

TESE

1176

· UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA
IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)
EM PEQUENAS EMPRESAS**

CÉLIA OTTOBONI

ITAJUBÁ, 18 DE MARÇO DE 2002

UNIFEI - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Célia Ottoboni



**Uma proposta de abordagem
metodológica para implementação do
Balanced Scorecard (BSC)
em pequenas empresas**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de ***Mestre em Engenharia de Produção***

Orientador: Prof. Edson de Oliveira Pamplona, Dr.

Itajubá, 18 de março de 2002

CLASS. 658.5:334.012.64	043-2
CUTTER. 089	
TOMBO. 1176	

Uma proposta de abordagem
metodológica para implementação do
Balanced Scorecard (BSC)

autores: Célia Ottoboni

OTTOBONI, Célia. *Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas*. Itajubá: UNIFEI, 2002. 104 pp. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

Palavras-Chaves: gerenciamento estratégico do desempenho, *Balanced Scorecard (BSC)*, pequenas empresas (PE's).

autores: Célia Ottoboni

autores: Célia Ottoboni

Itajubá, 18 de maio de 2002

UNIFEI - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Célia Ottoboni

**Uma proposta de abordagem
metodológica para implementação do
Balanced Scorecard (BSC)
em pequenas empresas**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 18 de março de 2002, conferindo ao autor o título de *Mestre em Engenharia de Produção*

Banca Examinadora:

Prof. Edson de Oliveira Pamplona, Dr. (Orientador)

Prof. João Batista Turrioni, Dr.

Prof. José Paulo Alves Fusco, Dr.

Dedicatória

Primeiramente, a Deus pelas bênçãos recebidas,
e aos amigos e familiares, pela compreensão.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Edson de Oliveira Pamplona pela orientação, sempre acompanhada de estímulo e paciência.

Aos colegas e amigos do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da UNIFEI.

Ao pessoal da Biblioteca Mauá, especialmente Cristiane, Margareth e Nylce.

Ao Departamento de Produção pelas concessões para cursar as disciplinas.

Às duas empresas que colaboraram para o enriquecimento deste trabalho.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta e em algum momento, não hesitaram em contribuir com o trabalho.

SUMÁRIO

Sumário

Resumo

Abstract

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

Lista de Abreviaturas

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações iniciais	1
1.2. Justificativa e relevância	1
1.3. Definição do problema de pesquisa	3
1.4. Metodologia	3
1.5. Objetivos	5
1.6. Estrutura da dissertação	5
1.7. Considerações finais	7

2. O GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E ALGUNS ASPECTOS CRÍTICOS DE SUA ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

2.1. Considerações iniciais	8
2.2. O gerenciamento do desempenho	8
2.3. A medição do desempenho	12
2.4. Perda da relevância dos sistemas tradicionais de gerenciamento do desempenho	16
2.5. Os desafios para os novos sistemas de gerenciamento do desempenho	21
2.6. Considerações finais	25

3. O BALANCED SCORECARD (BSC)

3.1. Considerações iniciais	26
3.2. O BSC como sistema de medição e gestão estratégica do desempenho	26
3.2.1. Características	29
3.2.2. Benefícios	33
3.2.3. Aspectos críticos de sua estruturação e implementação	35
3.2.4. O desenvolvimento do projeto	45
3.3. Considerações finais	58

4. AS PE'S, SUAS PARTICULARIDADES E O GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

4.1. Considerações Iniciais	60
4.2. Critérios de classificação das PE's	60

4.3.	Particularidades	62
4.4.	As pequenas x grandes empresas	64
4.5.	O crescimento e o desenvolvimento	65
4.6.	Dificuldades quanto à implementação de modelos	67
4.7.	O planejamento estratégico	70
4.8.	O gerenciamento estratégico do desempenho	75
4.9.	Considerações finais	78
5.	ESTUDO DE CASO	79
5.1.	Considerações iniciais	79
5.2.	Informações gerais sobre a <i>empresa A</i>	79
5.3.	A missão e visão da empresa	80
5.4.	Planejamento estratégico	80
5.5.	O gerenciamento do desempenho através do BSC	81
5.5.1.	A evolução do processo	82
5.5.2.	Operacionalização do BSC	83
5.5.3.	Metodologia utilizada pela <i>empresa A</i>	84
5.5.4.	Alinhamento entre os objetivos e os indicadores	86
5.5.5.	Comunicação e divulgação dos resultados	86
5.5.6.	Comprometimento e recompensa	87
5.5.7.	Continuidade do processo	87
5.5.8.	A utilização da Tecnologia de Informação	89
5.6.	Considerações finais	89
6.	ABORDAGEM METODOLÓGICA PROPOSTA E ESTRUTURAÇÃO PARA SUA APLICAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA	90
6.1.	Considerações iniciais	90
6.2.	Abordagem metodológica proposta	90
6.3.	Informações gerais sobre a <i>empresa B</i>	94
6.4.	A estruturação para implementação da abordagem proposta na <i>empresa B</i>	94
6.5.	Considerações finais	100
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	101
7.1.	Considerações iniciais	101
7.2.	Conclusões	101
7.3.	Limitações	103
7.4.	Recomendações para Futuros Trabalhos	104

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

ANEXO B – FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA

RESUMO

O presente trabalho enfatiza a necessidade de se desenvolver uma abordagem de gerenciamento estratégico do desempenho adequada para ser utilizada pelas pequenas empresas. A principal razão para o desenvolvimento desta abordagem é aumentar as chances de sucesso e de sobrevivência destas empresas em um ambiente muito competitivo.

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma metodologia que vem sendo bastante utilizada pelas grandes empresas como ferramenta para medição do desempenho organizacional. Esta abordagem possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspectivas básicas baseadas na estratégia definida para a companhia.

As empresas, de maneira geral, e principalmente as pequenas, necessitam desenvolver ferramentas que as auxilie no gerenciamento estratégico do seu desempenho. A literatura mostra algumas destas ferramentas disponíveis, mas o detalhamento das mesmas é ineficiente para a sua aplicação real. Esta constitui a idéia e a principal contribuição deste trabalho na construção de conhecimento sobre este tema.

No desenvolvimento deste trabalho, foi criado e detalhado uma abordagem metodológica de cinco passos para aplicação em pequenas empresas.

ABSTRACT

This work emphasizes the requirements to develop a performance strategic management approach suitable to be used in small companies. The main idea of such development is to improve the chances of success and existence of above businesses in a very competitive environment.

The BSC (Balanced Scorecard) is a methodology that nowadays has been used in large companies as a measurement tool or model to access organizational performance. The BSC allows the development of a balanced set of indicators divided into four basics perspectives based on defined strategies for the company.

In a general way companies (and mainly small businesses) need to develop tools that help in this performance strategic management. The literature shows some available tools but the explanation is generally not enough for real application. This is the main idea and contribution of this work. On developing this work, a five step methodological approach was created and detailed.

LISTA DE FIGURAS

1.1 O projeto de pesquisa	5
2.1 Sistema básico de gerenciamento	10
2.2 O ABC do gerenciamento	11
2.3 Modelo da empresa de alto desempenho	14
2.4 Sistema de entrega de valor da organização	15
2.5 Objetivos corporativos: desequilíbrio e tolerância	16
2.6 Principais mudanças nas características das medidas de desempenho	24
3.1 O inter-relacionamento entre a visão e estratégia com as quatro perspectivas do BSC	27
3.2 Os quatro processos do gerenciamento da estratégia	29
3.3 Tradução da visão e estratégia: as quatro perspectivas do BSC	31
3.4 Processo de desenvolvimento de um sistema de medição	49
3.5 Metodologia utilizada pela AT&T e Rexam Custom	52
3.6 Metodologia utilizada pela MC	52
5.1 O planejamento estratégico na <i>Empresa A</i>	81
5.2 Sistema de planejamento da <i>Empresa A</i>	82
5.3 O sistema de análise crítica	87
5.4.a O gráfico radar dos 6 vetores	88
5.4.b O gráfico radar dos 8 indicadores de um dos vetores	88
6.1 Esquema básico da abordagem proposta	91
6.2 Mapa estratégico da <i>empresa B</i>	99

LISTA DE TABELAS

2.1 Características desejáveis de um processo de projeto do sistema de medição do desempenho	24
3.1 A construção do <i>Balanced Scorecard</i>	46
3.2 Os dez mandamentos da implementação do BSC	47
3.3 As etapas de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	48
3.4 Projeto de sistema de medição do desempenho	53
3.5 A folha de registro da medição do desempenho	56
3.6 O projeto de implementação do BSC	57
4.1 Classificação utilizada por Filion	61
4.2 Classificação utilizada pelo SEBRAE	62
4.3 O plano empresarial de quatro etapas	73
5.1 Dados gerais da <i>empresa A</i>	79
5.2 Metodologia utilizada para operacionalização das estratégias	85
6.1 Abordagem proposta para implementação do gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas utilizando o BSC	92
6.2 Dados gerais da <i>empresa B</i>	94
6.3 Painel de bordo da <i>empresa B</i>	98

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>Balanced Scorecard</i>	BSC
<i>Activity-based costing</i>	ABC
Áreas Chave de Desempenho	ACPs
<i>Business Excellence Model</i>	BEM
Controle Estatístico de Processos	CEPs
<i>Economic value added</i>	EVA
Fatores Críticos de Sucesso	FCS
Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade	FPNB
Micro e Pequenas Empresas	MPE's
Micro Pequena e Média Empresas	MPMEs
Pequenas e Médias Empresas	PME's
Pequenas Empresas	PE's
Pesquisa e Desenvolvimento	P&D
Prêmio Nacional da Qualidade	PNB
Produto Interno Bruto	PIB
<i>Quality Function Deployment</i>	QFD
Retorno sobre o Investimento	ROI
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE
Sistema de Medição	SM
<i>Strength/Weakness/Opportunity/Threat</i>	SWOT
Tecnologia da Informação	TI
<i>Total Quality Management</i>	TQM

Capítulo 1

Introdução

1.1 Considerações iniciais

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios jamais vistos tais como: a globalização da economia, ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, clientes cada vez mais exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

1.2 Justificativa e relevância

Desde a Revolução Industrial, as empresas vêm desenvolvendo e implementando metodologias visando a melhoria da produtividade, aumento da eficiência e, também, da eficácia. Estes esforços de mudança, na maioria dos casos, buscavam a sobrevivência das empresas e privilegiavam mudanças no padrão tecnológico da organização de produção em detrimento de mudança nos sistemas de gestão (Martins, 1998).

O sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão (Martins, 1998). Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho corrente das empresas e, também, no acompanhamento do progresso alcançado. Além disso, permite a comparação do seu desempenho com o desempenho de outras empresas do setor.

Observa-se que existem muitos trabalhos de pesquisa sobre o assunto, bem como uma grande quantidade de metodologias para medição e avaliação do desempenho nas organizações. Observa-se, ainda, que muitos destes métodos baseados em indicadores financeiros estão caindo em desuso e que existe uma carência de trabalhos que discutam a implementação destes novos sistemas de medição do desempenho, bem como a utilização dos

resultados obtidos mediante o uso destes sistemas.

O *Balanced Scorecard*, também conhecido pela sigla BSC, foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School em Boston e David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative sediada em Lincoln, Massachusetts. Segundo os próprios idealizadores do BSC, quando fora desenvolvido em 1992, tratava-se de mensuração e não de estratégia. Eles acreditavam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas, já que estas mensurações concentram-se em resultados, consequência de ações passadas. Com base nesta premissa, as mensurações do desempenho financeiro foram complementadas com outros vetores do desempenho futuro. No entanto, os autores recomendam que os objetivos e indicadores do BSC – financeiros e não financeiros – tenham como ponto de partida a visão e a estratégia da organização. Deste modo, o BSC converteu-se em uma ferramenta para a gestão da estratégia (Kaplan *et al.*, 2001).

Embora existam muitos trabalhos sobre este assunto, grande parte são considerados superficiais, já que ignoram a complexidade envolvida no projeto dos sistemas de medição (Neely *et al.*, 2000a). Embora Kaplan & Norton sugiram algumas áreas em que as medidas de desempenho possam ser úteis, eles falham ao fornecer pouca orientação sobre como identificar, introduzir e utilizar medidas apropriadas para gerenciar o negócio. Desta forma, percebe-se a oportunidade de se desenvolver trabalhos de pesquisa sobre estes temas: projeto, implementação, utilização e gerenciamento contínuo de sistemas de medição.

Um segmento, que, aos poucos, também vêm despertando muito interesse dos pesquisadores é o das Pequenas Empresas, designadas aqui pela sigla PE's. Na visão de Leone (1999), devido à sua heterogeneidade, os pesquisadores encontram grande dificuldade em estudar estas empresas e esta particularidade tem atrasado os estudos e pesquisas e tem prejudicado a proposição de teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas.

Uma das razões para preocupação com este segmento está relacionada ao seu papel sócio-econômico, isto é, a sua capacidade de geração de empregos e o papel desempenhado na cadeia produtiva. Uma sondagem realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2000) revelou que estas empresas representam 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços. Alvim (1998) afirma que as empresas de pequeno porte no Brasil são responsáveis

por cerca de 4 milhões de empresas constituídas; 60% da oferta total de empregos; 21% da participação no PIB; 96,3% do número de estabelecimentos.

Uma outra razão, igualmente importante, que justifica a preocupação dos pesquisadores com as PE's, é a alta taxa de mortalidade. Analisando as taxas de mortalidade de empresas recém criadas, o SEBRAE (1999) revelou que, dependendo do estado onde estão localizadas, elas variam de 30 a 61% para empresas com até um ano de existência, de 40 a 68% no segundo ano e de 55 a 73% no terceiro ano. Esta pesquisa revelou, ainda, que as altas taxas são reflexos das principais dificuldades enfrentadas pelas PE's: (1) falta de capital de giro; (2) carga tributária elevada; e (3) recessão econômica no país. Quando as empresas pesquisadas necessitam de ajuda para conduzir ou gerenciar os negócios, a maioria recorre ao contador. E, finalmente, a pesquisa apontou os fatores que, na opinião dos empresários, são mais importantes para o sucesso da empresa: (1) ter um bom administrador; (2) ter bom conhecimento do mercado onde atuam; e (3) uso de capital próprio.

1.3 Definição do problema de pesquisa

Kaplan *et al.* (1993) afirmam que cada organização é única e devem seguir seu próprio método para construção do seu BSC. Apesar do vasto número de publicações sobre o tema, na opinião de Walter, *et al.* (2001), são encontradas poucas referências quanto ao processo de elaboração do BSC. As metodologias encontradas na literatura apresentam deficiências quanto à não aplicabilidade ao mesmo ambiente organizacional e, também, quanto à formulação da estratégia dentro do programa.

Neste contexto, pretende-se, com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, responder a seguinte questão: **de que modo o BSC, metodologia bastante utilizada pelas grandes empresas para gerenciamento estratégico de indicadores de desempenho, pode também ser implementada e utilizada pelas pequenas empresas, no contexto da competitividade das empresas brasileiras neste início do Século XXI?**

1.4 Metodologia

A pesquisa aqui apresentada foi desenvolvida em dois subprojetos: o primeiro deles é um Estudo de Caso que tem por objetivo analisar o processo de implementação do BSC em uma grande empresa (*Capítulo 5*). O segundo deles, uma Experimentação, refere-se à estruturação para aplicação da abordagem metodológica proposta, adaptada dos modelos existentes na literatura, em uma pequena empresa (*Capítulo 6*).

A empresa selecionada para o Estudo de Caso é uma grande empresa do setor de metalurgia básica. Esta empresa foi selecionada tendo em vista que é uma das poucas na região do sul de Minas que já implementou o BSC.

Como pretendemos avaliar a viabilidade da utilização do BSC pelas PE's e não existe a preocupação em avaliar a freqüência com que o mesmo é utilizado, acredita-se que se trata *de pesquisa qualitativa*.

Segundo Yin (1994), existem três condições para se identificar o tipo de estratégia pesquisa a ser adotada: (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) a extensão do controle exercido pelo pesquisador tem sobre os eventos e (c) o foco contemporâneo em oposição aos eventos históricos.

Tomando por base a proposta de classificação de Yin, como as questões predominantes da pesquisa são do tipo *como* e *porquê*, que não existe preocupação, por parte do pesquisador, em controlar os eventos e o que foco da pesquisa é bastante contemporâneo, acredita-se que o método utilizado para o primeiro subprojeto é o *Estudo de Caso*.

Quanto ao segundo subprojeto, acredita-se que trata-se de uma *Experimentação*, já que as questões de pesquisa predominantes também são do tipo *como* e *porquê*, existe a preocupação por parte do pesquisador em controlar alguns eventos e que o foco da pesquisa é bastante contemporâneo.

Foram utilizados os seguintes métodos para coleta de dados: entrevista semi-estruturada, observação, além de consultas a documentos disponibilizados pelas empresas e sites disponíveis na internet.

A figura 1.1 mostra, em forma de diagrama, o projeto de pesquisa.

De acordo com o protocolo de pesquisa, por se tratar de trabalho acadêmico e científico, os nomes das empresas pesquisadas, bem como das pessoas entrevistadas, serão mantidos em sigilo. Desta forma, a grande empresa passou a chamar-se *Empresa A* e a pequena *Empresa B*.

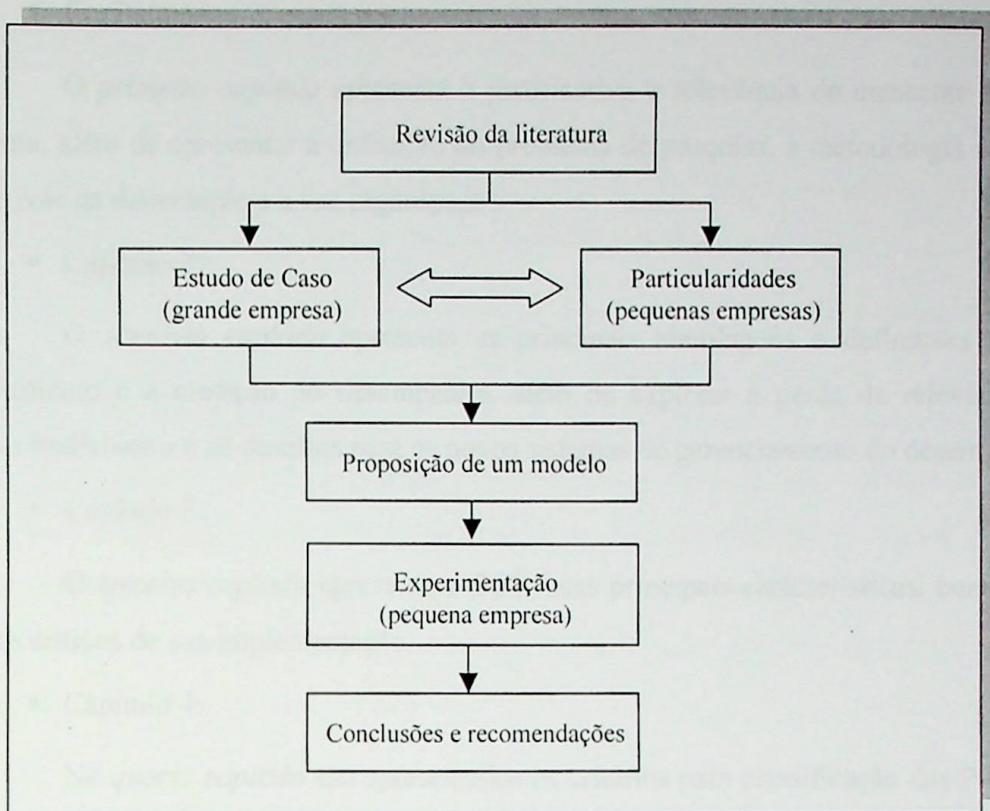


Figura 1.1 – O projeto de pesquisa

1.5 Objetivos

Os objetivos do presente trabalho são:

- (1) analisar a metodologia para desenvolvimento e implementação do BSC utilizada pelas grandes empresas;
- (2) analisar as dificuldades encontradas pelas PE's para utilização de sistemas de gerenciamento do desempenho;
- (3) estudar a viabilidade de desenvolvimento e utilização do BSC pelas PE's; e
- (4) propor uma abordagem metodológica e realizar a estruturação inicial para aplicação em uma pequena empresa; e

1.6 Estrutura da Dissertação

Este relatório está estruturado em sete capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- Capítulo 1:

O *primeiro capítulo* apresenta a justificativa e relevância do crescente interesse pelo tema, além de apresentar a definição do problema de pesquisa, a metodologia utilizada, os objetivos da dissertação e a sua organização.

- Capítulo 2:

O *segundo capítulo* apresenta as principais abordagens e definições sobre o gerenciamento e a medição do desempenho, além de explorar a perda da relevância dos sistemas tradicionais e os desafios para os novos sistemas de gerenciamento do desempenho.

- Capítulo 3:

O *terceiro capítulo* apresenta o BSC, suas principais características, benefícios e aspectos críticos de sua implementação.

- Capítulo 4:

No *quarto capítulo* são apresentados os critérios para classificação das PE's, bem como suas principais particularidades. Apresenta, também:

- algumas características e vantagens em relação às grandes empresas;
- analisar o processo de crescimento e desenvolvimento e principais dificuldades na aplicação de modelos; e
- são apresentadas algumas considerações sobre o gerenciamento do desempenho.

- Capítulo 5:

No *quinto capítulo* é apresentado o Estudo de Caso realizado junto a uma grande empresa do sul de minas que utiliza o BSC como base para o seu sistema de gerenciamento do desempenho.

- Capítulo 6:

No *sexto capítulo* é apresentada a abordagem metodológica e, também, a Experimentação realizada em uma pequena empresa.

- Capítulo 7:

Finalmente, no *sétimo capítulo*, são apresentadas as conclusões a respeito dos resultados das pesquisas realizadas, bem como suas limitações e recomendações para futuros trabalhos.

1.7 Considerações finais

Melhorar a gestão das empresas é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado. Sugerimos que o processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a gestão estratégica do desempenho da empresa.

Como o sistema contábil vigente não está apto a fornecer informações relevantes para decisões de planejamento e controle, torna-se necessário desenvolver um sistema de medição que contenha indicadores que, além de medir o desempenho de curto prazo, também permita medir indicadores de longo prazo. Outras particularidades, que também devem ser observadas, são quanto à vinculação deste sistema de medição à estratégia organizacional e, também, à criação de valor para a empresa. Com base nessas preocupações, foi proposta esta pesquisa visando identificar uma metodologia de avaliação do desempenho estratégico adequada à realidade das pequenas empresas.

Capítulo 2

O gerenciamento do desempenho e alguns aspectos críticos da sua estruturação e implementação

2.1 Considerações iniciais

A crescente competição a nível global que muitos setores industriais estão enfrentando nas últimas décadas, somado ao crescente nível de exigência dos clientes, aos recursos humanos e naturais que estão se tornando cada vez mais escassos e, ainda, aos rápidos avanços tecnológicos, têm forçado as organizações a se aprimorarem continuamente com o objetivo de se desenvolverem e, até mesmo, sobreviverem no mercado. Em função disso, diversas ações estratégicas de melhoria, normalmente, resultam em duplicações de esforços, gastos desnecessários, resultados pouco expressivos e, até mesmo, negativos. Portanto, torna-se necessário, a adoção de ações estratégicas de melhoria, ou seja, aquelas que mais contribuem para o atingimento das metas organizacionais (Carpinetti, 2000).

Com esse foco, no decorrer deste capítulo, são apresentados os principais conceitos sobre gerenciamento e medição do desempenho, necessários para o embasamento e fundamentação deste trabalho, além de apresentar as principais razões para perda da relevância dos sistemas tradicionais e principais desafios a serem enfrentados pelos novos sistemas de gerenciamento do desempenho.

2.2 O gerenciamento do desempenho

O tema **medição do desempenho** vem despertando grande interesse de todos os tipos de organizações – grandes, pequenas, públicas, privadas, sem fins lucrativos - sobretudo neste ambiente competitivo e em constante mudança em que estão inseridas.



Segundo a FPNQ (2001), a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis. A FPNQ mostra, também, que a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho e de usar a medição inteligentemente para buscar patamares superiores, é uma característica sempre presente nas organizações que têm se mantido na liderança.

Na opinião de Rummler (1992), a seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante importante da eficácia do sistema de uma organização. Sem medidas, não temos o desempenho desejado. Com medidas erradas, subotimiza-se o desempenho da organização.

Na concepção de Sink e Tuttle (1993), **gerenciar o desempenho** significa:

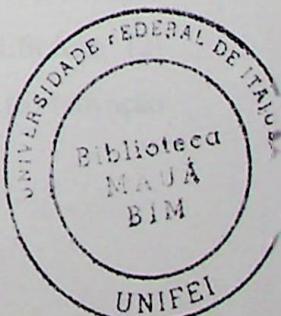
- (1) Criar visões sobre o estado futuro que se almeja;
- (2) Planejar – avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a esta visão;
- (3) Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de nos fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado;
- (4) Projetar, re-projetar, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que nos dirão se estamos caminhando na direção em que pretendíamos;
- (5) Assegurar que existam sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de performance.

Scriven (*apud* Jackson, 2001) afirma que o gerenciamento da **performance** é um subconjunto de um processo mais abrangente, a avaliação (o processo para determinação do mérito e de valor das coisas), e um conjunto integrado de procedimentos de planejamento e revisão que, em forma de cascata através da organização, fornece um elo entre as estratégias individuais e a meta global da companhia.

O processo de gerenciamento [do desempenho], efetivamente, é aquele que cria e sustenta o nível de competitividade e, na opinião de Sink e Tuttle (1993), sua essência é: “**não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir**”.

- **O que deve ser medido?**

Devemos medir a performance total.



- **Porquê deve-se medir?**

Para apoiar e melhorar a performance do sistema organizacional, para fornecer à equipe gerencial novas percepções, tais como: porquê o sistema está tendo esta performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle.

- **Como se deve medir?**

O melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, passível de conhecimento e não-passível de conhecimento, mente humana e ferramentas de suporte. Medimos com nossos sentidos, nossa mente, computadores, técnicas, guiados por modelos, teorias e assim por diante.

Kurstedt (*apud* Sink e Tuttle, 1993) desenvolveu um modelo básico de gerenciamento, mostrado na figura 2.1:

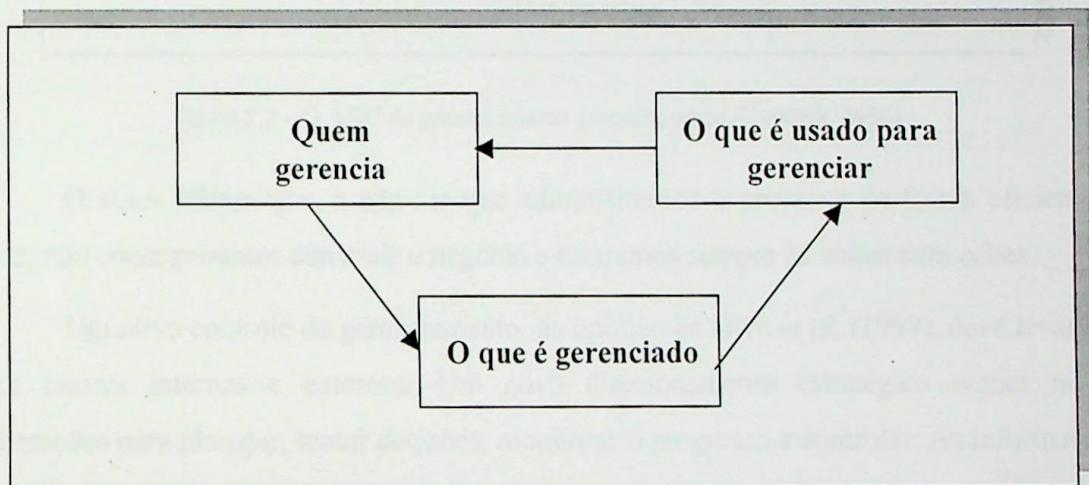


Figura 2.1 – Sistema básico de gerenciamento (adaptado de Kurstedt, 1986)

Segundo o autor, estes três blocos representam um sistema gerencial. Todo gerente tem, sob seu domínio, um conjunto de coisas pelas quais ele é responsável, tais como: pessoas, ferramentas, sistemas que são gerenciados, tecnologia, relacionamentos, informações. Existem, também, interfaces entre decisão e ação, entre medição e dados e entre representação e percepção das informações.

A performance de um sistema organizacional, segundo Sink e Tuttle (1993), é função de um complexo inter-relacionamento de vários critérios. São eles: (1) Eficácia; (2) Eficiência; (3) Qualidade; (4) Produtividade; (5) Qualidade de vida no trabalho; (6) Inovação

e (7) Lucratividade, para centros de lucro, ou orçamentabilidade (budgetabilidade), para centros de custos e organizações sem fins lucrativos.

Kurstedt (*apud* Sink e Tuttle, 1993) sugere, também, o ABC do gerenciamento, mostrado na figura 2.2.

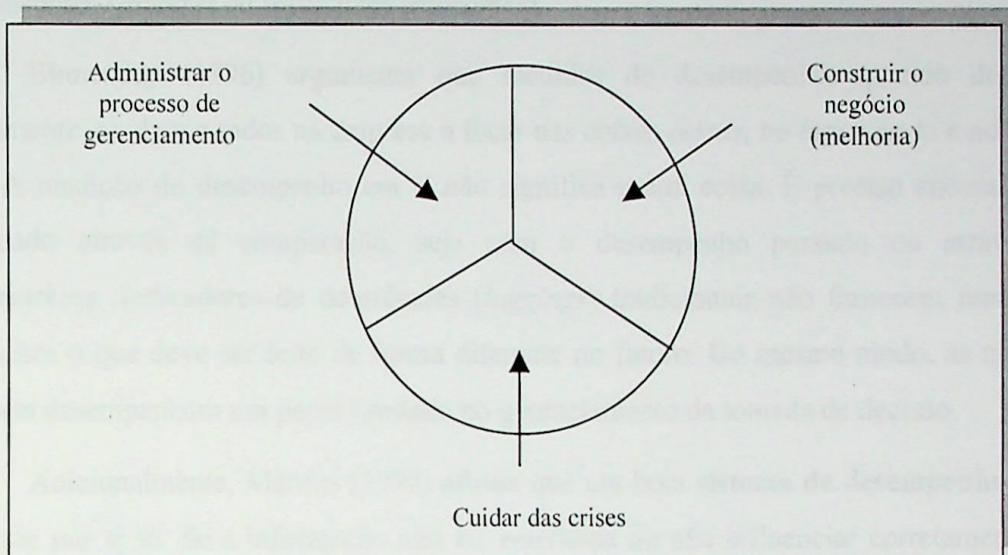


Figura 2.2 – O ABC do gerenciamento gerenciamento (Kurstedt, 1986)

O autor afirma que, a não ser que administremos o processo de forma eficiente e eficaz, não conseguiremos construir o negócio e estaremos sempre às voltas com crises.

Um novo controle do gerenciamento, na opinião de Olve *et al.* (1999), deve levar em conta fatores internos e externos. Um novo direcionamento estratégico requer novas informações para planejar, tomar decisões, monitorar o progresso e controlar. As informações estratégicas indicarão se o negócio continuará ou não a ser competitivo no futuro.

O **desempenho** é o resultado de decisões tomadas e, deste modo, a qualidade da decisão, em boa parte, depende diretamente da qualidade e quantidade da informação disponível. O gestor, ao definir as medidas de desempenho mais adequadas, está contribuindo para enriquecer o processo decisório (Kaydos (*apud* Martins, 1998)).

Para a FPNQ (PNQ/2002) **desempenho ou performance** são resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, podendo ser apresentados em termos financeiros ou não.

Por outro lado, **indicadores** são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da

organização como um todo. São utilizados para subsidiar ações voltadas para os resultados ao longo do tempo, podendo ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Binnersley (1996) argumenta que medidas de desempenho, quando definidas corretamente, ajudam a todos na empresa a focar nas *coisas certas*, no *lugar certo* e no *tempo certo*. A medição do desempenho em si não significa muita coisa. É preciso encontrar um significado através da comparação, seja com o desempenho passado ou através do *benchmarking*. Indicadores de ocorrências (*laggings*) tradicionais não fornecem uma idéia clara sobre o que deve ser feito de forma diferente no futuro. Do mesmo modo, as medidas contábeis desempenham um papel limitado no gerenciamento da tomada de decisão.

Adicionalmente, Martins (1998) afirma que um bom **sistema de desempenho** não é suficiente por si só. Se a informação não for entendida ou não influenciar corretamente, ela não ajudará a organização a melhorar. A essência da gestão do desempenho é que o gestor esteja apto a analisar corretamente os dados e usá-los para tomar decisões corretas. O sistema [de informação de gestão] torna possíveis diagnósticos, estratégias e decisões e, também, destaca a necessidade da informação preditiva para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro desejado e, dessa forma, será possível atingir a melhoria com êxito maior.

O autor afirma, ainda, que a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto a respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre seus negócios. Visto desta forma, a informação é uma medida na qual devem se basear as ações futuras, ao invés de ser apenas um registro daquilo que já aconteceu.

2.3 A medição do desempenho

As medições podem ser classificadas segundo a finalidade da informação que fornecem (Sink e Tuttle, 1993), o que determina quais serão os critérios de avaliação da informação:

- (1) **Medição para a visibilidade:** são medições para diagnóstico inicial, realizadas num primeiro momento quando a empresa ainda não controla seus processos. Neste caso, as medições antecedem a realização de intervenções na empresa e têm por objetivo identificar pontos fortes e fracos ou disfunções a partir das quais são priorizadas ações de

melhoria. A avaliação é feita por comparação com dados médios do setor ou dados semelhantes dos concorrentes.

- (2) **Medições para controle:** visam controlar os processos a partir do momento em que a empresa consegue definir padrões de desempenho para os mesmos. A medição de desempenho passa, então a ser utilizada na identificação de problemas – existe um problema sempre que o indicador mostrar um desvio maior que o admissível em relação a um padrão estabelecido. Com a detecção do problema, deve-se identificar suas causas e atuar de forma a eliminá-las. A avaliação é feita comparando-se os resultados com padrões adotados ou convencionados.
- (3) **Medições para melhoria:** quando as empresas decidem intervir no processo, devem ser estabelecidas metas através de seus indicadores (por exemplo, utilizando *benchmarks* como referência). Neste caso, a medição permite verificar o impacto das ações de melhoria sobre o desempenho relativo dos processos. A avaliação é feita comparando o desempenho da variável medida em relação à meta estabelecida.

