

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**IGOR FERREIRA QUINAN**

**BALANCED SCORECARD: METODOLOGIA UTILIZADA POR EMPRESA  
MULTINACIONAL DE CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS CLIENTES**

Florianópolis

2008

**IGOR FERREIRA QUINAN**

**BALANCED SCORECARD: METODOLOGIA UTILIZADA POR EMPRESA  
MULTINACIONAL DE CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS CLIENTES**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Valentina Schmitt, Msc.

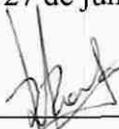
Florianópolis

2008

IGOR FERREIRA QUINAN

**BALANCED SCORECARD: METODOLOGIA UTILIZADA POR EMPRESA  
MULTINACIONAL DE CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS CLIENTES**

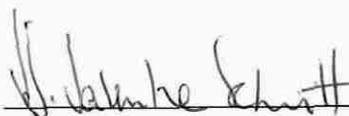
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de junho de 2008.



---

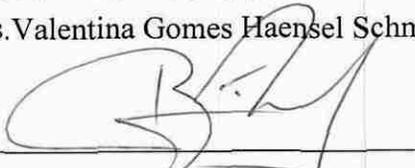
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Profª Ms. Valentina Gomes Haensel Schmitt



---

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes



---

Profª Ms. Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Dedico este trabalho à minha família,  
inspiração para busca de superação aos  
desafios.

Agradeço à empresa Accenture por ter autorizado a realização deste trabalho e à minha orientadora Valentina Schmitt, que acreditou no potencial do mesmo.

## RESUMO

QUINAN, Igor. *Balanced Scorecard: Metodologia utilizada por empresa multinacional de consultoria para implantação da ferramenta nos clientes*. 2008. (100f.). Graduação em Administração, UFSC, 2008.

O presente estudo objetivou levantar e descrever as etapas utilizadas pela multinacional Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes. Para isso foram definidos os objetivos específicos de identificar as etapas para implantação do *Balanced Scorecard* utilizadas pela empresa, descrever o processo utilizado pela Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes e identificar as características, as dificuldades e os benefícios da implantação do *Balanced Scorecard* na visão dos executivos da Accenture. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa exploratória e descritiva, sendo apresentado um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por entrevista semi-estruturada com um dos responsáveis pelos projetos de BSC implantados pela Accenture, bem como aplicação de questionários com os funcionários que já participaram deste tipo de projeto. Foi observado que a metodologia utilizada pela Accenture tem por base a teoria proposta por Kaplan e Norton, sendo que o escopo dos projetos desenvolvidos pode variar de acordo com as necessidades do cliente. No projeto utilizado como base para o presente estudo, a implantação do BSC adotou um caráter abrangente, envolvendo também a realização do planejamento estratégico do cliente. Por este caráter distinto entre os projetos e a especificidade dos clientes, pôde-se observar distinção de opiniões apresentadas pelos funcionários em relação a alguns aspectos como o papel da Accenture nas implantações de BSC. Entretanto opiniões similares foram coletadas em relação a outros aspectos como o fato da falta de disponibilidade e comprometimento do cliente ser a principal dificuldade para implantação desta ferramenta estratégica. Para pesquisa futura, sugere-se um estudo sobre os resultados alcançados pelas empresas pós-implantação do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Estratégia, *Balanced Scorecard*

## ABSTRACT

QUINAN, Igor. **Balanced Scorecard**: Methodology utilized by a multinational consulting company to implant the strategic tool on the clients. 2008. (100f.). Degree in Administration, UFSC, 2008.

The study had the objective of present and describes the steps utilized by the multinational Accenture to implement Balanced Scorecard through the clients. It was defined the objectives of identify the steps utilized by the company, describe the process utilized by Accenture to implement the Balanced Scorecard and identify the characteristics, difficulties and the benefits of implementation of BSC on Accenture's executives. The methodology consisted on a exploratory and descriptive study, and it was presented a business case. The data collection based on a semi-structured interview with one employee who is responsible for the BSC's projects, and the application of questionnaire with some employees that have participated on this kind of projects. It was observed that the methodology Accenture has, is based on Kaplan and Norton studies and the scope of each project can change to adequate to the necessity of the clients. On the project utilized on this study, the implementation of BSC had a comprehensive approach, involving the realization of the strategic planning of the client. Based on the distinct approaches and the characteristics of each client, it was observed that the employees have different opinions about some things like the Accenture responsibilities on BSC projects. Otherwise, similar opinions were observed about other things like the fact that the lack of availability and compromising of the client is the principal issue about this strategic tool's implementation. For future studies, it's suggested a research about the results that the companies had after the BSC's implementation.

Keywords: Strategy, Balanced Scorecard

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
Figura 2 – Exemplo de mapa estratégico.....	42
Figura 3 – Cronograma típico para o <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i> como elo entre nível estratégico e nível tático .....	49
Figura 5 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
Figura 6 – Etapas para criação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Figura 7 – Fases de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
Figura 8 – Fases de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> (II).....	53
Figura 9 – Atividades da fase de planejamento estratégico .....	54
Figura 10 – Atividades da fase de modelagem e implantação do <i>Balanced Scorecard</i> ..	58
Figura 11 - Impactos e relacionamento dos objetivos com os processos financeiros ....	60
Figura 12 - Tipos de indicadores .....	61
Figura 13 - Relacionamento entre objetivos e indicadores.....	62
Figura 14 - Relacionamento entre as quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Figura 15 - Pontos de atenção na definição dos indicadores .....	67
Figura 16 - Relações de causa e efeito entre os indicadores .....	67
Figura 17 - Relacionamento das iniciativas com o desempenho ao longo do tempo .....	68
Figura 18 - Matriz de priorização de iniciativas.....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Responsabilidade pela implantação do BSC nas empresas.....	71
Gráfico 2 – Dificuldades em relação aos clientes na implantação do BSC.....	72
Gráfico 3 – Etapa mais difícil para implantação do BSC.....	74
Gráfico 4 – Perspectiva mais difícil para estabelecimento de objetivos .....	75
Gráfico 5 – Principais dificuldades para seleção de indicadores.....	76
Gráfico 6 – Principais benefícios da implantação do BSC.....	77
Gráfico 7 – Alcance dos resultados da implantação do BSC na visão dos clientes .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos das fases de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	53
Quadro 2 – Exemplos de indicadores da perspectiva financeira .....	62
Quadro 3 – Exemplos de indicadores da perspectiva dos clientes .....	63
Quadro 4 – Exemplos de indicadores da perspectiva de processos.....	63
Quadro 5 – Exemplos de indicadores da perspectiva de aprendizado e inovação .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA ...	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.2	AMBIENTE COMPETITIVO.....	20
2.3	A EVOLUÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	22
<b>2.3.1</b>	<b>Um breve relato histórico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Modelos alternativos.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3</b>	<b>O modelo de Kaplan e Norton .....</b>	<b>25</b>
2.4	AS QUATRO PERSPECTIVAS BÁSECAS DO BALANCED SCORECARD....	26
<b>2.4.1</b>	<b>Perspectiva financeira .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Perspectiva dos clientes .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Perspectiva dos processos internos da empresa .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Perspectiva do aprendizado e crescimento .....</b>	<b>34</b>
2.5	ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	37
<b>2.5.1</b>	<b>Definição da arquitetura de indicadores.....</b>	<b>38</b>
2.5.1.1	<i>Tarefa 1 - Selecionar a Unidade Organizacional.....</i>	38
2.5.1.2	<i>Tarefa 2 - Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação .....</i>	39
<b>2.5.2</b>	<b>O consenso em função dos objetivos estratégicos.....</b>	<b>39</b>
2.5.2.1	<i>Tarefa 3 - Realizar a Primeira Série de Entrevistas.....</i>	39
2.5.2.2	<i>Tarefa 4 - Sessão de Síntese.....</i>	40
2.5.2.3	<i>Tarefa 5 - Workshop Executivo: Primeira Etapa .....</i>	40
<b>2.5.3</b>	<b>Escolha e elaboração dos indicadores .....</b>	<b>41</b>
2.5.3.1	<i>Tarefa 6 - Reuniões dos Subgrupos .....</i>	41
2.5.3.2	<i>Tarefa 7 - Workshop Executivo: Segunda Etapa.....</i>	42

<b>2.5.4</b>	<b>Elaboração do plano de implementação</b> .....	<b>42</b>
2.5.4.1	<i>Tarefa 8 – Desenvolver o Plano de Implementação</i> .....	43
2.5.4.2	<i>Tarefa 9 - Workshop Executivo: Terceira Etapa</i> .....	43
2.5.4.3	<i>Tarefa 10 – Finalizar o Plano de Implementação</i> .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	45
3.2	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	46
3.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	47
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>48</b>
4.1	METODOLOGIA UTILIZADA PELA ACCENTURE .....	49
<b>4.1.1</b>	<b>Planejamento estratégico</b> .....	<b>54</b>
4.1.1.1	<i>Análise de tendências e dos mercados nacional e internacional</i> .....	54
4.1.1.2	<i>Análise dos agentes de mercado e públicos relevantes</i> .....	54
4.1.1.3	<i>Contexto regulamentar setorial</i> .....	55
4.1.1.4	<i>Diagnóstico da empresa</i> .....	56
4.1.1.5	<i>Visão e Direcionamento Estratégico</i> .....	56
4.1.1.6	<i>Plano de ação estratégico e macro indicadores</i> .....	57
<b>4.1.2</b>	<b>Modelagem e implantação do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>58</b>
4.1.2.1	<i>Estratégia, objetivos e fatores críticos de sucesso</i> .....	58
4.1.2.2	<i>KPIs, métricas, metas e responsabilidades</i> .....	60
4.1.2.3	<i>Causa e Efeito</i> .....	65
4.1.2.4	<i>Plano de implementação para aprovação</i> .....	68
4.1.2.5	<i>Implementação</i> .....	70
4.1.2.6	<i>Divulgação, Envolvimento, Treinamento e Validação</i> .....	70
4.2	CARACTERÍSTICAS, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ACCENTURE....	71
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>79</b>
5.1	RECOMENDAÇÃO DE NOVOS ESTUDOS.....	80
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
	<b>ANEXO I – Roteiro de entrevista</b> .....	<b>85</b>
	<b>ANEXO II – Questionário</b> .....	<b>86</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A introdução é composta pela contextualização do tema e apresentação do problema, bem como a apresentação dos objetivos.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações têm enfrentado continuamente vários desafios face à competitividade do mercado. Elas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3). Além disso, grande parte das empresas possui a fragilidade de estarem acostumadas a agir em um ambiente instável, preocupadas com os acontecimentos do dia-a-dia, entretanto sem o direcionamento correto a ser adotado. Nestes casos, a definição clara da estratégia empresarial, bem como sua execução, é fundamental para o sucesso e manutenção da competitividade frente ao mercado.

Por meio de um estudo realizado pela divisão de pesquisas do “*Palladium Group, Inc.*”, 143 executivos foram questionados a respeito dos programas de gestão de desempenho adotados em suas empresas. Foi revelado que 70% das organizações que possuem um processo formal de execução da estratégia apresentam desempenho superior às demais pesquisadas. Já entre as empresas que não possuem um processo formal de execução da estratégia, apenas 27% apresentam desempenho superior às demais pesquisadas.

As empresas líderes de mercado têm adotado ferramentas que possibilitam o cumprimento da estratégia, sendo que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma delas. BSC é uma sigla que, traduzida, significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Esta metodologia foi desenvolvida em 1990, quando o instituto Nolan Norton (divisão de pesquisas da KPMG) patrocinou um estudo em diversas empresas sobre gestão de estratégias. Oriundo desse estudo realizado, os professores da *Harvard Business School*, David Norton e Robert Kaplan, criaram este instrumento que ficou bem conhecido entre os gestores e estudiosos organizacionais.

O BSC surgiu num contexto empresarial carente de informações para planejar, tomar decisões, monitorar o progresso e controlar a estratégia. Necessitava-se de informações complementares àquelas tradicionais, restritas ao campo monetário, com critérios que mensurassem o desempenho empresarial e considerassem os fatores externos, a fim de incluir a informação estratégica como indicação da continuidade competitiva da organização.

Nesse contexto, várias empresas passaram a adotar o BSC e, para isso, possuem a opção de utilizar do *know how* de empresas especializadas no assunto. A Accenture, umas das quatro maiores empresas multinacionais de consultoria, desenvolve projetos de implantação de BSC em seus clientes ao redor do mundo. Já foram realizados projetos em cerca de dois terços das empresas que compõem o quadro da Fortune 500, ranking anual publicado pela revista Fortune e que identifica as 500 maiores empresas americanas de acordo com o seu faturamento bruto.

A experiência adquirida ao longo dos anos permite a Accenture adotar uma metodologia de implantação eficiente e eficaz, garantindo o sucesso do BSC como ferramenta de alinhamento entre atividades operacionais e estratégia empresarial de seus clientes.

Considerando o que foi exposto até então, o presente estudo tem como tema a metodologia utilizada pela empresa Accenture para implantação do “Balanced Scorecard” em seus clientes, e o seu problema de pesquisa é:

**Como ocorre o processo utilizado pela empresa Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em seus clientes, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2008?**

## 1.2 OBJETIVOS

Partindo do problema de pesquisa supramencionado definiu-se o seguinte objetivo geral.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Descrever a metodologia utilizada pela empresa Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2008.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as etapas para implantação do *Balanced Scorecard* utilizadas pela Accenture;
- b) Descrever o processo utilizado pela Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes;
- c) Identificar as características, as dificuldades e os benefícios da implantação do *Balanced Scorecard* na visão dos executivos da Accenture.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa da pesquisa consiste em uma “exposição sucinta, porém completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.219).

Existem três critérios que, segundo Castro (1978), justificam uma pesquisa. São eles: importância, originalidade e viabilidade. Para o autor, não há qualquer dificuldade em encontrar temas que satisfaçam a um ou dois desses critérios, contudo, caso os três não sejam satisfeitos, o trabalho será um rematado fracasso.

A pesquisa torna-se importante quando “de alguma forma está ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade” (CASTRO, p.56, 1978). O tema também pode ser considerado importante se ligado a uma questão teórica amplamente discutida na literatura especializada.

O presente trabalho é importante por tratar de um assunto amplamente discutido no meio especializado e trazê-lo para uma das mais conceituadas empresas de consultoria mundial, com experiência em implantação do *Balanced Scorecard* em empresas que compõem o Fortune 500.

