estratégico explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados

financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento. É uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia".

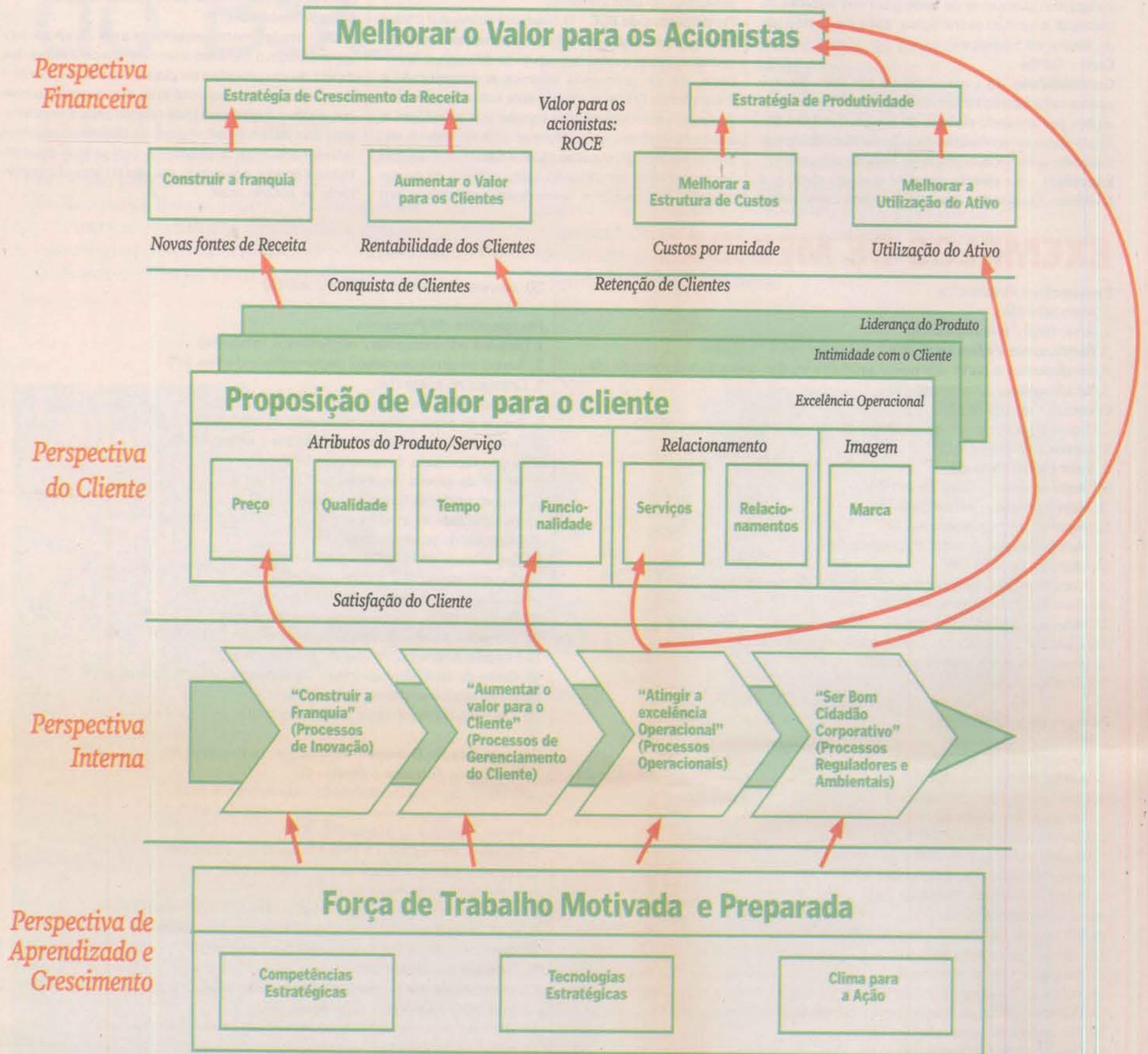
Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Eles constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

## Padrão para o mapa estratégico

**A** figura a seguir integra o que foi dito até aqui num padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico. O tema crescimento na perspectiva financeira se realiza por meio do desenvolvimento a partir de fontes fundamentalmente novas ("construir a franquia") e do desenvolvimento a partir da ampliação das relações com os clientes existentes ("aumentar o valor para os clientes"). O tema produtividade se concretiza mediante o gerenciamento das despesas e dos ativos.

A perspectiva do cliente, o âmago da estratégia, define a forma de consecução do crescimento. A proposição de valor determina a estratégia específica para competir por novos clientes ou aumentar a participação nos negócios dos clientes existentes. A definição clara da proposição de valor é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico. A perspectiva interna identifica os processos de negócio e as atividades específicas a serem dominadas pela organização em apoio a proposição de valor para o cliente. A perspectiva de aprendizado e crescimento especifica as competências, a tecnologia e o clima imprescindíveis para respaldar esses processos e atividades de alta prioridade. Quando construído de maneira adequada, o mapa estratégico oferece uma descrição integrada e lógica para a execução da estratégia.