Para uma empresa alcançar um **alto desempenho** na opinião de Kotler (2000), é necessário:

- (1) definir quem são os seus públicos interessados (*stakeholders*) e quais são suas necessidades;
- (2) cada vez mais focalizar a necessidade de gerenciar processos centrais de negócios como: desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos;
- (3) trabalhar para reter a propriedade de recursos e das competências centrais que constituem a essência do negócio e cuidar deles; e
- (4) cuidar da mudança da cultura corporativa que, freqüentemente, é a chave para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

Binnersley (1996) afirma que o conceito de *stakeholders* está se tornando cada vez mais importante para o desenvolvimento de medidas de desempenho inovadoras. São formados por grupos com interesses diretos ou indiretos em um determinado negócio – acionistas, gerentes, empregados, credores, governo, fornecedores, comunidade e diversos grupos minoritários.

Kotler (2000) afirma, ainda, que uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que

levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Este modelo de empresa de alto desempenho é mostrado na figura 2.3.

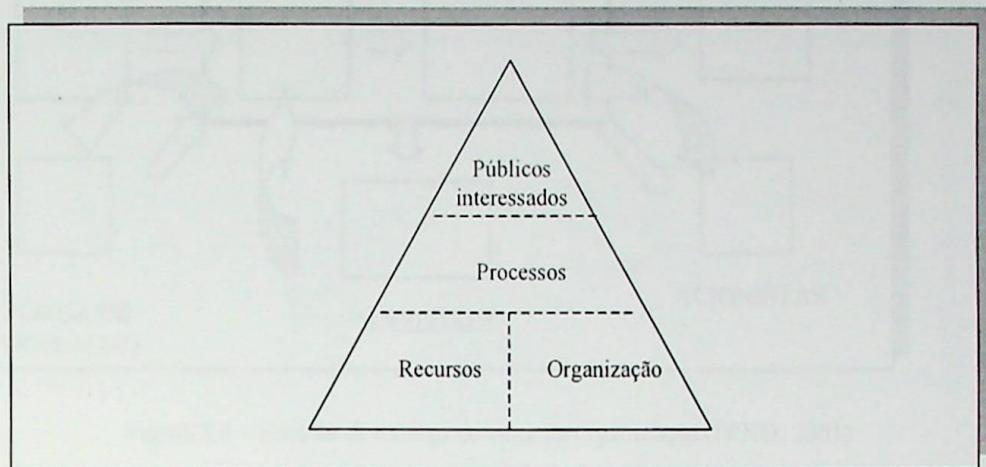


Figura 2.3 – Modelo da empresa de alto desempenho (Kotler, 2000)

Segundo Amaratunga (2001), o sistema de medição do desempenho, que historicamente desenvolvido como meio de monitorar e manter o controle organizacional, é o processo que verifica se a organização persegue as estratégias que conduzem ao atingimento das metas e objetivos globais. Desta forma, o sistema de medição do desempenho tornou-se um agente de mudança e transformou-se um fator essencial para assegurar a implementação das estratégias.

Para a FPNQ (2001), o **desempenho global** é aquele referente ao valor agregado às partes interessadas pela organização e à realização da sua estratégia. O sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada. Desta forma, a figura 2.4 nos mostra o sistema de entrega de valor às partes interessadas da organização.

Doyle (1994) afirma que o desempenho superior não é uma realização excepcional quando baseado em apenas uma ou duas medidas, mas quando alcança resultados satisfatórios por meio de um amplo conjunto de critérios, que competem e conflitam entre si.

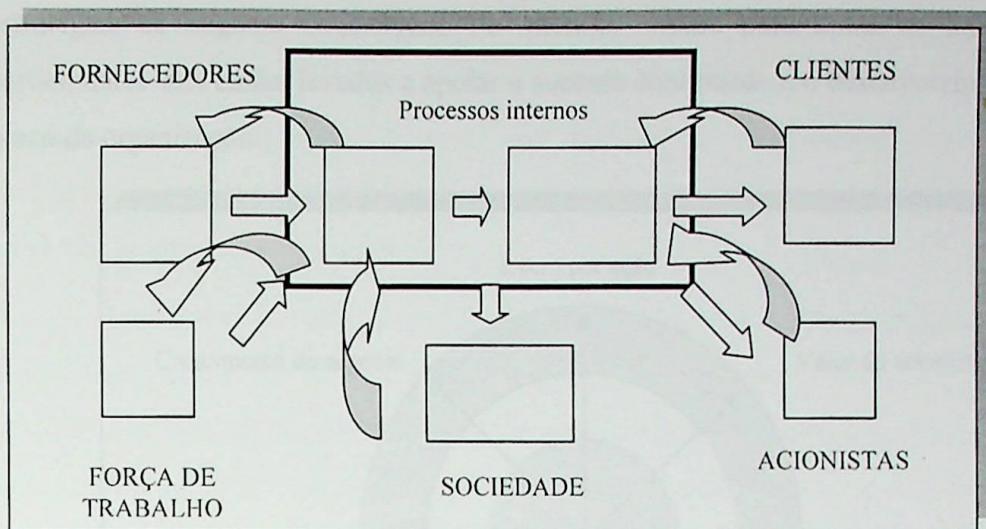


Figura 2.4 – Sistema de entrega de valor da organização (FPNQ, 2001)

Geralmente, o desempenho das empresas está baseado em um ou mais critérios de desempenho, como lucros por ação ou crescimento. Porém, este desempenho não é sustentável a longo prazo. Focalizar em apenas uma meta gera conflito com outras metas importantes. Cada meta planejada para um determinado grupo de interessados significa recursos alocados para este grupo. Se a empresa falha em reunir interesses de longo prazo dos interessados chave, a organização declina.

Quando um ou mais grupos de interessados percebem que estão perdendo privilégios então é criada uma situação de desequilíbrio que ameaça a sobrevivência da empresa. A tarefa da administração é desenvolver uma estratégia que reunirá os objetivos dos interessados na organização. É necessário desenvolver uma cultura que respeite e integre os interesses dos diversos interessados.

O autor propõe o conceito de *zona de tolerância*, como demonstra a figura 2.5. A empresa possui diversos objetivos que a empurram para os extremos aumentando a probabilidade de não reunir as expectativas dos demais grupos. Existe uma campanha externa que sinaliza a zona de perigo. De modo semelhante, existe uma campanha interna que sinaliza quando a empresa falha em reunir os requerimentos mínimos dos interessados.

Ainda segundo o autor, a principal tarefa da administração é ampliar a zona de tolerância e, desta forma, são minimizadas as pressões para sacrificar o desempenho de longo prazo em função do curto prazo. A administração tem a oportunidade de ajustar os eventos negativos que ameaçam disparar a insatisfação dos interessados, como novos concorrentes, choques ambientais ou dominância de um grupo de interessados. O mais importante é que a ampliação da *zona de tolerância* possibilita desenvolver um conjunto de objetivos e

estratégias de negócio considerado de interesse mútuo para todos os interessados. Os participantes são, então, levados a apoiar o sucesso continuado e o desenvolvimento de longo prazo da organização.

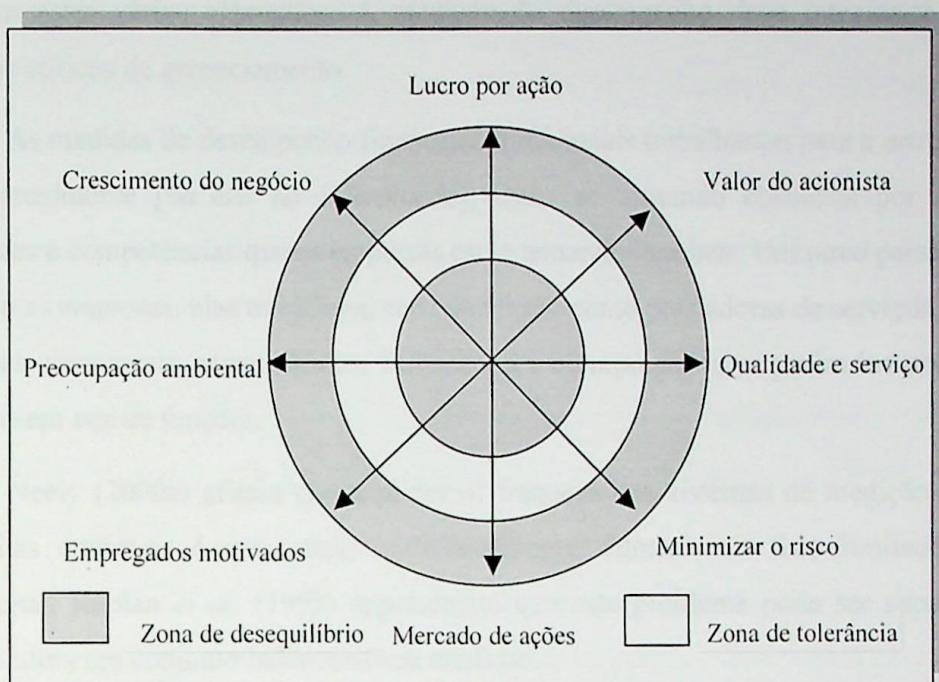


Figura 2.5 – Objetivos corporativos: desequilíbrio e tolerância (Fonte: Doyle, 1994)

2.4 Perda da relevância dos sistemas tradicionais de gerenciamento do desempenho

Martins (1998) afirma que as pesquisas sobre medição de desempenho aumentaram consideravelmente nos anos 90, principalmente após a publicação dos artigos do professor Kaplan, da Harvard Business School. Em boa parte, este crescente interesse pode ser atribuído às mudanças ocorridas na organização e administração da produção. Os sistemas de gestão nem sempre acompanharam a taxa de mudança que ocorreu na forma de organizar a produção.

Binersley (1996) afirma que, a partir de 1980, com maior utilização da informática na manipulação de informações, as atividades passaram a ser executadas muito mais rapidamente e, consequentemente, tornou-se necessário que as decisões fossem tomadas também rapidamente. Com a expansão dos programas de qualidade, técnicas como controle estatístico de processos (CEPs), criaram uma demanda por novas medidas que não viessem da Contabilidade ou Finanças. Surgiram, então, novos métodos de trabalho e organização, como,

por exemplo, *organizações orientadas aos processos, parcerias entre clientes e fornecedores* e *melhoria contínua*. A partir daí, foi desenvolvido um complexo conjunto de inter-relacionamentos, exigindo que, tanto gerentes quanto empregados, entendessem como interagem estes vários elementos. A medição do desempenho deve integrar-se a outros processos críticos de gerenciamento.

As medidas de desempenho financeiro tradicionais trabalharam para a *era industrial*, porém, atualmente [*na era da informação*], estão se tornando obsoletas por causa das habilidades e competências que as empresas estão tentando dominar. Um novo paradigma tem desafiado as empresas: elas trabalham, cada vez mais, como prestadoras de serviços, contando com o relacionamento entre clientes, fornecedores e empregados, organizados em torno de processos em vez de funções.

Neely (2000a) afirma que a principal fraqueza dos sistemas de medição utilizados por muitas empresas é que estes, tradicionalmente, adotam um foco limitado ou unidimensional. Kaplan *et al.* (1992) argumentam que este problema pode ser superado se a empresa adota um conjunto balanceado de medidas.

Diversos indicadores disponíveis, na opinião de Bonelli (1994), são insatisfatórios como elementos de avaliação do desempenho empresarial por serem, de maneira geral, calculados em nível muito agregado e não permitirem que se conheça as causas microeconômicas das variações de competitividade, como requerido para a avaliação de estratégias empresariais de competitividade.

Um estudo desenvolvido por Chakravarthy (1985) demonstrou a inadequação das medidas tradicionais baseadas na lucratividade para avaliação do desempenho estratégico. Em seu estudo, o autor apresenta duas medidas: a primeira delas tenta avaliar a qualidade das transformações da empresa e a segunda tenta medir a satisfação de todos os interessados (*stakeholders*). Estas duas medidas foram consideradas como importantes diferenciadores do desempenho estratégico, uma vez que auxiliam as empresas a avaliar a qualidade da *adaptação* da firma.

Melhorias de desempenho, na concepção de Kaplan *et al.* (1997), exigem grandes mudanças, inclusive nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. É praticamente impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando *apenas* as medidas financeiras do desempenho passado, uma vez que este processo de gestão continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades

independentes. O ideal é que o modelo de contabilidade financeira fosse ampliado incorporando avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e qualificados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

Segundo Beuren (1994) a deficiência da Contabilidade em suprir necessidades informativas dos gestores pode ser atribuída a dois fatores. O primeiro diz respeito ao uso de conceitos e técnicas voltados às necessidades dos usuários externos. A grande problemática está no entendimento e aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos. E o segundo fator está relacionado às dificuldades encontradas para o adequado entendimento dos modelos de decisão dos gestores, que permitam propor soluções compatíveis com os mesmos. Se não entende-se o processo de tomada de decisão dos gestores, consequentemente, também não ocorre o reconhecimento dos tipos de informações que este usuário específico necessita, ou seja, o usuário interno.

Johnson (1993) também ressalta que, enquanto os sistemas contábeis deveriam fornecer informação oportuna e precisa para facilitar os esforços de controle de custos, para medir e melhorar a produtividade, e para a descoberta de melhores processos de produção. As informações fornecidas são atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para subsidiar as decisões de planejamento e controle.

Porém, Johnson (1993) nos apresenta o seguinte questionamento: que informações são necessárias para as funções de planejamento e controle gerenciais? E ele mesmo aponta o caminho: em vez de tentarmos extrair tais informações de um sistema projetado primariamente para satisfazer informes externos e as exigências de auditoria, deveríamos projetar sistemas consistentes com a tecnologia da organização, sua estratégia de produtos e sua estrutura organizacional. À medida que os ciclos de vida dos produtos diminuem e mais custos precisam ser contraídos antes de iniciar a produção – para pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos e processos, investimento de capital, desenvolvimento de software, educação e treinamento – os custos diretamente detectáveis dos produtos se tornam uma fração bem menor dos custos totais. Indicadores financeiros tradicionais, como a lucratividade periódica e o ROI (Retorno sobre o Investimento) contábil, vão perdendo a utilidade como indicadores únicos de desempenho corporativo. Provavelmente existam muitos indicadores de desempenho de curto prazo melhores do que a lucratividade trimestral.

Ainda referindo-se ao controle de gerenciamento tradicional, Olve *et al.* (1999) destacam alguns de seus aspectos críticos:

- (1) Fornece informação distorcida para a tomada de decisão – medidas financeiras tradicionais como custos, rendimentos e lucratividade mostram resultados de atividades passadas levando a ações inconsistentes com os objetivos estratégicos;
- (2) Não considera exigências da organização e estratégias correntes – as medidas financeiras levam as companhias a ignorarem medidas como qualidade do produto, satisfação do cliente, tempo de entrega, flexibilidade na fabricação, vantagem de tempo de novos produtos e nível de qualificação dos empregados e, desta forma, consideram medidas que enviam sinais distorcidos sobre eficiência e lucratividade do negócio;
- (3) Estimula o pensamento de curto prazo e a sub-otimização – é preciso haver um equilíbrio entre curto e longo prazos. O controle financeiro desencoraja o pensamento de longo prazo, a empresa opta por reduções em P&D, treinamentos, programas de motivação e incentivos e adiamento de planos de investimentos;
- (4) Adota posição secundária quanto aos relatórios financeiros – a exigência de fornecer relatórios financeiros para fins externos é determinante sobre os sistemas de controle do gerenciamento. As medidas financeiras, em si, não oferecem uma visão verdadeira e justa sobre como um negócio está se desenvolvendo;
- (5) Fornece informação distorcida quanto onde os custos foram incorridos e controle dos investimentos – o sistema de custeamento tradicional – distribuição dos custos indiretos com base nos custos diretos – está ultrapassado. É preciso avaliar o custo de longo prazo para o desenvolvimento de novos produtos (P&D), bem como a lucratividade real de qualquer produto;
- (6) Fornece informação abstrata e sem sentido prático para os empregados – grande parte da organização não consegue visualizar como seu trabalho está relacionado com os números apresentados nos relatórios quinzenais e mensais, o que normalmente traz dificuldades na motivação, podendo causar embaraços para obter a flexibilidade das ações;
- (7) Dá pouca atenção ao ambiente do negócio – tem foco mais interno do que externo. Ignorando perspectivas dos clientes e concorrentes, as medidas são utilizadas na comparação com padrões que já vêm sendo desenvolvidos e, consequentemente, não consegue perceber antecipadamente mudanças na indústria e no negócio;
- (8) Pode dar informação distorcida – são favorecidos os investimentos de curto prazo já que as decisões estão pautadas em relatórios quinzenais e mensais.

Binnersley (1996) afirma, que esta insatisfação com sistemas baseados em medidas financeiras não é recente e que novas alternativas estão surgindo, tais como:

- (1) o custeamento ABC (*Activity-based costing*), uma abordagem sofisticada que atribui os custos indiretos primeiro às atividades e depois aos produtos. O autor aponta como desvantagens desta abordagem o alto nível de manutenção requerido, o que pode torná-lo impraticável em ambientes muito dinâmicos, e o foco do gerenciamento em medidas financeiras sem o necessário contexto fornecido pelos indicadores não financeiros.
- (2) O EVA (*economic value added*), que se preocupa com os custos de capital que a empresa utiliza para expandir e operar seus negócios e tenta mostrar se ela está criando valor para os acionistas (*shareholders*). Como vantagem, o autor cita o foco no custo do capital a longo prazo. A medida mais tradicional, como o lucro sobre os ativos, pode ser melhorada reduzindo-se o valor dos ativos. Esta vantagem, a curto prazo, pode trazer prejuízos a longo prazo. Problemas associados com o EVA estão cada vez mais prejudicando a adoção desta abordagem pelas empresas, tanto internamente, pelos empregados, quanto externamente, pelos investidores.

O autor apresenta, também, outras críticas gerais às medidas tradicionais:

- (1) deveriam dar mais ênfase ao que os números indicam do que aos números em si;
- (2) tendem a refletir as funções ao invés dos processos;
- (3) estão estruturadas para adequar-se à organização ao invés de moldá-la; e
- (4) geram muita informação e fornecem um nível incompatível de informação para as pessoas.

Com base em estudos realizados pelo Instituto Nolan Norton nos anos 90, Kaplan *et al.* (1997), também defendem a tese de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados por indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de *criar valor econômico* para o futuro.

A estratégia, na opinião de Kaplan *et al.* (2001), é a única maneira sustentável pela qual as organizações podem criar valor para o negócio. As oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram ativos intangíveis, tais como: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Os autores afirmam que, na década de 70, a estratégia era desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. Porém, no século XXI, as organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais – concebidos

explicitamente para gerenciar estratégias e não táticas. A estratégia, quando bem elaborada e bem compreendida, é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e consistência dos recursos limitados da organização.

Com o advento da *era da informação*, Kaplan *et al.* (1997) salientam que as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. É necessário que as empresas desenvolvam capacidades para assegurar o sucesso competitivo, de modo que a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis (invisíveis) torna-se muito mais decisiva, permitindo às empresas:

- (1) desenvolver relacionamentos que conservem fidelidade dos clientes e permitam atender novos clientes e fatias de mercados com eficácia e eficiência;
- (2) lançar produtos inovadores destinados aos clientes-alvo;
- (3) produzir bens e serviços personalizados (customizados) de alta qualidade, preços baixos e ciclos de produção mais curtos;
- (4) mobilizar os funcionários e motivá-los para melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta;
- (5) utilizar tecnologia de informação, bancos de dados e sistemas.

2.5 Os desafios para os novos sistemas de gerenciamento do desempenho

McMann (1994) afirma que, muitas vezes, os sistemas de medição do desempenho existentes em diversas companhias impedem ou atrapalham seu aprendizado. Em alguns casos, um sistema inadequado de medição e controle do desempenho pode encorajar os gestores a não pensar completamente nas contingências do problema que eles estão enfrentando. Por estarem mal informados, os gestores, ao invés de responder apropriadamente às questões, dão atenção às questões erradas ou são forçados a respondê-las apenas superficialmente.

O autor relaciona vinte e quatro atributos de um bom sistema de medição do desempenho:

- (1) encorajar e ser coerente com metas, ações, pessoas/cultura, fatores chave de sucesso;
- (2) ser estrategicamente relevante e facilitadora;

- (3) ser de simples implementação;
- (4) não complexo;
- (5) dirigido para o cliente;
- (6) integrado por todos os departamentos funcionais;
- (7) apropriado para os níveis organizacionais (com ênfase em medidas não financeiras para níveis operacionais e com ênfase em medidas financeiras para os níveis estratégicos);
- (8) apropriado para o ambiente externo (com ênfase em medidas não financeiras em ambientes complexos, incertos e competitivos e medidas financeiras em ambientes simples, estáveis e menos competitivos);
- (9) promover a cooperação horizontal e verticalmente por toda a organização;
- (10) responsabilidade por resultados vindos daqueles que estão sendo medidos;
- (11) desenvolvido, quando apropriado, por um esforço de cima para baixo e de baixo para cima;
- (12) comunicado por todas as partes relevantes da organização;
- (13) entendível;
- (14) estar de acordo;
- (15) realista;
- (16) direcionado para fatores que importam e fazem a diferença;
- (17) ligado a atividade como um claro relacionamento de causa e efeito
- (18) focado mais em gerenciamento de recursos e entradas, não apenas no custo;
- (19) equipado para fornecer *feedback* em tempo real;
- (20) comprometido em fornecer *feedback* orientado para ações (quanto mais físico o desempenho está sendo controlado, mais ações específicas a medir);
- (21) não necessariamente uma medida aditiva no sentido que medidas devem somar e diminuir através dos níveis gerencial e funcional;
- (22) encorajar o aprendizado individual e organizacional;
- (23) promover melhoria contínua e perpétua;
- (24) ser continuamente avaliado pela sua relevância para os vinte e três atributos anteriores e descartado quando a utilidade for perdida ou quando medidas mais relevantes forem descobertas.

Complementando o raciocínio de McMann (1994), Martins (1998) apresenta as principais características dos sistemas de medição do desempenho, mais comumente encontradas na literatura, que permitem classificá-los como adequados às novas condições ambientais, interna e externas, das empresas:

- (1) ser congruente com a estratégia competitiva;
- (2) ter medidas financeiras e não financeiras;
- (3) direcionar e suportar a melhoria contínua;
- (4) identificar tendências e progressos;
- (5) facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- (6) ser facilmente inteligível para os funcionários;
- (7) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- (8) informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- (9) ser dinâmico;
- (10) influenciar a atitude dos funcionários;
- (11) avaliar o grupo e não o indivíduo.

Dixon *et al.* (apud Amaratunga *et al.*, 2001) afirmam que uma inapropriada medição do desempenho é uma barreira ao desenvolvimento organizacional considerando que a medição deve fornecer a ligação entre estratégias e ações. Medidas inapropriadas apontam para ações incongruentes com as estratégias. Medidas apropriadas, bem formuladas e comunicadas, deverão fornecer e fortalecer esta ligação, e apontar para o atingimento das metas estratégicas e impactar nas metas e estratégias para alcançá-las.

Neely *et al.* (2000a), após ampla revisão da literatura, identificou as características desejáveis de um sistema de medição de desempenho. Como mostra a tabela a seguir, as características foram classificadas em dois grupos: no *primeiro* foram incluídas aquelas que focalizam o processo de projeto e no *segundo* aquelas que focalizam o resultado do processo de um sistema de medição do desempenho.

Características desejáveis em um sistema de medição do desempenho	
<p>do processo de projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de desempenho deveriam ser derivadas da estratégia da organização. ▪ O propósito de cada medida de desempenho deve ser feito de modo explícito. ▪ Coleta de dados e métodos de cálculo do nível de desempenho devem ser claros. ▪ Todos (clientes, empregados e gerentes) deveriam estar envolvidos na seleção das medidas. ▪ As medidas de desempenho que são selecionadas deveriam levar em conta a organização. ▪ O processo deveria ser facilmente revisitável – deveriam mudar quando as circunstâncias mudam. 	<p>do resultado do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de desempenho deveriam capacitar/facilitar o <i>benchmarking</i>. ▪ Medidas de desempenho baseadas em proporção são preferíveis a número absolutos. ▪ Critério de desempenho deveria estar diretamente de acordo com o controle da unidade organizacional avaliada. ▪ Critérios de desempenho objetivos são preferíveis aos critérios subjetivos. ▪ Medidas não-financeiras deveriam ser adotadas. ▪ Medidas de desempenho deveriam ser simples e fáceis de usar. ▪ Medidas de desempenho deveriam fornecer rápido <i>feedback</i>. ▪ Medidas de desempenho deveriam estimular melhoria contínua ao invés de apenas monitorar.

Tabela 2.1 – Características desejáveis de um processo de projeto do sistema de medição do desempenho (Neely, 2000a)

Na figura 2.6, Binnersley (1996) apresenta, de forma simplificada, as principais mudanças que estão ocorrendo nas características das medidas de desempenho:

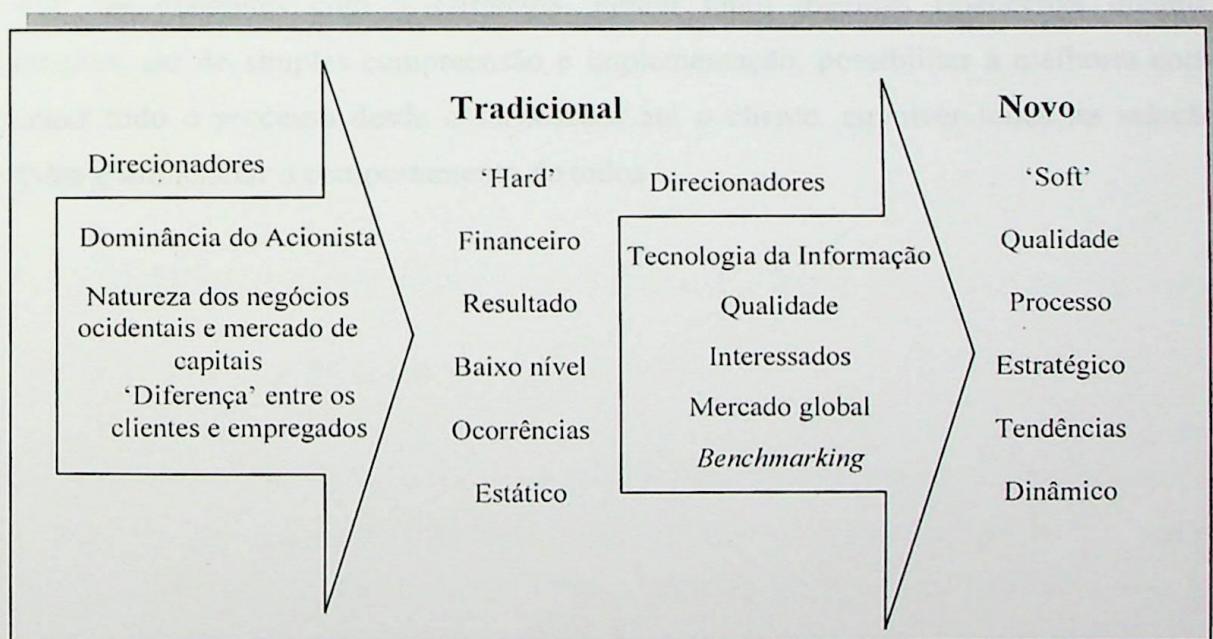


Figura 2.6 – Principais mudanças nas características das medidas de desempenho

2.6 Considerações finais

Além do crescente interesse dos pesquisadores sobre este tema, os sistemas de medição estão passando por profundas mudanças, decorrentes das diferentes necessidades criadas pelo ambiente competitivo.

Cada vez mais se faz necessário que o gerenciamento do desempenho focalize o futuro almejado ao invés de focalizar apenas o desempenho passado. Além disso, é necessário que a medição seja realizada de forma planejada e sistemática possibilitando que as empresas consigam atingir resultados efetivamente excelentes e sustentáveis.

Portanto, torna-se imprescindível identificar o que realmente cria e sustenta o nível de competitividade. Cada vez mais os estudiosos destacam a importância de se definir as necessidades dos *stakeholders*. Não basta satisfazê-los. É necessário respeitar e integrar os interesses dos diferentes grupos de *stakeholders*.

É necessário, ainda, criar valor econômico para o futuro. Deste modo, a estratégia passa a ter um valor relevante para as organizações que se preocupam com a criação de valor. Quando bem elaborada e bem compreendida, a estratégia é capaz de conduzir a empresa a um desempenho excelente através da convergência e consistência dos recursos limitados.

Diante deste cenário, os novos sistemas de medição e gerenciamento do desempenho devem: ser coerentes com a estratégia, conter tanto medidas financeiras quanto não financeiras, ser de simples compreensão e implementação, possibilitar a melhoria contínua, abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente, envolver todos na seleção das medidas e influenciar o comportamento de todos.

Capítulo 3

O *Balanced Scorecard* (BSC)

3.1 Considerações iniciais

Muitas organizações, públicas ou privadas, vêm aplicando, com sucesso, o gerenciamento do desempenho para entender e fazer julgamentos a respeito da organização e, também, da eficiência e eficácia de seus programas, processos e pessoas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento amplamente utilizado para medição do desempenho organizacional (Amaratunga, 2001). Segundo os seus idealizadores, o *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial, organizado em torno de quatro perspectivas – financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No decorrer deste capítulo, são apresentados o BSC, como sistema de medição e gestão estratégica do desempenho, suas principais características e benefícios, além de aspectos críticos e os modelos, encontrados na literatura, para o seu desenvolvimento e sua implementação.

3.2 O BSC como sistema de medição e gestão estratégica do desempenho

Segundo Kaplan *et al.* (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Desta forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na

construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Segundo Steele (2001), o BSC está sendo implementado em 40% das empresas norte americanas. No Brasil, a aplicação do BSC ainda é muito limitada. De acordo com pesquisas da Fundação Dom Cabral (França Júnior, 2001), de noventa das maiores empresas brasileiras citadas pela revista Exame, pelo menos vinte delas já trabalham com o BSC. São citadas como exemplos a EMPRAPA, a Suzano (empresa de papel e celulose) e, também a Alcoa Brasil.

A figura 3.1 mostra, de forma simplificada, o *Balanced Scorecard* e o inter-relacionamento entre as quatro perspectivas.

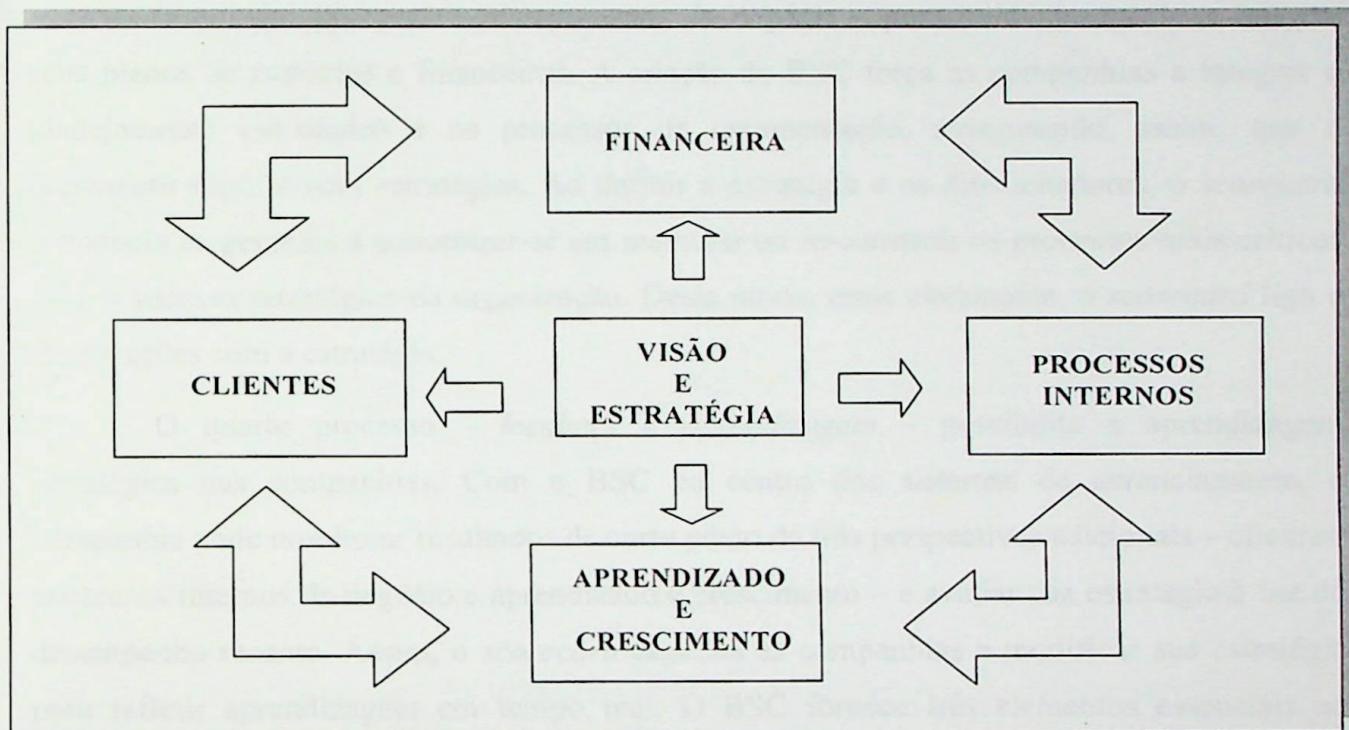


Figura 3.1 – O inter-relacionamento entre a visão e estratégia com as quatro perspectivas do BSC
(adaptado de Kaplan, 1996)

O *scorecard* possibilita aos gerentes introduzir quatro novos processos de gerenciamento que, isoladamente e em combinação, contribuem para ligar objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo, na opinião de Kaplan *et al.* (1996a), conforme mostra a figura 3.2.

O primeiro processo – *traduzir a visão* – auxilia os gerentes a obter consenso em torno da estratégia e da visão organizacional. Para que as pessoas atuem sobre as declarações da visão e da estratégia, estas devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e medidas, acordados por todos os gerentes *senior*, que descrevem os direcionadores de sucesso

de longo prazo. Deste modo, o BSC auxilia a esclarecer a visão e a estratégia e, também, estabelecer o consenso.