Ao contrário do que muitos pensam, o fato de um trabalho não ter sido antes realizado, não lhe atribui necessariamente o caráter original. A originalidade, segundo Castro (1978), está no potencial que o resultado de uma pesquisa tem de nos surpreender. Devido ao porte e reconhecimento dos clientes da Accenture, este trabalho pode ser considerado original pelo fato de o seu resultado ter o potencial de refletir como o mercado mundial tem abordado a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica.

Em relação à viabilidade, segundo o mesmo autor, este é o conceito mais fácil de ser percebido. A partir do momento que a pesquisa pode ser realizada no prazo estabelecido, com os recursos financeiros disponíveis, com a competência do futuro autor, dispondo das informações necessárias e o estado da teorização a respeito, ela torna-se viável.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está organizado a partir da Introdução, onde se apresenta a contextualização do tema e apresentação do problema, os objetivos geral e específicos, com o intuito de nortear o estudo para responder o problema proposto, e a justificativa do trabalho.

Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica, onde se discutirá o tema abordado, procurando se embasar na literatura específica e selecionada para contemplar os objetivos específicos.

A metodologia é exposta em seguida, explicando como foi a coleta e o tratamento dos dados, a delimitação do estudo, o tipo de pesquisa realizada e o papel do pesquisador para realizar as conclusões presentes neste estudo.

Após ir a campo para coletar as informações por meio do instrumento de coleta e utilizar as técnicas para coletar as informações, é descrito a organização objeto desse estudo, e apresentado os resultados e as conclusões sobre a obtenção de cada objetivo específico, que contribuíram para as considerações e possíveis sugestões de estudos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em razão dos objetivos que se pretende alcançar no presente estudo se faz necessária uma fundamentação teórica que ofereça sustentação durante a execução do trabalho. Segue-se, então, a base do estudo.

### 2.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. Estas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das empresas em todo o globo. Esta é a condição característica da era em que vivemos: empresas até então aparentemente sólidas podem, devido às rápidas alterações, ter sua sobrevivência comprometida. É necessária a busca constante para ser uma empresa de “classe mundial”.

Segundo Kanter (1996) ser “classe mundial” sugere satisfazer os mais altos padrões existentes para poder participar da competição estabelecida pela economia global, além de tornar o crescimento de toda uma nação e de sua classe social possível. Para se tornar uma organização competitiva, levando em consideração o caminho que conduz à categoria “classe mundial”, alguns fatores são importantes e imprescindíveis: ser cosmopolita, ser simultâneo e organizar-se em torno da lógica do cliente.

Kanter (1996) contrapõe a noção de nativista para esclarecer o que é ser cosmopolita. Os nativistas são aqueles habitantes locais, alguns são flexíveis quanto às possibilidades globais e procuram se inteirar das mudanças que ocorrem, mas outros continuam arraigados à sua comunidade local, resistentes aos seus costumes e a sua cultura, suas conexões são limitadas. Já os cosmopolitas estão representados por aqueles que fazem parte da “classe mundial”, estão conectados ao mundo e às suas transformações.

A simultaneidade surge no sentido de criar uma visão de estar em vários locais ao mesmo tempo e assim buscar novas tecnologias, novas práticas de gestão e a adoção das mesmas em todos os pontos do planeta, de forma rápida e eficaz.

E, finalmente, as empresas aptas a vencer precisam se organizar em torno da lógica do cliente, atendendo rapidamente as suas necessidades e se adaptando aos novos conceitos, pois a cada momento o mesmo está a exigir algo novo e melhor; pequenas mudanças que fazem toda a diferença.

Para se manter competitivas no mercado e se tornar empresas de classe mundial, as companhias ao redor do mundo têm se preocupado, dentre outros fatores, com a adoção de estratégia competitiva.

De acordo com Motta (1994, p. 78),

nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão associada à administração quanto a estratégia. Um rápido exame em obras administrativas importantes revela que a palavra ou conceito estratégia serve hoje para qualificar não só a própria administração - administração estratégica - como também todas as funções administrativas.

Realmente a estratégia se tornou uma palavra de uso comum no meio empresarial, sendo empregada em vários aspectos do mundo dos negócios. A transposição desta palavra de origem grega do sentido militar para a administração procurou traduzir as mudanças crescentes no ambiente das organizações. Historicamente, de acordo com Tavares (1991, p. 4),

a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio a estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. Esses, no primeiro momento, foram adotados por grandes corporações privadas, a seguir adaptados a organizações públicas e, finalmente, por organizações de menor porte. A medida para sua adoção são as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais.

Desde que adotada no meio empresarial, a palavra estratégia tem evoluído e passado por constantes mudanças, influenciada por fatores como novas tecnologias, acirramento da concorrência entre as empresas e mudança cultural que impacta os mercados. Pode se dizer, de acordo com Gluck et al. (1981 apud TAVARES, 1991), levando-se em consideração pequenas diferenças na ênfase de conteúdo, que a evolução do que hoje chamamos planejamento estratégico, por aspectos semelhantes, agrupa-se em quatro fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica.

A primeira fase do planejamento floresceu na década de 50, privilegiou o controle, utilizando-se do orçamento anual como principal ferramenta de gestão. A segunda fase, nos anos 60, deslocou a ênfase para a projeção do futuro e a fixação de objetivos. A fase seguinte, do planejamento estratégico, na década de 70, deslocou a ênfase das preocupações das organizações não mais para projetar o futuro, mas para definir a estratégia. A administração estratégica, a partir dos anos 80, surgiu no sentido de solucionar um dos principais problemas

do planejamento estratégico, ou seja, sua implementação. Assim, a administração estratégica reúne o planejamento e a administração em um único processo. Nesse sentido, para a teoria da Administração, o controle passa novamente a ganhar importância, na medida em que o adequado comprometimento e a eleição de prioridades tornam mais claros os pontos de controle.

Segundo Porter (1986), o desempenho financeiro de uma empresa decorre de duas causas distintas. A primeira causa é a estrutura do setor, isto é, as regras da competição que determinam o andamento do mercado. A outra causa é a posição relativa da empresa no setor, ou seja, as fontes de vantagem competitiva que ela possui. A estratégia deve abranger as duas causas. Ou seja, a estratégia competitiva consiste em encontrar uma posição relativa dentro do setor, na qual a empresa poderá melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Estratégia competitiva significa ser diferente ou realizar de maneira diferente um conjunto de atividades para oferecer um mix único de valores aos clientes.

Portanto, a estratégia competitiva, dentro de tal concepção, diz respeito a um conjunto de escolhas que a empresa faz por meio de sua cadeia de valores, baseada nas forças competitivas, para ser diferente. Isto é, a empresa constrói vantagens competitivas, seja pela diferenciação de produtos, seja pela minimização de custos. Assim, fica evidenciada a característica de processo, uma vez que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis obriga as empresas a buscarem, constante e vigorosamente, esses diferenciais.

Hoje, o acirramento da concorrência se faz sentir em escala global, não só em termos de competição estrangeira, mas, sobretudo, em termos de competição não tradicional: novos produtos e serviços, novas tecnologias e novos padrões de consumo, alterando radicalmente os fatores críticos de sucesso em grande parte das atividades.

De acordo com Hamel e Prahalad (1994), na busca da competitividade, muitas empresas recorrem à reestruturação do portfolio e *downsizing*, na tentativa de serem menores; outras procuram a reengenharia de processos e a melhoria contínua, no esforço para serem melhores. Segundo esses autores, por mais importantes e louváveis que sejam esses esforços, eles não são suficientes. Para conseguir continuar competindo no futuro, uma empresa tem que ser diferente. Isso significa reinventar seus setores e regenerar suas estratégias.

Percebe-se a necessidade de as empresas investirem mais tempo dos executivos na criação de uma nova perspectiva de futuro para as organizações, a fim de propiciar competências essenciais, ou seja, habilidades cumulativas básicas que lhes permitam lançar novos produtos e serviços que irão surpreender a concorrência. Ou ainda, desenvolver o encaixe estratégico de atividades, isto é, definir os *trade-offs* da competição, as concessões e

compensações, para oferecer um mix de valores aos clientes que seja difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Portanto, estratégia significa um conjunto de escolhas complexas, que impõe aos executivos pensar sistemicamente sobre o negócio e sobre as atividades da organização. Nesse processo, a continuidade estratégica e o aperfeiçoamento contínuo da eficácia operacional caminham juntos. Neste sentido, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (1992, p. 10) afirmam que, "planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro".

Não se pode perder de vista, também, que, a medida que a economia se torna mais globalizada, as decisões estratégicas vão se tornando mais complexas. Surgem questões relativas à regionalização e globalização da estratégia. Há que se pensar na questão da diversificação e na internacionalização das empresas em economias emergentes. A questão central da estratégia empresarial fica evidente: como a empresa agrega valor competitivo a seus negócios?

Nesse processo, Motta (1994, p. 86) ressalta que

a adoção do planejamento estratégico requer mudanças significativas na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. Ele não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É na realidade, uma conquista organizacional que se inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

A adoção do pensamento estratégico, por si, não garante o sucesso da empresa. A real implantação da estratégia como forma de obter vantagem competitiva precisa do engajamento de toda organização, iniciando-se com o patrocínio por parte da alta administração. Além deste engajamento, novas práticas administrativas devem ser adotadas e/ou aperfeiçoadas, como por exemplo, o controle estratégico.

Para Oliveira (1995, p. 141), o controle estratégico pode ser conceituado como "o acompanhamento e avaliação em tempo hábil dos resultados do planejamento estratégico". Ou seja, o

controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo

administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, desafios e objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 1995, p. 141).

Ressalta-se, assim, que a essência da administração estratégica está em redefinir interativamente os objetivos e as estratégias, a medida que mudanças substanciais sejam introduzidas. Entretanto, essa redefinição se torna viável se houver um sistema de medidas e análises de desempenho. Esse sistema de avaliação, que deve ser um processo permanente e dinâmico, chama-se controle estratégico.

Sendo a informação resultado final do processo de controle, deve-se estabelecer um sistema de informações que permita a constante e efetiva avaliação do processo estratégico. Dessa forma, o controle estratégico se insere dentro da lógica da administração estratégica e regula as relações de planificação e execução, apontando as necessárias correções de curso, de métodos e de técnicas utilizadas.

No entanto, de acordo com Gomes e Salas (1997, p. 10-11),

além de se discutir controle de gestão com vistas ao aperfeiçoamento da prática, se deve procurar influenciar o comportamento dos futuros dirigentes que estão sendo formados pelas escolas de negócios, alertando-os para a necessidade premente de considerarem como relevantes as variáveis contextuais e organizacionais e não somente as usuais medidas financeiras, predominantemente encontradas no desenho de sistemas de controle de gestão tradicionais.

Esta afirmação vai ao encontro do objeto de estudo deste trabalho, o *Balanced Scorecard*, que visa, dentre outras coisas, retirar o foco apenas do âmbito financeiro ao se analisar e controlar o negócio. É importante entender o contexto do ambiente que propiciou o início da utilização desta ferramenta de gestão estratégica.

## 2.2. O AMBIENTE COMPETITIVO

O sucesso competitivo das empresas da era industrial, de 1850 até cerca de 1975, era determinado em grande parte pela maneira como conseguiam se aproveitar dos benefícios das economias de escala e do escopo. Nesse período, "os sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a General Motor, a DuPont, a Matsuhita e a General Electric, com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente do capital financeiro e físico" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 3).

Na chamada era da informação, a partir das duas últimas décadas do século XX, muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas. O novo ambiente competitivo da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção

e, de maneira ainda mais intensa, para as organizações de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. "A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos tangíveis" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 3).

Os ativos intangíveis permitem que uma empresa desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência. Outro benefício é que os ativos intangíveis permitem o lançamento de produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo. Estes produtos e serviços tornam-se customizados e de alta qualidade a preços baixos com ciclos de produção mais curtos.

Além disso, os ativos intangíveis permitem que a empresa mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta, bem como utilize a tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, tais como processos inter-funcionais, ligação com clientes e fornecedores, segmentação dos clientes, escala global, inovação e trabalhadores do conhecimento.

Diante do novo ambiente competitivo, no esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações, estão promovendo diversas iniciativas como a gestão da qualidade total, a produção e sistemas de distribuição *just-in-time*, a competição baseada no tempo, a produção e empresa enxuta, a criação de organizações focalizadas no cliente, a gestão de custos baseada em atividades, o *empowerment* dos funcionários e a reengenharia.

O problema é que muitos desses programas não produzem os resultados almejados, porque não estão acoplados à estratégia organizacional. Para avançar, além de resultados econômico-financeiros pontuais, as empresas precisam experimentar grandes mudanças e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão. A consideração apenas das medidas financeiras do desempenho passado impossibilita as empresas a alcançar um futuro mais competitivo e centrado nas competências monitorando e controlando apenas medidas financeiras do desempenho passado.

Os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da era da Informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. Kaplan e Norton (1997, p. 7-8) apontam que:

o ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, [...]. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria

particularmente útil, visto que para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes que os ativos físicos e tangíveis. [...] São esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso competitivo no ambiente de hoje e amanhã.

Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) surge como uma nova síntese para superar a contradição entre a necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade de custos.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas que possibilitam a melhoria do desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, sendo que focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

## 2.3. A EVOLUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

### 2.3.1 Um breve relato histórico

A criação do *Balanced Scorecard* ocorreu na década de 90, época em que o Instituto Norlan Norton, da KPMG, desenvolveu um estudo chamado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. A questão motivadora da pesquisa era a crença de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. A hipótese do estudo era de que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em indicadores financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro.

Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho, Kaplan e Norton reuniam-se, a cada dois meses, com representantes de dezenas de organizações de manufatura e serviços, desde a indústria pesada, até a de alta tecnologia. Um dos participantes estava utilizando um recente *scorecard* corporativo que continha, além de medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Em tais encontros foram analisados diversos estudos de casos sobre sistemas

inovadores de mensuração de desempenho, dentre os quais o da Analog Devices, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficiência no desenvolvimento de novos produtos. Após diversas discussões, várias idéias foram sendo apresentadas, como a inclusão de outras medidas, até que se chegou a posição de que se fizesse uma ampliação do sistema, que se transformou, no que foi então chamado : "*Balanced Scorecard*" . De acordo com os autores, a conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

No entanto, não se deve entender sua origem apenas a partir desse estudo, mas como parte integrante do contexto mais amplo de desenvolvimento da própria administração e os esforços de aperfeiçoamento dos sistemas de monitoramento e avaliação do desempenho das organizações. Como exemplo, tem-se o "*Tableau de Board*" desenvolvido e utilizado na França desde a década de 60, que consiste num painel de indicadores dos fatores-chave de sucesso, principalmente aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas, que tem por finalidade ajudar os funcionários a "pilotar" a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30).