DIÁRIO



## GLOSSÁRIO

**Balanced** - Equilíbrio

**Balanced Scorecard** - Cartão de resultados equilibrados

**Balanced Scorecard** - Um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Traduzir a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Esta é a finalidade do Balanced Scorecard.

**Card** - Cartão

**Confiabilidade** - a capacidade de um item desempenhar uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo. Também utilizado como uma característica de confiabilidade significando uma probabilidade ou taxa de sucesso.

**Estratégia** - é a direção geral na qual um objetivo é orientado. Qualidade como objetivo tem como estra-

tégia o processo de assegurar a qualidade pretendida pela entidade.

**Feedback** - informações provenientes do próprio trabalho, da gerencia ou de outros funcionários, que dizem aos trabalhadores como está sendo o seu desempenho.

**Missão** - é a linha comum que une os programas e as atividades de uma entidade.

**Participantes do BSC** - O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento. O scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um

simples sistema de controle

**Planejamento Estratégico** - é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

**Score** - Resultados

**Visão** - implica metas específicas a ser atingidas, juntamente com o caminho a ser seguido para atingi-las, dentro de um processo de planejamento. A visão pinta um quadro, ao qual você quer que a empresa chegue e sobre o que você quer que ela seja. É uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionada com o cliente, a equipe e o acionista/mantenedor e superior, em algum aspecto importante ao estado atual.

## EXEMPLOS DE MEDIDAS

### Perspectiva Financeira

1. Ativo total (\$)
2. Ativo total / empregado (\$)
3. Rendimentos / ativo total (%)
4. Rendimentos a partir dos novos produtos ou das operações comerciais (\$)
5. Rendimentos / empregado (\$)
6. Lucros / ativo total (%)
7. Lucros a partir dos novos produtos ou das operações comerciais (\$)
8. Lucros / empregado (\$)
9. Valor de mercado (\$)
10. Retorno sobre o ativo líquido (%)
11. Valor agregado / empregado (\$)
12. Retorno sobre o ativo total (%)
13. Retorno sobre o capital empregado (%)
14. Margem de lucro (%)
15. Contribuição / rendimentos, ou margem de contribuição (%)
16. Contribuição / empregado (\$)
17. Fluxo de caixa (\$)
18. Equidade de acionistas / ativo total, ou solvência (%)
19. Retorno sobre o investimento (%)
20. Custos totais (\$)

### Perspectiva do Cliente

1. Número de clientes (nº)
2. Participação no mercado (%)
3. Vendas anuais / clientes (\$)
4. Clientes perdidos (nº ou %)
5. Tempo médio gasto nas relações com o cliente (nº)
6. Clientes / empregado (nº ou %)
7. Vendas fechadas / contatos de vendas (%)
8. Índice de satisfação do cliente (%)
9. Índice de lealdade do cliente (%)
10. custo / cliente (\$)
11. Número de visitas aos clientes (nº)
12. Número de reclamações (nº)
13. Despesas com marketing (\$)
14. Índice da imagem da marca (%)
15. Duração média da relação com o cliente (nº)
16. Tamanho médio dos clientes (\$)
17. Classificação do cliente (%)
18. Visitas do cliente à companhia (nº)
19. Tempo médio a partir do contato com o cliente até a resposta da venda (nº)

20. despesa de serviço / cliente / ano (\$)

### Perspectiva do Processo

1. Despesa administrativa / rendimentos totais (%)
2. Tempo de processamento, pagamentos externos (nº)
3. Entregas no prazo (%)
4. Tempo médio de espera (nº)
5. Tempo de espera, desenvolvimento do produto (nº)
6. Tempo de espera, desde o pedido até a entrega (nº)
7. Tempo de espera, fornecedores (nº)
8. Tempo de espera, produção (nº)
9. Tempo médio da tomada de decisão (nº)
10. Rotatividade do inventário (nº)
11. Melhoria na produtividade
12. Capacidade do IT (CPU e DASD) (nº)
13. Capacidade do IT / empregado (nº)
14. Mudança no inventário do IT (\$ ou %)
15. Despesa do IT / despesa administrativa (%)
16. Emissões a partir da produção no meio ambiente (nº)
17. Impacto ambiental do uso do produto (nº)
18. Custo do erro administrativo / rendimentos da administração (%)
19. Contratos preenchidos sem erro (nº)
20. Despesa administrativa / empregado (\$)