O segundo processo – *comunicação e ligação* – permite aos gerentes comunicar a estratégia para cima e para baixo na organização e ligá-la aos objetivos departamentais e individuais. O *scorecard* dá aos gerentes meios de assegurar que todos os níveis da organização entendam a estratégia de longo prazo e que os objetivos individuais e departamentais sejam alinhados a ela. Para alinhar o desempenho individual dos empregados com a estratégia global, os usuários do *scorecard* geralmente engajam em três atividades: comunicação e educação, composição de metas e ligação de recompensas às medidas de desempenho.

O terceiro processo – *planejamento do negócio* – permite às companhias integrar seus planos de negócios e financeiros. A criação do BSC força as companhias a integrar o planejamento estratégico e os processos de orçamentação, assegurando, assim, que o orçamento suporte suas estratégias. Ao definir a estratégia e os direcionadores, o *scorecard* influencia os gerentes a concentrar-se em melhorar ou re-construir os processos mais críticos para o sucesso estratégico da organização. Deste modo, mais claramente, o *scorecard* liga e alinha ações com a estratégia.

O quarto processo – *feedback e aprendizagem* – possibilita a aprendizagem estratégica das companhias. Com o BSC no centro dos sistemas de gerenciamento, a companhia pode monitorar resultados de curto prazo de três perspectivas adicionais – clientes, processos internos de negócio e aprendizado e crescimento – e avaliar sua estratégia à luz do desempenho recente. Assim, o *scorecard* capacita as companhias a modificar sua estratégia para refletir aprendizagem em tempo real. O BSC fornece três elementos essenciais ao aprendizado estratégico: (1) articula a visão compartilhada da companhia, definindo os resultados em termos claros e operacionais que a mesma, em time, está tentando alcançar; (2) fornece o sistema de *feedback* estratégico; e (3) facilita a revisão da estratégia que é essencial para o aprendizado estratégico.

Na opinião de Mooraj *et al.* (1999), o BSC é um *mal necessário* para as empresas de hoje. É uma ferramenta que adiciona valor através da informação relevante e equilibrada, criando um ambiente que conduzirá a organização para a aprendizagem e eliminando a necessidade dos gerentes *escolherem* que tipo de sistemas de controle adotar num determinado tempo.

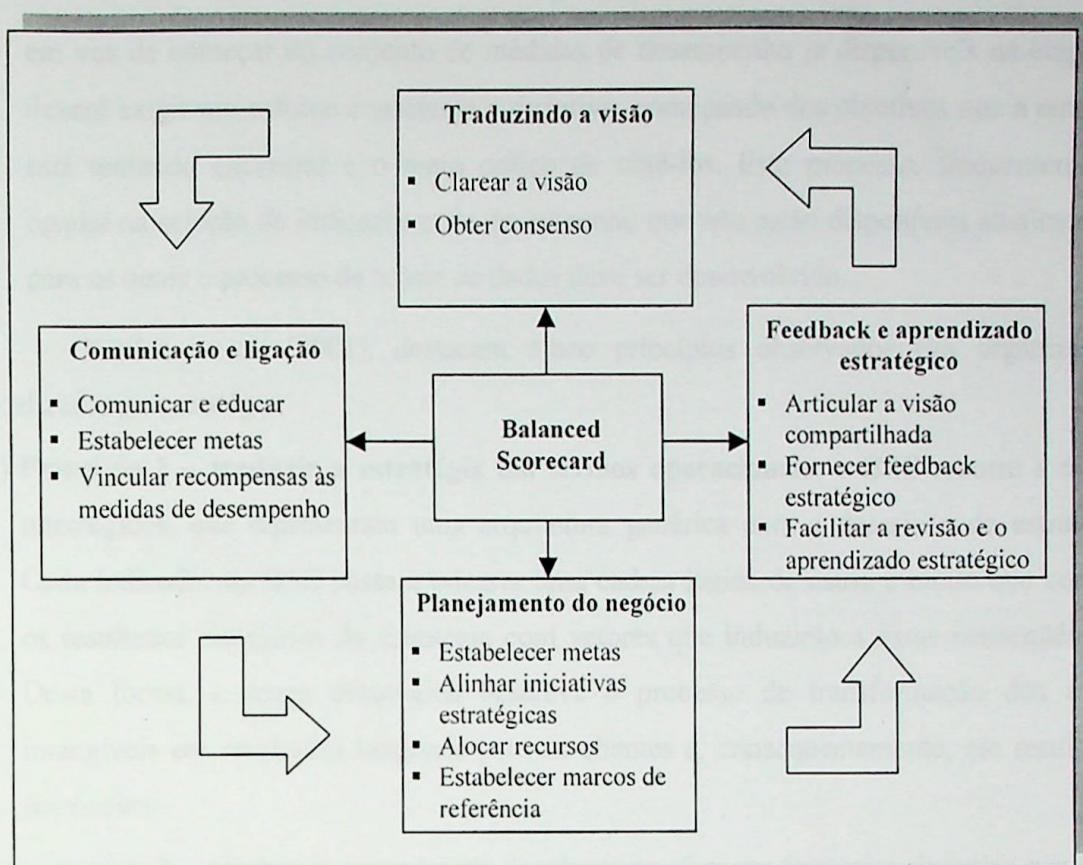


Figura 3.2 – Os quatro processos do gerenciamento da estratégia (Kaplan, 1996a).

Uma das primeiras motivações para o desenvolvimento do BSC é que a alta gerência estava sendo esmagada pela quantidade de dados e estava gastando muito tempo para analisá-los em vez de dedicar-se à tomada de decisão.

3.2.1 Características do BSC

Epstein *et al.* (1998) destacam quatro importantes características do BSC:

- (1) apresenta, em um simples documento, uma série de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho da companhia;
- (2) supõe-se que este documento seja conciso e esteja conectado ao sistema de informação da empresa para detalhes adicionais;
- (3) em vez de listar indicadores de maneira *ad hoc*, ou seja, cada empresa seleciona os indicadores à sua maneira, os grupos de indicadores do BSC são colocados dentro das quatro “caixas”, cada uma delas captando uma perspectiva distinta do desempenho da empresa;
- (4) finalmente, os indicadores de desempenho, apresentados no BSC, devem ser escolhidos com base na ligação deles com a visão e a estratégia da empresa. O processo de seleção,

em vez de começar do conjunto de medidas de desempenho já disponíveis na empresa, deverá exigir um esforço consciente e dedutivo, começando dos objetivos que a empresa está tentando encontrar e o meio crítico de obtê-los. Este processo, freqüentemente, resulta na seleção de indicadores de desempenho que não estão disponíveis atualmente e para os quais o processo de coleta de dados deve ser desenvolvido.

Kaplan *et al.* (2001), destacam cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia:

- (1) **Princípio 1 – traduzir a estratégia em termos operacionais:** o BSC recorre a mapas estratégicos, que representam uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Cada indicador do BSC passa a integrar uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com vetores que induzirão a essas consequências. Desta forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, consequentemente, em resultados financeiros.
- (2) **Princípio 2 – alinhar a organização à estratégia:** é necessário criar sinergias por meio da integração das atividades, caso a empresa possua unidades segregadas e independentes. Estas sinergias resultantes das interações devem ser reconhecidas explicitamente nas estratégias e nos *scorecards* das unidades individuais.
- (3) **Princípio 3 – transformar a estratégia em tarefa de todos:** para tornarem-se organizações focalizadas na estratégia é essencial comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia, pois, na verdade, os empregados é que irão, efetivamente, implantar a estratégia.
- (4) **Princípio 4 – converter a estratégia em processo contínuo:** é preciso utilizar um processo de “loop duplo”, integrando gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica. Na gestão de operações, o orçamento atua como sistema de planejamento e controle. Na gestão da estratégia, os relatórios do BSC possibilitam monitorar o progresso em relação à estratégia e adoção de ações corretivas necessárias. Desta forma, o *scorecard* atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado para monitoramento da estratégia.
- (5) **Princípio 5 – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** o BSC pode ser considerado uma ferramenta gerencial para motivar e empreender a mudança e a liderança executiva que cria o BSC se transforma em coalizão orientadora para induzí-la por toda a organização.

Como mostra a figura 3.3, a elaboração do *Balanced Scorecard* inicia com as definições de visão, missão e estratégia da empresa e, em seguida, estabelece-se uma relação entre objetivos estratégicos, seus indicadores, suas metas e suas iniciativas.

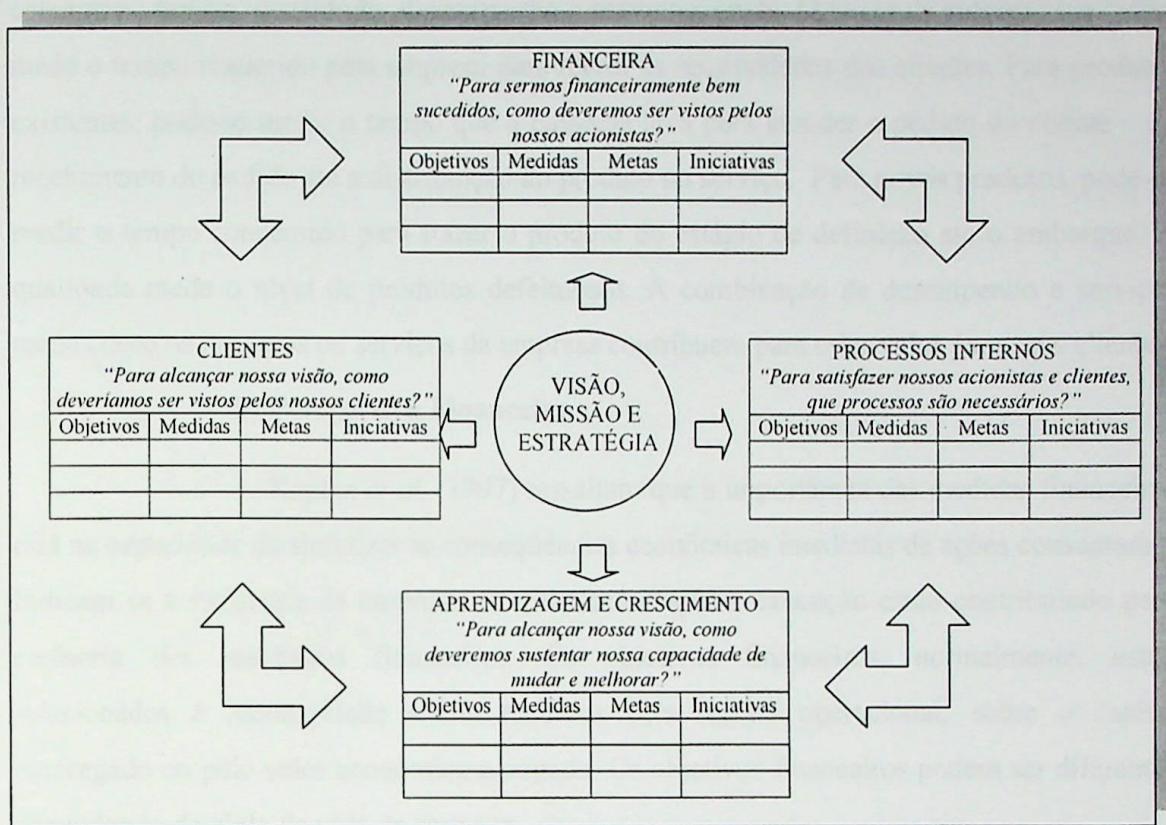


Figura 3.3 – Tradução da visão e estratégia: as quatro perspectivas do BSC (Kaplan *et al.*, 1997)

Epstein *et al.* (1998) afirmam que estes quatro conjuntos de indicadores devem refletir e operacionalizar a missão e a estratégia da organização. Por exemplo, uma empresa que adota a estratégia de baixo custo terá diferentes *fatores críticos de sucesso* do que aquela que se preocupa em criar valor através de produtos inovadores tendo como alvo uma fatia do mercado global. Estas duas organizações devem seguir diferentes indicadores para avaliar o quanto eles estão fazendo e guiar os programas de melhoria da performance.

a) Perspectiva do Cliente

Nickols (2000) afirma que *clientes são todos aqueles que uma organização serve*. Para Kaplan *et al.* (1997), os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da empresa, desta forma, é necessário que as empresas identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, alinhando medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

Através da perspectiva dos clientes (Kaplan, 1992), os gerentes traduzem a declaração da missão em serviço ao cliente e medidas específicas que refletem os fatores que realmente preocupam os clientes. Estas preocupações foram agrupadas em quatro categorias: **tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo**. O prazo de entrega (*lead time*) mede o tempo requerido pela empresa para reunir as necessidades dos clientes. Para produtos existentes, pode-se medir o tempo que a empresa leva para atender o pedido do cliente – do recebimento do pedido até a distribuição do produto ou serviço. Para novos produtos, pode-se medir o tempo consumido para trazer o produto do estágio de definição até o embarque. A qualidade mede o nível de produtos defeituosos. A combinação de desempenho e serviços mede como os produtos ou serviços da empresa contribuem para criar valor para seus clientes.

b) Perspectiva Financeira

Kaplan *et al.* (1997) ressaltam que a importância das medidas financeiras está na capacidade de sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros, normalmente, estão relacionados à lucratividade e são medidos pela receita operacional, sobre o capital empregado ou pelo valor econômico agregado. Os objetivos financeiros podem ser diferentes dependendo do ciclo de vida da empresa.

c) Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, segundo Kaplan *et al.* (1997), os executivos identificam medidas dos processos internos que conduzirão à realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Os autores recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos iniciando-se com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prosseguindo com processos de operações – entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes – e terminando com o serviço pós-venda – serviços de pós-venda que complementem valor proporcionado ao cliente pelos produtos ou serviços de sua empresa.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva, na opinião de Kaplan *et al.* (1997), fornece a infra-estrutura necessária para a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. Os objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC.

Na opinião de Epstein *et al.* (1998), as empresas podem criar outras “caixas” de indicadores, além das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton. Alguns

indicadores endereçam para “outras dimensões”. O *Balanced Scorecard* não é uma *camisa de força* e, sim, um sistema (*framework*). Por outro lado, este sistema protege os usuários potenciais de dois perigos: o primeiro deles, de uma perspectiva vir a dominar as outras à revelia e, o segundo, de perder uma das quatro dimensões.

Segundo Kaplan (2000b), muitos executivos, quando tentam implementar a estratégia do negócio, fornecem aos empregados apenas algumas descrições limitadas sobre o que deveriam fazer e porquê aquelas tarefas são importantes. Sem informações mais claras ou detalhadas é quase impossível colocar a estratégia em execução. É preciso utilizar ferramentas que auxiliem a comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que ajudarão na sua implementação. O papel dos mapas estratégicos é, justamente, fornecer uma representação visual dos objetivos críticos da companhia e os principais relacionamentos entre eles que dirigem o desempenho organizacional. Além disso, mostram as relações de causa-e-efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados.

3.2.2 Os benefícios

Na opinião de Mooraj *et al.* (1999), as organizações, embora utilizem um processo similar para implementação do BSC, produzem diferentes medidas e diferentes papéis para o BSC, de acordo com a dinâmica da empresa e sua posição competitiva. Na Europa, muitas organizações estão utilizando o BSC com ênfase no planejamento ao invés de enfatizar o controle. É, também, utilizado como uma ferramenta para encorajar os gerentes a pensar estrategicamente sobre a organização e seu futuro.

A cada dia, são identificados novos papéis para o BSC. Entre eles estão: de melhorar os sistemas existentes na organização fornecendo informação relevante de forma concisa e equilibrada para os gerentes, contribuindo para reduzir o tempo de “digestão” da informação e aumentando o tempo para a tomada de decisão; o de fornecer informações críticas para serem utilizadas no processo de reflexão estratégica; o de compor parte importante do sistema de gerenciamento da organização fornecendo *feedback* de 360º quanto aos objetivos estratégicos e indicadores que estão sendo utilizados para medir seus talentos.

Segundo Chow (1997), a principal vantagem do BSC é colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro do foco gerencial. Outra vantagem, é que esta abordagem enfatiza uma combinação integrada de medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais mantendo a administração focalizada no processo inteiro do negócio. Além disso, ajuda a assegurar que o desempenho operacional correto e atual está alinhado com estratégia de longo prazo e valores dos clientes. Deste modo, o BSC auxilia na manutenção do equilíbrio entre a

construção de habilidades competitivas de longo alcance e o reconhecimento da atenção dos investidores em relatórios financeiros que, no contexto da estratégia competitiva, significa criar valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação.

O BSC contribui, também, para que a reestruturação seja bem sucedida, uma vez que liga todas as sub-unidades e seus membros em um esforço conjunto para realçar as metas e os objetivos globais da organização. Finalmente, como o BSC expande o conjunto de objetivos da organização além das medidas financeiras tradicionais, auxilia a medir a necessidade de realçar as capacidades internas e os procedimentos necessários para melhorar o desempenho futuro.

Epstein *et al.* (1998) destacam, também, os principais benefícios na implementação de ferramentas semelhantes ao BSC:

- (1) resume, em um simples e sucinto documento, um conjunto de indicadores de desempenho da organização;
- (2) as quatro perspectivas fornecem uma visão mais equilibrada da organização, possibilitando aos gerentes manter o olho no modo como o desempenho é alcançado. O BSC ressalta os benefícios de algumas medidas em detrimento de outras;
- (3) revela-se um modo de comunicar e reforçar a estratégia da organização através de suas pontuações, traduz a estratégia em indicadores quantificáveis. Pode ser traduzido em *scorecards* locais para unidades de níveis menores, *cascateando* a estratégia e criando um conjunto *aninhado* de sistemas de gerenciamento do desempenho;
- (4) deve fazer parte de uma forma de controle interativo e envolver a atenção freqüente e regular de gerentes operacionais, através de reuniões entre superiores, subordinados e seus pares. Ao invés de discutir números pelos números, as discussões serão utilizadas para confrontar e debater dados, suposições e planos de ação implícitos;
- (5) os dados quantitativos são utilizados não como um fim em si mesmos, mas como um meio de entender e melhorar as atividades precedentes. O BSC contribui para o aprendizado pela estruturação da agenda para reuniões e discussões;
- (6) algumas empresas têm obtido benefícios do próprio processo de desenvolvimento do BSC, já que elas aprendem muito a respeito de suas atividades e processos com a implementação. O BSC pode forçar a alta administração a sentar e desenvolver uma visão clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar (*para onde nós estamos indo?*) e quais são as alavancas críticas para atingir estes objetivos (*como nós chegaremos lá?*).

- (7) este processo pode, ainda, atuar como um gatilho para o desenvolvimento de capacidades de tecnologia de informação permitindo à empresa rastrear e disseminar os indicadores críticos de desempenho.

De maneira semelhante, Olve *et al.* (2001) afirmam que os principais benefícios conseguidos por meio da implantação do BSC estão relacionados com:

- (1) fornecer à gerência um controle das dimensões estratégicas;
- (2) comunicar, de forma clara, qual a contribuição individual de cada funcionário para com a organização;
- (3) discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com os clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- (4) criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- (5) criar consciência sobre o fato de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em benefícios imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos.

No entanto, Mooraj *et al.* (1999) contrapõem afirmando que poucas organizações estão em condição de conduzir uma análise de custo-benefício quanto à aplicação do BSC e, portanto, de investir significativa quantidade de tempo e dinheiro em resultados não-quantificáveis. Segundo Steele (2001), 50% das implementações do BSC em empresas norte-americanas estão com menos de seis meses de idade.

3.2.3 Aspectos críticos de sua estruturação e implementação

Epstein *et al.* (1998) afirmam que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Os autores apontam duas razões principais para que estas iniciativas falhem:

- (1) sistemas de medição são mal projetados; e
- (2) são difíceis de implementar.



Apesar da sua grande popularidade da crescente sofisticação da teoria e da prática a respeito da medição do desempenho, 70 por cento das implementações do BSC falham (Neely *et al.*, 2000b). A metodologia para construção e implementação do *balanced scorecard* tem recebido muitas críticas relacionadas aos seguintes aspectos:

- **Falhas no projeto e na implementação:**

Segundo Neely *et al.* (2000b), muitas pessoas descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso: a *primeira* delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. Apesar de sua aparente simplicidade, os gerentes cometem enganos fundamentais ao decidir sobre o que medir e, então, tornam a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho uma tarefa quase impossível. A *segunda* razão refere-se ao processo de implementação. Mesmo que as medidas sejam corretamente selecionadas, decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto organizacional.

Um bom projeto de sistema de medição deve começar não com a questão “o que devemos medir?” mas com o *mapa estratégico da organização*. Este mapa fornece uma representação visual dos objetivos críticos da organização que dirigem o desempenho da empresa e os principais relacionamentos entre eles. Mostra as relações de causa-e-efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados. Mostra como uma organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis (Kaplan, 2000b). Deste modo, são traçadas as alavancas que os gerentes podem puxar para alcançar os objetivos e o avaliar o impacto que elas terão sobre o desempenho da empresa.

Infelizmente, muitas empresas não entendem a importância do mapa estratégico quando estão desenvolvendo o sistema de medição do desempenho. Elas param de pensar sobre o que deveriam medir e colocam as medidas resultantes na forma do sistema de medição do desempenho.

Outras empresas, ao invés de procurar melhorar seus sistemas de medição por meio do BSC, re-empacotam medidas já existentes. Em muitos casos, o BSC não reflete a estratégia da organização de modo que não existe lógica entre as medidas do *scorecard*.

Diante destes problemas, é claro que os sistemas de medição do desempenho irão falhar, simplesmente porque o novo conjunto de medidas não faz o menor

sentido, não reflete a estratégia da organização e não ajuda as pessoas a entender quais são as suas prioridades.

Ainda existem aqueles casos em que, mesmo identificando um conjunto correto de medidas, a iniciativa de medir o desempenho falha por causa de dificuldades durante a fase de implementação. Estas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias: *políticas*, de *infra-estrutura* e de *foco*.

Os *desafios políticos* surgem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela medição. Em organizações em que existe a cultura da culpa, a medição torna-se quase impossível porquê ninguém quer que os dados sejam disponibilizados. Neste caso, as pessoas começam a jogar com os números, preocupando-se em distribuir medidas (ou números) ao invés de distribuir desempenho real. É essencial construir um sistema de medição que elimine ou reduza as chances de ser usado desta forma.

A segunda razão de falha na implementação do sistema de medição refere-se à *falta de infra-estrutura na organização*. Na maioria das empresas os dados para calcular as medidas de desempenho já existem de uma maneira ou de outra. O problema é que os dados estão espalhados em diferentes bases de dados, em formato inconsistente e não estão relacionados. Muitas organizações não possuem a habilidade de integrar estes diversos conjuntos de dados em uma simples base de dados para que possam ser efetivamente explorados. Como esta integração requer muito tempo, esforço e recursos, torna-se uma tarefa impossível e, em alguns casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

Uma terceira e última razão para a ocorrência de falhas no processo de implementação do sistema de medição é a *perda do foco*. Muitos indivíduos se frustram porque o processo de construir e implementar a infra-estrutura tornou-se muito longo. As mudanças têm que ser rápidas, porém os benefícios não vêm na mesma velocidade. A alta gerência tem que reconhecer que este é um processo lento e longo. Um bom sistema de medição pode ter sido bem definido mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada.

Schneiderman (1999) aponta, também, seis diferentes razões que, segundo ele, mostram porque a maioria dos *balanced scorecards* falham:

- (1) **as variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders:** uma medida financeira tem peso muito maior para a organização do que as não-financeiras. A

dificuldade na identificação de medidas para o *scorecard* é agravada pelo surgimento de requerimentos dos *stakeholders* não proprietários (empregados, clientes, fornecedores, comunidades e ainda futuras gerações). Muitas organizações estão acrescentando responsabilidade social como requerimento do *stakeholder* incluindo em sua lista de objetivos estratégicos iniciativas ambientais, bem-estar da diversidade e dos empregados.

Para um BSC bem sucedido, é importante que haja a participação de toda a organização. Outra questão importante é que os objetivos de um bom BSC não podem ser alcançados fazendo as coisas da mesma maneira. A mudança organizacional está incluída no BSC e as organizações somente mudam quando empregados partilham a propriedade das metas e dos meios. O autor sugere uma abordagem de três fases para adaptar ferramentas e metodologias utilizadas em *Quality Function Deployment* (QFD): (a) estabelecer os requerimentos priorizados dos *stakeholders* (pesados numericamente) baseados na estratégia necessária para melhoria; (b) classificação dos processos em termos de seu impacto agregado naqueles requerimentos; e (c) criar medidas apropriadas para os processos que estão no topo da lista. O autor salienta, ainda, que a atividade em grupo, associada a esta abordagem, não apenas contribui para a obtenção de consenso, mas ainda produz uma história lógica, inestimável na comunicação da razão fundamental do *scorecard* para o resto da organização.

- (2) **definição de boas medidas:** enquanto as medidas financeiras receberam mais de um século de desenvolvimento e refinamento, as medidas não financeiras são mais recentes. Não é de se espantar que não existam padrões e que, na prática, as definições apresentem sérias e fatais falhas. As medidas podem ser classificadas como *resultados* (medidas vistas pelos processos do cliente) ou *processos* (medidas internas que causam os resultados). *Medidas de resultado* são mais úteis como ferramenta gerencial e são aquelas que usualmente aparecem no *scorecard*. Por outro lado, *medidas de processos* são mais úteis para os times de melhoria uma vez que focam atenção nos lugares dentro dos processos onde as melhorias terão maior impacto. Boas medidas possuem as seguintes características: (a) uma procuração confiável para a satisfação dos *stakeholders*; (b) orientados para fraquezas e defeitos (ideal que tenha valor zero) e avaliação contínua; (c) simples e fácil de entender; (d) ter definição operacional bem documentada, precisa, consistente, apropriadamente regulada e metrologicamente sólida; (e) oportuna e acessível para aqueles que podem melhor usá-las; (f) ligado ao sistema de dados que facilita a identificação das causas centrais das lacunas nos resultados do *scorecard*; e (g) ter um processo formal para revisão e refinamento contínuos.

- (3) **composição de metas no scorecard:** o BSC necessita ter metas específicas, baseadas no conhecimento dos meios que serão utilizados para alcançá-las. Infelizmente, a maioria das metas do *scorecard* são negociadas ao invés de serem baseadas nos requerimentos dos *stakeholders*. Deste modo, se a meta é muito baixa, sub-estimaremos nosso potencial. Se a meta é muito alta, nós sub-desempenharemos com relação às outras expectativas. É necessário estabelecer um conjunto racional de metas, como meio de prever o que é alcançável caso alguns tipos de padrões de melhoria forem utilizados.
- (4) **utilização do scorecard:** Os sistemas financeiros consolidam dados gerados ao nível da transação. Este processo pode ser invertido fornecendo os meios para explicar mudanças nas vendas totais, por exemplo. Medidas financeiras são facilmente comparáveis, o que não ocorre com a maioria das medidas não financeiras. No entanto, o valor da utilização de *scorecards* de cima para baixo na organização é benéfico em fornecer alinhamento das atividades de melhoria. Sem este alinhamento, processos significativos de melhoria através da organização falham ao gerar resultados finais. Na opinião do autor, é necessário que a utilização do *scorecard* seja uma atividade mais importante no gerenciamento dos *BSCs*. Sempre que for possível e se for sensato, as metas do *scorecard* deverão ser desagregadas e desenvolvidas para baixo na organização e, deste modo, cada empregado entende qual é sua parte no grande quadro e pode compartilhar o conhecimento da sua contribuição para o sucesso global da organização.
- (5) **estado da arte do processo de melhoria:** É espantoso o número de empresas que ainda utilizam a tentativa e erro como metodologia oficial de melhoria. Isto revela a falta de uma abordagem científica. É essencial análise das principais causas, verificação da melhoria, documentação das mudanças e reflexão sobre o processo de melhoria em si.
- (6) **unindo ambos os lados do scorecard:** Medidas não financeiras representam *as variáveis independentes*, indicadores prospectivos ou de tendência de mudança enquanto que medidas financeiras representam as *variáveis dependentes* e são indicadores retrospectivos ou de ocorrência. O autor acredita que a administração necessita da ligação entre os lados financeiro e não financeiro do *scorecard*. Assuntos não financeiros são o desejo coletivo de toda a organização que melhorarão as chances de sucesso. O alcance de metas não financeiras pode não assegurar sucesso absoluto do negócio. O ambiente externo domina sobre as melhorias internas. O intervalo de tempo entre o desempenho não financeiro e financeiro pode ser muito maior do que se supõe no início. Leva algum tempo até que o cliente perceba a mudança e se convença de que elas são permanentes. É preciso que a liderança tenha uma “corajosa paciência”.

- **Framework genérico:**

Neely *et al.* (2000a) afirmam que, embora não restem dúvidas de que o BSC seja uma valiosa ferramenta para medição do desempenho, sua adoção é limitada simplesmente porquê é um sistema (*framework*). Os autores do BSC sugerem algumas áreas em que as medidas de desempenho poderão ser úteis, porém fornecem pouca orientação sobre como identificar as medidas apropriadas, introduzí-las e utilizá-las para gerenciar o negócio. Para o BSC ou outros sistemas similares de medição do desempenho terem valor prático, o processo de decidir que medidas adotar tem que ser entendido.

- **Relacionamento causa-e-efeito:**

Kaplan *et al.* (1996) assumem que existe uma relação causal entre as perspectivas do BSC, ou seja, medidas de aprendizagem e crescimento → medidas de processos internos → medidas de perspectivas dos clientes → medidas financeiras. Desta forma, as medidas de aprendizagem e crescimento, são os direcionadores das medidas dos processos internos e assim por diante. Um bom *Balanced Scorecard* deveria ter uma mistura de medidas de resultado (*lag indicators*) e direcionadores do desempenho (*lead indicators*).

Os autores do BSC alertam que, se o relacionamento causa-e-efeito não estiverem adequadamente refletidos no BSC, ele não traduzirá e não comunicará a visão e a estratégia da companhia. Este relacionamento causa-e-efeito pode envolver diversas ou todas as quatro perspectivas do BSC (Kaplan *et al.*, 1996).

Adicionalmente, Mooraj *et al.* (1999) afirmam que a identificação do relacionamento causa-e-efeito é um importante aspecto do BSC quando da escolha dos indicadores apropriados. Eles permitem a tradução de objetivos financeiros, como, por exemplo, o aumento de receitas, em fatores operacionais que conduzirão ao aumento da receita.

Na opinião de Norreklit (2000), o relacionamento causa-e-efeito em um *balanced scorecard* é uma questão problemática, considerando a dimensão tempo, o relacionamento entre as medidas e a interdependência entre as quatro perspectivas. O relacionamento entre as medidas no BSC é ambíguo: de um lado, seus autores afirmam que existe uma relação causal (um resultado financeiro ocorre necessariamente se existe uma dada causa), por outro lado, a descrição deste relacionamento envolve argumentos e conceitos que mostram que ações têm que ser avaliadas com base no raciocínio financeiro. O modelo sofre de falta de esclarecimento.

Adicionalmente, Norreklit (2000) afirma que as perspectivas do BSC são interdependentes, ou seja, a influência entre as medidas não é unidirecional (aprendizado e crescimento são os direcionadores de processos internos, que são os direcionadores da satisfação dos clientes, que é o direcionador dos resultados financeiros). Por exemplo, para ser capaz de investir em pesquisa e desenvolvimento, as empresas necessitam de resultados financeiros satisfatórios, da mesma maneira, necessitam de pesquisa e desenvolvimento para ser hábeis em produzir resultados financeiros satisfatórios. Deste modo, o raciocínio é circular e o relacionamento entre as áreas é de interdependência.

Se um relacionamento causa-e-efeito implica na existência de um intervalo de tempo entre a causa e o efeito, o BSC mede causa e efeito ao mesmo tempo, sem considerar um intervalo entre eles, ou seja, não existe a dimensão tempo. Ao invés de considerarmos como uma relação causal entre as medidas não financeiras, seria mais útil estabelecer coerência entre as medidas, uma vez que elas focalizam o quanto os fenômenos relevantes combinam ou se complementam. Deste modo, uma ação será coerente se as ações e os meios utilizados forem adequados em relação aos fins desejados. Para isso, uma condição para alcançar determinado fim é ter acesso aos fatores capazes de concretizá-lo. A falta de coerência produz condições insuficientes para alcançar o fim almejado.

A análise da coerência pode ser feita de duas maneiras: (i) ao nível da formulação da estratégia, envolvendo a análise da coerência global entre as áreas; (ii) ao nível das atividades, envolvendo a análise da extensão da coerência entre recursos e medidas de desempenho nos grupos individuais de atividades.

Kaplan *et al.* (1996) afirmam que o BSC não é apenas um sistema estratégico de medição, mas também um sistema estratégico de controle, que pode ser usado para esclarecer e obter consenso sobre a estratégia, alinhar metas pessoais e departamentais à estratégia, ligar objetivos estratégicos a metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar iniciativas estratégicas e obter *feedback* para aprender e melhorar a estratégia.

Para que o BSC possa desempenhar bem o seu papel, na opinião de Norreklit (2000), é necessário que: (i) o controle estratégico seja baseado em informação relevante; (ii) a lacuna entre o planejado e os modelos de ação estratégicos existentes sejam preenchidas. O autor afirma que nem todos os *stakeholders* têm sido incluídos no BSC. Fornecedores e autoridades públicas, por exemplo, têm ficado de fora e, para diversas empresas, eles são importantes. Kaplan *et al.* (1997) afirmam que não existem, até o momento, empresas que utilizem menos do que quatro perspectivas sugeridas e, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia, é possível agregar uma ou mais perspectivas

complementares, por outro lado, não mostram como novas perspectivas poderiam ser incluídas na cadeia de causa e efeito.

Outra questão ainda mais problemática, é que o *scorecard* não monitora a competição ou o desenvolvimento tecnológico. Durante o estágio de planejamento, as medidas variáveis podem ser comparadas (*benchmarked*) contra as da competição, mas o *scorecard* não pressupõe uma observação contínua das ações e resultados dos competidores ou monitoração do desenvolvimento tecnológico. Isto significa que o foco do modelo é estático e não dinâmico.