Antes de entrar em maiores detalhes em relação ao BSC é interessante notar existência de modelos alternativos para medição de desempenho da empresa.

### **2.3.2 Modelos alternativos**

Na literatura tem-se encontrado alguns modelos similares ao de Kaplan e Norton. Todos eles são projetados para medir a desempenho do negócio e vincular as medidas usadas à estratégia global da companhia.

De acordo com Olve, Roy e Weterr (2001), o modelo de BSC de Maisel (1992) "não apenas tem o mesmo nome [...] como a diferença entre o modelo de Kaplan & Norton não é muito grande". Maisel utiliza também quatro perspectivas, sendo que a perspectiva de crescimento e aprendizado é substituída pela de recursos humanos, por entender que a direção deve ficar atenta à eficiência de uma organização e de seu pessoal e deve medi-la.

Olve, Roy e Weterr (2001) identificaram também o modelo chamado de pirâmide da performance de McNair, que está baseada nos conceitos da qualidade total, engenharia industrial e relatórios de atividades, cujo "princípio básico é aquele do modelo voltado para o

cliente vinculando à estratégia total da companhia, com números financeiros suplementados por várias outras proporções - chave de natureza não financeira" (OLVE; ROY; WETERR, 2001, p. 23).

De acordo com Olve, Roy e Weterr (2001), Adams e Roberts oferecem ainda o modelo que denominam Progresso Efetivo e Medição da Performance (PEMP), sendo importante nesse modelo medir o que a organização faz em quatro áreas; as medidas externas que avaliam o serviço a clientes e mercados, as medidas internas que avaliam as melhorias em relação a eficácia e eficiência, as medidas de alto a baixo que avaliam o rompimento da estratégia global e aceleração do processo de mudança e as medidas de baixo para cima que avaliam a delegação de poderes e aumento da liberdade de ação.

Conforme Adams e Roberts, o propósito de um sistema de medição não é somente implantar a estratégia [...], mas também fomentar uma cultura na qual a mudança constante seja um modo de vida normal. As medidas eficazes devem permitir a revisão e oportunidade de dispor de pessoas que tomem decisões e façam planejamento estratégico com um *feedback* rápido (OLVE; ROY; WETERR, 2001, p. 25).

Como visto a literatura apresenta diferentes modelos de sistemas de indicadores, entretanto um deles se destacou e se difundiu em meio aos executivos das empresas por todo o mundo, aquele desenvolvido por Kaplan e Norton: o *Balanced Scorecard*.

### 2.3.3 O modelo de Kaplan e Norton

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é mais do que um novo sistema de indicadores. Conforme revela sua trajetória, diferentes organizações o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Ou seja, sua verdadeira contribuição é quando se transforma em um sistema de gestão estratégica e deixa de ser um sistema de medidas equilibradas.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinarão o desempenho do futuro.

Esta ferramenta permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas na geração de valor criadas por funcionários e executivos da empresa, preservando o desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, revelando vetores para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Segundo esses autores, à medida que cresce a adoção do BSC, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) comunicar a estratégia a toda a empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Por estes benefícios, o *Balanced Scorecard* se tornou mais do que um sistema de medidas, passando a ser utilizado como ferramenta estratégica pelas organizações. Entretanto a sua simples adoção não traz os benefícios esperados.

Neste sentido, de acordo com Cavenagui (2001, p. 149),

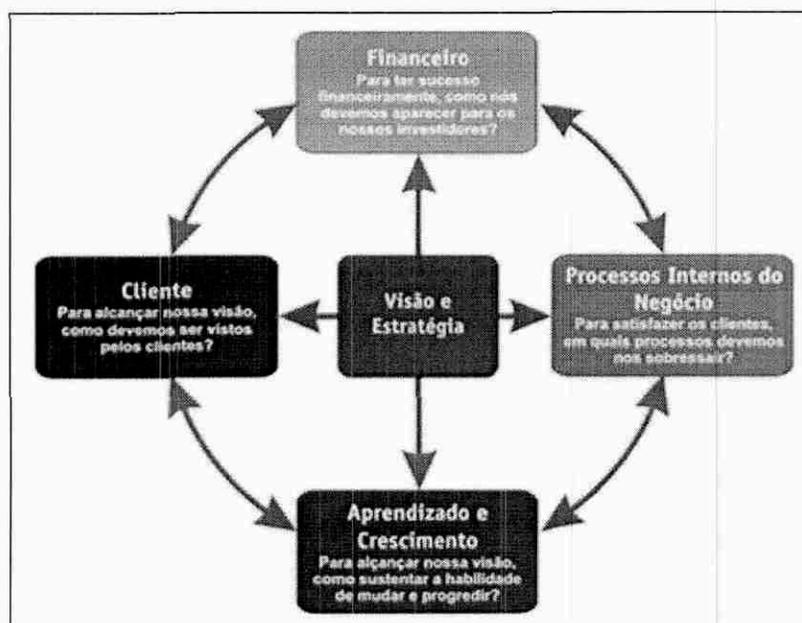
para que uma organização faça uso efetivo dos resultados da avaliação do desempenho, ela deve possuir a habilidade de fazer a transição das informações para avaliação da administração. Isto significa poder antecipar mudanças pontuais necessárias, nas diretrizes estratégicas da organização, e ter uma metodologia para efetuar a mudança estratégica. A metodologia do BSC, além de avaliar desempenho, possui, de maneira estruturada, conceitos voltados para a Gestão do Desempenho.

Como visto, o *Balanced Scorecard* é formado por quatro perspectivas, e o entendimento das mesmas é fundamental para o sucesso na adoção desta ferramenta.

## 2.4. AS QUATRO PERSPECTIVAS BÁSICAS DO BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* se coloca como uma ferramenta abrangente que procura transmitir os valores e crenças da organização, traduzir a missão, a visão e a estratégia em objetivos, indicadores, metas ou alvos e, iniciativas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Figura 1 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Essas quatro medidas têm se mostrado adequadas em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como verdade absoluta. Não existe a confirmação de que essas quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas.

### 2.4.1 Perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito. O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações

que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados. KAPLAN & NORTON (1997) enfatizam que os objetivos financeiros oferecem os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

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

Os objetivos financeiros podem variar de forma significativa em cada ciclo de vida de uma empresa, podendo diferenciar de acordo com a estratégia que a unidade de negócios deseja seguir. Dessa forma, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. Esse diálogo identificará o papel da unidade de negócios dentro do portfólio da empresa.

As estratégias genéricas financeiras apresentam-se em três fases, crescimento, sustentação e colheita, com objetivos financeiros bem diferentes entre elas:

- a) *Crescimento*: Início do ciclo de vida organizacional. Os principais objetivos financeiros das empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida e, portanto, possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, devem comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes.
- b) *Sustentação*: Fase em que as organizações atraem investimentos, mas são forçadas a obterem ótimos retornos sobre os investimentos dos acionistas. Seus principais objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade e os projetos de investimento serão direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar

a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento.

- c) *Colheita*: Fase da maturidade organizacional, onde desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Seu principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Em empresas em colheita não se justificam mais investimentos significativos. Apenas o suficiente para manter equipamentos em funcionamento, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter período de retorno muito definido e curto.

Segundo Rocha (2001), um fator a ser abordado é como evitar o conflito de interesses e/ou protecionismo, se cada unidade de negócio determina seus objetivos e ainda, podem apresentar retornos diferenciados por se encontrarem em fases diferenciadas (crescimento / sustentação / colheita). Segundo o autor, não se pode esperar que uma unidade que esteja em fase de crescimento apresente retorno sobre o investimento igual a uma unidade que está em fase de sustentação ou mesmo de colheita.

Considerando a necessidade de auferir maiores retornos, seria normal identificar dentro da empresa unidades de negócios em fase de sustentação obtendo preferência nos investimentos ante as unidades em fase de crescimento. É possível evitar a tomada de decisão errada, se os acionistas estiverem cientes da necessidade de investir na unidade em fase de crescimento e esperar que em longo prazo seja possível obter retorno do investimento.

O grande objetivo da perspectiva financeira é o de mensurar a criação de riqueza da empresa, ou seja, o valor agregado gerado pelas suas atividades. O indicador do quanto foi agregado de riqueza é mensurado pelo *Economic Value Added* – (EVA), ou seja, Valor Econômico Agregado. De uma maneira simples, ele é o resultado operacional depois de impostos da empresa, menos o encargo pelo uso do capital fornecido por terceiros e por acionistas; mede o quanto foi gerado em excesso ao retorno mínimo requerido pelos fornecedores de capital da empresa (terceiros e acionistas).

Segundo EHRBAR (1999), “é muito mais do que uma simples medida de desempenho. É a estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por uma empresa”. Ao mesmo tempo “o EVA é o lucro da forma pela qual os acionistas o medem ... o EVA é uma medida daqueles lucros verdadeiros”.

O conceito do EVA foi desenvolvido por Joel Stern e Bernnett G. Stewart, durante a década de 80, ambos da empresa de consultoria Stern & Stewart, que tem como base de

divulgação o livro “The Quest of Value”.

O EVA apesar de ser uma medida interna valorizada por diversos autores pela sua simplicidade e operacionalidade, apresenta limitações, sendo uma delas o fato de ser um indicador de curto prazo, não considerando os fluxos futuros – se em um determinado período à empresa não agregou valor não implica necessariamente que no futuro isto não possa acontecer. Visando suprir esta limitação sugere-se que aliado ao EVA à empresa faça uso de um indicador externo de longo prazo. Recomenda-se o uso do *Market Value Added* (MVA), ou seja, Valor de Mercado Agregado que é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o capital empregado.

Em qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial. Para Herrero Filho (2005), a recomendação é que se identifiquem os temas estratégicos antes de determinar os objetivos nas perspectivas de valor. Caso contrário, corre-se o risco de se fixar objetivos de forma convencional, mecânica e com pouco alinhamento à visão da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), existem três temas estratégicos: crescimento e mix da receita, redução de custos e melhoria da produtividade. As medidas para o tema crescimento e mix da receita são os novos produtos, novas aplicações de produtos, novos clientes e mercados, nova estratégia de preços, etc. Para redução de custos e melhoria da produtividade, a avaliação pode ocorrer por meio da verificação de aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários e redução de despesas operacionais. Por fim, a utilização de ativos e estratégia de investimentos é comumente avaliada por meio do ciclo de caixa e melhoria da utilização de ativos.

Como visto, a identificação dos objetivos na perspectiva financeira serve como direcionador para definição dos objetivos nas outras três perspectivas.

#### **2.4.2 Perspectiva dos clientes**

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir e esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para concorrentes, por isso as empresas hoje estão voltando suas missões para o cliente como, por exemplo, “ser o principal fornecedor para nossos clientes”. Portanto, na perspectiva dos clientes, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

Clark (2003) afirma que avaliar a performance de mercado não é tarefa fácil, e medidas de performance consideradas atualmente nessa perspectiva resultam de longa evolução. Inicialmente, o foco era medidas de produtividade como custo de propaganda, produtividade, entre outros, por receita ou por cliente. A partir dos anos 70, com os trabalhos do *Boston Consulting Group* (BCG) e *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS), concluiu-se que a participação de mercado seria boa previsão de fluxo de caixa e lucratividade. Recentemente, novos conceitos foram desenvolvidos para avaliar o desempenho de mercado e clientes: orientação de mercado, satisfação e lealdade do cliente, e força da marca.

Orientação de mercado, segundo Clark (2003) envolve ações da empresa relacionadas à aproximação com seus clientes, tais como busca, análise, disseminação e uso sistemático de informações de mercado. Entretanto, pesquisas demonstram resultados diversos na relação deste conceito e desempenho organizacional, com impacto positivo, misto ou sem efeito, de acordo com o modo pelo qual é operacionalizado.

As medidas de satisfação do cliente talvez sejam as de maior popularidade. De acordo com Clark (2003), o pressuposto básico destas medidas é que os clientes têm expectativas sobre o produto ou serviço e, de alguma forma, a satisfação está associada à confirmação ou não dessas expectativas na experiência de consumo. Ter clientes satisfeitos constitui importante ativo por que estimula a lealdade e diminui custos de marketing.

Porém as medidas de satisfação também demonstram limitações. A principal limitação é que muitas pesquisas de satisfação tendem a ser fortemente distorcidas em sentido positivo. Isso acontecendo, reduz-se a probabilidade de correlação entre satisfação e outras medidas de desempenho.

As medidas de lealdade procuram aperfeiçoar as de satisfação, partindo-se do princípio de que não é satisfação que afeta o fluxo de caixa, mas sim a permanência do cliente ao longo do tempo. Várias são as razões que destacam a importância da lealdade: clientes leais são mais fáceis de reter e, portanto, requerem menos gastos com marketing; resistem

mais a buscar e tentar outros produtos concorrentes; podem pagar preços-prêmio; reduzem custos de aquisição pela divulgação boca a boca.

A última medida comentada por Clark (2003) para dimensão de clientes é a força da marca, que possui as seguintes vantagens: permite a cobrança de preços-prêmio; pode ser estendida para outras categorias de produto; reduzem o risco percebido pelo cliente.

De acordo com Olve, Roy e Weterr (2001), a perspectiva dos clientes descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Como visto, a avaliação desta perspectiva é importante, pois os seus resultados refletem nos resultados financeiros da empresa, ou seja, clientes satisfeitos representam garantia de receita e conseqüente desempenho financeiro satisfatório.