### Perspectiva do Desenvolvimento e da Renovação

1. Despesa de Pesquisa & Projeto (\$)
2. Despesa de Pesquisa & Projeto / despesas totais (%)
3. Despesa de desenvolvimento do IT / despesa do IT (%)
4. Horas, Pesquisa & Projeto (%)
5. Recursos de Pesquisa & Projeto / recursos totais (%)
6. investimento em treinamento / clientes (nº)
7. Investimento em pesquisa (\$)
8. Investimento no apoio a novos produtos e treinamento (\$)
9. Investimento no desenvolvimento de novos mercados (\$)
10. comunicação direta com os clientes / ano (nº)
11. Patentes pendentes (nº)
12. Idade média das patentes da companhia (nº)
13. Melhorias sugeridas / empregado (nº)
14. Despesa de desenvolvimento da competência / empregado (\$)
15. Índice de empregado satisfeito (nº)
16. Despesa de marketing / cliente (\$)
17. Visão do empregado (índice de autorização) (nº)

18. participação de empregados abaixo de uma idade X (%)
19. Despesa não relativa ao produto / cliente / ano (\$)
20. Proporção de produtos novos (menos do que X anos de idade) para encher o catálogo da companhia (%)

#### Perspectiva dos Recursos Humanos

1. Índice de liderança (nº)
2. Índice de motivação (nº)
3. Número de empregados (nº)
4. Rotatividade de empregados (%)
5. Média dos anos de serviço do empregado na companhia (nº)
6. Idade média dos empregados (nº)
7. Tempo com treinamento (dias / anos) (nº)
8. Empregados temporários / empregados permanentes (%)

9. Participação de empregados com grau universitário (%)
10. Média de absenteísmo (nº)
11. Número de gerentes mulheres (nº)
12. Número de candidatos a emprego na companhia (nº)
13. Índice de autorização (nº), número de gerentes (nº)
14. Participação de empregados com menos de 40 anos (%)
15. Custo anual de treinamento per capita (\$)
16. Empregados permanentes ou em tempo integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho nas instalações da corporação (nº)
17. Percentual de empregados permanentes em tempo integral (%)
18. Custo anual de treinamento per capita, comunicação e programa de apoio (\$)
19. Número de empregados temporários em tempo integral (nº)
20. Número de empregados de meio-turno, ou de contratados sem tempo integral (nº)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CHARLOTTE**, Mecklenburg. Charlotte's balanced scorecard. Disponível em: <http://www.ci.charlotte.nc.us/cibudget/score.htm>

**CORDEIRO**, Andréia Domingues Miranda ; **ROCHA**, Roberto Campus da. Balanced Scorecard: Seminário de técnicas de propeção e diagnóstico na disciplina planejamento, gerenciamento e avaliação de sistemas de informação. Brasília - Universidade de Brasília (UnB), 1997

**GENTIA**, Gentia Balanced Scorecard

demo. Disponível em: <http://www.gentia.com>

**HOPF**, Richard H. et alii. Guide to a balanced scorecard: performance management methodology. United States Department of Energy, 1999. Disponível em: <http://www.pr.doe.gov/bsc001.htm>

**KAPLAN**, Robert S. ; **NORTON**, David P. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro - Campus, 2000

ro - Campus, 2000

**KAPLAN**, Robert S. ; **COOPER**, Robin. Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo. Futuro, 1998.

**KAPLAN**, Robert S. ; **NORTON**, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 15ª ed.

**Miranda**, Roberto Campos da Rocha. Informações estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT. 1999. Dissertação de mestrado - Universidade de Brasília (UnB), 1999

**OLVE**, Nils ; **ROY**, Jan ; **WETTER**, Magnus. Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro. Qualitymark ed., 2001

**TARAPANOFF**, Kira. Inteligência Organizacional e Competitiva. Ed. UnB (Universidade de Brasília), 2001

**TARAPANOFF**, Kira ; **MIRANDA**, Denir Mendes ; **ARAÚJO JUNIOR**, Rogério Henrique de. Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação. Brasília: Thesaurus, 1995



# CREDIBILIDADE EM PÓS-GRADUAÇÃO

*Inscrições Abertas para os Cursos de Pós-Graduação - MBA*

**Gestão Empresarial**

372h/aula Início Imediato!

**Logística Empresarial**

360h/aula Encontro Inaugural: 23 de Outubro de 2003

**Finanças, Auditoria e Controladoria**

372h/aula Início Imediato!

- ✓ CONCEITUADA EQUIPE DE PROFESSORES
- ✓ CONVÊNIOS INTERNACIONAIS COM UNIVERSIDADES DOS EUA E EUROPA
- ✓ METODOLOGIA MODERNA E VOLTADA PARA A PRÁTICA NAS EMPRESAS
- ✓ HORÁRIO COMPATÍVEL COM AGENDA PROFISSIONAL

OS INTERESSADOS DEVERÃO SOLICITAR MATRÍCULA ATRAVÉS DO SITE: [WWW.MMURAD.FGV.BR](http://WWW.MMURAD.FGV.BR)

(27) 3225-4761



Rua Desembargador Sampaio, 193  
Praia do Canto - Vitória - ES  
[fgv.vix@terra.com.br](mailto:fgv.vix@terra.com.br)