O controle *top-down* do BSC aponta para outra questão, também problemática, que é o relacionamento com os *stakeholders* internos. Para fazer com que os empregados sejam pró-ativos ao invés de reativos, é importante considerar o comprometimento interno, não apenas o comprometimento externo. Indivíduos com *comprometimento externo* são aqueles que encontram motivação em variáveis fora de si (como pedido dos gerentes, recompensas e incentivos organizacionais). Indivíduos com *comprometimento interno* são aqueles que encontram motivação dentro de si. Comprometimento externo é importante para estabelecer as regras organizacionais e para comunicar que tipo de comportamento é desejável e que será recompensado. É desejável ter indivíduos que são ativos e criativos solucionadores de problemas, o que requer comprometimento interno, isto é, empregados que vêem em si mesmos como indivíduos responsáveis e atuantes. Por outro lado, comprometimento externo, significa que os empregados descobrem motivação para suas ações nas regras e nas reivindicações feitas pelos outros.

Norreklit (2000) afirma que o BSC está tão focalizado no comprometimento externo, que motiva os empregados a focalizar sua atenção no que é medido. Deste modo, é necessário enraizar nos empregados o comprometimento interno, já que este contribui para que as medidas sejam realizáveis. Para isso, é necessário que o BSC utilize a linguagem dos empregados, já que o seu objetivo principal é comunicar a estratégia por toda a organização. Deste modo, é necessário utilizar um método interativo quando for construir um BSC, cuidando para desenvolver a linguagem e a compreensão no processo.

▪ **Mistura de medidas de resultado e direcionadores:**

Kaplan *et al.* (*apud* Martinsons, 1999) afirmam, também que, um BSC bem construído incluirá uma apropriada mistura de medidas de resultados (*outcomes*) e

direcionadores (*drivers*) da performance. Para a FPNQ (2001) um *outcome* tem como principal característica medir se um objetivo foi alcançado após um certo tempo. Por outro lado, *driver* mede a causa do efeito e mede antes do efeito se confirmar.

- **Outros aspectos:**

Roest (1997), aponta, também, alguns pontos fundamentais, denominadas por ele *regras de ouro*, que devem ser observados na implementação do *scorecard*:

- (1) **Não existe solução padrão**, já que as empresas e os negócios são diferentes – as medidas serão desenvolvidas com base na estratégia desenvolvida para a empresa. O BSC varia de acordo com fatores ambientais externos e internos que levaram à decisão de implementá-lo. Kaplan *et al.* (1993) afirmam que cada organização é única e segue seu próprio método para construção do seu BSC.
- (2) **O apoio da alta administração é essencial**, e isto deve estar muito transparente para todas as pessoas envolvidas no projeto e na implementação do BSC. Kaplan (2001) recomenda que, antes de iniciar o processo de criação do *Scorecard*, deve-se tomar duas providências: (1) obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta e (2) definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará.
- (3) **O ponto de partida do BSC deve ser sempre entender a estratégia do negócio**, isto é, entender o que é e o que não é importante no mercado e na própria empresa, pois esta é uma forma de obter a concordância quanto ao sistema (*framework*) a ser utilizado.
- (4) **Os objetivos e medidas devem ser em número limitado**, porém, altamente relevantes, focalizados na melhoria, balanceados e fáceis de interpretar, pois um conjunto apropriado de parâmetros com aderência para monitorar o desempenho são chave para o sucesso da implementação,
- (5) **O intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto**. Recomenda-se fazer uma análise aproximada e implementar um piloto possibilitando o aprendizado, o refinamento e ampliação da implementação. Recomenda-se, também, que a abordagem de implementação seja participativa para maximizar a aceitação e o comprometimento com as medidas.
- (6) **Adotar abordagens de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*)**. Quando este cuidado não é observado, corre-se o risco de que a medição não esteja

fundamentada nos objetivos estratégicos da empresa e, consequentemente, conduzir o comportamento na direção errada.

- (7) **O scorecard sugere fortes laços entre sistemas de informação e abordagens de medição do desempenho.** Nem sempre os sistemas existentes fornecem automaticamente a informação necessária para a medição. Recomenda-se, ainda, a não vinculação do sistema de medição do desempenho ao imediato pagamento de recompensas evitando, assim, dar incentivos distorcidos às pessoas.
- (8) **Considerar sistemas de comunicação como ponto de partida.** Quando for óbvia a necessidade de se adotar um sistema de informações para as medidas adotadas, o pessoal do departamento de TI deve ser envolvido o mais cedo possível. O projeto do sistema deve ser o mais simples possível para permitir freqüentes atualizações. Recomenda-se que a medição seja efetuada em algo que a empresa já esteja fazendo.
- (9) **Considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento.** Quando isso não é considerado, as pessoas podem comunicar a medida obtida mas não comunicam o benefício pretendido pela organização. As medidas devem encorajar a melhoria e não penalizar a falta de desempenho. Recomenda-se que as medições sejam efetuadas em áreas onde os gerentes influenciem o desempenho.
- (10) **Nem todas as medidas podem ser quantificadas.** Existem medidas em que a precisão é desnecessária e, nestes casos, pode-se utilizar aproximações. É mais importante identificar e perseguir indicativos de tendências do que números isolados.

Epstein *et al.* (1998) alertam para alguns tipos de dificuldades que espera-se encontrar em organizações que tentam implementar mecanismos semelhantes ao BSC:

- (1) em muitas empresas, a alta gerência não pode articular uma visão clara e compartilhada da estratégia. Ou a estratégia não está clara, ou a alta gerência mantém diferentes visões sobre qual deveria ser a estratégia da empresa. O primeiro passo do processo é, então, obter o consenso sobre o que a empresa está tentando alcançar.
- (2) O desenvolvimento e a manutenção do BSC pode criar uma sobrecarga de trabalho para muitas pessoas. Alguns dados requeridos podem não existir atualmente na empresa e, então, necessitam serem coletados especificamente para o *scorecard*. Muitos gerentes podem não se entusiasmar com uma demanda adicional de tempo. Outras empresas tem o hábito de começar e depois abandonar iniciativas semelhantes ao BSC. Como resultado,

alguns empregados podem demonstrar desgaste diante de esforços de mudança e, em consequência, não acreditar que o processo seguirá em frente.

- (3) Além da resistência ao aumento da carga de trabalho, em função de uma iniciativa que pode ou não ter claros benefícios para os gerentes envolvidos, uma empresa pode encontrar resistência devido ao desejo de manter a base de poder. Em muitos casos, a falta de informação reflete a *opacidade de projeto*. Os gerentes locais desenvolvem fontes secundárias de informações que não estão acessíveis para a alta gerência e/ou para seus subordinados. A *opacidade* é vista como um meio de centralizar autoridade. A transparência do *scorecard* pode estar *ameaçando* alguns gerentes.
- (4) Após o desenvolvimento do BSC, ele deve sobreviver e prosperar no meio de mecanismos de relatório de competição. Isto envolve o ambiente da empresa e suas unidades, capacidades e/ou mudança de estratégia. Para isso acontecer, os membros da alta gerência devem ser coerentes em suas decisões para alargar a perspectiva da uma limitada ênfase em medidas financeiras.

Alguns críticos como Atkison *et al.* (*apud* Mooraj, 1999) afirmam que o BSC falha ao:

- (1) ressaltar contribuições dos empregados e fornecedores, deste modo não considera toda a extensão da cadeia de valor, o que constitui um elemento essencial das organizações que trabalham em rede;
- (2) identificar o papel da comunidade na definição do ambiente dentro do qual a empresa trabalha;
- (3) identificar medição do desempenho como um processo de mão dupla, que focaliza, em primeiro lugar, a medição do desempenho de cima para baixo.

3.2.4 O desenvolvimento do projeto

Na opinião de Rentes *et al.* (2001) o processo de desenvolvimento de um sistema de medição é guiado por quatro requisitos importantes:

- (1) é necessário um *projeto sistemático* e uma *abordagem de implementação*;
- (2) é importante *integrar medidas já existentes na organização com as novas medidas* definidas no projeto do novo sistema de medição;
- (3) é necessário desenvolver uma *pesquisa que ajude a organização a decidir que medidas adotar*; e

(4) é imprescindível que se elabore um *projeto de alta qualidade* (bem balanceado, focalizado, etc...) e que tenha alta probabilidade de ser implementado com sucesso através do *processo e de ferramentas para planejamento da implementação e criação da infra-estrutura* necessária para suportá-lo.

Segundo Kaplan *et al.* (1997), o processo de construção do BSC é dividido em quatro etapas, com tarefas específicas, que, se executadas de forma adequada, incentivará os executivos e gerentes a produzir e se comprometer com os objetivos propostos. Desta forma, temos:

Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores

Tarefa 1:

Seleção da unidade organizacional mais adequada para a aplicação de um *balanced scorecard*.

Tarefa 2:

Identificação dos objetivos da unidade, temas corporativos e relacionamentos entre as unidades organizacionais e a corporação

Etapa 2 – Definição dos objetivo estratégicos

Tarefa 3: Entrevistas – 1^ª rodada

O facilitador do processo envia à alta gerência material contendo informações básicas sobre o BSC e entrevista toda a alta gerência solicitando que identifiquem os objetivos estratégicos e as possíveis medidas de desempenho para o *scorecard*.

Tarefa 4:

Análise e sintetização das informações colhidas, destacando questões importantes, objetivos e medidas preliminares e respectivas relações com a estratégia, possíveis resistências e mudanças de processos gerenciais.

Tarefa 5: Workshop executivo – 1^ª rodada:

A alta gerência debate as afirmações de missão e estratégia propostas até atingir o consenso. O facilitador do processo então apresenta a eles a seguinte questão: De que modo meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos, para minha habilidade de inovar, crescer e melhorar? É desenvolvido, então, um esboço do *balanced scorecard* contendo três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada de cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

Etapa 3 – Seleção e elaboração de indicadores

Tarefa 6: Entrevistas – 2^ª rodada:

O facilitador do processo resume o resultado do primeiro *workshop* executivo e o discute com cada um dos altos gerentes sobre os objetivos estratégicos discutidos no 1^º *Workshop*, procuram identificar os indicadores que melhor captem e comunicam a intenção do objetivo, identificam as respectivas fontes de informação e possíveis ações para que as informações se tornem acessíveis. O facilitador solicita, ainda, opiniões sobre assuntos relativos à implementação.

Tarefa 7: Workshop executivo – 2^ª rodada:

Um *workshop* maior com altos gerentes e seus subordinados diretos debatem as afirmações de missão e estratégia, bem como os objetivos e indicadores experimentais. Os participantes, trabalhando em grupos, comentam sobre as medidas propostas, juntam os vários programas de mudança em preparo para as medidas e iniciam o desenvolvimento de um plano de implementação.

Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação

Tarefa 8:

A equipe de implementação formula um detalhado plano cobrindo os seguintes assuntos: como o *scorecard* pode ser comunicado através da organização e como um conjunto de segundo nível de medidas será desenvolvido.

Tarefa 9: Workshop executivo – 3^ª rodada:

O time da alta gerência se reúne para chegar a um consenso sobre a visão, os objetivos e medições desenvolvidas nos dois primeiros *workshops*, para desenvolver objetivos extensos para cada medida do *scorecard* e para identificar programas de ação preliminares para alcançar os objetivos. O time deve concordar com um programa de implementação, incluindo a comunicação do *scorecard* para os empregados, integração do *scorecard* dentro da filosofia gerencial e desenvolvimento de um sistema de informações para suportar o *scorecard*.

Tarefa 10:

Finalização do plano de implementação integrando o BSC ao sistema gerencial da organização. Quinzenal ou mensalmente, é preparado um relatório contendo informações sobre as medidas do *balanced scorecard* para revisão pela alta gerência e discussão pelos gerentes das divisões e departamentos. As medidas do *balanced scorecard* são revisitadas anualmente como parte do planejamento estratégico, conjunto de metas e processo de alocação de recursos.

Tabela 3.1 – A construção do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan *et al.*, 1997)

O professor Claude Lewy, em pesquisa realizada em conjunto com Lex du Mee da KPMG Management Consulting em sete empresas européias, desenvolveu o que chama de *Os dez mandamentos da implementação do BSC* (McCunn, 1998). Esta pesquisa aponta que as empresas que cumpriram a maioria destes *mandamentos* durante o processo de implementação obtiveram sucesso. Um décimo primeiro mandamento é também apontado pela KPMG Management Consulting: *não iniciar o processo de implementação do BSC sem saber o que a empresa espera alcançar*. Os dez mandamentos são apresentados na tabela 3.2.

Fazer:	Em outras palavras...
<ul style="list-style-type: none"> - utilizar o BSC como plataforma de metas estratégicas - assegurar que metas estratégicas estão no lugar antes da implementação - assegurar que a alta administração (não financeiro) apóie o <i>scorecard</i> e que gerentes relevantes estão comprometidos com o projeto - implementar um projeto piloto antes de introduzir o novo <i>scorecard</i> - realizar uma revisão para cada unidade de negócio antes de implementar o <i>scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - pode ser um veículo ideal para rolar a estratégia corporativa abaixo através da organização - não inventar a estratégia como para prosseguir ou o BSC conduzirá a um comportamento incorreto - o projeto do <i>scorecard</i> é bastante grande para que outras prioridades estejam com alta prioridade e nunca deixar para os contadores realizarem - fornece lições valiosas e evita grandes riscos - minimiza o risco de ir adiante em circunstâncias desfavoráveis e permite personalizar o projeto para adequar-se às necessidades da organização

Não fazer:	<ul style="list-style-type: none"> - utilizar o BSC para obter controle extra de cima para baixo - tentar padronizar o projeto, o <i>scorecard</i> é feito sob medida - subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização do <i>scorecard</i> - subestimar a carga de trabalho administrativo extra e os custos dos relatórios periódicos do <i>scorecard</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - pessoas poderão se rebelar - a estratégia da organização é única – um <i>scorecard</i> já pronto poderá não ser adequado - não enganar-se com a simplicidade da idéia – é necessário tratar a enorme mudança que ele traz - colher informações para o <i>scorecard</i> consome mais tempo do que pensar

Tabela 3.2 – Os dez mandamentos da implementação do BSC (McCunn, 1998)

Olve *et al.* (2001), por sua vez, propuseram uma metodologia contendo onze etapas para construção de um *Balanced Scorecard*, muito semelhante à metodologia proposta por Kaplan e Norton, como mostra a tabela a seguir.

Etapa	Descrição	Procedimento	Tempo sugerido
1	Definição das características e exigências da indústria e definição clara sobre a posição e papel atual da companhia	Entrevistas com maior número de pessoas quanto possível. De preferência conduzida por alguém externo à companhia	1 – 2 meses
2	Estabelecimento ou confirmação da visão da companhia	Seminário conjunto assistido pela alta direção e líderes de opinião	1-2 encontros
3	Estabelecimento das perspectivas sobre as quais será construído o BSC	Seminário assistido pela alta direção, grupo do projeto e pessoa com experiência em projetos de <i>balanced scorecard</i>	1 ½ dias
4	Tradução da visão e estratégias abstratas em medidas e objetivos específicos	Seminário conjunto, conforme etapa 2	Vide abaixo
5	Identificação dos fatores críticos de sucesso e classificação em ordem de prioridade	No seminário da etapa anterior	Incluindo etapa 4: 2 – 3 dias
6	Desenvolvimento de medidas, identificação de causas e efeitos e estabelecimento de um equilíbrio	Se possível, no seminário da etapa 4	Pode estar incluído na etapa anterior ou 1 – 2 dias
7	Estabelecimento do <i>Scorecard</i> de alto nível	Determinação final pela alta direção e equipe do projeto, de preferência, com ajuda de alguém com experiência em projetos de <i>balanced scorecard</i>	1 – 2 dias
8	Decomposição do <i>Scorecard</i> e das medidas pelas unidades organizacionais	Através de seminário, o projeto é dividido em unidades organizacionais sob liderança da equipe de projeto. Recomenda-se a participação de todas as pessoas que trabalham na unidade. Recomenda-se, também, a ajuda de um arquiteto de <i>balanced scorecard</i> para alinhar FCS e as medidas	½ - 1 dia para cada seminário
9	Formulação dos objetivos	Propostas de cada um dos líderes do projeto da unidade. Aprovação final dos objetivos pela alta direção	
10	Desenvolvimento de um plano de ação	Preparado por cada grupo de projeto	
11	Implementação do <i>Scorecard</i>	Garantido pelo monitoramento existente, sob responsabilidade total da alta direção	

Tabela 3.3 – As etapas de construção do *Balanced Scorecard* (Olve, 2001)

Considerando que o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição do desempenho significa um processo bastante amplo e complexo de transformação da organização, Rentes *et al.* (2001) propõem um processo de desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho envolvendo projeto, implementação e utilização, baseado nos passos da *TransMeth*, uma metodologia de Gerenciamento de Mudanças, desenvolvida em parceria entre EESC-USP e Virgínia Tech, USA. O objetivo principal desta metodologia, segundo seu autor, é fornecer uma estrutura (*frame*) para sistematizar, organizar e integrar alguns métodos de *Gerenciamento de Mudanças* existentes. Desta forma, procura-se garantir uma implementação coordenada de diferentes ferramentas de melhoria do negócio, obtendo-se, assim, uma condução coerente do processo de transformação e uma melhor utilização dos recursos da empresa neste esforço.

O desenvolvimento do sistema de medição do desempenho, proposto por Rentes *et al.* (2001) é composto por sete estágios, conforme mostra a figura a seguir.

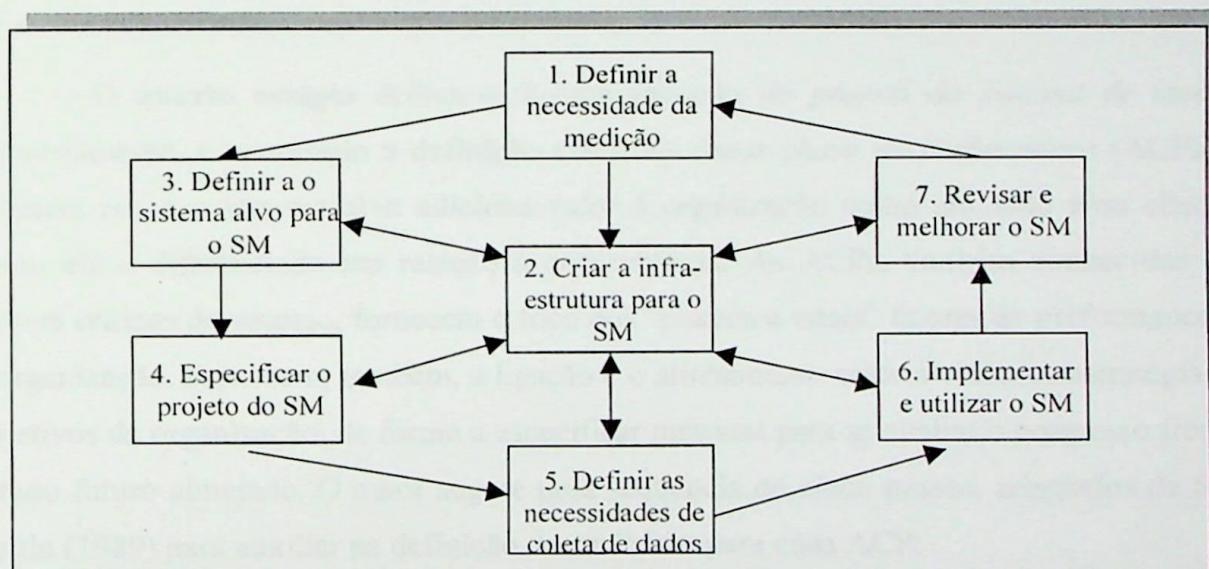


Figura 3.4 – Processo de desenvolvimento de um sistema de medição (adaptado de Rentes *et al.*, 2001)

O **primeiro estágio** refere-se à *definição da necessidade de se medir o desempenho* da organização. O autor enfatiza a necessidade de se ter uma clara percepção pelos participantes da organização do que se espera alcançar antes de se iniciar a implementação do sistema de medição. McCunn (*apud* Rentes, 2001) recomenda que não se inicie o desenvolvimento de um sistema de medidas a não ser que a empresa perceba claramente a sua utilidade. É importante também que esta necessidade seja comunicada claramente para os demais participantes da organização. Para tanto, é necessário criar um processo rápido, porém bem planejado e estruturado de comunicação desta necessidade.

O **segundo estágio** consiste da *criação da infra-estrutura para o sistema de medição*. Entre os elementos mais importantes na construção desta infra-estrutura destaca-se: a) uma estrutura de time para desenvolvimento do projeto; b) treinamento em conceitos, ferramentas e processos de sistemas de medição; e c) comunicação a todas as pessoas envolvidas e interessadas da organização sobre o desenvolvimento do sistema de medição.

O **terceiro estágio** é responsável pela *definição do sistema alvo*. O sistema alvo é a unidade organizacional ou entidade para o qual o sistema está sendo projetado. É importante que o sistema alvo, seus processos, limites e interfaces com clientes e fornecedores estejam claros e bem definidos. É importante também identificar o sistema alvo sob a perspectiva da direção e foco organizacional. Uma missão clara define o foco no presente (ou estado atual) e a visão define o foco no futuro (ou estado desejado). É importante assegurar que o sistema de medição avalie não só se a missão está sendo alcançada, mas também avaliar o progresso frente à visão da organização. Este estágio é particularmente importante pois garante consenso entre os participantes do projeto e a abrangência de sua aplicação, tornando bastante claro o objeto a ser analisado.

O **quarto estágio** dedica-se à *especificação do projeto do sistema de medição*. Primeiramente, é necessário a definição clara das *áreas chave de performance* (ACPs) que refletem como o sistema alvo adiciona valor à organização como um todo e/ou clientes e como ele é diferenciado em relação à concorrência. As ACPs, também conhecidas como fatores críticos de sucesso, fornecem o foco nos “poucos e vitais” fatores de performance para a organização. Fornecem, também, a ligação e o alinhamento entre a visão, as estratégias e os objetivos da organização, de forma a especificar métricas para se avaliar o progresso frente ao estado futuro almejado. O autor sugere uma seqüência de cinco passos, adaptados de Sink e Tuttle (1989) para auxiliar na definição das métricas para cada ACP:

- Passo 1: definir as métricas existentes;
- Passo 2: definir as métricas requeridas;
- Passo 3: avaliar o *gap* (lacuna) existente entre as métricas atuais e as requeridas;
- Passo 4: completar a especificação de métricas e especificação de projeto para cada métrica;
- Passo 5: examinar o conjunto de métricas e modificá-lo quando necessário.

Em seguida, é necessário determinar como as métricas serão agrupadas para compor um *painel de visibilidade* geral. A visualização das métricas deve fornecer a base para a

análise do desempenho de toda a organização e deve ser acessível e “amigável” de modo que todos os colaboradores possam compreender e acompanhar o progresso das métricas.

O **quinto estágio** consiste da *definição das necessidades de coleta de dados*. É necessário elaborar um plano de coleta de dados para as métricas, sintetizado na *matriz de desenvolvimento* das métricas, que serve de base central de informações para o sistema de medição. Ela contém a definição e o propósito de cada métrica, o nome do responsável por ela, a freqüência da atualização dos dados, o tipo de dado e o conjunto de ferramentas a ser utilizado. Informa-se, ainda, se a métrica já está disponível ou não, a data de sua implementação e a meta para cada uma delas. A importância deste estágio está em sustentar a habilidade de coletar e atualizar os dados das métricas em intervalos regulares.

O **sexto estágio** visa a *implementação e utilização do sistema de medição*. O autor salienta que, como a implementação de qualquer mudança organizacional é complexa, é neste ponto que as iniciativas falham. Neste estágio a proposta se torna visível a toda a organização e qualquer falha compromete a credibilidade do sistema de medição. Este estágio comprehende quatro atividades principais: a) coletar os dados necessários e gerar suas apresentações gráficas; b) obter ou desenvolver todas as ferramentas, tecnologia ou outros recursos necessários; c) treinar as pessoas envolvidas na coleta de dados e nas ferramentas; e d) compartilhar as informações com todas as partes interessadas da organização sobre o sistema de medição. Uma vez implementadas as ferramentas e os processos associados ao sistema de medição do desempenho, os mesmos podem ser utilizados para capacitar o processo decisório para as melhorias.

E, finalmente, o **sétimo estágio** refere-se à *revisão e melhoria do sistema de medição*. A avaliação do sistema é necessária para a identificação de possíveis falhas e/ou oportunidades de melhorias no sistema de medição já implementado. Os usuários do sistema e demais membros da organização podem avaliar, também, o impacto dos sistemas de medição na organização e no seu desempenho.

Kaplan *et al.* (*apud* Letza, 1996) asseguram que a identificação de medidas chave de desempenho formariam um pré-requisito para desenvolver o *scorecard* e um processo interativo se realizaria antes do surgimento do *scorecard*.

Letza (1996) mostra os principais estágios na metodologia utilizada pelas empresas AT&T e Rexam Custom:

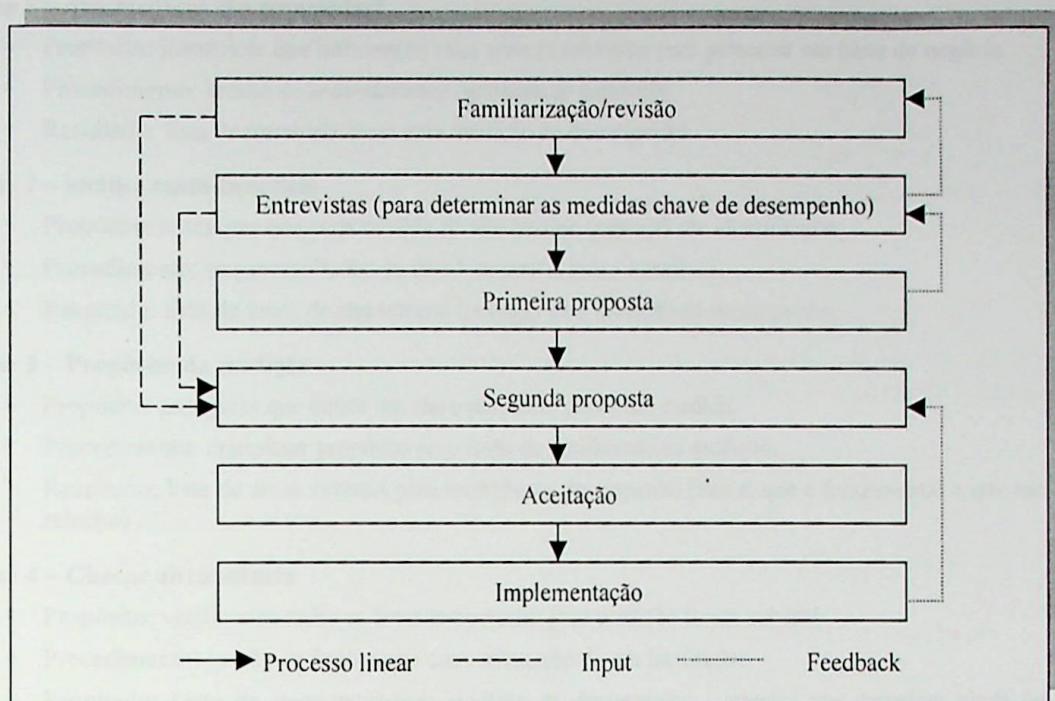
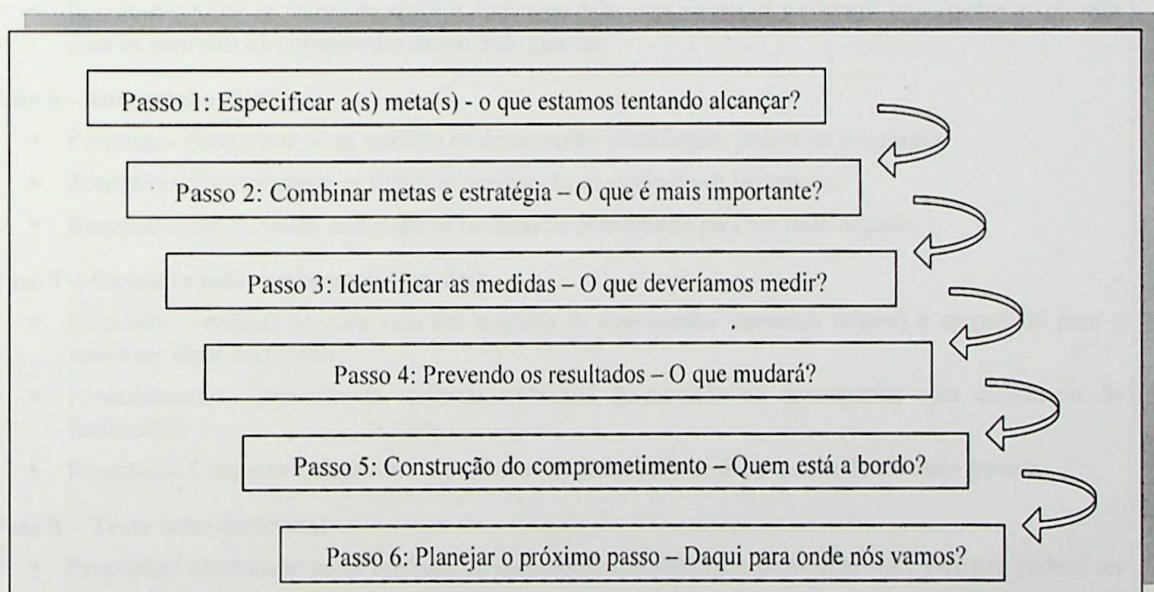


Figura 3.5 – Metodologia utilizada pela AT&T e Rexam Custom (Letza, 1996)

Vitale (*apud* Letza, 1996) apresenta uma metodologia composta de seis passos, aplicada na empresa MC:

Figura 3.6 – Metodologia utilizada pela MC (Vitale (*apud* Letza, 1996))

Neely *et al.* (2000a) construíram um projeto piloto de projeto de sistema de medição do desempenho que foi devidamente testado e documentado. O projeto do sistema de medição do desempenho foi desenvolvido de acordo com os princípios resumidos na Tabela 2.1. e consiste de doze fases, conforme descrito a seguir:

Fase 1 – que medidas são requeridas?

- Propósito: identificar que informação cada gerente necessita para gerenciar sua parte do negócio.
- Procedimento: sessão de *brainstorming* (tempestade cerebral).
- Resultado: lista de possíveis áreas para medição do desempenho.

Fase 2 – análise custo-benefício

- Propósito: assegurar que cada medida de alto retorno (*pay-off*) são identificadas.
- Procedimento: traçar resultados da fase 1 na matriz custo-benefício.
- Resultado: lista de áreas de alto retorno (*pay-off*) para medição do desempenho.

Fase 3 – Propósito da medição

- Propósito: assegurar que existe um claro propósito para cada medida.
- Procedimento: completar propósito para folha de verificação da medição.
- Resultado: lista de áreas centrais para medição de desempenho (isto é, que é fundamental e que tem alto retorno).

Fase 4 – Checar abrangência

- Propósito: verificar se todas as áreas importantes para medição foram cobertas.
- Procedimento: sessão de *brainstorm* com orientação de um facilitador.
- Resultado: Lista de áreas extra para medição do desempenho – aquelas que deveriam ainda ter alto retorno ou ser fundamental.

Fase 5 – Projeto detalhado (função)

- Propósito: determinar a estrutura para cada medida de desempenho.
- Procedimento: conclusão da folha de registro de medição do desempenho com a assistência de um facilitador.
- Resultado: Série de folhas de registro, cada uma delas com resumo dos assuntos importantes associados com as medidas de desempenho de um dado gerente.

Fase 6 – Integração (função)

- Propósito: determinar se as medidas de desempenho identificadas podem ser integradas.
- Procedimento: completar as folhas de verificação de avaliação da integração.
- Resultado: um conjunto integrado de medidas de desempenho para um dado negócio.

Fase 7 – Considerações ambientais (funções)

- Propósito: verificar se cada uma das medidas de desempenho essenciais (chave) é apropriada para o ambiente atual da função.
- Procedimento: conclusão da auditoria ambiental da medição do desempenho com assistência do facilitador.
- Resultado: Conjunto apropriado e compreensível de medidas de desempenho de um dado gerente.

Fase 8 – Teste inter-funcional

- Propósito: determinar se as medidas de desempenho identificadas pelos diferentes gerentes podem ser integradas.
- Procedimento: reunião de grupo e conclusão das folhas de verificação de avaliação da integração.
- Resultado: um conjunto integrado de medidas de desempenho de um dado negócio.

Fase 9 – Considerações ambientais (inter-funcional)

- Propósito: verificar se todas as medidas estão apropriadas para o ambiente atual da organização.
- Procedimento: conclusão da auditoria ambiental da medição do desempenho com a assistência de um facilitador.
- Resultado: conjunto completo de medidas de desempenho apropriado.



Fase 10 – Teste de destruição (inter-funcional)

- Propósito: determinar como os números podem ser representados (*played*) para maximizar o desempenho aparente ao invés do desempenho real.
- Procedimento: reunião de grupo e conclusão das folhas de verificação do teste destrutivo.
- Resultado: conjunto integrado e realçado de medidas de desempenho (com áreas-problema potenciais ressaltadas).

Fase 11 – Institucionalização

- Propósito: institucionalizar o sistema de medição do desempenho.
- Procedimento: introdução e treinamento referente ao novo sistema de medição do desempenho. Auditorias regulares para estabelecer se existem sistemas de medição do desempenho informais e conflitantes em operação.
- Resultado: um conjunto integrado de medidas de desempenho implementado.

Fase 12 – Manutenção de saída

- Propósito: assegurar que medidas redundantes foram apagadas e novas medidas apropriadas introduzidas.
- Procedimento: conclusão de saída da folha de verificação da revisão da medição do desempenho.
- Resultado: um processo sistemático para assegurar que as medidas de desempenho são regularmente atualizadas não apenas por um dado gerente, mas também pelo grupo gerencial.

Tabela 3.4 – Projeto de sistema de medição do desempenho (Neely, 2000a)

Neely *et al.* (1997) destacam que o projeto de medidas do desempenho deve estar condizente com o contexto organizacional. Para que isto ocorra, o autor relaciona algumas recomendações encontradas na literatura relativas às medidas de desempenho. É necessário que estas medidas:

- (1) sejam transparentes e simples de entender;
- (2) tenham impacto visual;
- (3) focalizem a melhoria e não a variação;
- (4) estejam visíveis para todos;
- (5) sejam derivadas da estratégia;
- (6) forneçam *feedback* oportuno e preciso;
- (7) relacionem metas específicas e amplas (*stretching*), porém alcançáveis;
- (8) sejam baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas por um simples usuário ou em cooperação com outros;
- (9) sejam claramente definidas;
- (10) façam parte de um ciclo de gerenciamento fechado;
- (11) tenham propósito explícito;
- (12) estejam baseadas em uma fórmula ou fonte de dados definidos explicitamente;

- (13) utilizem proporção ao invés de números absolutos;
- (14) se for possível, utilizem dados que possam ser coletados automaticamente como parte de um processo;
- (15) forneçam rápido *feedback*;
- (16) forneçam informação;
- (17) sejam precisas – exatas em relação ao que está sendo medido;
- (18) sejam objetivas – não baseada em opiniões.