Para Herrero Filho (2005, p. 114):

É o sucesso na perspectiva do cliente que permite às empresas gerarem valor econômico agregado e aumentarem seu valor de mercado. Por esse motivo, a gestão da criação de valor pelo cliente deve merecer toda a atenção dos executivos seniores da empresa.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes:

- a) Participação no mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- b) Retenção de clientes: Controla em termos absoluto ou relativo a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- c) Captação de clientes: Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;
- d) Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço);
- e) Lucratividade de clientes: Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a sustentação desses clientes.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observa-se a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados *scorecards*. Esses atributos são

divididos em três categorias: atributos de produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação. Os atributos de produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. O relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. E a imagem e reputação refletem os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Por exemplo, a publicidade e qualidade dos produtos e serviços possibilitam a fidelização dos clientes por parte da organização.

Segundo Olve, Roy e Weterr (2001), em se tratando da perspectiva dos clientes, também é importante aprender sobre quaisquer mudanças nas preferências e comportamento dos clientes. Uma das formas de identificar mudanças seria investigar por meio de entrevistas, capazes de identificar o índice de satisfação desses clientes.

Para se obter clientes satisfeitos, é necessário que os processos internos da empresa estejam sendo executados de forma correta e eficiente, como por exemplo, o processo produtivo dos produtos oferecidos no mercado e o processo de atendimento aos clientes.

#### **2.4.3 Perspectiva dos processos internos da empresa**

A perspectiva dos processos internos nos leva ao tema da execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas está sendo implementado com sucesso.

De acordo com Herrero Filho (2005, p. 124),

Se o valor percebido pelos clientes, o aumento o valor de mercado da empresa e a geração de riqueza para o acionista são criados por meio dos processos internos, então, antes de sua identificação, torna-se necessário examinar a cadeia de valor do negócio.

As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. Esse modelo inclui três processos; inovação, operações e serviço pós-venda.

Segundo Kaplan e Norton (1997), algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas aplicando o *scorecard* na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência e eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes. Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêutico, agrícolas e software, quando os produtos chegam à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas e as oportunidades de redução de custos podem tornar-se limitadas, razão pela qual é necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

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

a) Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?

b) Como poderemos através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

Faz-se importante num processo de *scorecard*, a avaliação de medidas de desempenho visando verificar os objetivos de inovação, como por exemplo o percentual de vendas gerados pelo novo produto, o percentual de vendas gerados por produtos proprietários, a comparação de novos produtos versus planejamento e também versus a concorrência, as capacidades técnicas do processo de produção e o tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega.

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

Herrero Filho (2005) destaca duas ferramentas que podem contribuir para a excelência operacional das empresas: a metodologia do “Seis Sigma” (*Six Sigma*) e a “Gestão da cadeia de Suprimentos” (*Supply Chain Management*).

O “Seis Sigma” avalia se um processo está atendendo às expectativas dos clientes,

utilizando como referência as medidas de eficiência de processo, como o ciclo de tempo, o custo, a mão-de-obra e o valor agregado.

Hutt e Speh (2002 apud HERRERO FILHO, 2005) definem a “Gestão da Cadeia de Suprimentos” como “a integração dos processos de negócios do usuário final aos fornecedores que fornecem produtos, serviços, e informações que agrega, valor para o cliente”.

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós venda. O processo serviço de pós venda inclui garantia e conserto de produtos, correção de defeitos e devoluções. A empresa para fazer o controle dessa cadeia de valor, utiliza algumas medidas como a taxa de defeito em peças, índice de acerto, desperdício, retrabalho, devoluções, percentual de processos sob controle estatístico.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns parâmetros como tempo, qualidade e custo. Como exemplo, a empresa poderia mensurar o tempo desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema e o custo dos recursos utilizados no processo de pós-venda.

Neely e Austin (2003) relatam a evolução dos indicadores operacionais adotados pelas empresas ao longo dos tempos. Inicialmente focados em medidas de produtividade, ao longo dos anos 80 e 90 incorporaram avaliações de qualidade, tempo do ciclo produtivo e flexibilidade. Mas, ao mesmo tempo, destacam que, nesta perspectiva, o que se deve medir está bastante associado à natureza da operação e, portanto, é natural que empresa de setores distintos tenha indicadores bastante diversos.

#### **2.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas - financeira, do cliente e dos processos internos - revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos nessas outras três perspectivas.

De acordo com Olve, Roy e Weterr (2001, p. 70),

Sob essa perspectiva, a companhia deve considerar não apenas o que deve fazer para manter e desenvolver o *know-how* necessário para entender e satisfazer as necessidades do cliente, mas também como pode manter a

eficiência e a produtividade necessárias dos processos que, presentemente, criam valor para o cliente.

Entretanto, quando avaliados apenas em relação a resultados imediatos, os gestores sentem dificuldade em justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, modernização dos sistemas ou melhorias dos processos. É importante a empresa estar consciente da importância desta perspectiva, primordial para a realização da estratégia.

A elaboração de um *Balanced Scorecard* revela três vetores de objetivos para a perspectiva aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. A capacidade dos funcionários reflete a adequação das pessoas ao perfil necessário para cumprimento das tarefas em cada função da empresa. Já a capacidade dos sistemas diz respeito à adequação dos mesmos às necessidades organizacionais, se estes promovem a melhoria de processos e maior eficiência da empresa. Os objetivos relativos à motivação, *empowerment* e alinhamento procuram avaliar o ambiente organizacional e as relações de trabalho, verificando se estes apresentam condições propícias para o alcance da estratégia organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários. Quase todo o papel de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações por intermédio de avançados sistemas de comunicação e informação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional, dados os crescentes níveis de competitividade exigidos pelo novo contexto mundial.

Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado (trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, entre outros) cada vez mais alto; significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal.

Numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo”, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de “reduzir a necessidade de mão-de-obra”,

não de “reduzir pessoas”. Existe sempre trabalho criativo, de melhoria contínua, no qual as mentes podem ser utilizadas.

A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. As três medidas essenciais são satisfação, retenção e produtividade dos funcionários:

- a) Satisfação dos funcionários: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para a realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa;
- b) Retenção dos funcionários: a empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse a longo prazo;
- c) Produtividade dos funcionários: mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a empresa sem um sistema de informação qualificado não é capaz de distribuir as informações importantes de modo eficiente e eficaz, prejudicando-se frente à prestação de serviço, pois muitas vezes a empresa tem o determinado serviço, mas os funcionários da linha de frente não estão de posse do conhecimento do mesmo, deixando de vender para o cliente. O mesmo pode ocorrer em ordem inversa: o pessoal da linha de frente não passa a informação de que determinado produto está superando as expectativas de venda, para o gerente da produção. Então o produto acaba em estoque e a empresa perde as vendas.

Medidas para disponibilidade de informações poderia ser o percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre a qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a eles.

“Mesmo funcionários habilitados, dispondo de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir” (KAPLAN e NORTON, p.142, 1997). Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza a motivação, *empowerment* e alinhamento como forma de obter excelência na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para mensurar este vetor, pode-se utilizar medidas como o percentual de sugestões atendidas sobre o total de sugestões providas dos funcionários. A divulgação posterior das sugestões bem sucedidas também é importante para motivar os funcionários a participarem do processo de melhoria contínua da empresa. Além disso, a empresa precisa garantir que as metas individuais e organizacionais estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*.

Olve, Roy e Weterr (2001) apresentam alguns exemplos de medidas da perspectiva de aprendizado e crescimento como o investimento em treinamento/clientes (nº), a rotatividade de empregados (%), o índice de empregado satisfeito (nº) e a média dos anos de serviço do empregado na companhia (nº).

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como modelo e não como passos obrigatórios, sendo possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares.

## 2.5 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* deve ser criado através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. Para tanto, é necessário o apoio e a participação ativa dos altos executivos.

Segundo Olve, Roy e Weterr (2001), é de importância primordial para toda a organização sentir que a alta direção, abertamente, endossa os valores, as idéias e a filosofia da administração inerente ao *Balanced Scorecard*.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 307),

Sem o apoio e a participação dos altos executivos, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável.

Portanto, a primeira ação no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é a busca pelo consentimento da alta administração a respeito dos motivos da construção do *scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do BSC pode advir da necessidade de esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia, desenvolver uma equipe

executiva, comunicar a estratégia, vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos, estabelecer metas estratégicas.

Além disso, a construção do BSC pode ocorrer para o alinhamento de recursos e iniciativas estratégicas, para sustentação de investimentos em ativos intelectuais e intangíveis e fornecimento da base para o aprendizado estratégico.

Uma vez alcançado o consenso em relação aos objetivos e ao papel futuro do *Balanced Scorecard*, a organização deverá selecionar a pessoa que atuará como arquiteto, ou líder de projeto, para o *scorecard*. (KAPLAN;NORTON, 1997, p.313). O arquiteto costuma ser um alto executivo de alguma área de apoio como, por exemplo, vice-presidente de planejamento estratégico ou vice-presidente de qualidade. Ele tem a responsabilidade pela organização, filosofia, metodologia e orientação do processo, além da supervisão do cronograma de reuniões e entrevistas, garantindo à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado.

A equipe do projeto deve ser formada por representantes de partes diferentes da organização, pois de acordo com Olve, Roy e Weterr (2001), o conceito do *Balanced Scorecard* pretende oferecer um quadro da companhia o mais completo possível.

Toda organização tem suas próprias características, não havendo, portanto, um padrão para a construção do *Balanced Scorecard*. Mas é possível definir um plano típico e sistemático que pode ser utilizado para varias organizações. Esse processo envolve quatro etapas.

### **2.5.1 Definição da arquitetura de indicadores**

O início do processo de implantação do BSC ocorre com a definição da arquitetura de indicadores, sendo que esta etapa envolve duas tarefas direcionadoras para o desenvolvimento do BSC, a seleção da unidade organizacional na qual será implantado o *Balanced Scorecard* e a identificação das relações entre esta unidade de negócios e a corporação.

Isso acontece porque o modelo de *Balanced Scorecard* deve ser implantado primeiramente em uma das unidades e depois desdobrado para as demais. E essa análise das relações entre a Unidade de Negócios e a corporação permite avaliar as sinergias entre as duas e o que de incomum apresentam para o *scorecard*.

#### *2.5.1.1 Tarefa 1 - Selecionar a Unidade Organizacional*

O arquiteto deve definir a unidade de negócios a qual se aplicará o *scorecard*. É comum que a construção do primeiro *scorecard* funcione melhor numa unidade estratégica de negócios. Esta unidade deve possuir a característica de fácil criação de medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

#### *2.5.1.2 Tarefa 2 - Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação*

A identificação das relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação ocorre por meio de entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo. Nessas entrevistas identificam-se os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração). São identificados também os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação).

Após essa identificação, busca-se traçar as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

### **2.5.2 O consenso em função dos objetivos estratégicos**

Após a seleção da Unidade de Negócios, bem como sua relação com a Corporação, busca-se o consenso em função dos objetivos estratégicos da organização.

#### *2.5.2.1 Tarefa 3 - Realizar a Primeira Série de Entrevistas*

Nesta fase o arquiteto deve obter e repassar aos executivos da unidade de negócios as informações internas sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Além disso, também deve selecionar e transmitir aos executivos as informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

Depois dos executivos da unidade de negócios analisarem o material, o arquiteto realiza as entrevistas com cada um deles, tendo como uma das finalidades a obtenção de

informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*.

Nesse processo de comunicação do conceito do BSC aos executivos por meio de entrevistas, o arquiteto busca também a obtenção de informações iniciais sobre a estratégia organizacional para saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*.

Alguns objetivos mais implícitos também são conquistados com a realização de entrevistas como o início do processo de indução da empresa a pensar e traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e a implementação do *scorecard* e, por último, identificar conflitos potenciais entre os participantes.

#### 2.5.2.2 Tarefa 4 - Sessão de Síntese

Esta tarefa consiste em sintetizar as informações que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

De acordo com Olve, Roy e Weterr (2001, p. 338),

Embora os objetivos devam ser ambiciosos o suficiente para impulsionar a organização a se desenvolver, também é importante que os empregados, em toda a organização, considerem que a maioria dos objetivos é atingida geralmente.

Isso é importante para o engajamento dos funcionários em busca do alcance dos objetivos traçados, visto que objetivos fora da realidade fazem com que os funcionários se sintam desmotivados, visto que não acreditam que alcançarão os objetivos organizacionais.

#### 2.5.2.3 Tarefa 5 - Workshop Executivo: Primeira Etapa

A finalidade desta tarefa é a obtenção de consentimento em relação ao *scorecard* (missão e estratégia). Para tanto, ocorre um *workshop* com a alta administração em que o arquiteto apresenta os objetivos propostos pelos executivos da unidade de negócios e promove uma discussão para que sejam selecionados os objetivos que permanecerão no

*scorecard*.

Em seguida ocorre a divisão em quatro subgrupos (referente a cada perspectiva) e são chamados os gerentes dos níveis gerenciais e os principais gerentes funcionais com o objetivo de ampliar a discussão e consentimento. Os subgrupos de executivos da alta administração devem selecionar três a quatro objetivos por perspectiva e após seleção, os participantes do workshop devem criar uma descrição para os objetivos, formada por uma única frase ou parágrafo.

A descrição dos objetivos visa fornecer um maior entendimento a respeito do mesmo, de forma que as interpretações dos executivos sejam a mesma, evitando o desalinhamento entre as pessoas envolvidas no projeto.

### **2.5.3 Escolha e elaboração dos indicadores**

A etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos é feita por meio de reuniões de subgrupos formados para realização do projeto. Os resultados do trabalho desses subgrupos são apresentados em um segundo workshop com a alta administração.

#### *2.5.3.1 Tarefa 6 - Reuniões dos Subgrupos*

O arquiteto utiliza subgrupos individuais para as reuniões e cada subgrupo tem como objetivo refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo. Para cada objetivo, é necessário identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.