Baseado nestas recomendações, o autor propôs um sistema, denominado por ele de *folha de registro de medida do desempenho*, que contém todos os elementos anteriormente citados e que estes, juntos, constituem uma *boa medida de desempenho*. Os elementos selecionados foram os seguintes:

- Elemento 1 – medida:

O título da medida deve ser claro. Um bom título é aquele que explica o que é a medida e porque ela é importante. Deve ser auto-explicativo e não incluir jargões.

- Elemento 2 – propósito:

O propósito da medida deve ser especificado claramente. Se ela não for importante, deve-se questionar se ela deve ser incluída.

- Elemento 3 – relação:

Se a medida que está sendo considerada não tem relação alguma com os objetivos do negócio, então deve-se questionar se a mesma deverá ser introduzida.

- Elemento 4 – alvo:

Os objetivos do negócio são definidos em função dos requerimentos dos proprietários e clientes. Os níveis de desempenho do negócio necessários para atender a estes objetivos são dependentes de como são os seus concorrentes. Sem conhecer a concorrência e sem alvos explícitos que especifiquem o nível de desempenho a ser atingido e uma escala de tempo para alcançá-lo é impossível avaliar se o desempenho está melhorando suficientemente rápido e, a partir disso, estar apto a competir em médio e longo prazos. Deverá ser registrado um alvo para cada medida.

- Elemento 5 – fórmula:

É o modo como o desempenho é medido e afeta como as pessoas se comportam. É necessário definir a fórmula de modo a induzir uma boa prática do negócio.

- Elemento 6 – freqüência:

A freqüência com que o desempenho deverá ser registrado e relatado será definida em função da importância da medida e o volume de dados disponíveis.

- Elemento 7 – quem mede:

É a identificação de quem irá coletar e relatar os dados.

- Elemento 8 – fonte de dados:

É a especificação da fonte dos dados brutos. Vale ressaltar que a consistência dos dados é de vital importância para que o desempenho possa ser comparado através do tempo.

- Elemento 9 – quem atua sobre os dados:

É a identificação da pessoa que atua sobre os dados.

- Elemento 10 – o que eles fazem:

Provavelmente, é o mais importante elemento contido na folha de registro da medida de desempenho. Este elemento define o processo gerencial que será seguido caso o desempenho seja aceitável ou não aceitável.

Na pesquisa-ação efetuada pelo autor, concluiu-se que, para validade e utilidade prática do sistema, é necessário efetuar algumas correções: a freqüência das medições (elemento 6) foi desdobrado em freqüência das medidas e freqüência das revisões. Em alguns casos as duas freqüências são idênticas mas em outros casos não, por isso, optou-se por diferenciá-las. O autor concluiu que era necessário, também, identificar a pessoa responsável pela medida, ou seja, aquela pessoa que atua para assegurar que o desempenho melhore.

A tabela a seguir mostra a folha de registro da medição do desempenho modificada.

Detalhes	
1. Título:	
2. Propósito:	
3. Relativo a:	
4. Alvo:	
5. Fórmula:	
6.a Freqüência da medição:	
6.b Freqüência da revisão:	
7. Quem mede:	
8. Fonte de dados:	
1. Quem apropria as medidas:	
2. Quem atua sobre os dados:	
3. O que eles fazem?	
Notas e comentários:	

Tabela 3.5– A folha de registro da medição do desempenho (Neely *et al.*, 1997).

Na opinião de Raybourn (2001), a implementação do BSC tem-se revelado um desafio para a maioria das empresas. Parte desta dificuldade é devido a dependência de objetivos estratégicos completamente articulados. O sucesso da implementação entra em colapso se a organização carece de direção. Além disso, a identificação de fatores críticos de sucesso também está envolvida no processo. A mudança de medições com ênfase em uma única perspectiva para uma abordagem balanceada, com múltiplas ênfases, tem significativas implicações culturais provocando mudanças desde a compensação e progressão de carreira até aumento da dependência de trabalho em equipe (*teamwork*). Esses desafios podem ser ultrapassados com um processo detalhado de implementação. Deste modo, a autora sugere o seguinte sistema básico (*framework*) sobre o qual a organização pode formular as ligações entre estratégia do negócio e as atividades do dia-a-dia:

Passo 1 – Planejar o projeto

Tarefa 1: Confirmar a abrangência do projeto e estabelecer uma linha de tempo:

Uma clara percepção da missão, valores, e objetivos estratégicos é assunto crítico a estabelecer. Isto feito, determina-se a abrangência do projeto que, provavelmente, começará com um pequeno número de pessoas e departamentos. Linha de tempo deverá permitir tanto o refinamento do projeto quanto as resistências iniciais com as medidas de desempenho.

Tarefa 2 – Projetar uma abordagem de comunicação:

É preciso assegurar que todos entendam sobre este assunto e para onde estarão caminhando. É necessário que todos participem do trabalho de projetar o BSC. As pessoas que fazem o trabalho sabem quais são as expectativas dos clientes. Elas conhecem melhor os processos de trabalho e, por isso, elas devem projetar o BSC. Espera-se, com isso, intenso envolvimento dos empregados e que, desta forma, compreendam que a medição do desempenho não é uma imposição.

Tarefa 3 – Determinar papéis e participação organizacional:

Recomenda-se que os participantes conheçam os processos que serão medidos para assegurar o alinhamento entre os processos e as medidas além de definir recompensas pelo esforço.

Tarefa 4 – Confirmar a comunicabilidade esperada do projeto:

Definir a comunicabilidade do projeto criará o suporte necessário para revelar o comprometimento de longo prazo, assim como os benefícios de longo prazo. Se for introduzido como outras iniciativas, torna-se apenas outro *modismo* da semana,

Passo 2 – Projetar o Scorecard

Tarefa 5 – Projetar um balanced scorecard com foco em medidas específicas que suportem a estratégia do negócio:

Enfatizar medidas práticas que possam ser perseguidas. É necessário olhar para aqueles poucos e vitais assuntos que importam mais. O ideal é que sejam de cinco a nove medidas. E, então, começar a pensar sobre onde obter os dados. Se existem, analisar se podem ser melhorados.

Tarefa 6 – Identificar fatores críticos de sucesso para a implementação:

Ao invés de considerar apenas a perspectiva financeira, as demais perspectivas também deverão ser consideradas e avaliar os fatores críticos de sucesso para cada uma delas.

Tarefa 7 – Desenvolver um plano de ação para apoiar a implementação:

As medidas não são o fim e sim a melhoria. Elas apenas são úteis se são coletadas e relatadas para as pessoas que podem influenciá-las de maneira regular. As medidas nunca darão todas as respostas mas podem nos fornecer que questões devem ser levantadas e os tipos de oportunidades que existem. Então, temos que ir em direção às atividades de melhoria do processo para obter resultados.

Tarefa 8 – Coletar e preparar dados:

Perguntar ao grupo: como podemos contribuir para os objetivos estratégicos da organização? A partir daí, identificamos os clientes e o que eles querem. Que processos satisfazem o que o cliente quer? Que tipos de *input* para o processo você necessita? E quem fornece estes *inputs*? Deste modo, a equipe estabelece uma metodologia que inclui coleta de dados e validação.

Tarefa 9 – Procurar as medidas:

Nas operações diárias, os membros da equipe irão coletar dados, revelarão barreiras não previstas antecipadamente e tomar ações para ultrapassá-las. Após alguns intervalos, a equipe começará a identificar as tendências.

Após a execução de todas estas tarefas, o BSC é relativamente simples de usar. Ele passa a fazer parte da atividade diária da empresa e torna-se parte das operações – padrão direcionando o desempenho estratégico.

Passo 3 – Empregar e refinar as medidas**Tarefa 10 – Empregar scorecards:**

A aplicação prática do BSC requer tempo para estabelecer uma infra-estrutura e coletar dados durante diversos ciclos, que devem ser freqüentes. Assim, estamos olhando para medidas de *feedback* sobre o nosso desempenho – semanalmente ou mensalmente. Ao final do ano, você não será surpreendido.

Tarefa 11 – Monitorar lacunas de desempenho:

As medidas, por si, não explicarão as lacunas de desempenho mas apontarão claramente para o problema real.

Tarefa 12 – Refinar medidas do scorecard:

Se os processos, o mercado ou a direção estratégica da empresa mudarem drasticamente, as medidas de desempenho deverão ser revistas.

Tarefa 13 – Identificar resultados da implementação:

A alta administração deverá assegurar que o *scorecard* direcione a organização inteira na direção escolhida. Deve haver um senso de urgência e um argumento convincente de que a solução proposta atenua mudanças anti-econômicas e excêntricas.

Tabela 3.6– O projeto de implementação do BSC (Raybourn, 2001).

3.3 Considerações finais

A acirrada competição entre as empresas vem exercendo enorme influência para o surgimento de diversas metodologias para a formulação e implementação de estratégias.

Como mostrado no decorrer deste capítulo, dentre as metodologias mais divulgadas, no meio acadêmico e prático, está o BSC que, segundo seus autores, é um sistema de gestão que visa oferecer uma visão estratégica sobre a necessidade de se construir capacidades e aquisição de ativos intangíveis imprescindíveis para o crescimento futuro.

A adoção de um sistema de gerenciamento estratégico do desempenho exige que a empresa tenha uma clara definição de sua estratégia e tenha uma equipe disposta a investir esforços em uma iniciativa que, em muitos casos, é dificilmente quantificável.

No entanto, pela quantidade de modelos propostos na literatura, pode-se perceber a falta de consenso quanto à elaboração do projeto e implementação do modelo proposto por

Kaplan e Norton. Conclui-se que este *framework*, como é conhecido, ainda carece de compreensão e de simplificação para ser corretamente aplicado nas empresas.

Segundo uma pesquisa realizada junto a sessenta e oito executivos brasileiros, Nakamura *et al.* (2001) concluíram que a maioria deles, quando idealizam um sistema estratégico de indicadores de desempenho, o fazem fortemente alinhados à filosofia do *Balanced Scorecard*. Os autores, ao final da pesquisa, identificaram alguns fatores que induzem à implementação do BSC como instrumento de gestão estratégica no cenário empresarial brasileiro:

- (1) definição clara da estratégia;
- (2) sistema de informações;
- (3) aprendizado dos funcionários;
- (4) comunicação da estratégia;
- (5) qualidade de produtos, processos e serviços;
- (6) uso de indicadores financeiros e não-financeiros;
- (7) controle estratégico através de sistemas de medição do desempenho;
- (8) motivação e valorização dos empregados; e
- (9) relação de causa e efeito entre indicadores de desempenho.

Desta forma, apesar de suas limitações, nota-se que o modelo proposto por Kaplan é o mais recomendado para aplicação nas empresas e acredita-se que o BSC seja realmente uma valiosa metodologia para o gerenciamento estratégico do desempenho mas que necessita ainda ser estudada, depurada e simplificada para que os gerentes se sintam mais seguros no momento de decidir ou não implementá-lo.

Capítulo 4

As PE's, suas particularidades e o gerenciamento do desempenho

4.1 Considerações iniciais

Neste Capítulo, será dado destaque às particularidades das pequenas empresas buscando ressaltar os aspectos em que elas diferem das outras, o que as caracteriza como um segmento, ou seja, como um grupo com características próprias, por que elas merecem destaque na literatura, qual a sua importância para a economia nacional, suas principais dificuldades para a implantação de sistemas de gestão e analisar a possibilidade de uso do BSC como sistema de gerenciamento estratégico do desempenho.

4.2 Critérios para classificação das PE's

Na opinião de Pinheiro (1996), os critérios geralmente utilizados para classificação ou categorização das empresas são de duas naturezas: quantitativa e qualitativa. Existe, ainda, um terceiro resultante da combinação dos dois critérios anteriores.

Os critérios de natureza *quantitativa* (econômicos e/ou contábeis), além de serem mais fáceis de obter, permitem análises comparativas entre as empresas. Usualmente, utiliza-se a classificação por número de empregados, volume de imobilização do ativo, valor do faturamento, capital social e/ou estrutura de financiamento, patrimônio líquido, lucro, etc...

Já os critérios *qualitativos*, de caráter mais gerencial e social, embora não sejam tão mensuráveis como os quantitativos e cuja identificação é mais complexa, apresentam uma visão mais real, mais íntima da empresa. Vários aspectos são analisados com este propósito: (1) organização e administração incipientes, baseadas na tradição e concentradas na pessoa do proprietário-administrador ou de membros da família; (2) baixa especialização do pessoal, especialmente nos cargos-chave; (3) dificuldades na obtenção de financiamentos, agravados

pela escassez de recursos próprios, falta de acesso ao mercado de capitais e uma situação contábil débil; (4) condições de participação e domínio do mercado em termos de concorrência, produtos comercializados, aquisição de insumos e matérias-primas; (5) baixo nível tecnológico pela menor complexidade do equipamento produtivo e menor relação investimento/mão-de-obra; e (6) independência de grupos de empresas. Estes critérios, na prática, são insuficientes até mesmo pela precariedade de obtenção de informações precisas a respeito – sempre cercadas de rigoroso sigilo, particularmente quando se trata de empresas de menor porte.

Quanto à associação dos critérios quantitativos e qualitativos, através da combinação de indicadores econômicos com características políticas e sociais, aliadas a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles de acordo com particularidades da atividade exercida e a estrutura econômica da região e do país, parece permitir uma análise mais precisa e adequada para fins de categorização das empresas.

Segundo Filion (1991a), a primeira definição oficial e legal de pequena empresa surgiu em 1948, pelo “Selective Service Act” dos Estados Unidos que estabelece que, para uma empresa de negócios seja considerada “pequena empresa”, é necessário:

- (1) *que sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;*
- (2) *que o número de empregados não seja superior a 500; e*
- (3) *que seja possuída e operada independentemente.*

Filion (1991a) sugere a seguinte definição para pequena e média empresas:

Uma pequena-média empresa é aquela que, independentemente da forma como é possuída e operada, sua administração reflete a personalidade do proprietário e o número de empregados é superior a 4 e inferior a 200.

O autor justifica que o critério do número de empregados é utilizado pela maioria dos países por ser a informação mais facilmente acessível, mais facilmente revelada pela maioria das empresas e mais facilmente controlada.

A tabela a seguir mostra a classificação utilizada por Filion.

Número de empregados	Tipo de empresa
1 – 3	auto-empregado
4 – 50	pequena
51 – 200	média
201 – 500	grande
501 +	muito grande

Tabela 4.1 – Classificação utilizada por Filion (1991a)

No Brasil, costuma-se adotar o critério utilizado pelo SEBRAE para classificação das empresas, ou seja, o do número de empregados, conforme demonstrado na tabela a seguir.

	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Mais de 499	Mais de 99

Tabela 4.2 – Classificação utilizada pelo SEBRAE (2002)

4.3 Particularidades

Na opinião de Mintzberg (*apud* Cancellier, 2001), a principal característica das micro e pequenas empresas é o *modo empreendedor* como são administradas. Segundo esta abordagem, identifica-se um fundador ou líder forte que toma as principais decisões da organização de forma ousada, arriscada e intuitiva. São características marcantes deste modelo a incessante busca por novas oportunidades e os saltos dramáticos frente à incerteza, com decisões arrojadas em momentos de crise.

Leone (1999) afirma que as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características peculiares, e, desta forma, foram agrupadas sob três perspectivas:

- (1) **quanto aos aspectos organizacionais:** adotam estruturas simples e de menor custo. Tem menor controle sobre seu ambiente externo e, por isso, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis. A administração é exercida pelo proprietário, com pouca delegação de autoridade e racionalidade das formas de controle. Os processos de planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados. A estratégia é intuitiva e pouco formalizada. Estas empresas operam numa lógica de reação e adaptação ao ambiente ao invés de antecipação e controle como ocorre nas grandes empresas. A gestão é personalizada na pessoa do proprietário. O sistema de informações externo é simples, uma vez que o proprietário discute diretamente com seus clientes;
- (2) **o processo decisório é baseado no julgamento ou intuição do proprietário:** dentro da ótica operacional de curto prazo, já que o mesmo não dispõe de tempo e nem habilidade para uma atitude mais analítica e estratégica. O proprietário é o único tomador de decisões e, por isso, o poder de decisão é localizado e centralizado. Não existem

procedimentos formalizados e o sistema de valores e a política da empresa são uma extensão da vida do proprietário. Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;

- (3) quanto às **características individuais**, o proprietário influencia todos os aspectos da empresa como: estratégia, estrutura, clima organizacional e desempenho. Existe uma simbiose entre o patrimônio social e do proprietário. O perfil do dirigente é mais o de um estrategista que corre riscos do que um administrador que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.

Outro aspecto que também merece ser salientado é o tipo de gerenciamento utilizado pelas micro e pequenas empresas. Segundo Gibb (1983), o modelo de gerenciamento utilizado pelas PE's reflete a personalidade do proprietário, desta forma o autor identificou doze influências chave na administração das PE's e desenvolveu algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas:

- (1) equipe administrativa muito pequena;
- (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multi-funcionais;
- (3) por falta de recursos, falta pessoal especializado;
- (4) sistemas de controle são informais;
- (5) o líder tem “poderes” abrangentes;
- (6) escassez de mão-de-obra;
- (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo;
- (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos;
- (9) pouca influência para obtenção de capital;
- (10) processo tecnológico limitado;
- (11) pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade;
- (12) mercado e fatia de mercado limitados.

Em relação às influências chave do proprietário/gerente na administração da pequena empresa, Gibb (1983) destacou:

- (1) os proprietários/gerentes concentram-se em tarefas que eles valorizam mais do que adotam abordagem racional/científica;

- (2) estilo pessoal de liderança e orientação para as tarefas ou pessoas – maior impacto no gerenciamento total da empresa;
- (3) pouca educação formal. O proprietário/gerente aprende fazendo;
- (4) motivação é reflexo da realização – trabalho/lazer afetam os objetivos da empresa;
- (5) empresa é muito dependente das características psicológicas do seu proprietário;
- (6) proprietários/gerentes ficam muito tempo na alta direção;
- (7) proprietário/gerente utiliza a empresa para a realização de objetivos sociais;
- (8) influência da família sobre estrutura de acionistas, sucessão, oportunidades para gerentes que não pertençam à família, sistema social (preferência na promoção) e recrutamento;
- (9) forte laço pessoal com o negócio – críticas ao negócio podem ser tomadas como pessoais;
- (10) alto valor na independência e aversão à burocracia;
- (11) limitação na disponibilidade de capital.

4.4 As pequenas x grandes empresas

Tate (*apud* Filion, 1991b) salienta que, normalmente, as pequenas empresas mantêm um relacionamento mais próximo com os clientes, empregados e fornecedores do que as grandes. Tendem a relacionar-se melhor com os empregados, podem desempenhar um trabalho mais individualizado junto aos seus clientes e podem atraí-los com base em produtos especializados, qualidade e serviços pessoais ao invés de fatores impessoais do preço ou produção em massa da grande maioria dos produtos similares.

Por outro lado, Tate (*apud* Filion, 1991b) destaca, algumas desvantagens: (1) inadequadas habilidades gerenciais; (2) financiamento inadequado; e (3) fraca posição competitiva.

Pinheiro (1996) afirma que, apesar de todas as vicissitudes de escassez de recursos financeiros, de mão-de-obra qualificada, de tecnologia, etc..., a micro, pequena e média empresa (MPME) apresenta uma baixa eficácia gerencial em decorrência da falta de uma *postura empreendedora*, que é a base de toda a tecnologia gerencial moderna, através da qual se faz capaz de inovar e de valorizar os recursos disponíveis em toda sua extensão. Seus dirigentes, de maneira geral, não dispõem de uma consciência administrativa, ou seja,

qualidades e capacidade decisória para assumir riscos em situações diversas. Atributos que requerem, além de conhecimentos, alto poder de reflexão.

Se de um lado, existem tais problemas ou dificuldades típicas das micro, pequenas e médias organizações, por outro lado, essas empresas apresentam características que lhes são peculiares e que podem contribuir positivamente para o seu bom desempenho, quando adequadamente aproveitadas:

- (1) são, por exemplo, mais ágeis, mais enxutas em suas estruturas do que as grandes organizações, sendo, por isso, mais flexíveis e adaptáveis a novas situações ambientais e de mercado – neste caso, por estarem mais próximas da clientela.
- (2) pela sua menor dimensão, a proximidade das pessoas, a simplicidade na utilização dos meios facilitam a comunicação, que, na maioria dos casos, é feita diretamente sem procedimentos complicados e sem ser alvo de distorções.
- (3) estas empresas tendem a formar seus próprios quadros de pessoal, transformando-se em campo de treinamento de mão-de-obra, particularmente de especialistas, com grande expansão da criatividade dos indivíduos, pelas oportunidades que comumente oferecem.
- (4) geralmente estão voltadas para seu(s) produto(s) principal(is), podendo, com mais facilidade, concentrar total atenção à qualidade e aos custos do(s) mesmo(s), especialmente em razão da produção em menor escala.

Porém, na prática, todos estes fatores não geram benefícios naturalmente para suas atividades produtivas. Deste modo, torna-se necessário que sejam direcionadas para este fim. Este objetivo só pode ser alcançado com plena vantagem para a organização através do exercício da atividade gerencial, exercida de forma eficaz.

Na opinião do autor, uma gerência é eficaz quando os propósitos da atividade empresarial estão voltados para os resultados a serem obtidos pela organização, não só em termos econômicos, mas, particularmente, em termos de satisfação da clientela – em razão da qualidade de seus produtos e serviços – bem como através do equilíbrio harmonioso do seu grupamento de trabalho e, até mesmo, de sua participação institucional.

4.5 O crescimento e o desenvolvimento

Mount (1993) estudou o desenvolvimento das organizações, de maneira geral, e reconheceu que a maioria delas começa como pequenas organizações e propõe um *framework* de cinco estágios para explicar o crescimento e o desenvolvimento das pequenas empresas.

Em todos os estágios, estas empresas enfrentam diferentes desafios competitivos. Algumas vezes elas devem satisfazer uma clientela mais ampla – novos clientes e/ou novos fornecedores, expansão de canais de distribuição, investidores externos e uniões de comércio. Mudanças no ambiente externo, freqüentemente resultantes de escolhas estratégicas, criam uma pressão menor enquanto a empresa está operando de uma situação estável para outra. Estes mesmos desafios externos impõem diferentes riscos para uma empresa em fase de transição, considerando que muita energia é consumida com as mudanças internas para mover-se de uma fase estável para outra. Na verdade, uma crise pode resultar quando a instabilidade das mudanças internas coincidem com um alto grau de incerteza externa. Cada um destes estágios é descrito a seguir:

- (1) **Primeiro estágio - organização operada pelo proprietário:** nesta fase, a empresa freqüentemente gira em torno de um produto principal, um nicho de mercado e uma base limitada de clientes. Poucos empregados estão envolvidos e os negócios dependem muito mais da técnica do proprietário-operador ou habilidades em vendas do que habilidades gerenciais. O foco da ação é a eficiência e atenção aos detalhes. A experiência pessoal desempenha um papel essencial nas decisões operacionais. Considera-se muito pouco a separação das funções de marketing, produção, pessoal, financeira e contabilidade. O maior bem da empresa é a habilidade de responder rapidamente às oportunidades e ameaças devido à simplicidade da organização. Surgem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, deste modo, o proprietário tem que considerar uma estrutura mais complexa, dando início a uma fase de transição.
- (2) **Segundo estágio – transição para organização gerenciada pelo proprietário:** o aumento no volume de vendas e de serviços provoca aumento nas atividades administrativas de modo que é necessário contratar assistentes. O maior desafio desta fase é sair do conforto fornecido pelas habilidades operacionais e mover-se para o desenvolvimento e exercício de habilidades gerenciais. Para muitos proprietários de pequenos empreendimentos, compartilhar a autoridade sobre o processo decisório é problemático, podendo resultar em um período de transição longo e estressante.
- (3) **Terceiro estágio – organização gerenciada pelo proprietário:** neste estágio, o empreendimento é marcado por menor dominância do proprietário, uma abordagem mais deliberativa para a tomada de decisões e a tendência para a autoridade compartilhada. O desenvolvimento exige tecnologia adicional, serviço ao cliente ou pesquisa que devem ser adquiridos para manter-se competitiva em um ambiente de negócios em mudança. Um

dos elementos essenciais desta fase é o aumento do fluxo de informações necessário para facilitar a comunicação, a coordenação de atividades e a medição do desempenho.

- (4) **Quarto estágio – transição para o gerenciamento funcional emergente:** a contratação de especialistas e/ou médios gerentes demandará mais delegação no processo decisório. Surge, então, a necessidade de delegar mais responsabilidade e assegurar a disponibilidade e o próprio uso da informação para facilitar a expansão. Como resultado, as decisões são tomadas de forma mais sistemática. Para que os gerentes funcionais e departamentais trabalhem eficientemente na organização são necessárias mudanças estruturais, ênfase maior nos processos gerenciais e um certo investimento em sistemas de suporte. O proprietário se vê obrigado a examinar diferentes pontos de vista, freqüentemente conflitantes, dos gerentes funcionais e negociar consenso em relação a um curso final de ação.
- (5) **Quinto estágio – gerenciamento funcional emergente:** Esta fase é caracterizada pela presença do gerente geral e um grupo de gerentes composto de especialistas em algumas áreas funcionais, que compartilham a tomada de decisões. Prevalecem três requerimentos básicos: o compartilhamento da autoridade e da responsabilidade no topo; a eficiente troca de informações para cima e para baixo na organização; e um eficiente planejamento em equipe de modo que o grupo de administração possa sincronizar e coordenar seus esforços no sentido de alcançar as metas compartilhadas. O proprietário desempenha, então, o papel de gerente geral. É importante lembrar que a qualidade da informação (precisa, oportuna e relevante), processos de decisão internos e posições e sistemas formalizados reforçam a necessidade de informação, comunicação e sistemas de controle.

4.6 Dificuldades quanto à implementação de modelos

McAdam (2000) levantou uma discussão a respeito das metodologias desenvolvidas para aplicação dos princípios do TQM (*total quality management*) em pequenos empreendimentos. Segundo o autor, estas metodologias, como o BEM (*business excellence model*) e o *balanced scorecard*, foram desenvolvidas *pelas grandes empresas* para as *grandes empresas*. Cada vez mais, estes modelos estão sendo utilizados em outras áreas, como setor público e o das pequenas e médias empresas (PME's). Estas empresas, ao invés de usar modelos específicos, estão sendo induzidas a utilizar modelos já prontos, desenvolvidos para outro contexto. Deste modo, as PME's não só falham na introdução dos princípios do TQM como também retorcem o negócio e consomem uma grande quantidade de recursos escassos.

O autor destaca alguns problemas que podem ocorrer quando da aplicação destes modelos em PME's relacionando-os aos princípios básicos do TQM:

- (1) **devem estar estrategicamente ligados às metas do negócio:** A formulação da estratégia e a ligação às operações é um processo muito dinâmico nas PME's. Este dinamismo é reflexo da constante turbulência do mercado em que estão inseridas. O antigo nicho seguro de mercado está sendo ocupado por organizações maiores cada vez mais ágeis e os principais clientes estão demandando mais qualidade e menor custo. Sem dúvida alguma, o BEM e o BSC podem ligar o TQM às metas da empresa em ambientes dinâmicos. As PME's não dispõem de muito tempo, já que mudanças contínuas no mercado devem se refletir prontamente em mudanças nas operações destas empresas.
- (2) **compreensão e satisfação dos clientes é vital:** os dois modelos, além de pressupor que os clientes são relativamente numerosos e homogêneos, destacam as necessidades e propõem um sofisticado sistema de medição da satisfação dos mesmos. No ambiente das PME's existe um relacionamento muito mais próximo com os clientes. Muitos dos seus empregados conhecem e estão em contato direto com eles e, deste modo, a voz do cliente já vem sendo incorporada às operações das empresas, sem a utilização de abordagens prolongadas e formalizadas.
- (3) **é necessário a compreensão e participação de todos os empregados, em todos os níveis:** O TQM deveria envolver empregados pela simplicidade, facilidade de compreensão e pouca burocracia dos métodos. No entanto, ambas abordagens requerem grandes elementos formais para envolvimento, com considerável burocracia, e satisfação do cliente de forma indireta. No ambiente das PME's, além da pouca disponibilidade de recursos, cada empregado desempenha um e, algumas vezes, diversos papéis. O envolvimento do empregado é visto como um processo natural, que deve ser educado e desenvolvido ao invés de utilizar modelos formalizados e complicados e não adequados ao ambiente das PME's e que irão acrescentar burocracia desnecessária. Ambos os modelos requerem uma diversidade de habilidades e experiências através de muitas diferentes funções e é improvável que as PME's possuam toda essa experiência e conhecimento. Estes modelos equacionam o conhecimento com o trabalho executivo (por exemplo, escrever relatórios, trabalhos trans-funcionais, análise de negócios, etc...) e, deste modo, representam uma limitação às PME's na aplicação de seus princípios, em termos de disponibilidade de recursos humanos. As PME's possuem um grau de flexibilidade e orientação de mudança natural por causa da sua proximidade com o cliente, da falta de camadas organizacionais e burocracia. Neste contexto, pode ser difícil

aceitar um modelo altamente formalizado que tenha um ciclo mínimo de tempo de seis meses e suposição implícita de recursos disponíveis e várias camadas de administração.

- (4) **é necessário o comprometimento da alta administração e a consistência do propósito:** ambas abordagens salientam a importância do papel da liderança no sucesso da implementação do TQM. Implicitamente, estes modelos supõem que os gerentes serão capazes de gastar tempo considerável e estar diretamente envolvidos na implementação da auto-avaliação. No ambiente das PME's, é essencial a visão e o comprometimento da liderança em relação ao esforço do TQM. Deste modo, falta aos gerentes e líderes das PME's perícia e treinamento necessários para assimilar e aplicar metodologias e modelos complexos e, além disso, possuem pouca disponibilidade de tempo para tal. Esta falta de perícia associada à disponibilidade de tempo podem resultar em implementação de retórica ao invés da essência do modelo. Uma vantagem potencial para as PME's na aplicação do TQM é a visibilidade natural e o envolvimento dos gerentes. Se eles estão comprometidos e dirigindo o esforço do TQM, então a abordagem deles será visível e clara para todos os empregados. É difícil encarar este processo de aplicação do BSC ou do modelo de excelência do negócio com um concomitante aumento da formalidade e da burocracia.
- (5) **a importância dos processos e da medição:** Tanto o modelo de excelência do negócio quanto o BSC destacam os processos do negócio. Eles permitem, ainda, a possibilidade que uma organização pode não estar completamente baseada em processos, isto é, uma estrutura baseada em processos funcionais. Ambos os modelos são construídos sobre a suposição de que existem processos quase permanentes dentro da organização e que estes processos podem ser definidos e gerenciados. Embora estes processos existam nas PME's, são muito mais temporais e menos definidos do que nas grandes organizações. Se estes processos forem institucionalizados pelos modelos, poderiam causar sérios problemas em relação à habilidade das PME's em reagir às mudanças do mercado. Em relação às grandes empresas, as PME's possuem estruturas relativamente informais, achatadas e altamente centralizadas. Então, as PME's não deveriam ter o mesmo grau de problemas quando implementam mudanças baseadas no TQM como resistência dos médios gerentes e funcionários. As PME's possuem muito mais oportunidade para formar rapidamente um time baseado na estrutura do processo por causa de seu estilo informal e seu estilo natural de trabalho trans-funcional.

Pongeluppe *et al.* (2001), por sua vez, ressaltam outras dificuldades operacionais que as PE's enfrentam no processo de implantação de indicadores de desempenho estratégicos que

exige alguns requisitos que vão além do simples levantamento dos processos, acompanhamento de resultados e estratégia:

- (1) **Falta de dados:** as PE's não possuem um banco de dados único para centralização das informações e nem as fazem sob a forma informatizada, tornando a busca de informações uma tarefa difícil e, ainda, não fidedignas para a tomada de decisão;
- (2) **Falta de sistema de informações:** além de não possuírem as informações inerentes à produção, ao faturamento e ao mercado, estas empresas não possuem um sistema informatizado para armazenamento devido à falta de capital para investir em *hardware* e *software*;
- (3) **Falta de pessoas:** como o número de funcionários geralmente é pequeno e estes já estão envolvidos em suas atividades rotineiras e, além disso, os salários são baixos impossibilitando a contratação de pessoas para esta ocupação, faltam pessoas para as atividades de coleta, digitação e avaliação das informações;
- (4) **Não possuem visão de processo e sim de resultados:** devido à grande importância dada aos resultados financeiros e aumento da receita, as PE's não procuram avaliar indicadores de processos como, por exemplo, o treinamento de funcionários, rotatividade, perdas no processo, etc...
- (5) **Falta de planejamento estratégico:** um dos pontos principais do BSC é o desenvolvimento de indicadores com base na estratégia e nas metas determinadas e, nas PE's, muitas vezes este planejamento não está formalizado.

4.7 O planejamento estratégico

O planejamento estratégico tornou-se um meio de orientação dos rumos e ações das organizações no contexto do ambiente globalizado, no qual as pequenas empresas enfrentam muitas dificuldades para sobreviverem e tornarem-se competitivas (Terence, 2001).

Segundo Bortoli Neto (1980), 81,2% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 18,8% resultam da ineficiência de recursos. A falta de planejamento é percebida pela má utilização dos recursos financeiros decorrente da falta de uma avaliação mais precisa do futuro do mercado ou da ausência de definição da forma de atuação do mesmo (Almeida (*apud* Terence, 2001)).

Terence *et al.* (2001), por sua vez, destacam três particularidades inerentes às pequenas empresas e que influenciam profundamente o processo de elaboração da estratégia:

- (1) **Particularidades contextuais:** referem-se ao ambiente externo da pequena empresa. Produzem reflexos no processo estratégico, porém não são controláveis pela ação do gestor. Entre elas estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos. A não-utilização de metodologias de planejamento estratégico é decorrente da carência de informações. O pequeno empresário demonstra, pela falta de atitude em buscar estas informações, falta de consciência quanto à importância delas na formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento e até mesmo a sobrevivência da empresa.
- (2) **Particularidades comportamentais:** estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, etc... De maneira geral, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, a tendência à obsolescência, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização da improvisação caracterizando uma gestão intuitiva. Geralmente, o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não dedicando-se ao planejamento para próxima semana, próximo mês e assim por diante. A sua gestão centralizadora é um fator determinante no planejamento estratégico já que todas as atividades administrativas dependem dele, inclusive as tarefas de definição, elaboração e implantação da estratégia.
- (3) **Particularidades estruturais:** referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre elas estão: a informalidade das relações, a administração não-profissional, a propriedade e a administração exercidas pela mesma pessoa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais. A informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais podem causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões. Em alguns casos, o pequeno empresário alega que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os funcionários, agindo assim estará assegurando vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência.

Segundo Schindelhutte (2001), no contexto das pequenas empresas, freqüentemente elas não possuem afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos muito gerais. A tendência das PE's é esquivar-se do planejamento, já que isto implica na

manipulação de incertezas sobre as quais o gestor, geralmente o próprio proprietário, possui pouco ou nenhum controle (Golde (*apud* Terence, 2001)). Estas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, porém, ineficazes nas decisões estratégicas. Dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado (Almeida (*apud* Terence, 2001)). Este segmento é o que mais necessita de planejamento considerando a limitação dos recursos e que um pequeno erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a concentrar-se nos fatores-chave de sucesso, nas prioridades, e nas oportunidades de longo prazo (Tiffany & Peterson (*apud* Terence, 2001)).

Deste modo, Bhide (*apud* Cancellier, 2001), afirma que os empreendedores usam uma abordagem rápida e barata que representa um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Comparando-se com a prática das grandes organizações, ela é mais econômica e oportuna para as pequenas empresas. Esta abordagem pode ser resumida em três características, a saber:

- (1) seleção de oportunidades rapidamente descartando as pouco promissoras;
- (2) análise e planejamento de idéias parcimoniosamente centrando-se o foco apenas em questões consideradas mais importantes e relevantes para economizar tempo e dinheiro; e
- (3) a integração entre ação e análise, formulação e implementação de estratégias.

Cancellier (2001) realizou uma pesquisa junto a um grupo de pequenas empresas industriais catarinenses procurando identificar o processo de formulação de estratégias. Embora as empresas selecionadas para participar da pesquisa apresentassem características e atividades bastante diversificadas, o pesquisador observou uma série de pontos em comum que permitiram a formulação de seis proposições sobre o processo de elaboração de estratégias pelas PE's no que se refere a:

- (1) **Papel do grupo dirigente no processo estratégico:** as estratégias são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos (grupo dirigente), que detêm e concentram o poder de decisão da organização. Estes indivíduos são responsáveis pela definição de objetivos, atuam ativamente na implantação de estratégias e são os principais interlocutores da empresa nas suas relações com o ambiente externo.
- (2) **Definição e redefinição dos objetivos empresariais:** a definição de objetivos é feita de forma bastante genérica, mas, ao mesmo tempo, é considerado um fator de grande importância para a organização e influí na escolha de estratégias. O objetivo mais comum identificado foi o crescimento organizacional.

- (3) **Busca de oportunidades no ambiente externo:** analisar e avaliar o ambiente externo corresponde a observar e identificar novas oportunidades que possam ser aproveitadas. As ameaças são secundárias e não fazem parte das preocupações dos membros dirigentes que demonstram atribuir maior importância às tarefas de construir e crescer do que às de solucionar problemas.
- (4) **Identificação e aproximação com stakeholders externos:** na busca de oportunidades, as PE's se identificam e se aproximam dos stakeholders externos que julgam ser os mais influentes ao seu desenvolvimento.
- (5) **Desenvolvimento de um número restrito de habilidades e competências internas:** estas empresas procuram identificar as competências ou habilidades principais cruciais para o bom desempenho de suas atividades e aproveitamento de oportunidades.
- (6) **Identificação e aproximação com stakeholders internos:** na análise do ambiente interno, são identificados stakeholders internos com os quais os membros dos grupos dirigentes procuram compartilhar idéias e experiências.

Sauaia (*apud* Resnik, 2000) ressalta três qualidades imprescindíveis ao plano empresarial:

- (1) **Objetividade:** avaliação honesta dos pontos fortes e fracos da companhia e de suas habilidades empresariais e administrativas;
- (2) **Simplicidade e foco:** é preciso concentrar esforços e recursos onde o impacto e o lucro são maiores;
- (3) **Planejar o futuro:** através da formulação de objetivos importantes que imponham desafios alcançáveis e que se convertam em atividades produtivas.

O autor propõe um modelo de plano empresarial composto de quatro etapas, apresentado de forma simplificada na tabela a seguir.

Etapas		Pergunta-problema
Primeira	Diagnóstico empresarial	Onde estamos?
Segunda	Definição de objetivos	Para onde iremos?
Terceira	Definição de políticas e estratégias	De que maneira iremos?
Quarta	Definição do orçamento e metas	Quanto iremos alocar?

Tabela 4.3 – O plano empresarial de quatro etapas (*Sauaia (apud Resnik, 2000)*)

- (1) **Diagnóstico empresarial:** esta etapa objetiva responder a primeira pergunta problema: onde estamos? Para elaboração do diagnóstico, a empresa pode utilizar diversas ferramentas que auxiliam na análise dos ambientes externo e interno tais como:

- análise da cadeia de valor da empresa e do produto;
- análise das 5 forças de Michael Porter (clientes, concorrentes atuais, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos);
- análise SWOT - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e análise do ambiente – demográfico, econômico, socio-cultural e tecnológico.

(2) **Definição de objetivos:** esta etapa visa responder a segunda pergunta problema - para onde iremos? A empresa necessita identificar os aspectos qualitativos do processo de mudança. Desta forma, faz-se necessário:

- *Estabelecimento da missão:* definição de princípios orientadores que guiam o conjunto total de ações adotadas na organização e que definirão a direção para seu movimento;
- *Estabelecimento de objetivos de curto prazo:* estão associados à missão. São objetivos de curto prazo aqueles que poderão ser medidos rapidamente; e
- *Estabelecimento de objetivos de longo prazo:* são aqueles que deverão ter seus resultados acompanhados por período mais longo. Podem responder a aspectos relacionados às integrações, parcerias ou evolução do crescimento da empresa.

(3) **Políticas e estratégias:** esta terceira etapa dedica-se a responder a terceira pergunta problema: para onde iremos? Desta forma, a empresa obterá a definição de ações qualitativas e os caminhos a serem adotados para implementar-se o processo de mudança, que serão alcançados à partir dos seguintes procedimentos:

- *Estabelecimento de estratégias da empresa:* com foco nas vantagens que puderem ser sustentadas ao longo do tempo;
- *Elaboração de cenários econômicos:* buscar interpretações de oportunidades e ameaças;
- *Elaboração de estratégia de Marketing:* que poderá basear-se nos sete passos propostos por Silbiger (1996): análise do consumidor, análise do mercado, análise da concorrência e da própria empresa, análise dos canais de distribuição, criação de um marketing-mix (características tecnológicas do produto, do ponto de vista tangível, localização dos pontos de venda e quantidade necessária para estabelecer fidelidade do cliente, esforços promocionais, definição do preço unitário, definição do momento crítico da estratégia inicial);
- *Definição do processo operacional:* apontar o grau de tecnologia e automação, o nível de eficiência e, como decorrência, a estrutura de custos da empresa;

- *Definição da estrutura organizacional*: descrição de cargos, distribuição de papéis que explorem as competências dos gestores orientando-os para uma aprendizagem continuada;
- *Definição da estrutura societária*: determinação da forma de se obter o capital inicial e o capital intelectual; e
- *Definição dos aspectos jurídicos e tributários*: tendo o governo como sócio da empresa.

(4) **Orçamento de metas**: esta quarta etapa objetiva responder a quarta pergunta problema: quanto iremos alocar? Desta forma, a empresa busca a quantificação dos objetivos qualitativos, de políticas e estratégias previamente definidos.

- Definição do investimento de capital e análise de *pay-back*;
- Análise econômico-financeira da empresa considerando evolução horizontal (no tempo) e vertical (a cada período);
- Projeção de fluxo de caixa para se obter uma estimativa do capital de giro necessário;
- Definição da estrutura de custos e despesas, dos investimentos e desembolsos que não agregam valor ao negócio;
- Projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE para que a empresa possa antever lucros ou prejuízos e interferir no processo de tomada de decisão;
- Projeção do Balanço Patrimonial.

4.8 O gerenciamento estratégico do desempenho

Segundo Vale (1994) a definição e a aplicação de indicadores não é uma tarefa fácil, sobretudo para as PE's considerando as características diferenciadas deste segmento.

Primeiramente, estas empresas atuam em um ambiente altamente competitivo e mutável, apresentando elevadas taxas de criação e mortalidade, conforme apresentado no *Capítulo 1* desta dissertação. Muitas destas empresas são criadas não em função de uma oportunidade de mercado, mas por ausência de outras oportunidades de modo que os ciclos recessivos contribuem para transformar desempregados em empresários, muitas vezes sem vocação ou experiência para enfrentar os rigores de uma competição acirrada.

Um outro fator, que também afeta substancialmente estas empresas para melhor e para pior, é baixo grau de formalização de certos procedimentos gerenciais e a ausência de estratégias empresariais consistentes e explícitas. Muitas PE's não utilizam até mesmo os

sistemas gerenciais e organizacionais mais elementares operando de maneira bastante rudimentar ou improvisada, não se preocupando com a racionalização e otimização de seus métodos de trabalho e sem um senso claro de direção, sobrevivendo ao sabor do acaso e de eventuais oportunidades que surgem.

Por outro lado, estas empresas são dinâmicas e flexíveis, capazes de se adaptar mais rapidamente a mudanças ambientais inesperadas e gerar soluções criativas. Algumas delas são bastante competitivas, atuando em nichos de mercado especializados, gerando produtos e serviços capazes de atender às exigências de uma clientela bastante exigente.

O desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, na opinião de Chow (1997), envolve um processo de personalização do sistema de medição do desempenho para uma organização específica. O processo tem início com uma avaliação preliminar da estratégia global do negócio da organização. O foco é a integração do processo inteiro do negócio não enfatizando demasiadamente as tarefas individuais. Após identificação do processo de negócio, juntamente com suas metas e objetivos, deve-se identificar e classificar as medidas que se acredita capturar a essência do progresso da organização em direção a elas.

Segundo o autor, as aplicações do BSC relatadas estão restritas às companhias grandes e internacionais, já que estas empresas tendem a enfrentar ambientes mais turbulentos e mais competitivos, estão dispersas e possuem uma variedade de produtos e processos que precisam ser coordenados e monitorados e, ainda, possuem mais recursos para entender as iniciativas de mudança. Por outro lado, as empresas pequenas e locais possuem diferentes necessidades, como aquelas empresas que trabalham para as grandes, talvez seja ineficaz ou desnecessário para elas.

Chow (1997) realizou uma pesquisa junto a quatro empresas do sul da Califórnia, na tentativa de descobrir como consideraram o desenvolvimento de um BSC adequado às suas necessidades particulares. O pesquisador solicitou que apontassem os cinco maiores componentes, com metas e associados com as medidas de desempenho, que deveriam formar a base para um eficiente *Balanced Scorecard*. Um outro objetivo da pesquisa era explorar como o BSC deveria variar entre as indústrias, para isso foram escolhidas quatro empresas de diferentes ramos de atividade (eletrônica, alimentícia, banco comercial e biotecnologia). A conclusão do autor é que o BSC não é tão estruturado que possa servir a todas as organizações uniformemente. Uma de suas grandes vantagens é a de fornecer aos gerentes a habilidade de projetar um único *scorecard* que adequa-se às necessidades da companhia, sub-unidades e empregados individuais.

Deste modo, o autor ainda afirma que um típico programa deve conter todos (ou alguns) os seguintes estágios:

- (1) **Estágio 1:** o planejamento estratégico, envolvendo todos os níveis da administração, leva à identificação de assuntos estratégicos e discussão de soluções possíveis. O maior propósito é obter consenso entre os membros no que diz respeito à visão e estratégia global da companhia. Este estágio deverá conduzir à identificação das perspectivas críticas do BSC.
- (2) **Estágio 2:** o comitê de planejamento estratégico é formado para formular os objetivos para cada uma das perspectivas identificadas no BSC da firma.
- (3) **Estágio 3:** utilizando-o como ferramenta de comunicação, o comitê de planejamento estratégico procura comentar sobre o BSC em busca de aceitação de todos os membros.
- (4) **Estágio 4:** com base no *feedback* do diálogo com os membros individuais, o comitê de planejamento estratégico revisa o BSC da companhia.
- (5) **Estágio 5:** O BSC revisado é comunicado para os membros individuais. A seguir, é solicitado que cada membro individual desenvolva um BSC pessoal que suporte às metas e objetivos globais da companhia.
- (6) **Estágio 6:** O comitê do planejamento estratégico revisa os BSC's individuais e o da companhia.
- (7) **Estágio 7:** Baseado no BSC final, a administração formula o plano estratégico de cinco anos para a organização como um todo. O plano para o primeiro ano é estendido para o plano operacional anual para o ano seguinte.
- (8) **Estágio 8:** o progresso individual e da companhia é revisto a cada trimestre para identificar as áreas que necessitam de atenção imediata e trabalho adicional.
- (9) **Estágio 9:** baseado nos BSC's pessoais individuais, o comitê de pessoal da companhia, com o auxílio dos supervisores individuais, avalia o desempenho passado de cada membro e faz recomendações em relação à retenção, promoção, aumento de salário ou outras recompensas.
- (10) **Estágio 10:** o comitê de planejamento estratégico revisa o BSC da companhia e o plano estratégico de cinco anos baseado no exame das condições atuais da companhia e mudanças no ambiente econômico.

Como o processo é bastante demorado, o autor recomenda que os gerentes não percam tempo na avaliação do conceito do BSC para decidir se querem implementá-lo ou outro método que promova e suporte a mudança para um sistema de medição e recompensa.

4.9 Considerações finais:

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo. Como as pequenas estão mais vulneráveis às mudanças ambientais devido às suas limitações de recursos e de pessoal especializado, o gerenciamento estratégico do desempenho torna-se uma excelente ferramenta. A adoção do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho possibilita o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa em relação à estratégia.

Para a implementação do BSC é importante ressaltar que a pequena empresa deve formalizar o seu planejamento estratégico. Além disso, é necessário adotar uma metodologia adequada à sua estrutura e estratégia.

Capítulo 5

Estudo de Caso

5.1 Considerações iniciais

Este Capítulo dedica-se à apresentação do estudo de caso, bem como a descrição da metodologia utilizada para implementação e utilização do sistema de gerenciamento do desempenho baseado no *Balanced Scorecard* em uma grande empresa.

5.2 Informações gerais sobre a *Empresa A*

A *empresa A* faz parte de um grupo de empresas de nível mundial, e está localizada no sul de Minas. O grupo A possui 350 unidades operacionais nos 5 continentes e escritórios comerciais em 37 países. Está no Brasil há 36 anos, possui mais de 7 mil funcionários e 13 unidades fabris. É responsável pela produção de 25% do alumínio nacional. Em 2000, seu faturamento mundial somou US\$ 22,9 bilhões, dos quais 5% foi gerado pela subsidiária brasileira.

Há alguns anos, a *Empresa A* vem se destacando no cenário brasileiro por sua excelência empresarial, segundo *ranking* elaborado e publicado por diversas revistas especializadas em gestão empresarial.

Alguns dados considerados relevantes sobre a *empresa A* :

- Nome:	<i>Empresa A</i>
- Ramo de atividade:	Metalurgia básica
- Principais produtos:	tarugos, lingotes, alumina e pó de alumínio
- Processo produtivo:	contínuo
- Controle acionário:	Americano
- Número de funcionários:	950 (mais 400 terceirizados)

Tabela 5.1 – Dados gerais da empresa A (Fonte: *Empresa A*, 2001)

5.3 A missão e visão da empresa

A *Empresa A* possui a seguinte declaração de visão: “*ser uma organização diferenciada, com pessoas capazes de garantir a excelência em qualquer cenário*”.

Sua declaração de missão é: “*Sempre mais A, nossas pessoas, nossos parceiros, nossos clientes em busca de crescimento, lucro e qualidade de vida*”.

Segundo a *Empresa A*, o seu sucesso é medido pelo sucesso dos clientes, acionistas, comunidades e pessoas. Desta forma, a empresa se apóia nos seguintes valores para consecução de seus objetivos:

- (1) **integridade:** o seu pessoal deverá ser honesto e responsável nos relacionamentos com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidade, uma vez que o alicerce da empresa é a integridade;
- (2) **responsabilidade social:** a empresa se compromete a trabalhar de forma a promover a segurança, a saúde e o bem-estar dos indivíduos e a preservação do meio ambiente;
- (3) **cliente:** a empresa se compromete em ser o fornecedor e a marca preferidos em cada um dos mercados que atende e em todas regiões do mundo em que atuar;
- (4) **excelência:** a empresa se compromete em fornecer produtos e serviços que atendam ou excedam as necessidades de seus clientes. Perseguirá, incansavelmente, a melhoria contínua e a inovação em tudo o que fizer para criar significativa vantagem competitiva;
- (5) **pessoas:** cada empregado terá oportunidades iguais em um ambiente de trabalho que estimule a comunicação e o envolvimento, ao mesmo tempo em que será recompensado e reconhecido por realizações individuais e em equipe, considerando que elas são a chave do sucesso da empresa;
- (6) **lucratividade:** a *Empresa A* está empenhada em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e adicionarão valor aos acionistas.

5.4 Planejamento Estratégico

O *Grupo A*, através da análise de cenários, é quem estabelece as estratégias e as metas planejadas de longo prazo, para os próximos cinco anos e para o próximo ano, tanto no nível corporativo quanto no nível das unidades. As metas são repassadas às empresas do grupo através de uma planilha conhecida como *painel de bordo*. Como as metas estão

intimamente ligadas à natureza do negócio, as metas vão se desdobrando em seis vetores até chegar ao nível das unidades, como mostra a figura 5.1.

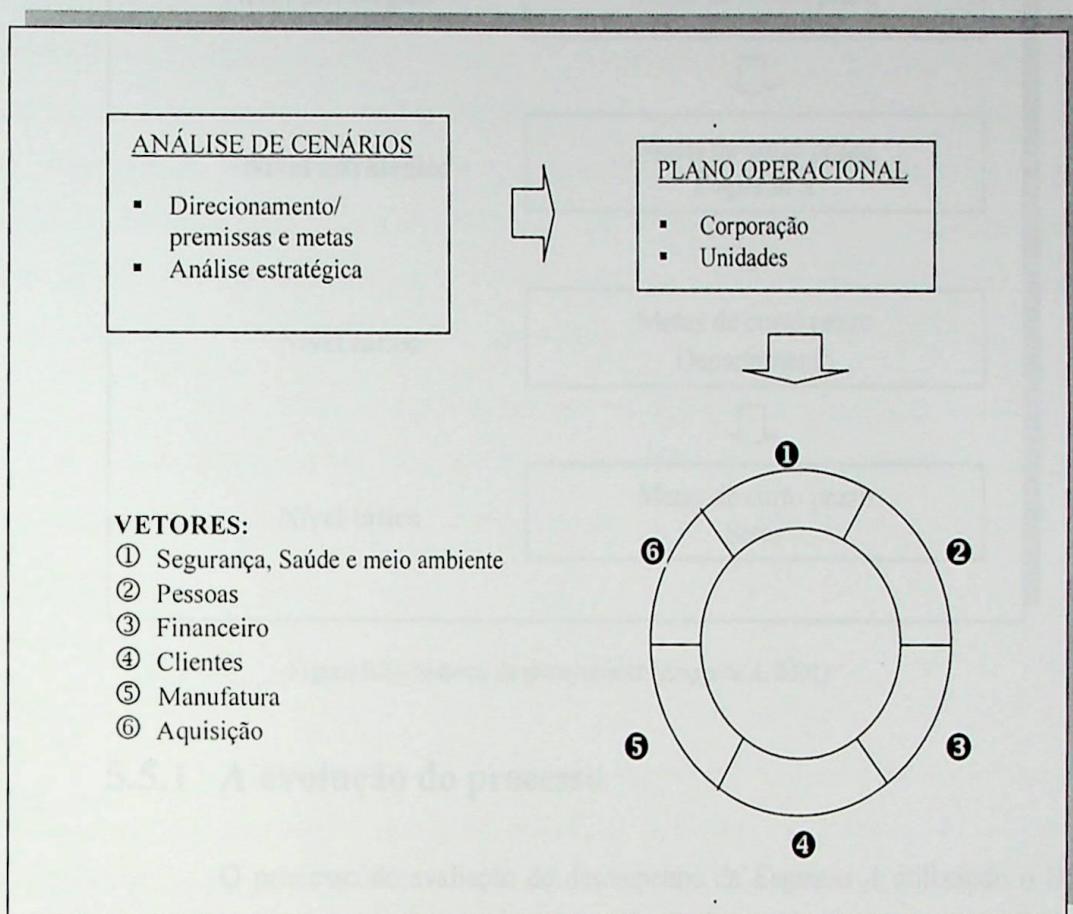
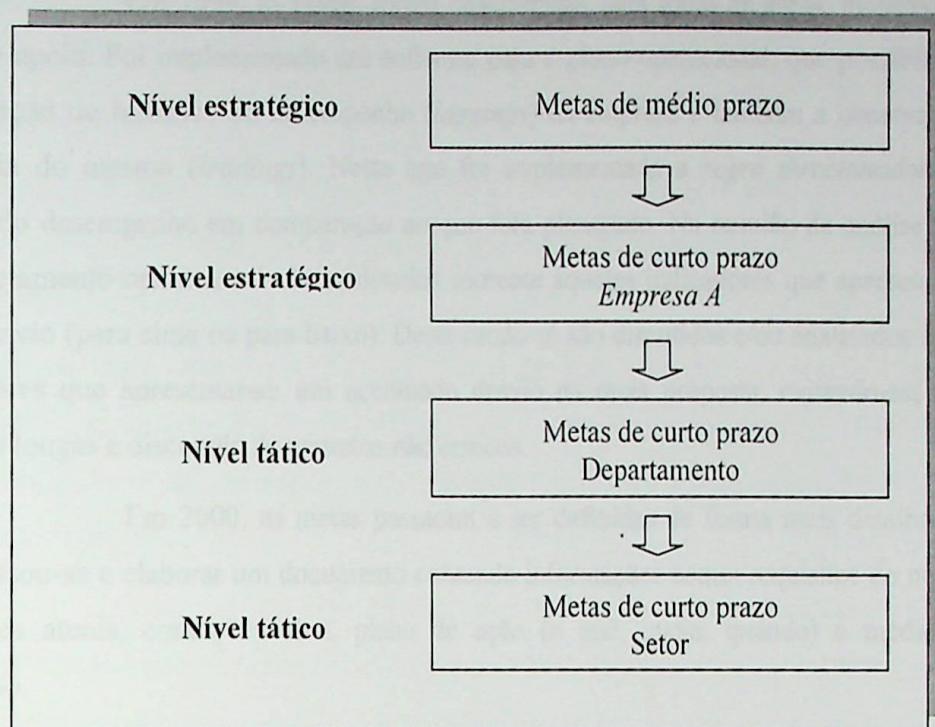


Figura 5.1 – O planejamento estratégico na *Empresa A* (Fonte: *Empresa A*, 2001)

Tomando como ponto de partida o plano de metas corporativo, a *Empresa A*, assim como as demais empresas do grupo, estabelece um Plano Operacional para o ano seguinte, desdobrando-o em metas para os departamentos e setores, como demonstrado no diagrama da figura 5.2.

5.5 O gerenciamento do desempenho através do BSC

O desempenho da *Empresa A*, nos diversos aspectos do negócio, é traduzido por meio de indicadores financeiros e não financeiros, com o intuito de facilitar o acompanhamento da evolução dos resultados em direção às metas traçadas. Esse modelo de acompanhamento compõe o *Balanced Scorecard* e possibilita uma análise completa do negócio, uma vez que visa atingir as expectativas de todas partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade.

Figura 5.2 – Sistema de planejamento (*Empresa A*, 2001)

5.5.1 A evolução do processo

O processo de avaliação do desempenho da *Empresa A* utilizando o BSC teve início em 1995, quando o então presidente estabeleceu a sua adoção através da Diretoria de Planejamento. A *Empresa A* tinha por missão os 5+, ou seja, atingir a excelência em cinco áreas: mais entusiasmo, mais qualidade, mais comprometimento, mais barato e mais rápido. Com o passar do tempo, verificou-se que nem todos os “mais” foram desdobrados em metas e percebeu-se que algumas metas não possuíam indicadores relacionados.

Em 1996, a *Empresa A* continuava tendo por missão os 5+, porém cuidou-se para que cada um dos “mais” fosse desdobrado em metas e, no entanto, ainda algumas metas permaneciam sem indicadores.

Nos anos de 1997 e 1998, a *Empresa A* adotou por missão *sempre mais*, ou seja, utilizar as pessoas, parceiros e clientes em busca de crescimento, lucro e qualidade de vida. Foram definidas metas para todas as partes interessadas tomando cuidado para que todas as metas tivessem indicadores. Adotou-se um critério de atribuição de pesos aos vetores. O vetor financeiro tinha peso 6 enquanto que os demais possuíam peso 1, ou seja, o vetor financeiro era seis vezes mais valorizado que os demais. A análise crítica do desempenho era feita com base no BSC e desdobra-se para as áreas.

Em 1999, as metas foram desdobradas para todas as áreas, inclusive para áreas de apoio. Foi implementado um software para o plano operacional, que possibilitava a visualização do histórico do desempenho (*laggings*) da empresa e também a observação da tendência do mesmo (*leadings*). Neste ano foi implementada a *regra direcionadora* para análise do desempenho em comparação ao que fora planejado. Na reunião de análise crítica do planejamento operacional são analisados somente aqueles indicadores que apresentam 20 % de desvio (para cima ou para baixo). Deste modo só são discutidos e/ou analisados aqueles indicadores que apresentaram um acentuado desvio da meta proposta, evitando-se, assim, reuniões longas e discussão de assuntos não críticos.

Em 2000, as metas passaram a ser definidas de forma mais detalhada, ou seja, passou-se a elaborar um documento contendo informações como: requisitos do negócio, condições atuais, condições alvo, plano de ação (o quê, quem, quando) e medidas do progresso.

5.5.2 Operacionalização do BSC

Diferentemente do *framework* proposto por Kaplan e Norton em que os indicadores são distribuídos em quatro perspectivas, a *Empresa A* optou por utilizar as perspectivas de forma mais flexível, adotando, assim, seis vetores para a avaliação do seu desempenho. São eles:

- (1) **Segurança, saúde & meio ambiente:** através deste vetor, a empresa monitora alguns fatores que afetam a qualidade de vida, tanto dos empregados quanto da comunidade. Os indicadores contemplam medidas que implicam na *redução de lesões por acidentes, redução de incidentes, volume de resíduos, particulados gerados e responsabilidade pública*.
- (2) **Pessoas:** sob este vetor, a empresa demonstra preocupação em levar o processo decisório para a base da estrutura organizacional. São efetuadas medições para avaliar *treinamentos realizados, índices de satisfação, rotatividade, redução do absenteísmo, redução de horas extras*. Para o plano de sugestões em uso, são acompanhados indicadores como *economia líquida*, ou seja, *economia gerada pela sugestão já retirado o investimento, número de sugestões dadas, percentual de sugestões analisadas, etc...*
- (3) **Financeiro:** sob esta perspectiva, a empresa, demonstra sua preocupação quanto à lucratividade do negócio. Os indicadores para medir o *retorno sobre o investimento, a relação entre ativo e passivo, o custos de produção*.

- (4) **Clientes:** as medições, sob este vetor, demonstram preocupação quanto à melhoria do *índice de satisfação*, tanto dos clientes externos quanto dos clientes internos, ou seja, os próprios setores da empresa.
- (5) **Manufatura:** este vetor contempla medidas voltadas para a produtividade através da *redução consumo de energia*, aumento do *volume produzido no mês* e *redução de taxas de consumo*.
- (6) **Aquisição:** Este vetor foi incluído no BSC de 2001 e é utilizado apenas pela *empresa A*. As metas deste vetor foram retiradas do vetor financeiro com a intenção de aumentar o foco na *redução de inventários, custos envolvidos no processo de compras, movimentação de materiais*, etc...

Vale ressaltar que existem dois tipos básicos de indicadores: o primeiro deles, do tipo quanto mais melhor, é calculado pela fórmula: $(\text{real}/\text{planejado}) \times 100$ e o segundo deles, do tipo quanto menos melhor: $(2 - \text{real}/\text{planejado}) \times 100$.

5.5.3 Metodologia utilizada pela *Empresa A*

Para a construção do sistema de gerenciamento do desempenho baseado no BSC, a *Empresa A* seguiu uma metodologia composta de nove passos, conforme mostra a tabela 5.2.

Os passos 1, 2 e 3 referem-se às atividades desenvolvidas no primeiro *workshop*. Já os passos 4, 5 e 6 correspondem às atividades do segundo *workshop*. Vale ressaltar que observa-se um espaço de quinze dias entre os dois workshops. Este intervalo foi utilizado para preparação dos membros da alta direção junto às suas equipes, tendo em vista os resultados do primeiro *workshop*.

Todas as metas são identificadas por indicadores, prazos e números a serem atingidos e este conjunto de indicadores passa, então, a compor o Sistema de Medição de Performance da *Empresa A*.

Passo	Atividade	Observações
1	Workshop de conscientização do método BSC	Conduzido pelos facilitadores
2	Revisão da visão e da missão da empresa, com base no novo cenário obtido da análise estratégica e do direcionamento corporativo.	O direcionamento apresenta os vetores e uma orientação sobre seus respectivos pesos.
3	Preparo do Plano de Longo Prazo – PLP, com horizonte de 5 a 10 anos.	Desdobrado através. Nesta etapa são estabelecidos os objetivos estratégicos.
4	Preparo de Metas de Médio Prazo – MMP, com horizonte de 3 a 5 anos.	Apoiando e alinhadas ao PLP
5	Preparo das Metas de Curto Prazo – MCP, com horizonte de 1 a 2 anos	Apoiando e alinhadas à MMP. Aqui é criado o Sistema de Medição de Performance
6	Estabelecimento das iniciativas facilitadoras (plano de ação) para cada indicador envolvendo as MCP.	Incluindo recursos necessários: financeiros, pessoal, treinamento e informática
7	Preparo dos Planos Setoriais dos processos organizacionais e desdobramento até o nível operacional, contemplando ações diretas para o nível dos executantes.	Baseando-se nos passos 3, 4, 5 e 6 do Plano Operacional da Unidade. Utilização de diversos meios de comunicação para a divulgação.
8	Análise crítica do desempenho organizacional e seu desdobramento.	Monitoramento do Sistema de Medição da Performance desenvolvido, utilizando-se de gráfico do tipo radar.
9	Ações corretivas e preventivas	Correção dos desvios detectados em relação às metas. Sistema de reconhecimento em função dos bons resultados obtidos.

Tabela 5.2 – Metodologia utilizada para operacionalização das estratégias (Fonte: *Empresa A*, 2001)

Cada departamento, ao desenvolver seu plano operacional (passo 7), inclui também os indicadores referentes aos seus processos principais e de apoio, desta forma integrando e alinhando-se ao Sistema de Medição do Desempenho organizacional.

A relação causa-e-efeito entre os indicadores e as metas estratégicas segue a metodologia proposta por Kaplan, ou seja: estratégias → objetivos estratégicos → indicadores resultantes → fatores críticos de sucesso → indicadores direcionadores → metas → planos de ação, abrangendo as perspectivas.

O desdobramento é efetuado para todas as áreas utilizando-se de diversos meios de comunicação tais como: entrega de *agenda* para todos os funcionários contendo o plano completo para que anotem os resultados dos indicadores para que, ao final do trimestre, possa ser contemplado com um brinde se os resultados obtidos forem iguais ou superiores a 100%; software de planejamento disponível em rede para alguns funcionários-chave, intranet e estações de multimídia, estrategicamente localizadas, divulgando o plano completo e resultados; e através do Quadro de Desdobramento do Plano Operacional, disponível diretamente nas áreas e que contempla os indicadores desdobrados em cada área, por vetor,

até atingir o nível do operador, em termos de ações que eles podem executar de forma a contribuir diretamente para o sucesso da organização.

No início de cada ano, inicia-se o passo 8, quando se faz o acompanhamento diário das variáveis de processo e acompanhamento mensal, trimestral ou anual dos demais indicadores de desempenho e de resultados.

5.5.4 Alinhamento entre os objetivos e os indicadores

Até 1996, a *Empresa A* possuía indicadores apenas ao nível da fábrica. Em 1997 e 1998 estes indicadores passaram a ser também utilizados pelos departamentos produtivos (Manufatura) e, em 1999, os demais departamentos também passaram a utilizar estes indicadores.

Para muitos indicadores da *Empresa A*, a relação de causa-e-efeito não está bem definida, ou seja, a relação entre eles é implícita. Somente para alguns indicadores a relação é direta. Segundo o próprio entrevistado, melhorar a relação causa-e-efeito entre os objetivos e os indicadores é uma oportunidade de melhoria do sistema de gerenciamento do desempenho para o próximo ano.

5.5.5 Comunicação e divulgação dos resultados

Atualmente, a *Empresa A* possui um sistema de planejamento, acessado através da intranet, onde, no módulo referente ao BSC, se consegue visualizar a evolução mensal dos indicadores por departamento e por setor, permitindo até mesmo identificar o re-planejamento, quando é o caso. Estas informações, à princípio, estão disponíveis a qualquer pessoa que seja possua uma senha de *login* do sistema de informações da empresa.

A divulgação para os funcionários é realizada através de um painel colocado na entrada de cada departamento e de cada setor. Do lado esquerdo do mesmo, são mostrados os indicadores mensais planejados e realizados pela Empresa, em números e, também, em um gráfico do tipo radar. Do lado direito, são colocados gráficos do tipo Barras mostrando os indicadores mensais planejados e realizados pelo Departamento (ver figuras 5.4.a e 5.4.b).