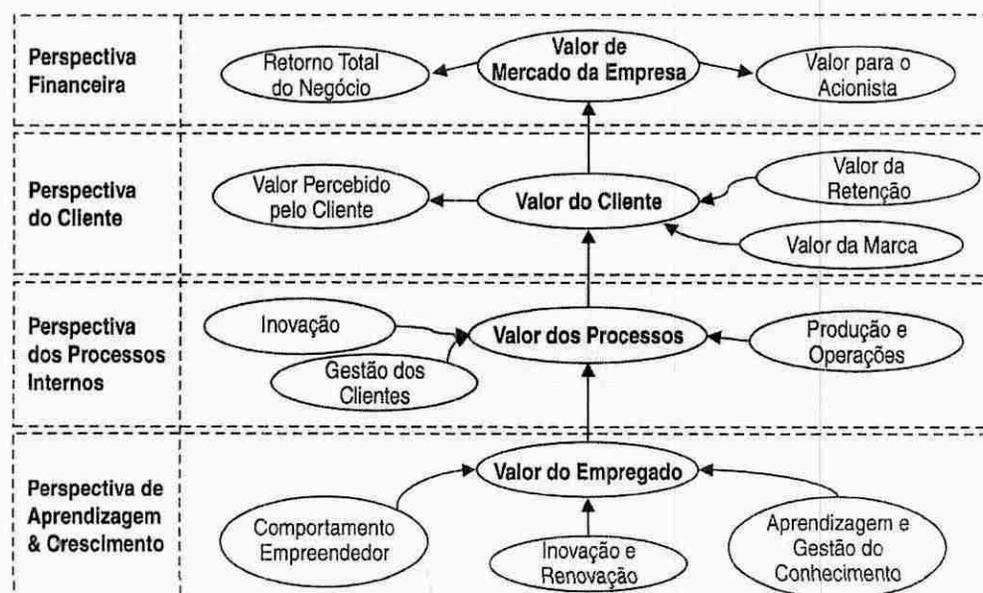
Com a definição dos indicadores, o próximo passo é a identificação das fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis em relação a cada indicador. Por fim, os envolvidos no *workshop* identificam as relações críticas entre os indicadores de perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. O objetivo é tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

Após as reuniões de subgrupos cada perspectiva deve possuir uma lista de objetivos e sua descrição, uma lista de indicadores e sua descrição, uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado e um mapa estratégico de como os indicadores se inter-relacionam dentre uma perspectiva e entre as quatro perspectivas.

Para Herrero Filho (2005), os mapas estratégicos são instrumentos para dar forma,

narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia.

Figura 2 – Exemplo de mapa estratégico



Fonte: Herrero Filho (2005).

### 2.5.3.2 Tarefa 7 - Workshop Executivo: Segunda Etapa

Esta tarefa deve envolver, além da equipe da alta administração, os seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Ocorre o debate sobre a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *scorecard*.

Os resultados devem ser apresentados pelos próprios executivos integrantes dos subgrupos como forma das apresentações criarem a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Posteriormente os participantes devem comunicar as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios.

Um objetivo secundário é o estabelecimento de objetivos de superação para cada indicador, inclusive com a determinação dos índices de melhoria desejados. As metas podem ser estabelecidas tendo como base *benchmarks* do setor em que a empresa atua, ou seja, as metas podem se basear naquelas apresentadas por outras empresas do mercado.

### 2.5.4 Elaboração do plano de implementação

Na etapa de elaboração do plano de implementação, além da própria elaboração do plano, ocorre a sua divulgação por meio do terceiro *workshop* executivo e, por fim, a finalização do plano.

#### 2.5.4.1 Tarefa 8 – Desenvolver o Plano de Implementação

Esta tarefa deve ser executada por uma equipe composta pelos líderes de cada subgrupo. O plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, bem como deve abranger a comunicação do *Balanced Scorecard* a toda organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), pode ser desenvolvido um novo sistema de informações que vincule as métricas do alto nível das unidades de negócio ao “chão-de-fábrica” e às medidas operacionais de cada local. Isso garante que a estratégia esteja difundida e alinhada por toda a organização.

Para Olve, Roy e Weterr (2001), a companhia deve desenvolver sistemas intuitivos, flexíveis e de custo efetivo e procedimentos para medição, sistemas que tornarão possível usar as informações a partir das bases de dados disponíveis. A utilização de sistemas adequados é fundamental para o sucesso da ferramenta *Balanced Scorecard*, sendo que eles devem possibilitar a operacionalização da arquitetura desenvolvida no projeto.

#### 2.5.4.2 Tarefa 9 - Workshop Executivo: Terceira Etapa

Nesta tarefa ocorre a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores, bem como a identificação de programas de ação preliminares para alcançar as metas. Os participantes chegam a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, de forma que o integre à filosofia gerencial.

#### 2.5.4.3 Tarefa 10 – Finalizar o Plano de Implementação

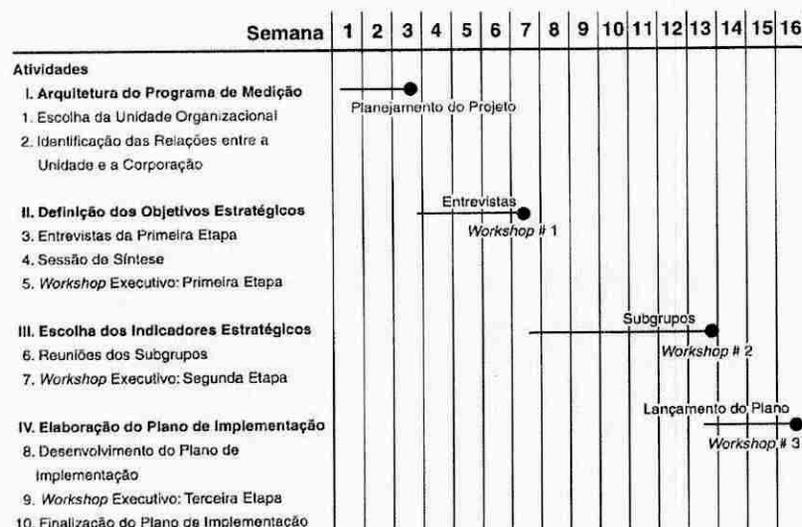
O *Balanced Scorecard* somente cria valor se integrado ao sistema gerencial da organização. Um plano de implementação progressiva precisa ser desenvolvido, mas podem-se utilizar as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. Com o tempo os sistemas de informações gerenciais serão

ajustados ao processo.

A implementação típica de um projeto de *scorecard* dura cerca de 16 semanas. Este tempo leva em consideração que os executivos envolvidos nas atividades não estarão sempre disponíveis para este projeto, que contará com entrevistas, *workshops* e reuniões.

O cronograma abaixo ilustra a divisão das tarefas nessas 16 semanas:

Figura 3 – Cronograma típico para o *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

O papel do arquiteto e dos consultores é grande no início dessa programação, até a 6ª semana, quando ocorre o primeiro *workshop* executivo. Quanto maior o envolvimento dos profissionais relacionados às tarefas da implementação, maior será a probabilidade de sucesso do *Balanced Scorecard*.

Vale ressaltar que o tempo de 16 semanas leva em consideração que a estratégia da unidade de negócios esteja definida e que ela possua informações dos clientes e do mercado. Caso ela tenha que fazer análise estratégica do setor ou pesquisa de mercado, o tempo proposto deverá ser acrescido com o tempo decorrente dessas atividades.

A seguir é apresentada a metodologia utilizada para a realização do estudo.

### 3. METODOLOGIA

Em virtude dos objetivos definidos e da justificativa delineada para o presente estudo, faz-se necessário determinar os procedimentos específicos que serão utilizados para sua realização, como o tipo de pesquisa escolhida e a forma de coleta e análise dos dados que estão vinculados ao trabalho. Para Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher como se pretende investigar a realidade. Assim, é possível descrever a metodologia como o caminho a seguir quando se pretende alcançar os objetivos específicos de um trabalho em questão.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo. Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Tendo como base Triviños (1987), a pesquisa foi do tipo exploratória, pois teve o intuito de ampliar o conhecimento sobre determinado assunto, no caso a metodologia *Balanced Scorecard*. Pode ser considerada também como descritiva, pois procurou conhecer e identificar a realidade e as características da aplicação do *Balanced Scorecard* utilizada pela Accenture.

Quanto aos meios, baseando-se em Vergara (1997), pode-se indicar que esta pesquisa foi bibliográfica, por causa da utilização de livros e artigos relacionados ao BSC; documental, pois o pesquisador fez utilização de documentos internos e da base de dados da organização pesquisada; e estudo de caso, pois ocorreu em uma empresa de consultoria, procurando analisar o tema desta pesquisa de forma profunda e detalhada.

Em relação à abordagem do problema, pode-se afirmar que a pesquisa se caracterizou por seu aspecto qualitativo. Para Roesch (1999), a abordagem qualitativa foca a realidade, não podendo ser mensurado, como na quantitativa, não havendo regras e padrões, permitindo maior liberdade ao pesquisador a observação e a interpretação das atitudes, aspirações, crenças, do comportamento e das opiniões das pessoas. A pesquisa buscou entender o processo de implantação do *Balanced Scorecard* utilizado pela Accenture, bem como a

opinião dos funcionários sobre o mesmo. Apesar do caráter predominantemente qualitativo, o estudo também se mostrou quantitativo quando da análise dos dados coletados por questionário.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Mattar (1999) diferencia dados e classifica-os em primários, os quais são dados ainda não coletados do pesquisado, e os secundários, diametralmente, são aqueles dados já coletados, tabulados e ordenados, podendo estar analisados. Os dados primários para o levantamento e descrição das etapas de implantação do *Balanced Scorecard* utilizadas pela Accenture foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada realizada com um dos executivos da empresa responsáveis pelos projetos de *Balanced Scorecard*. A entrevista possuiu três perguntas norteadoras, conforme anexo I, porém ocorreu flexibilidade de acordo com o decorrer do encontro.

Como complemento desta entrevista, o pesquisador fez a utilização de dados secundários por meio da análise documental. Para esta análise, Zanella (2006) indica a coleta de dados por meio de documentos internos da organização analisada, como estatutos, regulamentos e relatórios, e externos, como governamentais e instituições de pesquisa. No presente estudo, a intranet da empresa foi de extrema importância, pois é o repositório oficial de informações da Accenture, contendo materiais como propostas de projetos e produtos desenvolvidos durante a realização dos trabalhos.

Para o levantamento da opinião de alguns funcionários sobre características, benefícios e dificuldades na implantação do BSC, foi utilizado um questionário com perguntas abertas e fechadas, conforme anexo II. O questionário foi enviado por email para dezesseis funcionários da Accenture que já participaram de projetos de implantação do BSC. O critério utilizado para seleção dos respondentes foi a experiência prévia neste tipo de projeto.

Após a coleta, sugere-se o agrupamento dos dados para em seguida ocorrer sua análise, sua compreensão e seu entendimento. Como se concluiu que este estudo é predominantemente qualitativo, Vergara (1997) diz que os dados podem ser codificados, apresentados de forma estruturada, para assim serem analisados. Foi realizada, portanto, a análise de conteúdo dos dados coletados, os dados coletados pela entrevista realizada com um dos executivos da empresa foram organizados de forma a facilitar a identificação e

entendimento das etapas utilizadas pela empresa para implantação do BSC, e a análise documental proporcionou maiores detalhes acerca dos dados coletados nesta entrevista.

Já os dados coletados pelo questionário enviado por email, foram organizados de forma a apresentar os pontos de semelhança e disparidade nas respostas fornecidas pelos funcionários sobre as características, benefícios e dificuldades na implantação do BSC. Para tanto, foram apresentadas as frequências das respostas fornecidas pelos respondentes, o que fornece o caráter quantitativo da pesquisa.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O maior empecilho para a viabilidade do trabalho foi a disponibilidade dos funcionários da Accenture para o preenchimento dos questionários. Dos dezesseis questionários enviados, apenas oito foram respondidos pelos funcionários da empresa, apesar do contato mantido pelo pesquisador.

Já o prazo para a sua realização, recurso financeiro, competência do autor e teorização a respeito do assunto foram suficientes para realização do mesmo. Visto que a empresa estudada concordou em disponibilizar as informações requeridas para o estudo, este trabalho tornou-se viável.

Vale ressaltar que não se pode generalizar os dados, visto que estão restritos a um número limitado de funcionários e também a um período de tempo, o primeiro semestre de 2008.

#### 4. ESTUDO DE CASO

A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e *outsourcing*. Combinando experiência, conhecimento profundo sobre os setores econômicos e funções de negócio, e extensa pesquisa junto às mais bem-sucedidas organizações no mundo, a Accenture colabora com seus clientes, quer sejam empresas ou governos, para ajudá-los a alcançar altos níveis de *performance*. Com mais de 175.000 profissionais em 49 países, a companhia teve receitas líquidas de 19,7 bilhões de dólares no ano fiscal encerrado em 31 de agosto de 2007.

Com atuação no Brasil desde 1983, a Accenture mantém escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Vitória. Além de um centro de soluções tecnológicas em Alphaville/SP, capacitado a atender clientes no Brasil e no exterior, com vistas ao desenvolvimento de soluções customizadas, e o Centro de Serviços Compartilhados, em Curitiba, onde são desenvolvidas funções de *back office* compartilháveis para empresas de todos os portes e ramos de atividade, oferecendo o alto desempenho operacional com expressivas reduções de custos.

Cerca de dois terços das empresas listadas na Fortune Global 500 são clientes da Accenture, sendo que este é um ranking anual publicado pela revista Fortune e que identifica as 500 maiores empresas americanas de acordo com o seu faturamento bruto. No Brasil, dezesseis das vinte maiores empresas instaladas são clientes da Accenture, conforme o “Guia Melhores e Maiores 2007”, da revista Exame.