Da mesma forma, cada setor também possui o seu painel, porém, do lado esquerdo são mostrados os indicadores mensais do Departamento e, do lado direito, os do Setor.

5.5.6 Comprometimento e recompensa

O sistema de gerenciamento do desempenho adotado pela *empresa A* prevê o pagamento de um prêmio quando a empresa atinge as metas propostas para o trimestre. Este prêmio não é um prêmio monetário. Geralmente, é um brinde, como um jantar, por exemplo.

5.5.7 Continuidade do processo

Mensalmente, as equipes-líder dos três níveis (do setor, do departamento e à nível corporativo) executam a análise crítica do plano operacional. Os líderes das equipes analisam os resultados do desempenho obtido naquele mês, avaliam o que contribuiu para que estes resultados estejam acima e/ou abaixo do que foi planejado, analisam o cenário, programam ações corretivas e preventivas. Em seguida, as informações são inseridas no Software do Plano Operacional da empresa.

Como pode ser observado na figura 5.3, o processo de análise crítica é operacionalizado de baixo para cima e, desta forma, é consolidado no Sistema de Medição do Desempenho, que integra os indicadores do desempenho global da empresa.

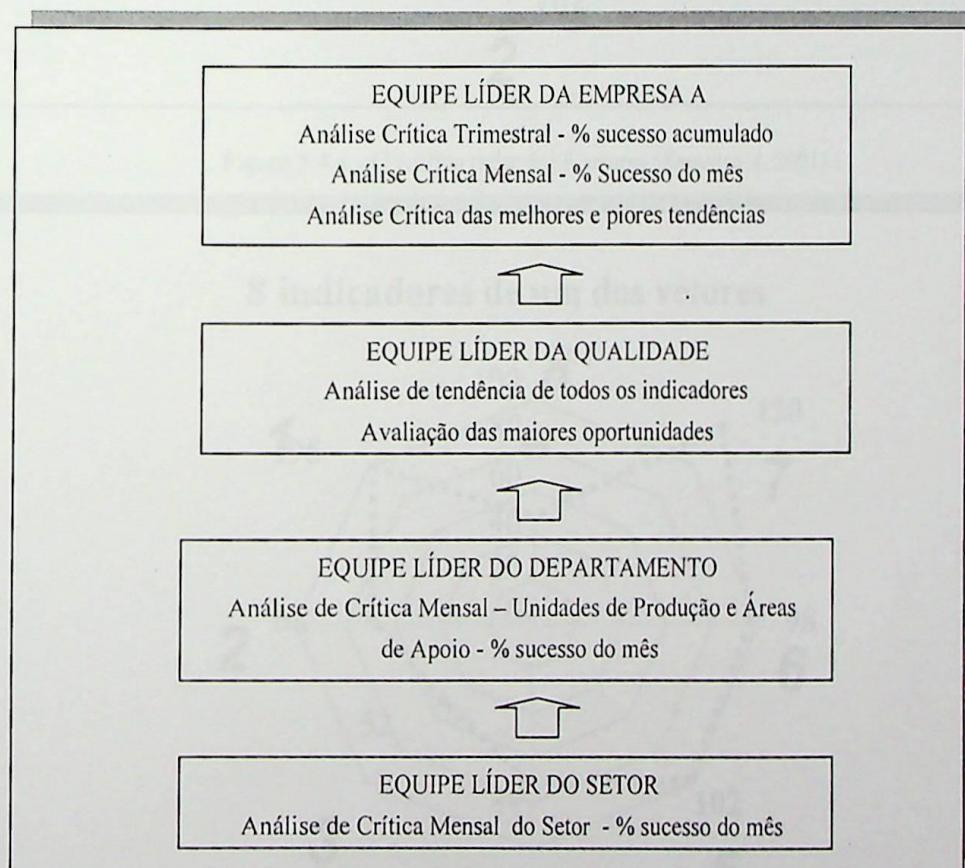


Figura 5.3 – O sistema de análise crítica (*Empresa A*, 2001)

Para facilitar a análise, a *Empresa A* desenvolveu um sistema de monitoramento gráfico, utilizando gráfico do tipo radar, para facilitar a visualização do desempenho por vetor e dos indicadores por vetor, bem como a detecção dos desvios, como mostra a figura 5.4.

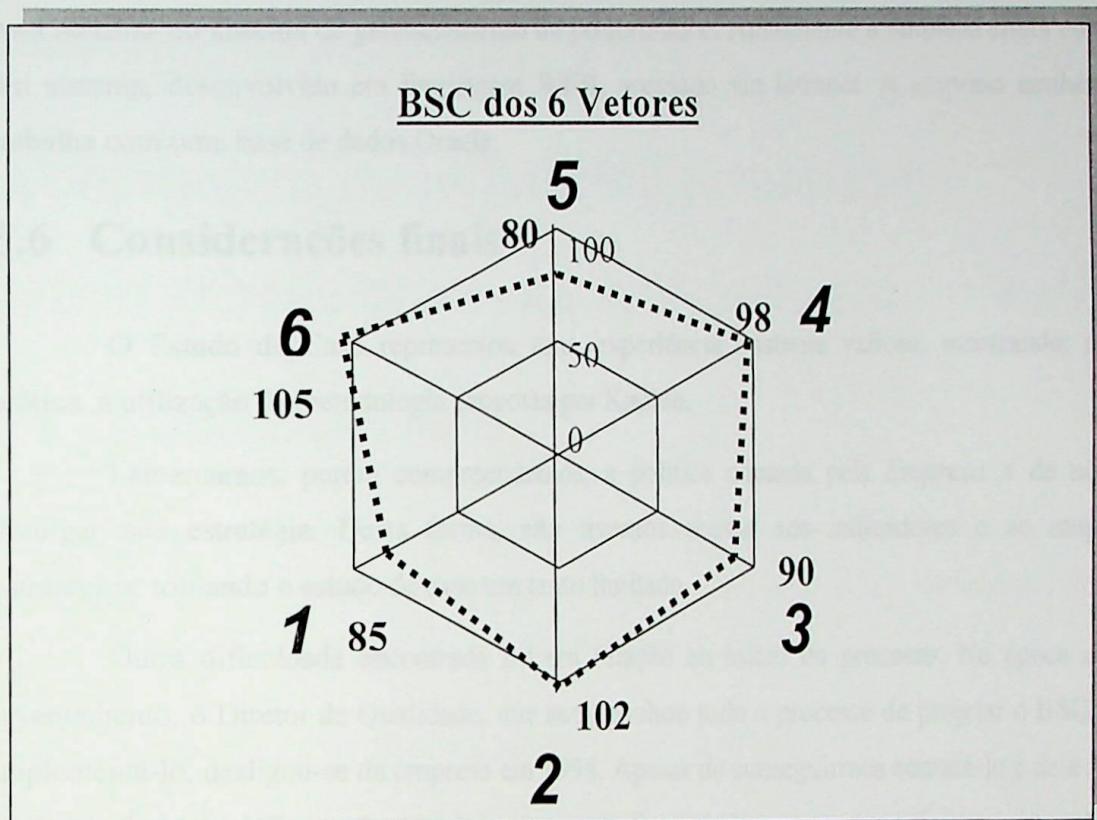


Figura 5.4.a – O gráfico radar dos 6 vetores (*Empresa A*, 2001)

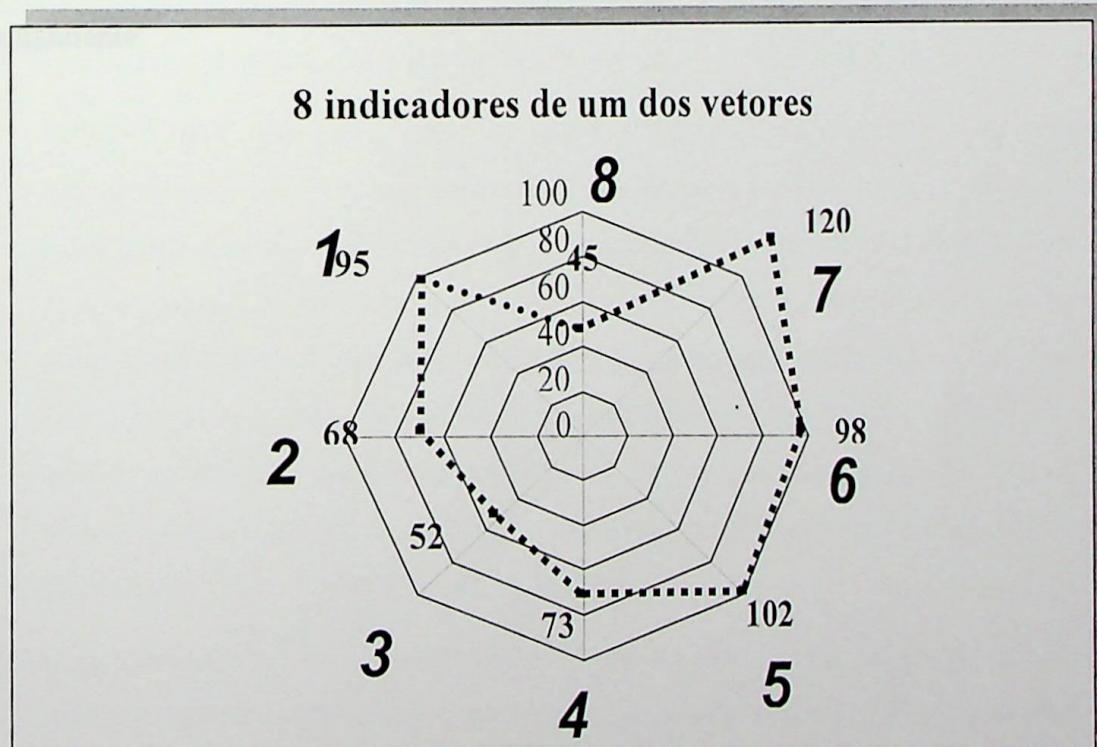


Figura 5.4.b – O gráfico radar dos 8 indicadores de um dos vetores (*Empresa A*, 2001)

5.5.8 A utilização de Tecnologia de Informação

Em 1998, a *Empresa A* adotou uma planilha do Excel para registrar os resultados das medições. Em 2000, a empresa adotou um banco de dados em Visual Basic para auxiliar no sistema de gerenciamento da performance. Atualmente a empresa conta com um sistema, desenvolvido em linguagem WEB, acessado via intranet. A empresa também trabalha com uma base de dados Oracle.

5.6 Considerações finais

O Estudo de Caso representou uma experiência bastante valiosa, mostrando, na prática, a utilização da metodologia proposta por Kaplan.

Lamentamos, porém compreendemos, a política adotada pela *Empresa A* de não divulgar sua estratégia. Desta forma, não tivemos acesso aos indicadores e ao mapa estratégico, tornando o estudo de caso um tanto limitado.

Outra dificuldade encontrada foi em relação ao início do processo. Na época do levantamento, o Diretor de Qualidade, que acompanhou todo o processo de projetar o BSC e implementá-lo, desligou-se da empresa em 1998. Apesar de conseguirmos contatá-lo e dele se dispor a fornecer informações, muitas perguntas ficaram sem resposta, pois o mesmo não tinha conhecimento sobre como estava sendo conduzida a medição do desempenho atualmente.

Capítulo 6

Abordagem metodológica proposta e estruturação para sua aplicação em uma PE

6.1 Considerações Iniciais

Neste sexto capítulo será apresentada a abordagem metodológica proposta de gerenciamento estratégico do desempenho utilizando o BSC, bem como a estruturação para aplicação da referida abordagem em uma pequena empresa.

6.2 Abordagem metodológica proposta

Diante do que foi discutido até aqui, conclui-se que a abordagem metodológica adequada à realidade das pequenas empresas, para ser implementada com maior probabilidade de sucesso, deverá possuir as seguintes características:

- (1) Como o BSC tem como ponto de partida a missão, visão e estratégia da empresa, recomenda-se que, para sua implementação, a empresa tenha realizado o planejamento estratégico. Como a maioria das pequenas empresas não desenvolveu o hábito de planejar suas atividades e, de maneira geral, não efetuam o planejamento estratégico de forma sistemática e formal, para a utilização da abordagem proposta é necessário, pelo menos, que a empresa possua um direcionamento estratégico, ou seja, saiba que posição deseja ocupar no mercado nos próximos cinco anos. Para aquelas empresas que já o fizeram há algum tempo, a adoção do BSC pode representar uma excelente oportunidade para rever sua missão, visão e seus objetivos estratégicos;
- (2) Considerando que as pequenas empresas não dispõem de muitos recursos e nem de pessoal especializado, e que o proprietário, na maioria dos casos, está sobrecarregado acumulando funções administrativas e operacionais, a abordagem a ser implementada

deve ser simples, de fácil compreensão e exigir pouca burocracia. Além disso, considerando que uma das vantagens da pequena empresa é a sua adaptabilidade, a abordagem deve ser o menos formal possível para tirar proveito desta flexibilidade e não criar burocracia desnecessária;

- (3) O processo de implementação não pode ser muito longo considerando que as pequenas empresas possuem um alto grau de flexibilidade, orientação para mudança (adaptabilidade), proximidade com o cliente e estrutura organizacional simples;
- (4) Não há necessidade de se efetuar o desdobramento do BSC nos níveis estratégico, tático e operacional, considerando que a pequena empresa não possui muitos níveis hierárquicos. De maneira geral, o proprietário está desempenhando suas funções no nível estratégico e tático e os demais empregados no nível tático e operacional;
- (5) Diante da grande possibilidade da pequena empresa não possuir uma estrutura baseada em processos, os indicadores devem estar muito mais orientados para o resultado global da empresa do que para a avaliação dos processos; e
- (6) A infra-estrutura necessária para o sistema de gerenciamento estratégico do desempenho deve ser montada com o mínimo de recursos de informática possível, já que muitas pequenas empresas não dispõem de recursos para investir tanto na compra de equipamentos e softwares quanto no treinamento do pessoal.

O esquema básico da abordagem proposta para implementação do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho utilizando o BSC em pequenas empresas é descrito a seguir:

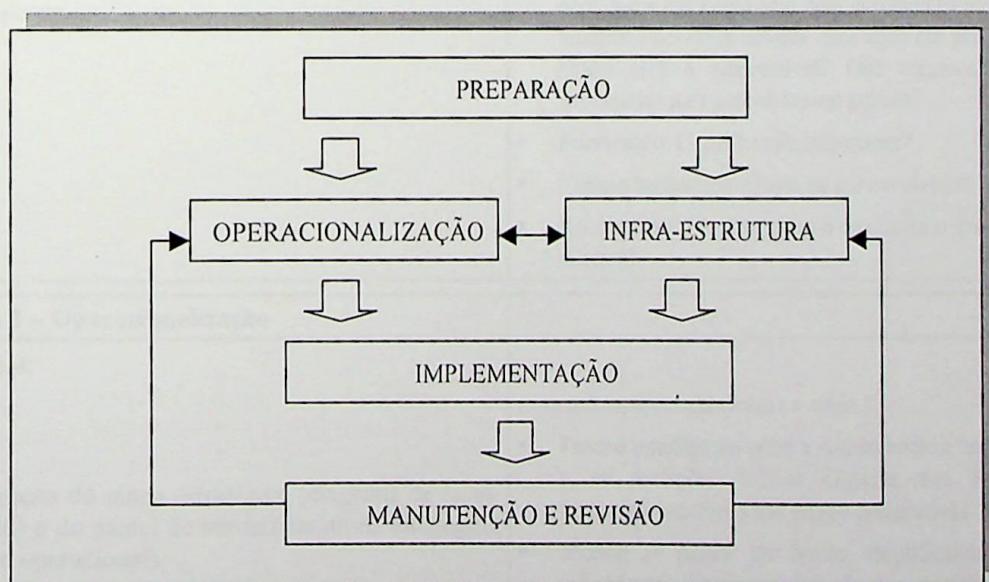


Figura 6.1 – Esquema básico da abordagem proposta

A abordagem é composta de cinco etapas. Cada uma delas é formada por uma série de atividades, como descrito a seguir:

Etapa 1 – Preparação	Detalhamento
<p><i>Tarefa 1:</i></p> <p>Identificação da necessidade de se medir o desempenho, seus principais benefícios, o que se espera obter com a medição e criação de um ambiente favorável.</p>	<p>Obter uma clara percepção sobre o que se espera alcançar com o sistema de medição.</p> <p>Dar início ao processo de conscientização dos funcionários.</p>
<p><i>Tarefa 2:</i></p> <p>Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos.</p>	<p>Tornar mais explícito:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão: Qual a razão de ser da empresa? Porquê estamos aqui? ▪ Visão: Onde queremos chegar? ▪ Estratégia: Que caminhos vamos escolher para atingir a missão e a visão da empresa? ▪ Objetivos estratégicos: Que resultados esperamos atingir com a estratégia escolhida?
<p><i>Tarefa 3:</i></p> <p>Definição dos fatores críticos de sucesso, dos indicadores de resultado (<i>outcomes</i>) e indicadores direcionadores (<i>drivers</i>) para os níveis estratégicos, táticos e operacionais, das metas, dos planos de ação (cronograma, orçamento, responsabilidades), das prioridades, e formas de se obter o comprometimento, incluindo o sistema de recompensa.</p>	<p>Identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores críticos de sucesso: Quais são as áreas ou atividades fundamentais para o êxito da empresa? ▪ Indicadores de resultado (<i>outcomes</i>): Quais são os indicadores que medem se nosso objetivo foi alcançado? ▪ Indicadores direcionadores (<i>drivers</i>): Quais são aqueles indicadores que medem as ações e iniciativas que levam ao atingimento do nosso objetivo? ▪ Metas: Como podemos quantificar nossos objetivos? ▪ Planos de ação: O que devemos fazer bem feito para que a estratégia seja bem sucedida? Em que momento devemos colocar cada ação em prática? Quem será o responsável? Que recursos são necessários para colocá-los em prática? ▪ Priorização: O que é mais importante? ▪ Comprometimento: Quem estará envolvido? ▪ Recompensa: Se atingirmos o resultado, o que mudará?
Etapa 2 – Operacionalização	
<p><i>Tarefa 4:</i></p> <p>Construção do mapa estratégico (diagrama de causa-e-efeito) e do painel de bordo (dos níveis estratégico, tático e operacional).</p>	<p>Com informações coletadas na etapa 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer a interligação entre a missão/visão e os FCS e as medições críticas (ligadas aos FCS), agrupando-as dentro das quatro perspectivas. ▪ Montar o painel de bordo identificando os indicadores direcionadores, fatores críticos de sucesso e indicadores resultantes, agrupando-os dentro das quatro perspectivas.

<p>Tarefa 5:</p> <p>Definição de critérios para análise do que foi realizado em relação ao que foi planejado e medidas corretivas e, também, quanto à divulgação dos mesmos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer quando as medidas serão analisadas e por quem; definir quem se responsabilizará pelas ações corretivas quando o desempenho não corresponder ao que foi planejado. ▪ Estabelecer como os dados serão divulgados para todos os empregados (painel, boletim informativo) e quem será o responsável.
<p>Etapa 3 – Infra-estrutura</p> <p>Tarefa 6:</p>	<p>Definição da infra-estrutura necessária para a implementação do sistema de medição estratégico do desempenho.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer que tecnologia de informação (planilha do Excel, documento do Word, Intranet) será utilizada; ▪ Estabelecer quem ficará responsável pela coleta dos dados, bem como a fonte destes dados; ▪ Estabelecer como os indicadores serão calculados e validados e quem colocará em forma de gráficos; ▪ Estabelecer como serão divulgados para toda a empresa; ▪ Estabelecer como deverá ser obtido o comprometimento, se haverá algum tipo de recompensa e como os funcionários serão premiados pelo desempenho alcançado.
<p>Etapa 4 – Implementação</p> <p>Tarefa 7:</p> <p>Colocação do sistema em funcionamento.</p>	<p>De acordo com o que foi definido nas Etapas 2 e 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coletar os dados referentes às medidas e efetuar os cálculos dos indicadores; ▪ Efetuar comparação dos números obtidos em relação ao que estava planejado; ▪ Efetuar análise crítica procurando identificar o que saiu errado e propondo ações corretivas; ▪ Inserir nos gráficos os dados da última medição, inserindo inclusive a curva de tendência; ▪ Divulgar os resultados do desempenho por toda a empresa; ▪ Estimular os funcionários para que o desempenho almejado seja atingido e recompensá-los quando isto ocorrer.
<p>Etapa 5 – Manutenção e revisão</p> <p>Tarefa 8:</p> <p>Definição de revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer um calendário para as revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho.

Tabela 6.1 – Abordagem proposta para implementação do gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas utilizando o BSC.

6.3 Informações gerais sobre a *Empresa B*

A *empresa B* foi fundada em 1984 e está localizada no sul de Minas. É uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada composta por 5 sócios e dedica-se ao desenvolvimento e produção de módulos didáticos para simulações reais no ensino, treinamento, pesquisa e desenvolvimento nas áreas eletro-eletrônica, informática e telecomunicações.

Estes módulos didáticos destinam-se às instituições de ensino e, também, aos centros de treinamento e qualificação profissional. O objetivo destes módulos didáticos é auxiliar e estimular as aulas práticas, de forma a permitir uma aprendizagem dinâmica, real e sem perda de tempo.

Alguns dados considerados relevantes sobre a *empresa B*:

- Nome:	<i>Empresa B</i>
- Ramo de atividade:	Eletro-eletrônica, informática e telecomunicações
- Principais produtos:	Módulos didáticos
- Processo produtivo:	Por encomenda
- Número de funcionários:	12 funcionários e 5 estagiários de Engenharia

Tabela 6.2 – Dados gerais da empresa B (Fonte: *Empresa B*, 2002)

6.4 A estruturação para implementação da abordagem proposta na *Empresa B*

• Etapa 1 – tarefa 1:

A *primeira tarefa* da abordagem proposta consiste da identificação da necessidade de se medir o desempenho, seus principais benefícios, o que se espera obter com a medição e a criação de um ambiente favorável.

Esta tarefa teve início na *empresa B* com a apresentação da proposta de aplicação do modelo a um dos sócios e à gerente da empresa. O Diretor, que também é um dos sócios, achou interessante a idéia, porém, preferiu consultar os demais proprietários. Com a



aprovação dos mesmos foi possível, então, dar início ao processo de estruturação para implementação do modelo.

Embora a *empresa B* considere o faturamento o principal indicador, achou válida a idéia de combinar indicadores financeiros e não financeiros com indicadores direcionadores dos processos e de resultados.

Os **principais benefícios** identificados pela *empresa B* foram, além de conhecer a metodologia proposta, ter a oportunidade de entender e formalizar a estratégia que já vinha sendo adotada de maneira intuitiva.

Como a equipe é pequena, a *empresa B* considera que não haverá maiores dificuldades para comunicar a estratégia e, ao mesmo tempo, conseguir o comprometimento de seus funcionários.

- **Etapa 1 – tarefa 2:**

A *segunda tarefa* do modelo, que tem por objetivo tornar mais explícitos a missão, a visão, a estratégia e os objetivos estratégicos da empresa, foi executada logo após a aprovação da proposta pelos sócios e identificação dos benefícios e resultados esperados.

Observou-se que, embora a organização pesquisada não possua um planejamento estratégico formal, os seus proprietários possuem um bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários e, desta forma, sabem quais são suas necessidades, quais são os objetivos estratégicos da empresa e qual a melhor forma de satisfazê-los.

Assim sendo, a *Empresa B* possui a seguinte declaração de **missão**: “*atender as necessidades didáticas e laboratoriais no ensino e desenvolvimento da eletrônica e informática, e contribuir, direta e indiretamente, para a evolução tecnológica do setor industrial*”.

Sua declaração de **visão** é: “*ser a melhor empresa nacional produtora e fornecedora de módulos didáticos para o ensino de eletrônica e informática*”.

A *empresa B* identificou os seguintes **objetivos estratégicos**:

- (1) **Perspectiva financeira**: aumentar o faturamento;
- (2) **Perspectiva do crescimento e desenvolvimento**: agilizar o processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- (3) **Perspectiva dos processos internos**: melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos;

- (4) **Perspectiva dos clientes/mercado:** atingir o mercado nacional, principalmente regiões Sul e Sudeste e assegurar a fidelidade dos clientes.

Como o *faturamento* é o principal indicador utilizado pela *empresa B*, de certo modo, foi fácil a identificação do seu principal **objetivo estratégico**: aumentar o faturamento e, consequentemente, o crescimento.

- **Etapa 1 – tarefa 3:**

O objetivo da *terceira tarefa* é a identificação dos fatores críticos de sucesso e dos indicadores direcionadores e de resultado e, também, das metas estratégicas.

Como atendem a um mercado bastante específico, o de instituições de ensino e centros de treinamento, a *Empresa B*, atribui o seu sucesso aos seguintes fatores:

- (1) **Perspectiva financeira:** **preço competitivo dos seus equipamentos**, o que contribui para o fornecimento de equipamentos a instituições públicas através de processo licitatório;
- (2) **Perspectiva do crescimento e desenvolvimento:** **tecnologia utilizada** e o **desenvolvimento de produtos** que atendam prontamente à necessidade dos clientes;
- (3) **Perspectiva dos processos internos:** **resistência e durabilidade dos equipamentos** que constitui a melhor propaganda dos produtos produzidos e fornecidos pela empresa. Além de sua excelência operacional, a empresa também atribui o seu sucesso ao **cumprimento dos prazos de entrega**, o que constitui motivo de orgulho já que a empresa nunca pagou multa por atrasos na entrega dos equipamentos vendidos; e
- (4) **Perspectiva dos clientes/mercado:** qualidade do material didático de apoio (em português), além do bom relacionamento com os clientes; e

A *empresa B* tem definidas as seguintes metas estratégicas:

- (1) **Perspectiva financeira:** em 2002, aumentar o faturamento, em 50%;
- (2) **Perspectiva do crescimento e desenvolvimento:** em 2002, lançamento de três novos produtos;
- (3) **Perspectiva dos processos internos:** entregar dos equipamentos aos clientes em, no máximo, 45 dias; e
- (4) **Perspectiva dos Clientes/Mercado:** aumentar a satisfação dos clientes, reduzir o número de reclamações e ocupar uma fatia maior do mercado.

Após análise dos fatores críticos de sucesso e das metas estratégicas foram identificados os indicadores:

(1) Perspectiva financeira:

- a) indicadores resultantes: faturamento total e número de equipamentos vendidos;
- b) indicadores direcionadores: custo e preço unitário dos equipamentos;

(2) Perspectiva do crescimento e desenvolvimento:

- a) indicadores resultantes: número de produtos lançados ao ano e volume de recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento;
- b) indicadores direcionadores: tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos; número de horas de treinamento dos funcionários; volume de recursos investido em pesquisa e desenvolvimento;

(3) Perspectiva dos processos internos:

- a) indicadores resultantes: tempo total (entre orçamento e efetivação do pedido, entre pedido e entrega, entre entrega e recebimento da fatura);
- b) indicadores direcionadores: índice de efetivação dos pedidos, índice de entrega dos pedidos, índice de recebimento dos pedidos e índice de defeitos;

(4) Perspectiva dos clientes/mercado:

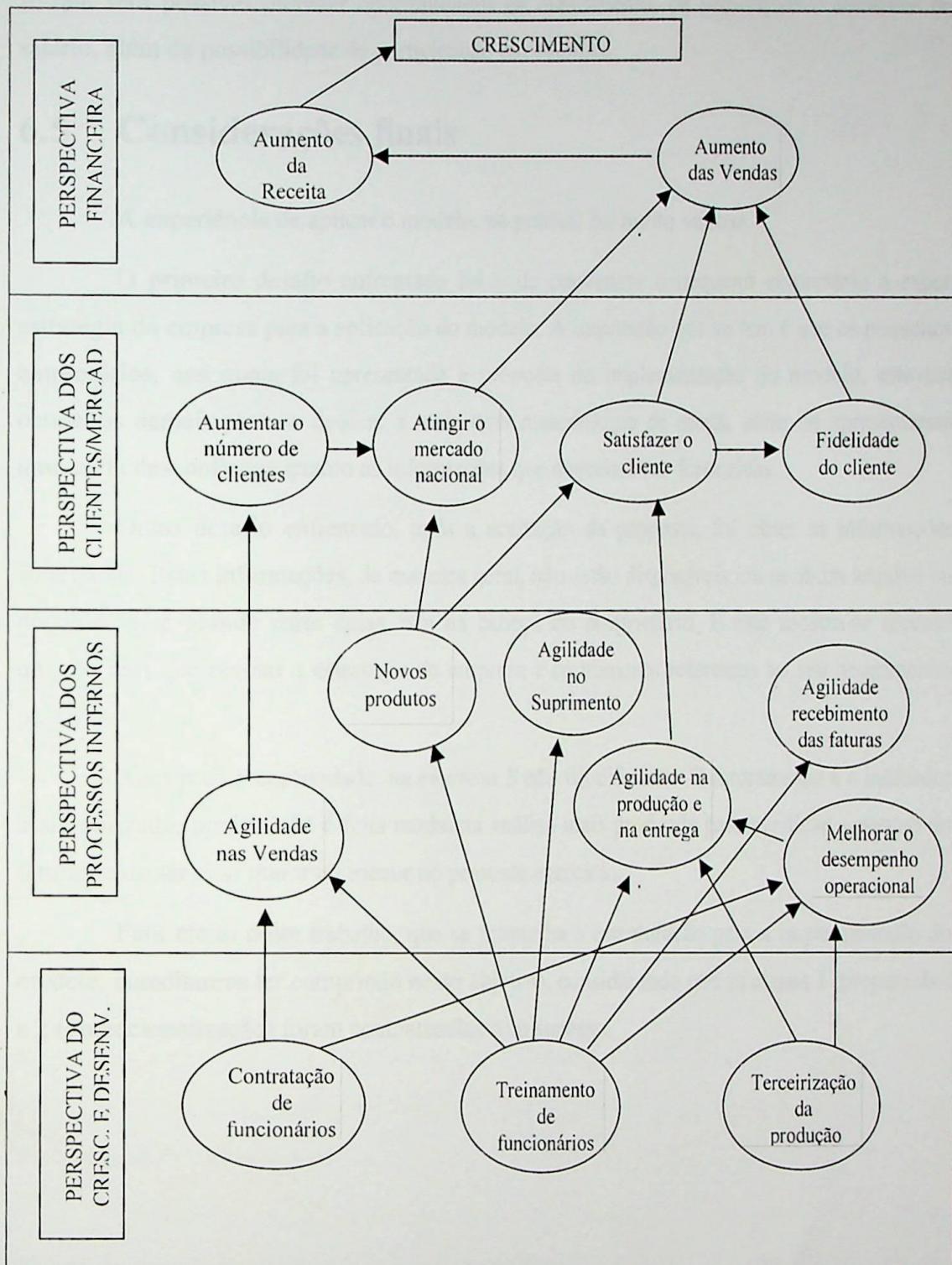
- a) indicadores resultantes: número de clientes por cidade/região;
- b) indicadores direcionadores: Número de reclamações, índice de re-compra, índice de novos clientes, índice de satisfação de clientes, número de atendimento aos clientes (dúvidas);

▪ **Etapa 2 – tarefa 4:**

A partir das informações colhidas, foi possível construir o painel de bordo, mostrado na tabela 6.3, e, também o mapa estratégico, mostrado na figura 6.2:

PERSPECTIVAS OBJETIVOS, INDICADORES E FCS's	FINANCEIRA	CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO	PROCESSOS INTERNAOS	CLIENTES/ MERCADO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Aumentar o faturamento	Agilizar o processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos	Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos	Atingir o mercado nacional (regiões Sul e Sudeste) Assegurar fidelidade dos clientes
INDICADORES RESULTANTES	Faturamento total Número de equipamentos vendidos	Número de produtos lançados ao ano Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Tempo total (orçamento + pedido + entrega + recebimento)	Número de clientes por cidade/região
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Menor preço Menor custo	Tecnologia utilizada Tempo de desenvolvimento	Agilidade na venda, no suprimento, na produção dos equipamentos e no recebimento das faturas Excelência operacional	Qualidade do material didático de apoio (em português) Bom relacionamento com os clientes
INDICADORES DIRECIONADORES	Custo do equipamento Preço unitário do equipamento	Tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos Número de horas de treinamento dos funcionários Volume de recursos investido em P&D	Índice de efetivação dos pedidos Índice de entrega dos pedidos Índice de recebimento dos pedidos Índice de defeitos	Número de reclamações Índice de re-compra Índice de novos clientes Índice de satisfação Número de atendimentos ao cliente (dúvidas)
PLANOS DE AÇÃO	Participação em feiras e eventos. Divulgação em revistas especializadas Visita a possíveis clientes Redução do custo do equipamento	Treinamento dos funcionários	Terceirização da produção Contratação de pessoal	Treinamento dos usuários Melhoria do produto e do material didático
METAS ESTRATÉGICAS	50% de aumento ao ano nos próximos 3 anos	Lançamento de 3 novos produtos em 2002	Prazo de entrega máximo de 45 dias	Aumentar satisfação dos clientes Redução do número de reclamações

Tabela 6.3 – Painel de Bordo da *Empresa B*.

Figura 6.2 – Mapa estratégico da *Empresa B*.

A *empresa B* considera prioritário o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, já que esta é uma exigência do mercado e, ao mesmo tempo, um fator importante para a conquista de novos clientes.

Na opinião dos entrevistados, é importante que todos os funcionários da *empresa B* estejam comprometidos com o atingimento das metas estabelecidas, desta forma, acredita-

se que será possível oferecer oportunidades de crescimento, de promoções e aumentos de salário, além da possibilidade de participação em eventos.

6.5 Considerações finais

A experiência de aplicar o modelo, na prática, foi muito valiosa.

O primeiro desafio enfrentado foi o de convencer o pequeno empresário a expor estratégia da empresa para a aplicação do modelo. A impressão que se tem é que os pequenos empresários, aos quais foi apresentada a proposta de implementação do modelo, estavam ocupados demais para se dedicar a mais uma metodologia da moda, além de apresentarem uma certa desconfiança quanto as informações que deveriam ser fornecidas.

Outro desafio enfrentado, após a aceitação da proposta, foi obter as informações solicitadas. Estas informações, de maneira geral, não estão disponíveis em nenhum arquivo ou documento, e grande parte delas está na cabeça do proprietário. E este mostra-se receoso quando tem que revelar a estratégia da empresa e os números referentes ao seu desempenho passado.