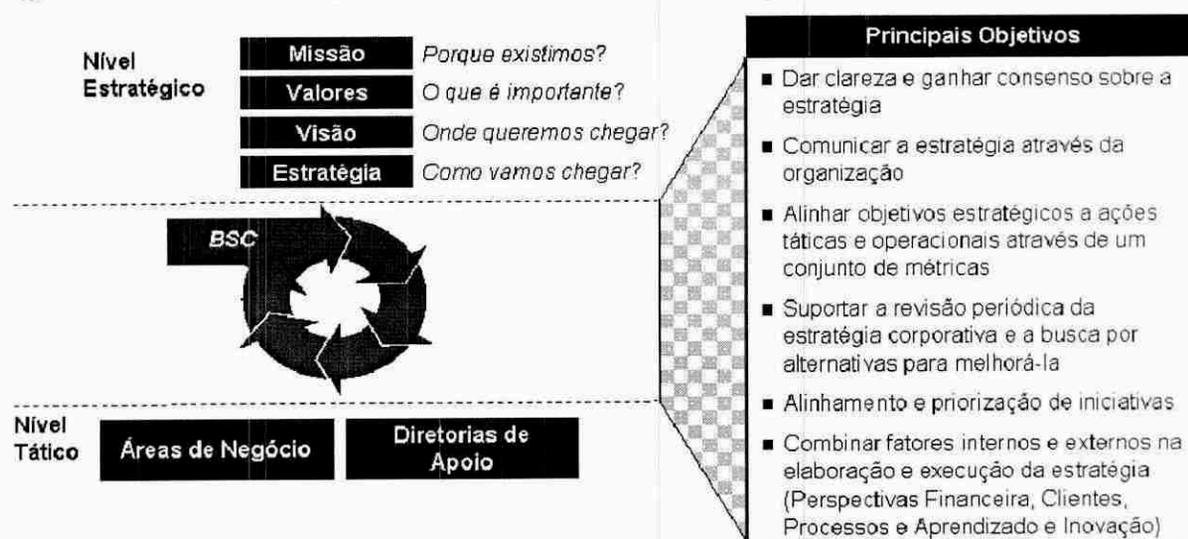
Relacionada aos projetos de consultoria, a empresa possui uma área chamada *Finance & Performance Management* (F&PM), sendo esta responsável pelos projetos em finanças e desempenho organizacional. Uma das vertentes desta área é destinada aos projetos de *Enterprise Performance Management* (EPM), ou seja, Gestão do Desempenho Organizacional. Os funcionários integrantes de EPM são os responsáveis pelos projetos de *Balanced Scorecard*.

Na seção a seguir serão apresentados os dados resultantes da entrevista e pesquisa documental, e na seção subsequente (4.2), serão apresentados os dados resultantes do questionário aplicado com os funcionários.

#### 4.1 A METODOLOGIA ACCENTURE

A Accenture possui uma metodologia completa para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes. A figura a seguir demonstra como a Accenture visualiza o BSC como uma alternativa para difusão da estratégia pela empresa por meio de medidas das ações em nível tático e operacional, bem como os objetivos desse modelo de gestão. Esta ferramenta é o elo de ligação entre o nível estratégico e o nível tático, que muitas vezes apresentam disparidades de objetivos nas organizações.

Figura 4 – *Balanced Scorecard* como elo entre nível estratégico e nível tático



Fonte: Accenture (2006).

De acordo com a Accenture, um dos primeiros passos importantes na implantação do BSC é a adoção de uma terminologia comum para garantir o mesmo entendimento entre todos envolvidos no projeto. Essa terminologia envolve os termos perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, metas e iniciativas:

1. Perspectivas - Grupos em que os objetivos estarão contidos e que refletem as características dos objetivos estratégicos;
2. Objetivos estratégicos - O que a companhia precisa fazer para cumprir sua estratégia e suportar a visão da empresa;
3. Mapa estratégico - Diagrama que representa como os objetivos se relacionam;
4. Indicadores - Medidas tangíveis que suportem o alcance dos objetivos, mensurando o desempenho financeiro e operacional da empresa;

5. Metas - Nível de desempenho esperado, definido através do plano estratégico. Para cada indicador, deve-se determinar uma meta para que o progresso possa ser avaliado;
6. Iniciativas - Ações necessárias que buscam levar os resultados dos indicadores às metas estabelecidas.

Uma vez entendido o conceito de perspectivas, é necessário entender o modelo de relacionamento que ilustra como se dá a interação entre as mesmas sob as quais os objetivos estratégicos deverão ser agrupados (“Fator Z”):

Figura 5 – Relacionamento entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Accenture (2006).

A interação entre as perspectivas ocorre por um processo em cadeia, iniciado pela motivação e capacitação dos funcionários e finalizando com a geração de resultado financeiro para a empresa. A realização de tarefas de forma eficiente, por exemplo, é possibilitada pelo treinamento e motivação dos funcionários, bem como a geração de resultado financeiro depende da satisfação dos clientes e conseqüente compra de produtos e serviços.

A adoção da ferramenta que forneça esta integração entre as perspectivas e, conseqüente melhoria do desempenho organizacional envolve a realização de um projeto completo, formado por diversas atividades.

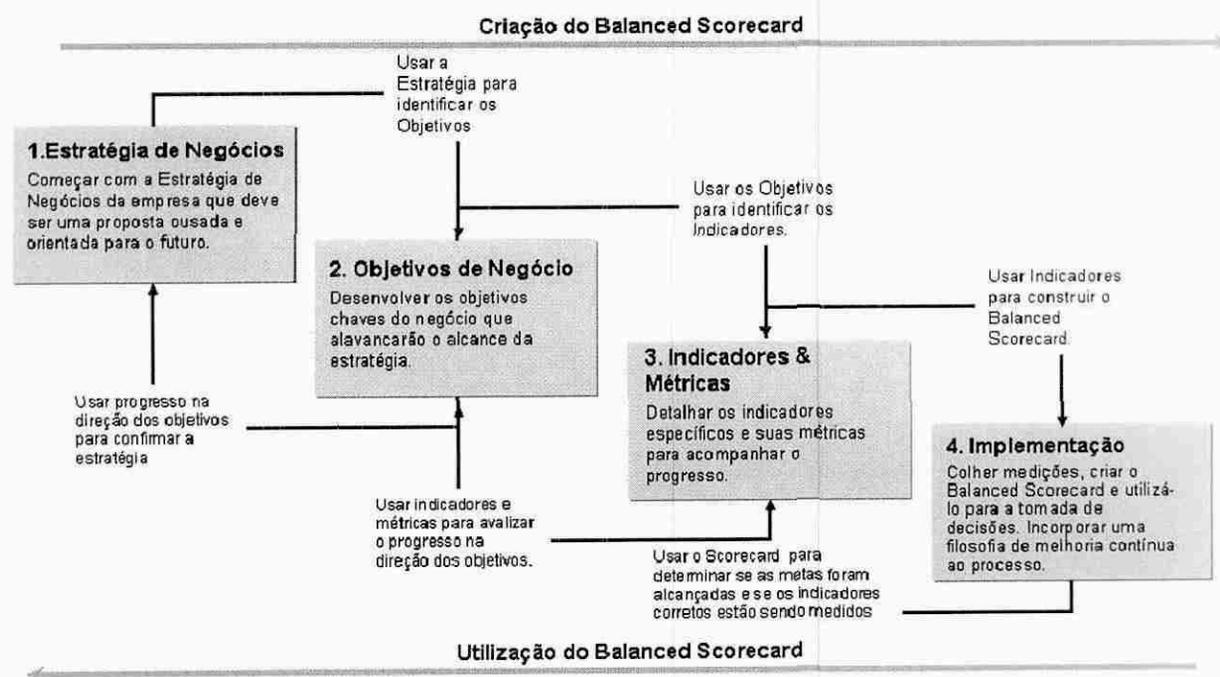
Os projetos realizados pela Accenture são customizados à realidade de cada cliente. Isto quer dizer que a atuação da empresa na implantação desta ferramenta pode variar de acordo com as características específicas de cada cliente. Ela pode assumir uma abordagem abrangente, realizando o planejamento estratégico do cliente, entretanto em outros casos pode

assumir papéis distintos como fornecer consultoria em relação às ferramentas possíveis para implantação do BSC ou mesmo fazer apenas o gerenciamento do projeto desenvolvido pelo cliente, ou seja, ser o *Project Manager Officer* (PMO) do projeto de implantação do BSC no cliente.

Na implantação do BSC, a empresa precisa possuir a definição clara da estratégia a seguir, sendo que o planejamento estratégico é, portanto, um pré-requisito para implantação da ferramenta estratégica. Os clientes podem, portanto, solicitar o trabalho da Accenture para o apoio na definição prévia da estratégia, para então realizar a implantação do *Balanced Scorecard*. Foi o caso do cliente do projeto abordado neste estudo, que demandou a realização prévia do planejamento estratégico e, posterior, implantação do *Balanced Scorecard*.

No caso deste escopo abrangente, que contempla o planejamento estratégico, o projeto de *Balanced Scorecard* realizado pela Accenture envolve 4 etapas: “Estratégia de negócios”, “Objetivos de negócio”, “Indicadores e Métricas” e “Implementação”.

Figura 6 – Etapas para criação do *Balanced Scorecard*



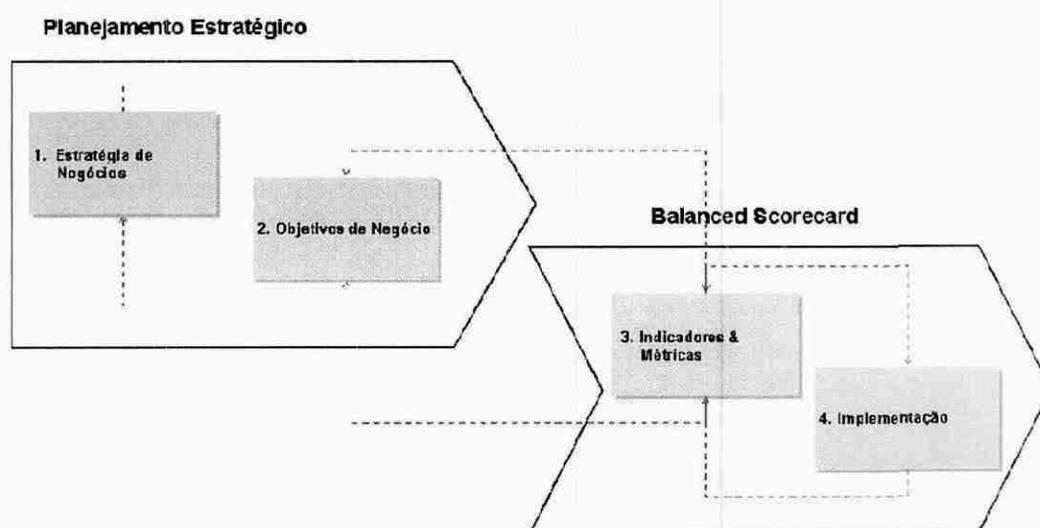
Fonte: Accenture: 2006

A definição da estratégia de negócios possibilita o desenvolvimento de objetivos coerentes para o alcance dessa estratégia. Então ocorre a definição de indicadores específicos que, por meio de sua mensuração, possibilitam a avaliação do cumprimento dos objetivos. A coleta de dados para cálculo dos indicadores e a operacionalização do *Balanced Scorecard*

representam a fase de implementação.

As quatro etapas do projeto são divididas em duas grandes fases, sendo a primeira formada pelas etapas de “Estratégia de Negócios” e “Objetivos de Negócio”. Já a segunda fase é formada pelas etapas “Indicadores e Métricas” e “Implementação”.

Figura 7 – Fases de implantação do *Balanced Scorecard*



Fonte: Accenture (2006).

Na fase de Planejamento Estratégico, a Accenture avalia as condições atuais e futuras do mercado em que a empresa está situada de forma que, juntamente às diretrizes e necessidades internas da empresa, possa definir o posicionamento estratégico. Já na fase do *Balanced Scorecard*, a Accenture identifica, modela e implementa indicadores de desempenho que, alinhados aos objetivos estratégicos, mensuram a qualidade e a eficiência organizacional.

Um resumo dos objetivos em cada fase é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Objetivos das fases de implantação do *Balanced Scorecard*

### Fase I – Planejamento Estratégico

1. Análise do desenvolvimento e tendências do setor a nível mundial, continental e brasileiro
2. Análise dos agentes de mercado com ênfase nos concorrentes e nas instituições mais atuantes
3. Análise mercadológica
4. Identificação e análise dos públicos relevantes para o desenvolvimento dos negócios (stakeholders)
5. Caracterização do ambiente regulatório
6. Elaboração de outros cenários para variáveis chave para o desenvolvimento dos negócios focados
7. Análise de capacitação interna da empresa e identificação de pontos fortes e fracos
8. Redefinição da visão e valores da Corporação
9. Proposição bem fundamentada de estratégias norteadoras para a Corporação
10. Proposição bem fundamentada de diretrizes, ações e grandes metas para a Empresa e seus unidades de negócio
11. Definição de macroindicadores capazes de monitorar de forma contínua a implantação das estratégias e diretrizes e a consecução das metas

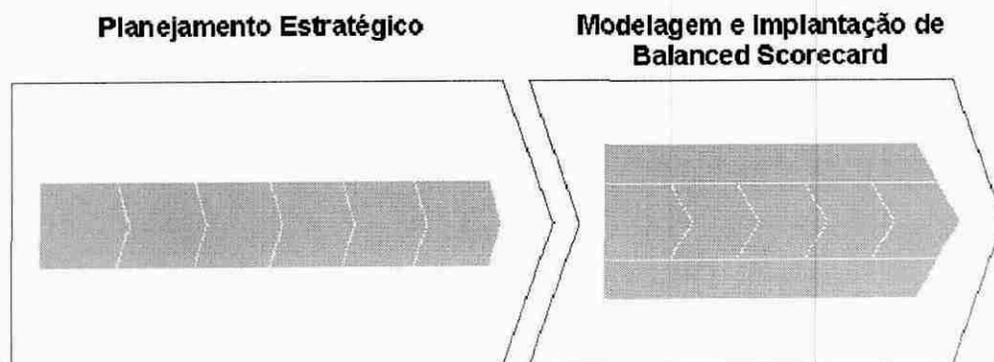
### Fase II – Balanced Scorecard

1. Entender as estratégias e os macro objetivos da Empresa (Fase I)
2. Identificar os fatores críticos de sucesso por dimensão e negócio até o nível de Superintendência
3. Identificar KPIs e métricas
4. Atribuir metas e identificar responsabilidades
5. Identificar relações de causa e efeito entre indicadores e objetivos
6. Preparar plano de implementação
7. Aprovar o modelo de Balanced Scorecard junto aos altos executivos da empresa
8. Implementar o modelo aprovado
9. Elaborar procedimentos de divulgação e envolvimento
10. Gerar, para consecução destas atividades, no mínimo, os seguintes produtos
  - Plano de comunicação da introdução de medição de performance utilizando-se do BSC
  - Treinamento para as áreas envolvidas no Scorecard
  - Validação dos resultados de cada fase do projeto

Fonte: Accenture (2006).

Cada fase do projeto realizado pela Accenture pode ser entendida como um processo composto de várias atividades. A fase de planejamento estratégico envolve seis atividades e a fase de modelagem e implantação do *Balanced Scorecard* envolve sete atividades, sendo que duas delas ocorrem simultaneamente às outras cinco.

Figura 8 - Fases de implantação do *Balanced Scorecard* (II)



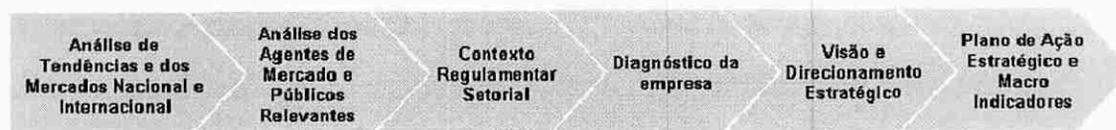
Fonte: Accenture (2006).

As próximas seções fazem o detalhamento das duas fases do projeto.

### 4.1.1 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico pode ser dividido em seis atividades: análise de tendências e dos mercados nacional e internacional, análise de agentes de mercado e público relevantes, contexto regulamentar setorial, diagnóstico da empresa, visão e direcionamento estratégico e, por fim, plano de ação estratégico e macro indicadores.

Figura 9 – Atividades da fase de planejamento estratégico



Fonte: Accenture (2006).

#### 4.1.1.1 Análise de tendências e dos mercados nacional e internacional

Nesta primeira atividade pretende-se obter uma visão geral dos mercados internacional e nacional no que diz respeito às tendências do setor em que a empresa atua. Ocorre a identificação das tendências de evolução dos negócios, bem como a percepção de uma visão global, sul-americana e nacional do mercado, entendendo os possíveis cenários futuros.

Os consultores também identificam e avaliam as variáveis-chave para o desenvolvimento dos negócios como, por exemplo, o cenário político e econômico.

Ao fim de cada uma das etapas do projeto realizado pela Accenture, são entregues os produtos relacionados a cada etapa. Como produtos desta etapa têm-se as “Tendências internacionais e nacionais do mercado em que a empresa atua” e um “Relatório intermediário desta etapa”.

#### 4.1.1.2 Análise dos agentes de mercado e públicos relevantes

Esta análise é realizada com a identificação e análise das principais empresas participantes do mercado, estratégias, tendências e seus respectivos impactos no direcionamento estratégico da empresa.

Em seguida, a Accenture faz a identificação e análise dos públicos relevantes, os *stakeholders*, para o desenvolvimento dos negócios. Os *stakeholders* envolvem elementos como fornecedores, investidores e funcionários.

Como produtos desta etapa têm-se a avaliação das principais empresas atuais e futuras, a dinâmica de atuação dessas empresas e a avaliação da importância da participação dos públicos relevantes no desenvolvimento dos negócios. A análise da concorrência e dos públicos relevantes é importante, pois fornece subsídios para definição de como deverá ser a atuação estratégica da empresa frente a esses agentes. As informações desta etapa são apresentadas na forma de um relatório intermediário.

#### *4.1.1.3 Contexto regulamentar setorial*

Segundo Kotler e Keller (2005) o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. No processo de planejamento estratégico, a análise deste ambiente é fundamental.

Portanto, nesta etapa a Accenture traça o quadro esquemático do ambiente regulatório nacional e promove a análise da dinâmica dos cenários de evolução da regulamentação. O processo começa com a identificação do histórico e tendências de regulamentação em países relevantes como Estados Unidos, Inglaterra, França, entre outros. Esta análise do ambiente regulamentar externo possibilita, então, uma comparação com o contexto interno, que é percebido por meio de um diagnóstico do histórico da regulamentação brasileira, as vulnerabilidades e as lições aprendidas.

Com base nas pesquisas realizadas, os consultores avaliam as tendências de reestruturação da regulamentação no Brasil e os potenciais impactos na indústria. As análises de regulamentação nacional e internacional são contextualizadas em relação ao grau de intervenção do Governo, a influência dos órgãos reguladores e seus papéis na indústria.

Nesta etapa faz-se também a avaliação dos diferentes níveis de competição e conseqüentes impactos em preços, estrutura tarifária, subsídios cruzados, limites comerciais e operacionais, comportamento dos consumidores em horizontes de curto, médio e longo prazos.

Os produtos desta etapa incluem a dinâmica da regulamentação nos países selecionados, a consolidação da regulamentação nacional e suas tendências de reestruturação,

as responsabilidades e poderes das agências reguladoras e entes setoriais, a identificação dos potenciais impactos para os negócios face aos diferentes níveis de competição. Todos estes produtos são consolidados em um relatório intermediário.

#### *4.1.1.4 Diagnóstico da empresa*

No diagnóstico, a Accenture faz a avaliação da evolução qualitativa e quantitativa dos negócios da empresa face ao histórico do mercado nacional (evolução do mercado, agentes e regulamentação) avaliado nas etapas anteriores.

Ocorre a identificação e avaliação dos possíveis impactos que as tendências globais, nacionais e de regulamentação terão sobre a empresa, bem como a perspectiva da empresa no mercado.

Uma outra atividade é o diagnóstico das capacitações, vantagens competitivas e vulnerabilidades atuais e potenciais da empresa. Por meio do diagnóstico realizado, é possível avaliar o posicionamento da empresa face aos competidores e clientes.

Ao final desta etapa faz-se o desenho do modelo de abordagem do mercado atual e potencial e a avaliação dos direcionadores e principais formas para seleção e tratamento de segmentos.

Nesta etapa é realizada a consolidação das informações dos relatórios anteriores. Além das informações das etapas anteriores, são incluídos neste relatório o diagnóstico da empresa, as vantagens e desvantagens comparativas da empresa no mercado nacional e a avaliação das capacitações internas.

#### *4.1.1.5 Visão e Direcionamento Estratégico*

Uma etapa de extrema importância na fase de “Planejamento estratégico” é a definição da missão e visão da empresa. A Accenture, juntamente com o cliente, faz a identificação e a análise das proposições que devem constar na missão da empresa, bem como consolida as diversas visões dos executivos da empresa e demais participantes do processo de refino da missão.

Uma vez definidas a missão e a visão, a próxima tarefa é a identificação, avaliação e seleção do posicionamento estratégico das atividades e oportunidades da empresa dentro das tendências do mercado brasileiro. Isto ocorre por meio da avaliação do potencial de crescimento (vantagem competitiva e potencial de criação de valor), a avaliação dos macro-recursos financeiros necessários em possíveis investimentos, a identificação das capacitações necessárias e os métodos de aquisição dessas capacitações.

O processo de direcionamento estratégico continua com a reavaliação do posicionamento perante os principais e potenciais competidores e clientes, bem como a reavaliação da estratégia de abordagem junto a esses clientes. Os consultores fazem, então, o desenho de negócios que aperfeiçoe as vantagens comparativas da organização.

Vale lembrar que a estratégia é usada para estabelecer os objetivos da organização, que são usados posteriormente para a definição dos indicadores e metas a serem utilizadas. Como produtos desta etapa têm-se a Missão e Valores da empresa, a estratégia a ser perseguida pela empresa e as necessidades para realização da estratégia. Estes produtos são apresentados por meio do relatório intermediário desta etapa.

#### *4.1.1.6 Plano de ação estratégico e macro indicadores*

A última etapa desta primeira fase envolve a definição do plano estratégico e macro-indicadores. Para tanto, são listadas as necessidades para a implementação da estratégia e, é estabelecido um cronograma de macro-atividades baseado na relevância da necessidade e complexidade de implementação de cada uma dessas atividades.

São elaborados, então, objetivos estratégicos que norteiem a escolha de indicadores e que garantam a implementação da estratégia. Por meio de entrevistas individuais com os gestores, tem-se o levantamento de sugestões dos principais objetivos estratégicos e seus fatores críticos de sucesso.

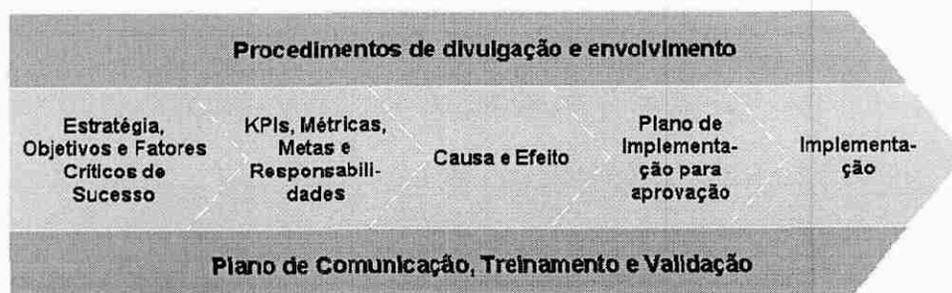
Após este levantamento, macro-indicadores principais são definidos para cada atividade da empresa. A última tarefa para finalização da fase de planejamento estratégico é a definição de grandes metas para os indicadores.

No relatório da etapa anterior são adicionados os produtos da etapa atual como o cronograma de macro-atividades, os objetivos estratégicos da empresa, os macro-indicadores para acompanhamento da implementação da estratégia e as grandes metas a serem perseguidas.

#### 4.1.2 Modelagem e implantação do *Balanced Scorecard*

O processo de modelagem e implantação do *Balanced Scorecard* pode ser dividido em sete atividades: estratégia, objetivos e fatores críticos de sucesso; KPI's métricas, metas e responsabilidades; causa e efeito; plano de implementação para aprovação; implementação; procedimentos de divulgação e envolvimento e, por fim, plano de comunicação, treinamento e validação.

Figura 10 – Atividades da fase de modelagem e implantação do *Balanced Scorecard*



Fonte: Accenture (2006).

##### 4.1.2.1 *Estratégia, objetivos e fatores críticos de sucesso*

A primeira etapa da Fase 2 envolve o acompanhamento do direcionamento estratégico dos negócios da empresa definidos na Fase 1, bem como a missão e os valores.

Existem alguns pressupostos para a realização desta etapa. A estratégia corporativa deve estar bem definida e difundida, pois sem uma estratégia clara, o resultado pode ficar restrito a definição de um conjunto de indicadores. A necessidade de um sistema de medição deve estar clara na organização, sendo um objetivo comum a sua implantação.

Deve-se garantir a participação dos recursos mais adequados ao longo da execução do projeto, como forma de garantir a qualidade da implantação. Por sua vez, a organização deve estar apta a fornecer os dados necessários para os indicadores escolhidos. Para tanto, é necessário avaliar a capacidade de medição e facilidade de extração e acompanhamento das informações.

Outro aspecto fundamental é a participação e a contribuição dos diferentes níveis organizacionais, aumentando o alinhamento e entendimento da estratégia. Neste caso, a disseminação dos conceitos do BSC facilitam outros níveis de desdobramento e melhor

utilização do BSC como ferramenta de gestão. Além disso, os líderes envolvidos no processo devem estar alinhados e comprometidos com os objetivos e metas e acreditar na eficácia da utilização do BSC.

Com os requisitos desta etapa cumpridos, a Accenture faz, então, a apresentação do conceito do Modelo de *Balanced Scorecard* ao gerente sênior da empresa, bem como apresenta o plano detalhado de trabalho para a equipe de projeto.

Os objetivos estratégicos são, então, desdobrados por cada unidade de negócio da empresa. Para atingir os objetivos de desdobramento da estratégia, a equipe deve ter acesso às informações necessárias para aprimorar e alinhar o nível de entendimento das diretrizes estratégicas. Esta equipe deve estar preparada para repassar esse conhecimento nas interações ao longo do processo de construção do BSC.

A Accenture organiza, então, o primeiro *workshop* com o objetivo de definir, baseado nas estratégias, os objetivos corporativos da empresa em cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos, Inovação e Aprendizado. Nesta etapa ainda são identificados os fatores críticos de sucesso para cada negócio da empresa e os possíveis complicadores envolvidos com a implementação do BSC.

A priorização e seleção dos objetivos estratégicos podem ser realizadas a partir de uma análise de impactos e relacionamento desses objetivos com os processos da área financeira conforme exemplo a seguir:

Figura 11 - Impactos e relacionamento dos objetivos com os processos financeiros

Perspectiva	Objetivos	Processos						
		Administrar faturamento	Administra- ção Demonstrativos Contábeis	Administrar Tributos	Realizar Planejamento Financeiro	Elaborar e acompanhar Orçamento	Gerir Relacionamento com Investidores	Gerenciar Finanças
Financeira	Aumentar ROCE	●	○	●	●	●	○	●
	Obter excelência em custos	○	○	●	●	●	○	●
	Reduzir custo de capital	○	●	○	●	○	●	●
	Melhorar imagem institucional	○	●	○	●	○	●	●
Clientes	Aumentar satisfação dos clientes internos	●	●	●	●	●	○	●
	Aumentar satisfação dos clientes externos	●	○	○	●	○	○	●
Processos	Aplicar integração de processos	○	○	●	●	●	○	●
	Aprimorar qualidade dos relatórios	●	●	●	●	●	○	●
Inovação & Aprendizado	Manter equipe motivada	○	○	○	○	○	○	●
	Manter equipe capacitada	○	○	○	○	○	○	●
	Disponibilizar ferramentas adequadas	○	○	○	○	○	○	●
	Desenvolver lideranças	○	○	○	○	○	○	●

○ Baixo impacto no processo  
● Alto impacto no processo

Fonte: Accenture (2006).

Os diferentes objetivos alocados nas quatro perspectivas apresentam níveis diferentes de impacto nos processos da área financeira, quanto maior o impacto, maior será o grau de priorização do objetivo.

Como produtos desta etapa têm-se o mapa dos objetivos por dimensão do BSC e os fatores críticos de sucesso relacionados. Estes produtos são apresentados por meio do relatório intermediário desta etapa.