Apesar da receptividade, na *empresa B* não foi diferente. O faturamento é o indicador mais utilizado, porém, não é feita nenhuma análise mais profunda para verificar o porquê do faturamento ter sido maior ou menor no presente exercício.

Para efeito deste trabalho, que se propunha a estruturação para a implementação do modelo, acreditamos ter cumprido nosso objetivo, considerando que as etapas 1 (preparação) e 2 (operacionalização) foram concretizadas com sucesso.

Conclusões e Recomendações para futuros trabalhos

7.1 Considerações iniciais

É importante ressaltar que o propósito desta pesquisa é a busca de um abordagem metodológica para implementação do BSC em pequenas empresas, considerando que as abordagens existentes na literatura foram desenvolvidas *pelas grandes e para as grandes empresas*.

Sendo assim, foram formulados os seguintes objetivos:

- (1) analisar a metodologia para desenvolvimento e implementação do BSC utilizada pelas grandes empresas;
- (2) analisar as dificuldades encontradas pelas PE's para utilização de sistemas de gerenciamento do desempenho;
- (3) estudar a viabilidade de desenvolvimento e utilização do BSC pelas PE's; e
- (4) propor uma abordagem metodológica e realizar a estruturação inicial para aplicação em uma pequena empresa; e

A motivação para realização do trabalho surgiu da constatação de carência de trabalhos sobre a construção e implementação de modelos de gestão estratégica do desempenhos voltados para o segmento das pequenas empresas, considerando suas dificuldades de sobrevivência e crescimento em ambientes competitivos.

7.2 Conclusões

O gerenciamento estratégico do desempenho, quando utilizado corretamente, torna-se uma importante ferramenta de melhoria da gestão da empresa auxiliando a todos a focalizar

as coisas certas, no lugar certo, e no tempo certo. Além de fornecer variáveis que representam o desempenho passado, fornece também variáveis que possibilitam o planejamento futuro do desempenho, tanto a curto quanto a longo prazo.

O BSC adiciona valor através da informação concisa, relevante e equilibrada, criando um ambiente que conduzirá a organização para a aprendizagem e para o crescimento.

Uma característica bastante ressaltada pelos seus idealizadores, Kaplan e Norton, é o alinhamento entre as medidas. Este alinhamento pressupõe que, partindo da visão e da estratégia da empresa, estabelece-se um inter-relacionamento entre as medidas de desempenho, de modo que as perspectivas do *aprendizado e crescimento* e dos *processos internos* contribuem para a *satisfação do clientes* que, por sua vez, contribuem para o alcance de um bom *resultado financeiro*.

Além de estarem “alinhadas” com a visão e a estratégia, as medidas, classificadas como medidas de resultado (*outcomes*) e medidas direcionadoras (*drivers*), também devem fazer parte da cadeia de causa e efeito.

Este inter-relacionamento entre medidas financeiras e não financeiras, dispostas dentro das quatro perspectivas e interligadas, possibilita que o conjunto de medidas de desempenho seja desdobrado, em forma de cascata, por toda organização possibilitando que todos entendam a estratégia da empresa e compreendam, também, de que modo podem contribuir para que o desempenho da organização seja continuamente melhorado.

Embora este assunto seja bastante popular no meio acadêmico e nas empresas, ainda existem muitas questões associadas à metodologia a ser utilizada na construção e na implementação do BSC e aos reais benefícios decorrentes da sua utilização. O gerenciamento estratégico do desempenho é uma abordagem recente, proposta por Kaplan e Norton no início da década de 90, e as empresas que decidiram implementá-lo ainda não estão em condições de relatar seus custos-benefícios.

Entre as principais críticas feitas ao BSC estão:

- (1) é um *framework* genérico;
- (2) não existe um relacionamento causa-e-efeito entre as medidas, mas sim uma coerência entre elas;
- (3) insucesso na sua utilização devido a falhas no projeto do BSC como subotimização do mapa estratégico, utilização de medidas já existentes, medidas não refletem a estratégia da empresa;

- (4) dificuldades na implementação decorrentes de resistência das pessoas às mudanças, falta de infra-estrutura e perda do foco;
- (5) definição incorreta das variáveis;
- (6) falta de uma estratégia clara;
- (7) por problemas conceituais, exclui da cadeia de valor fornecedores e empregados;

No contexto das pequenas empresas, estas questões se tornam ainda mais críticas considerando que, na maioria dos casos, pelas suas características, estas empresas não desenvolveram a cultura de planejamento, muitos de seus procedimentos não estão devidamente formalizados, não possuem disponibilidade de recursos para investirem em novas tecnologias, particularmente tecnologia de informação, e contratação de pessoal especializado, etc... A falta de planejamento estratégico é uma das principais limitações encontradas quando se pretende implementar uma abordagem metodológica de gerenciamento estratégico do desempenho, baseado no BSC, voltado para as pequenas empresas. Outra limitação importante é que na pequena empresa, como a sua estrutura é enxuta e a equipe administrativa é bem pequena, a comunicação flui naturalmente, não havendo necessidade de relatórios formais. Deste modo, é necessário um cuidado especial na implementação do BSC para não criar burocracia desnecessária e não contar com informações imprecisas, uma vez que não há registro do que realmente acontece.

Apesar destas limitações, acredita-se que o BSC, uma ferramenta bastante utilizada pelas grandes empresas, também possa ser implementada e utilizada no gerenciamento estratégico das pequenas empresas, considerando que estas empresas necessitam se orientar estrategicamente, caso contrário, sua competitividade e sua sobrevivência tornam-se bastante críticos. Deste modo, além de adequar o modelo à realidade destas empresas, é preciso tomar alguns cuidados para não “prejudicar” o desempenho delas por excesso de burocracia.

Acredita-se, também, que a principal contribuição deste trabalho para o campo do conhecimento é a proposição de uma abordagem metodológica para a estruturação e implementação do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas (*Capítulo 6 – Seção 6.2*)

7.3 Limitações

Uma das principais limitações encontradas foi encontrar, na literatura, a aplicação de abordagens semelhantes ao BSC em pequenas empresas. De maneira geral, as abordagens

encontradas, foram desenvolvidos *pelas grandes para as grandes empresas*. As metodologias, quando apresentadas, narravam apenas os modelos genéricos, como fez Kaplan.

Outra grande dificuldade encontrada foi quanto ao fornecimento de informações mais detalhadas sobre a construção do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho na empresa onde foi efetuado o estudo de caso, considerando a política da companhia de não divulgar sua estratégia. Deste modo, não tivemos acesso às informações reais constantes do painel de bordo, muito menos aos indicadores e objetivos estratégicos, tanto da companhia quanto dos departamentos e setores.

Nosso propósito, desde o início, era de propor uma abordagem e implementá-la em uma pequena empresa. Diversas empresas foram contatadas, porém apenas uma delas concordou. Este processo de seleção da empresa para aplicação da abordagem comprometeu sobremaneira o cumprimento do cronograma proposto inicialmente.

7.4 Recomendações para futuros trabalhos

Este trabalho apresentou a estruturação para aplicação de uma abordagem metodológica de gerenciamento estratégico do desempenho utilizando o BSC em pequenas empresas. Deste modo, a continuação natural deste trabalho seria:

- (1) aprimoramento da abordagem proposta através da continuação de sua aplicação na *empresa B*, além da sua aplicação em outras empresas;
- (2) aplicação da abordagem em empresas dos diferentes segmentos (comércio, indústria e serviços), avaliar as divergências decorrentes e comprovar a abrangência do seu uso;
- (3) acompanhamento do desempenho antes e após a aplicação da abordagem pelas pequenas empresas;
- (4) avaliação das principais dificuldades enfrentadas quando da aplicação de abordagens semelhantes pelas pequenas empresas; e
- (5) desenvolvimento de um software que auxilie e facilite o processo de construção do painel de bordo e do mapa estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, P.C.R.de C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. *Revista Ciência da Informação*, v.27, n.1, p.28-35, janeiro/abril 1998.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; MARJAN, S. Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*, v.50, n.5, pp.179-188, 2001.

BEUREN, I.M. *Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1994.

BINNERSLEY, M. Do you measure up? *Management Accounting*, v.74, n.10, pp.32-34, november 1996.

BONELLI, R.; FLEURY, P.F.; FRITSCH, W. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, v.29, n.2, p.3-19, abril/junho 1994.

BORTOLI NETO, A. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1980.

BRYMAN, A. *Research methods and organizations studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

CANCELLIER, E.L.P.L. A formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. *Anais. ENAMPAD 2001*, Campinas/SP, 16 a 19/09/01 [CD-ROM].

CARPINETTI, L.C.R. Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. *Gestão & Produção*, v.7, n.1, pp.29-41, abril 2000.

CHAKRAVARTHY, B.S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v.7, pp 437-458, 1986.

CHOW, C.W.; HADDAD, K.M.; WILLIAMSON, J.E. Applying the Balanced Scorecard to small companies. Institute of Management Accountants: Aug, 1997.

DOYLE, P. Setting business objectives and measuring performance. *Journal of General Management*, v.20, n.2, Winter 1994.

EISENNHARDT, K.M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n.4, pp.532-550, 1989.

- EPSTEIN, M.; MANZONI, J.F. Implementing corporate strategy: from Tableaux de Board to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, v. 16, n.2, April 1998.
- FILLION, L.J. *The definition of small business as a basic element for policy making*. Small business, Marketing and Society Conference. Tbilisy, October, 1991a.
- _____ *The nature of small business and its implications for managerial activities*. Small business, Marketing and Society Conference. Tbilisy, October, 1991b.
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência 2002 – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo/SP, 2002.
- _____ *Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático*. São Paulo/SP, 2001.
- FRANÇA JR., F.C.; VASCONCELOS JR., L.C.; FORTE, S.H.A.C. Uma apreciação crítica de um modelo de aplicação do *Balanced Scorecard* em uma Universidade Federal Brasileira. *Anais. International Symposium on Knowledge Management/Document Management*, Curitiba/PR, Brasil, 13 a 15 agosto 2001. [CD-ROM]
- GIBB, A.A. *The small business challenge to management education*. *Journal of European Industrial Training*, v.7, n.5, 1983.
- JACKSON, A. An evaluation of evaluation: problems with performance measurement in small business loan and grant schemes. *Progress In Planning*, 2001, pp.1-64. [on line, <http://www.elsevier.nl/locate/pplann>; capturado em 05/04/01]
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da Contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, n.1, pp.71-79, jan/fev 1992.
- _____ Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, v.74, n.5, pp.134-147, sep/oct. 1993.
- _____ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, v.74, n.1, pp.75-85, jan-feb 1996a.
- _____ Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, v.39, n.1, Fall 1996b.
- _____ A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

- Having trouble with your strategy? Then map it.
Harvard Business Review, pp.167-176, Sep-Oct 2000.
- Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 2^a edição, 2001.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 10^a Edição São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.de A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas, 3^a edição, 1995.
- LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LETZA, S.R. The design and implementation of the Balanced Business Scorecard – an analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, v.2, n.30, pp.54-76, 1996.
- MARTINS, R.A. *Sistemas de Medição de Desempenho*: um modelo para estruturação do uso. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.
- MARTINSONS, M.; DAVISON, R.; TSE, D. The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, v.25, pp.71-88, 1999.
- McADAM, R. Quality models in na SME context: a critical perpective using a grounded approach. *International Jounal of Quality & Reliability Management*, v.17, n.3, pp. 305-323, 2000.
- McCUNN, P. The Balanced Scorecard: the eleventh commandment. *Management Accounting*, December 1998.
- McMANN, P.; NANNI JR., A.J. Is your company really measuring performance? *Management Accounting*, v.76, n.1, pp.55-58, november 1994.
- MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: a necessary good or na unnecessary evil? *European Management Journal*, v. 17, n.5, october 1999.
- MOUNT, J.; ZINGER, J.T.; FORSYTH, G.R. Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, v.26, n.5, pp.111-120, 1993.

- NAKAMURA, W.T.; MINETA, R.K.N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica. *Anais. ENAMPAD 2001*, Campinas/SP, 16 a 19/09/01 [CD-ROM].
- NEELY, A., BOURNE, M. *Why measurement initiatives fail*. 2000b. [recebido por e-mail (proquestmail@bellhowell.infolearning.com) em 30/01/02].
- NEELY, A.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n.10, pp.1119-1145, 2000a.
- NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n.11, pp.1131-1152, 1997.
- NICKOLS, F. The Accountability Scorecard – a stakeholder- based approach to “keeping score” . [on line, <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>; capturado em 24/01/01]
- NORREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, n.11, pp.65-88, 2000.
- OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. Condutores da performance – um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
- PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte – uma abordagem conceitual e empírica*. Tese de Doutorado. FEA/USP, 1996.
- PONGELUPPE, P.C.; BATALHA, M.O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais. Salvador/BA, FTC, 2001* [CD-ROM].
- RAYBOURN Establishing Balanced Scorecards. *American Productivity & Quality Center.* [on line, <http://www.apqc.org/free/articles/dispArticle.cfm?ProductID=1347>, capturado em 18/07/01].
- RENTES, A.F. *Transmeth – proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas*. Tese Livre Docência. São Carlos: UFSC, 2000.
- RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; ESPOSTO, K.F. Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais. Salvador/BA, FTC, 2001*. [CD-ROM].

- ROEST, P. The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard. *Information Management & Computer Security*, p.163-165, 1997.
- RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SAUAIA, A.C.A.; LIMA E SYLOS, A. Plano empresarial em quatro etapas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.1, n.11, pp.1-11, 1º trimestre 2000.
- SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H. Understanding strategic adaptation in small firms. *Internacional Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v.7, n.3, pp.84-107, 2001.
- SCHNEIDERMAN, A.M. Why Balanced Scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, pp.6-11, January 1999.
- SEBRAE Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000. *Relatório de Sondagem*. Março 2000.
- _____ *A micro e pequena empresa no Brasil*. [on line, <http://www.sebrae.com.br> capturado em 06/02/02].
- _____ Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas. *Relatório de Pesquisa*. Outubro 1999.
- SELLTIZ, C. *et alli* Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo, Herder, 1965.
- SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- STEELE, J. *Transforming the Balanced Scorecard into your strategy execution system*. [on line, <http://www.XanEdu.com>, capturado em 25/01/02].
- TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais*. Salvador/BA, FTC, 2001 [CD-ROM].
- VALE, G.M.V. Desempenho empresarial – proposta de um sistema de indicadores para MPE. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*, n.1, pp. 33-43, junho 1994.
- WALTER, F.; BORNIA, A.C.; KLIEMANN NETO, F.J. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. *Anais*. ENAMPAD 2000, Florianópolis/SC, 10 a 13 de setembro de 2000 [CD-ROM].
- YIN, R.K. *Case study research – design and methods*. London: Sage, 1989.

PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Introdução

Este protocolo é o resultado de uma pesquisa realizada no âmbito do projeto de extensão "O Projeto de Extensão do Núcleo de Artes em Engenharia de Produção, sob a Coordenação do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de São Paulo".

O objetivo deste projeto é analisar a metodologia de ensino-aprendizagem (EAL) para novas tecnologias de engenharia de produção e analisar a validade de novas técnicas de avaliação e avaliação de desempenho para pesquisas de ensino.

Breve Resumo sobre Metodologia Científica da Pesquisa

O objetivo de se aplicar a metodologia científica nas técnicas de ensino-aprendizagem é obter resultados que possam ser validados, ou seja, resultados que possam ser replicados por outros pesquisadores.

Anexo A

1. A descrição do projeto - é a descrição resumida do projeto de pesquisa, que inclui o nome do projeto, a descrição do projeto, o nome do professor responsável, a descrição da pesquisa, a descrição da metodologia de ensino-aprendizagem, a descrição da validação da pesquisa, a descrição da conclusão da pesquisa.

2. A descrição do projeto - é a descrição resumida do projeto de pesquisa, que inclui o nome do projeto, a descrição do projeto, o nome do professor responsável, a descrição da pesquisa, a descrição da metodologia de ensino-aprendizagem, a descrição da validação da pesquisa, a descrição da conclusão da pesquisa.

3. A descrição do projeto - é a descrição resumida do projeto de pesquisa, que inclui o nome do projeto, a descrição do projeto, o nome do professor responsável, a descrição da pesquisa, a descrição da metodologia de ensino-aprendizagem, a descrição da validação da pesquisa, a descrição da conclusão da pesquisa.

4. A descrição do projeto - é a descrição resumida do projeto de pesquisa, que inclui o nome do projeto, a descrição do projeto, o nome do professor responsável, a descrição da pesquisa, a descrição da metodologia de ensino-aprendizagem, a descrição da validação da pesquisa, a descrição da conclusão da pesquisa.

PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Introdução

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como cumprimento a um dos principais requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Escola Federal de Engenharia de Itajubá.

Os objetivos desta pesquisa é: analisar a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) por uma empresa na região do sul de Minas e analisar a viabilidade de utilização deste sistema de medição e avaliação do desempenho pelas pequenas empresas.

2. Breve Revisão sobre Metodologia Científica da Pesquisa

O objetivo de se aplicar a metodologia científica e suas técnicas é servir de orientação para o trabalho a ser desenvolvido, ou seja, ajudar na seleção dos métodos e técnicas mais adequados para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Segundo LAKATOS *et alli* (1995), *método* [científico] é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite atingir o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista.

LAKATOS *et alli* (1995) classifica, de modo mais amplo, os métodos de pesquisa em:

- (1) *Método indutivo* – é o processo mental que, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Desta forma, o objetivo do método indutivo é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam.
- (2) *Método dedutivo* – é o processo mental que reformula ou enuncia de modo explícito a informação já contida nas premissas. Deste modo, o propósito do método dedutivo é explicar o conteúdo das premissas.
- (3) *Método hipotético-dedutivo* – é o processo mental que consiste de *escolher problemas interessantes, críticas de nossas permanentes tentativas experimentais e provisórias de solucioná-los*. Sob este ponto de vista, a ciência parte de problemas, que a teoria falhou na solução. Para tentar a solução são apresentadas proposições passíveis de teste

(conjecturas) e, em seguida, realizam-se os testes, ou seja, tentativas de falseamento, de eliminação dos erros.

- (4) *Método dialético* – a busca de solução é feita através de ação recíproca (*tudo se relaciona*), da mudança dialética (*todas as coisas e idéias se movem, se transformam, se desenvolvem*) e da contradição (*toda realidade é movimento, assume formas quantitativas e qualitativas, necessariamente ligadas entre si e se transformam uma na outra*).

Quanto às abordagens de pesquisa, basicamente existem dois tipos que são aplicados em pesquisas organizacionais:

- (1) *Método qualitativo (ou interpretativo)* – consiste de uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a freqüência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social (SMITH, 1999 *apud* VAN MAANEN, 1983). Sua principal característica, em contraste ao Método quantitativo, é a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado (BRYMAN, 1989)
- (2) *Método quantitativo* – basicamente, as características deste método, segundo BRYMAN (1989) são: mensurabilidade (medir os conceitos – operacionalização), demonstração de causalidade (relação de causa-e-efeito), generalização e replicação do experimento.

BRYMAN (1989) descreve os principais projetos e métodos de pesquisa utilizados na pesquisa organizacional:

- (1) *Experimento (P)* – basicamente é composto de dois grupos, um recebe trabalho enriquecido e outro não. O que não recebe trabalho enriquecido serve de ponto de comparação. Uma outra característica é que a pesquisa é realizada no campo – ou seja, na organização, caso for pesquisa organizacional.
- (2) *Survey (P)* – o objetivo deste tipo de pesquisa é examinar padrões de relacionamento entre variáveis. Outra característica deste método é a realização de observação em uma única ocasião.
- (3) *Estudo de Caso (P)* – implica no exame detalhado de um ou pequeno número de casos.
- (4) *Pesquisa Ação (P)* – neste método o pesquisador está envolvido, juntamente com os membros da organização em relação ao problema.

- (5) *Questionário auto-administrado* (M) – as questões são preenchidas pelo próprio respondente.
- (6) *Entrevista Estruturada* (M) – as questões são pré-formuladas e são feitas ao respondente pelo entrevistador.
- (7) *Observação participante* (M) – o pesquisador despende tempo observando um contexto organizacional específico.
- (8) *Entrevista não-estruturada* (M) – a entrevista é conduzida de modo informal permitindo ao respondente liberdade para tecer considerações.
- (9) *Simulação* (M) – os indivíduos são levados a imitar determinado comportamento na vida real para que o pesquisador possa observar a reação deles em diferentes contextos.
- (10) *Arquivos de dados* (M) – o pesquisador utiliza material pré-existente em sua pesquisa. Podem ser: documentos históricos, arquivos contemporâneos e estatísticas existentes.

Segundo BRYMAN (1989), os mais importantes métodos de coleta de dados associados à abordagem qualitativa para a pesquisa organizacional são *observação participante* e *entrevista semi-estruturada*. Enquanto na pesquisa quantitativa, os métodos mais comuns para coleta de dados são a pesquisa de avaliação (*survey*), o experimento de campo e o experimento de laboratório.

YIN (1994) estabelece algumas condições para a seleção da estratégia de pesquisa:

- (1) o tipo de questão de pesquisa
- (2) o controle que o investigador tem sobre os eventos e
- (3) o foco contemporâneo dos eventos.

A tabela a seguir mostra a relação das diferentes estratégias de pesquisa em relação à classificação proposta por YIN.

Estratégia	Forma das questões de pesquisa	Requer controle sobre os eventos?	Foco em eventos contemporâneos?
Experimento	como, porquê	sim	sim/não
Survey	quem, o quê, onde, quantos, quanto custa	não	sim/não
Análise de arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto custa	não	sim/não
Histórica	como, porquê	não	não
Estudo de caso	como, porquê	não	sim
Pesquisa-ação	como, porquê	sim	sim

Tabela 2.1 – Estratégias de pesquisa e suas características (adaptado de YIN, 1994)



Para seleção da melhor abordagem de pesquisa, é necessário estabelecer, primeiro, o critério de seleção e averiguar, através das características da pesquisa, qual ou quais os métodos mais adequados. Segundo YIN (1989) existem quatro critérios para seleção de uma abordagem de pesquisa:

- (1) *adequação do método aos conceitos envolvidos* – trata da questão do conhecimento e do domínio dos conceitos relacionados ao tema pesquisado pelas pessoas entrevistadas. A ausência do pesquisador pode comprometer a qualidade dos dados coletados e, consequentemente, os resultados da pesquisa
- (2) *adequação aos objetivos da pesquisa* – considera que o método escolhido permite atingir o objetivo da pesquisa de forma mais eficiente e eficaz, ou seja, é a maneira mais adequada para desenvolver a pesquisa.
- (3) *validade de construção, interna e externa* – está relacionada ao estabelecimento de medidas corretas para os conceitos estudados de forma a assegurar que a informação coletada represente de fato tais conceitos. *Validade interna* refere-se ao relacionamento entre as variáveis selecionadas e a *validade externa* refere-se à generalização dos resultados encontrados.
- (4) *confiabilidade* - está relacionada à garantia de que a pesquisa possa ser reproduzida e, não havendo mudanças significativas nas condições de execução, os resultados serão muito próximos daqueles obtidos anteriormente.

3. Aplicando a Metodologia Científica da Pesquisa

Segundo SELLTIZ (1965), o objetivo de toda pesquisa é descobrir respostas para perguntas através do emprego de procedimentos científicos e segundo EISENHARDT (1989) a questão de pesquisa não é uma hipótese a ser testada. É o ponto de partida e garantia de foco para a pesquisa de campo que será realizada. Segundo YIN (1989), *a definição da questão de pesquisa é, provavelmente, o passo mais importante a ser tomado numa pesquisa.*

Desta forma, a principal questão de pesquisa a ser respondida é: **de que modo o BSC, metodologia bastante utilizada pelas grandes empresas para gerenciamento estratégico de indicadores de desempenho, pode também ser implementada e utilizada pelas MPE's, no contexto da competitividade das empresas neste início do Século XXI?**

Foram elaboradas algumas questões que pretendemos responder durante a execução deste trabalho, através da revisão bibliográfica e também do trabalho de campo: (1) O que é o BSC? (2) Quais são as metodologias propostas na literatura para sua implementação? (3)

Quais são as principais dificuldades encontradas na construção e na implementação do BSC? (4) O que motivou a empresa a implementar o BSC? (5) De que forma o processo foi planejado? (6) Quem tomou a iniciativa de implementá-lo? (7) De que modo foi conduzido o processo de construção da estratégia (definição dos indicadores nas quatro perspectivas) e definição do mapa estratégico? (8) Que estratégias foram adotadas? (9) Que empresa foi utilizada como benchmark? (10) De que forma o BSC da empresa está integrado ao BSC do grupo? (11) De que forma foram estabelecidas as relações de causa-e-efeito? (12) De que forma foi conduzido o processo de comunicação e divulgação da estratégia aos empregados? (13) De que modo é monitorado o progresso da empresa? (14) Que mecanismos são utilizados para assegurar o comprometimento dos empregados com o resultado? (15) Que procedimentos são adotados para reavaliação da estratégia (16) De que modo os Sistemas de Informação existentes na empresa contribuem para o BSC? (17) Em que estágio da implementação se encontra a empresa? (18) Quais os principais resultados obtidos com a implementação do BSC? (19) O BSC pode ser utilizado pelas PMEs (20) De que modo esta metodologia poderia ser utilizada também pelas MPEs?

3.1. Seleção da abordagem e do método de coleta de dados

Conforme proposta inicial, a pesquisa constará de dois subprojetos: o primeiro deles se dedicará ao estudo da implementação do BSC em uma empresa na região do sul de Minas. O segundo deles será a aplicação do modelo adaptado do modelo de Kaplan em uma MPE.

Como pretendemos avaliar a viabilidade da utilização do BSC pelas MPEs e não existe a preocupação em avaliar a freqüência com que o mesmo é utilizado, acreditamos que esta pesquisa trata-se *de pesquisa qualitativa*.

Como as questões predominantes da pesquisa são do tipo *como* e *porquê*, não existe preocupação em controlar os eventos e o foco da pesquisa é bastante contemporâneo, acreditamos que, na primeira parte do projeto, o método utilizado é o *Estudo de Caso*.

Quanto ao método para coleta de dados, será utilizado a entrevista semi-estruturada.

3.2. Seleção da unidade de análise

A empresa selecionada para o Estudo de Caso é uma grande empresa do setor de metalurgia básica. Esta empresa foi selecionada tendo em vista que é a única na região do sul de Minas que já implementou o *Balanced Scorecard*.

Preferencialmente, serão entrevistados os principais responsáveis pela implementação do BSC.

Durante a visita, será solicitado que a empresa apresente os indicadores de desempenho existentes, bem como sistema de informações utilizado, se for o caso.

4. Procedimentos de Campo

Como se trata de trabalho acadêmico e científico, o pesquisador se compromete a manter sigilo quanto às informações fornecidas durante as entrevistas, de forma que não serão divulgados os nomes das pessoas entrevistadas bem como da empresa pesquisada. Se houver necessidade de anexar documentos à tese, os mesmos não conterão dados que possam identificar as empresas estudadas. Ao final do trabalho, as empresas estudadas receberão um relatório contendo os resultados obtidos com a pesquisa.

No momento da entrevista, o pesquisador, bem como o pesquisado, deverão ter em mãos o roteiro de entrevista, para facilitar a condução da mesma. Vale ressaltar que o roteiro é apenas um guia e que outras questões surgirem e que forem julgadas necessárias também serão anotadas e acrescentadas à pesquisa.

As questões serão colocadas de forma clara, e objetiva, visando não influenciar a resposta dos entrevistados.

O tempo mínimo previsto para condução da entrevista é uma hora e o máximo são duas horas. Recomenda-se evitar entrevistas muito longas ou muito curtas.

Na medida do possível, o pesquisador tentará obter informações concretas para enriquecer a entrevista e, consequentemente, o trabalho de pesquisa.

As respostas dos entrevistados serão anotadas pelo entrevistador e auxiliares, quando for o caso, ou, ainda, serão gravadas, se houver consentimento por parte do entrevistado. Recomenda-se que a resposta do entrevistado seja transcrita de forma mais fiel possível.

5. Formulário para entrevista (ver anexo B)

Anexo B

FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA

1. Informações gerais sobre a organização

- 1.1) Nome: _____
- 1.2) Localização: _____
- 1.3) Tempo de mercado: _____
- 1.4) Proprietário(s): _____
-

- 1.5) Quantos funcionários têm sua organização*:

- a) até 9 funcionários d) de 50 até 99 funcionários
b) de 9 até 19 funcionários e) mais de 100 funcionários
c) de 20 até 49 funcionários

* número de funcionários constantes da folha de pagamento

- 1.6) Tipo de atividade sua organização exerce?

- Comércio Indústria Serviços
 Outro Especificar: _____

- 1.7) Em que setor sua empresa atua?

- Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
 Pesca
 Indústria Extrativa
 Indústria de Transformação
 Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água
 Construção
 Comércio, Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos
 Alojamento e Alimentação
 Transporte, Armazenagem e Comunicações
 Intermediação Financeira
 Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas
 Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
 Educação
 Saúde e Serviços Sociais
 Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais
 Serviços Domésticos
 Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais
 Outro Especificar: _____

1.8) Como está organizada sua produção?

- Contínua Por encomenda
 Outro Especificar: _____

2. Estrutura social

2.1. Qual a estrutura social da empresa?

- Único dono Sócios percentual: _____
 Se for sociedade, responda 2.4.

2.2. Qual o tipo de sociedade?

- Sociedade anônima de capital aberto
 Sociedade anônima de capital fechado
 Sociedade por quotas de responsabilidade limitada
 Sociedade anônima de capital aberto
 Sociedade por quotas de responsabilidade limitada
 Sociedade em nome coletivo
 Sociedade em comandita simples
 Sociedade em comandita por ações
 Sociedade de capital e indústria
 Sociedade civil com fins lucrativos
 Sociedade em conta de participação
 Firma mercantil individual
 Cooperativa
 Consórcio de empresas
 Grupo de sociedade
 Filial, sucursal ou agencia de empresa sediada no exterior
 Outras formas de organização empresarial
 Especificar: _____

3. Planejamento Estratégico

4.1) Descreva a visão da empresa [o que/como a empresa quer ser/estar daqui a 5 anos]:

4.2) Descreva a declaração da missão da empresa [da razão de ser da empresa] :

4. Informações sobre o BSC

4.1. Questões Gerais:

4.1.1. Nos últimos cinco anos, sua empresa passou por algum destes programas de melhoria da gestão?

- TQC (Qualidade total)
 - Reengenharia
 - ISO
 - Outro Especificar: _____

4.1.2. O que motivou a empresa a implementar o *Balanced Scorecard*?

- Iniciativa do proprietário e/ou gerentes
 - Exigência dos acionistas
 - Exigência de clientes
 - Competitividade do mercado
 - Outro Especificar:

4.1.3. Descreva, em linhas gerais, os resultados obtidos.

4.2. Quanto ao planejamento do processo

- Como o processo teve início?
 - De quem partiu a iniciativa de implementar o BSC?
 - Como foi conduzido o **processo de mudança** (descongelamento, mobilização e esclarecimento sobre a importância da mudança)?
 - Como foi o processo de **transição** (freqüência das reuniões, pessoal envolvido, discussão)?

4.3. Quanto à operacionalização (definição dos indicadores) :

- Quais são os processos estratégicos da empresa?
- Quais os temas estratégicos?
- Quais são os objetivos estratégicos?
- Que **estratégias** o BSC a empresa adotou: crescimento ou redução de custos?
- Como os objetivos estratégicos estão relacionados às perspectivas
- Quais são os indicadores?
- Qual o relacionamento entre indicadores, objetivos, temas e a estratégia da empresa?
- Como foi o **processo** de construção da estratégia (definição dos indicadores nas quatro perspectivas) – definição do mapa estratégico? Workshops?
- Qual a **estratégia de proposição** de valor adotada pela empresa: excelência operacional, intimidade com o cliente ou liderança do produto?
- Que empresa foi utilizada como **Benchmark**?

4.4. Quanto ao alinhamento:

- De que forma o BSC da sua empresa está **integrado** ao BSC do Grupo?
- Como foram identificadas e quais são as relações de **causa-e-efeito** existentes entre objetivos e indicadores?

4.5. Quanto à comunicação/divulgação/conscientização

- Como é o **processo de comunicação** com os empregados?
- Como foi planejada e executada a **divulgação** da estratégia aos empregados? Que canais de comunicação foram utilizados?
- De que forma é executada a **comunicação** para os níveis operacionais?
- Como são os **relatórios** formais dos departamentos?
- Como estes **relatórios** estão vinculados à estratégia?
- O processo de **divulgação** é do geral para específico (*top-down*) ou do específico para o geral (*bottom-up*)?
- Que procedimentos foram adotados para que todos os empregados se **conscientizassem** da estratégia e se responsabilizassem pela sua implementação?
- Como é medido o **progresso da empresa** ao longo dos temas estratégicos?
-

4.6. Quanto ao comprometimento e recompensa

- Que indicadores de resultado foram adotados para mensurar o **comprometimento** com a estratégia?
- Como o **desempenho individual** está vinculado ao desempenho corporativo e ao orçamento da empresa?
- Como a sua empresa mede o **comprometimento** dos empregados?
- Existem **indicadores individuais**? Como estão vinculados à estratégia? De que forma os empregados são recompensados?

4.7. Quanto à continuidade do processo

- Como é a integração entre o gerenciamento tático (**orçamento** financeiro e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico?
- O **processo** é contínuo?
- Existe **documentação** quanto aos indicadores utilizados?
- Como o BSC está vinculado ao **processo de planejamento**?
- Que procedimentos a sua empresa adota para **reavaliação** da estratégia? Estes procedimentos incluem reavaliação do impacto de eventos externos sobre sua estratégia?

- Qual a periodicidade das reuniões e relatórios? Por quem e como são conduzidas estas reuniões?

4.8. O papel da TI na implementação do BSC

- TI utilizada já existia antes da implementação do BSC?
- Qual o papel da TI no BSC?
- Quais são as fontes de informação, ou melhor, quem são os “donos das medições”?
- De que modo os sistemas de informação existentes na empresa contribuem para o BSC?
- Quem tem acesso a que informações do BSC?
- A empresa utiliza TI na emissão de relatórios do Scorecard? Como isso é feito? Por onde começou? Porque?
- Quem é o líder de todo o processo? Como foi escolhido e de que forma ele conduziu/conduz o processo?