#### 4.1.2.2 KPIs, métricas, metas e responsabilidades

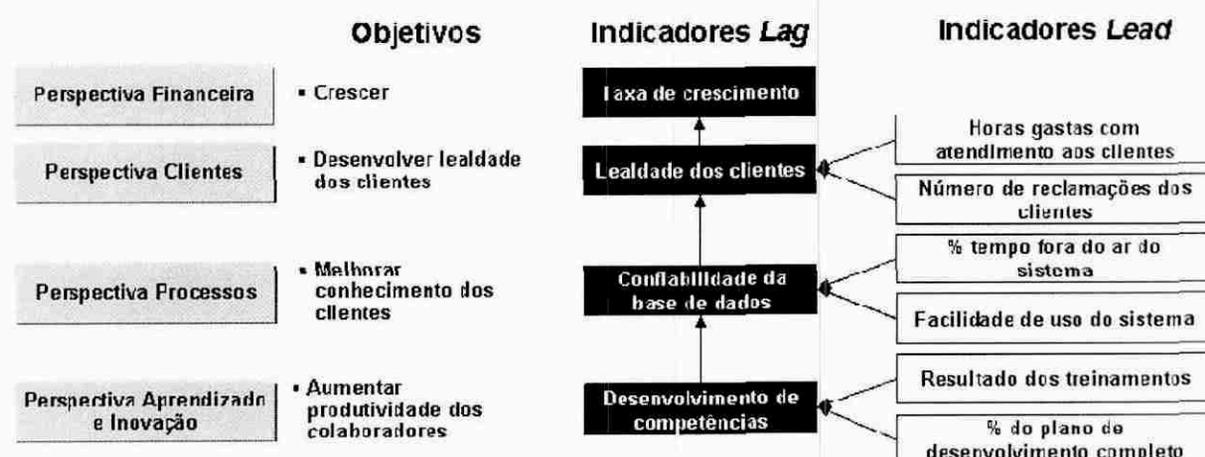
Nesta etapa ocorre a identificação dos *Key Performance Indicators* (KPI's), ou seja, indicadores-chave de desempenho para todas as unidades de negócios cujos objetivos tenham sido desdobrados. A seleção dos indicadores deve considerar alguns critérios de forma a permitir a gestão das atividades e o acompanhamento dos planos de ação. Estes critérios são a medição, a consistência, o impacto, a comunicação, a extração e a comparação dos indicadores:

- Medição - Podem ser calculados e quantificados;

- b) Consistência - Devem estar claramente definidos (sem ambigüidade no que deve ser medido) com foco nos resultados;
- c) Impacto - Ações devem resultar em produtos com impactos na performance;
- d) Comunicação - Devem ser simples e de fácil explicação e compreensão;
- e) Extração - Podem ser medidos com a frequência desejada e com eficiência;
- f) Comparação - Devem ser comparáveis ao longo do tempo e entre grupos de comportamento similar;
- g) Segurança - Não permitem manipulação;
- h) Foco - Devem estar claramente relacionados aos objetivos que devem ser medidos e aos fatores críticos de sucesso.

Para a Accenture, é importante combinar tipos diferentes de indicadores considerando a tendência de desempenho futura e passada. Para tanto, utiliza-se indicadores conhecidos como *lag*, que refletem os resultados do desempenho passado e indicadores conhecidos como *lead*, que são direcionadores que possibilitam prever o desempenho futuro.

Figura 12 – Tipos de indicadores

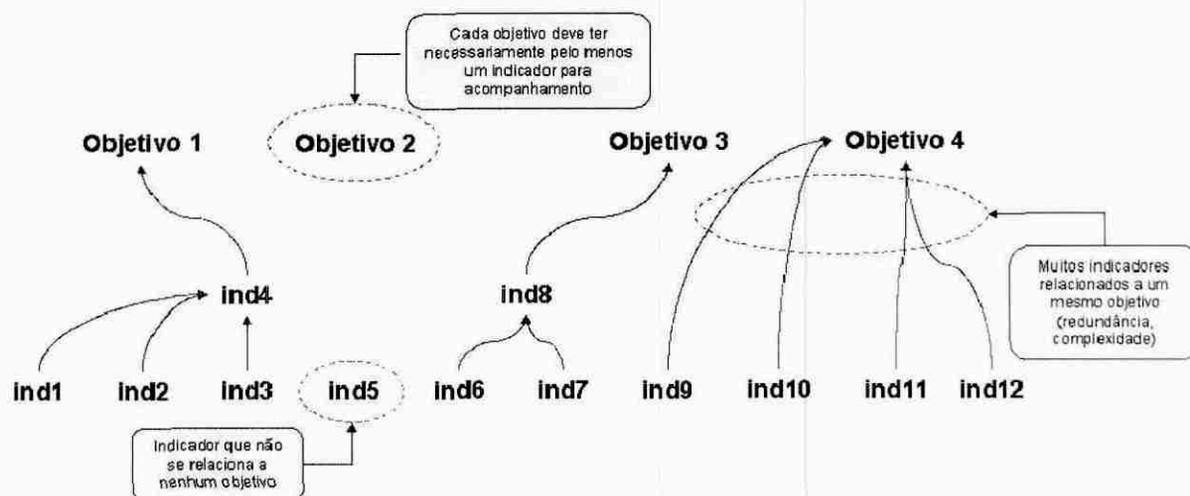


Fonte: Accenture (2006).

Idealmente, de acordo com a Accenture, a relação entre objetivos e indicadores deve seguir uma razão de 1:1,5, buscando, na medida do possível, equilíbrio na distribuição entre as perspectivas. Devido ao grau de especificidade, alguns indicadores corporativos podem não ser adotados no BSC.

A seguir, de forma ilustrativa, alguns pontos de atenção dos consultores da Accenture na definição dos indicadores:

Figura 13 – Relacionamento entre objetivos e indicadores



Fonte: Accenture (2006).

Os objetivos e indicadores precisam apresentar, no mínimo, um relacionamento entre si. Ou seja, não pode existir nenhum objetivo sem indicador e vice-versa. Além disso, não se pode ter um número grande de indicadores para o mesmo objetivo, o que torna o processo de mensuração complexo e/ou redundante.

A experiência da Accenture permite a listagem de alguns indicadores comumente utilizados pelas empresas de acordo com as quatro perspectivas.

Para a perspectiva financeira tem-se indicadores relacionados à ativos, receita, lucro, valor de mercado da empresa taxa de crescimento. A figura apresenta alguns indicadores.

Quadro 2 – Exemplos de indicadores da perspectiva financeira

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| • Ativos (\$);                     | • Retorno nos ativos (%);              |
| • Ativos / funcionário (\$);       | • Valor adicionado / funcionário (\$); |
| • Receita / Ativos (%);            | • Taxa de crescimento;                 |
| • Receitas de novos produtos (\$); | • Dividendos;                          |
| • Receita por funcionário (\$);    | • Margem de contribuição (%);          |
| • Lucro / Ativos (%);              | • Fluxo de caixa (\$);                 |
| • Lucro de novos produtos (\$);    | • Custos totais (\$);                  |
| • Lucro / funcionário (\$);        | • Avaliação de risco;                  |
| • Valor de mercado (\$);           | • Capital de giro.                     |

Fonte: Accenture (2006).

A perspectiva dos clientes apresenta indicadores relacionados a vendas, atendimento, satisfação dos clientes, dentre outros conforme figura X.

Quadro 3 – Exemplos de indicadores da perspectiva dos clientes

• Número de clientes (#);	• Preço relativo à Concorrência (\$);
• <i>Market share</i> (%);	• Índice de lealdade dos clientes (%);
• Vendas / empregado (\$);	• Custo / Cliente (\$);
• Clientes perdidos (# ou %);	• Número de reclamações (#);
• Índice de satisfação dos clientes (%);	• Despesas de <i>marketing</i> (\$);
• Taxa de devolução (%);	• Tamanho médio dos clientes (\$);
• Preço (\$);	• Custo de serviço / cliente / ano (\$).

Fonte: Accenture (2006).

Para a perspectiva de processos, a Accenture utiliza indicadores como aqueles relacionados aos tempos de determinadas atividades como entrega de produtos e de desenvolvimento dos produtos.

Quadro 4 – Exemplos de indicadores da perspectiva de processos

• Despesas administrativas / Receita (%);	• Acurácia de processamento;
• Entregas no prazo (%);	• Capacidade de TI / funcionário (#);
• Tempo médio de entrega (#);	• Despesas administrativas / funcionário (\$).
• Tempo médio do pedido a entrega (#);	• Emissões ao meio ambiente (#);
• Tempo médio de decisão (#);	• Acidentes (#);
• Giro de estoque (#);	• Capacidade de TI (#);
• Melhoria de produtividade (%);	• Contratos preenchidos com erro (#);

Fonte: Accenture (2006).

Por fim, para a perspectiva de aprendizado e inovação tem-se:

Quadro 5 – Exemplos de indicadores da perspectiva de aprendizado e inovação

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas de P&amp;D (\$);</li> <li>• Despesas de P&amp;D / Total Despesas (%);</li> <li>• Despesas de desenvolvimento de TI / Despesas de TI (%);</li> <li>• Recursos P&amp;D / Total de recursos (%);</li> <li>• Investimento em pesquisa (\$);</li> <li>• Investimento em suporte e treinamento para novos produtos (\$);</li> <li>• Investimento no desenvolvimento de novos mercados (\$);</li> <li>• Idade média de patentes da companhia (#);</li> <li>• Melhorias sugeridas / empregado (#);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas com desenvolvimento de competências / empregado (\$);</li> <li>• Índice de satisfação dos colaboradores (%);</li> <li>• Porcentagem de novos produtos em relação ao <i>portfolio</i> da companhia (%);</li> <li>• Número de colaboradores (#);</li> <li>• <i>Turnover</i> de colaboradores (%);</li> <li>• Tempo médio dos colaboradores na companhia;</li> <li>• Acidentes com colaboradores (#);</li> <li>• Avaliação de comunicação interna (#);</li> <li>• Violação de ética (#).</li> </ul>
---	--

Fonte: Accenture (2006).

Após a definição dos indicadores, ocorre a obtenção dos dados internos. Para isso, faz-se a identificação dos funcionários da empresa com acesso fácil à obtenção dos dados internos atuais e passados e os reúne de acordo com as dimensões do BSC. Estes grupos ficam encarregados por captar as informações necessárias para o cálculo dos indicadores, bem como elaborar evolução dos mesmos.

A equipe do projeto deve analisar os KPI's para valores passados e atuais da empresa, e fazer a comparação e análise os indicadores a *benchmarks* internos e externos (nacionais e internacionais).

Após as tarefas descritas, a Accenture organiza um segundo *workshop* para definir metas (planejadas ao longo do tempo) para cada KPI e definir os responsáveis pelo mesmo. As metas devem representar a medida de um indicador em algum ponto no futuro, sendo que metas diferentes podem ser estabelecidas de acordo com a disponibilidade das informações.

A Accenture utiliza três tipos de metas: as de longo prazo, médio prazo e curto prazo. As metas de longo prazo determinam o desejo da visão de longo prazo, sendo agressivas e acarretando em grandes desafios para a companhia. Elas requerem mudanças estruturais, não podendo ser alcançadas apenas com mudanças táticas. Como benefício, as metas de longo prazo direcionam toda a organização para único ponto focal (horizonte acima de 5 anos).

O segundo tipo de metas, as de médio prazo, são aquelas intermediárias que combinadas resultam no cumprimento das metas de longo prazo. Elas também requerem

mudanças estruturais, mas não tão dramáticas quanto para o alcance das metas de longo prazo (horizonte de 2 a 5 anos).

Por fim, as metas de curto prazo são aquelas utilizadas para a gestão de rotina, ou seja, possibilitam o acompanhamento recorrente de resultados para medição do alcance dos objetivos (horizonte mensal, trimestral ou anual).

Uma das preocupações para o estabelecimento de metas é relacionada às fontes de informações utilizadas. Os consultores podem utilizar as informações existentes, que servem como base de comparação e indicam o comportamento histórico. Os próprios colaboradores, por serem pessoas envolvidas nas atividades, podem sinalizar como os processos internos podem gerar valor para organização.

O relacionamento com clientes também é importante, podendo sinalizar os padrões mínimos e expectativas dos mesmos quanto ao nível de serviço exigido. Já as referências externas e *benchmarks* podem servir como base de comparação e referência para adequação das metas.

Uma outra fonte de informações é a análise SWOT, que indica metas apropriadas para maximização de oportunidades e redução de riscos e ameaças. Por fim, as entrevistas com executivos demonstram a percepção dos mesmos quanto ao nível exigido de desempenho.

Uma vez estabelecidos os indicadores, as metas, os responsáveis pelas informações, bem como realizada a análise da evolução dos indicadores estabelecidos, elabora-se o relatório intermediário desta etapa contendo a lista de indicadores de desempenho da empresa, a análise da evolução de desempenho da mesma segundo os indicadores identificados e a lista de lista de metas e responsáveis.

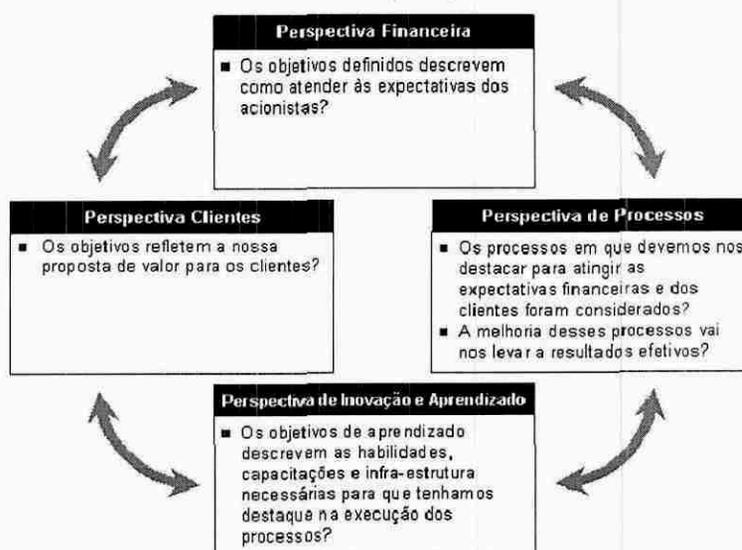
#### 4.1.2.3 Causa e Efeito

Nesta etapa é estabelecido o relacionamento dos objetivos estratégicos e dos indicadores com os fatores críticos de sucesso. Então, os indicadores utilizados atualmente nos níveis hierárquicos inferiores são avaliados e correlacionados com os indicadores propostos.

O *Balanced Scorecard* deve refletir a estratégia através dos objetivos selecionados que precisam ser relacionados em uma estrutura de causa e efeito. As relações de causa e efeito destacam os caminhos que devem ser seguidos para realização da estratégia. Sem esse relacionamento, é definida apenas uma coleção de indicadores.

Para a Accenture, o relacionamento entre os objetivos e indicadores é uma ferramenta eficaz de avaliação e validação do BSC criado, sendo que as relações de causa e efeito permitem uma visualização integrada do relacionamento dos objetivos e seus indicadores. A figura a seguir mostra como estabelecer as relações de causa e efeito:

Figura 14 – Relacionamento entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*

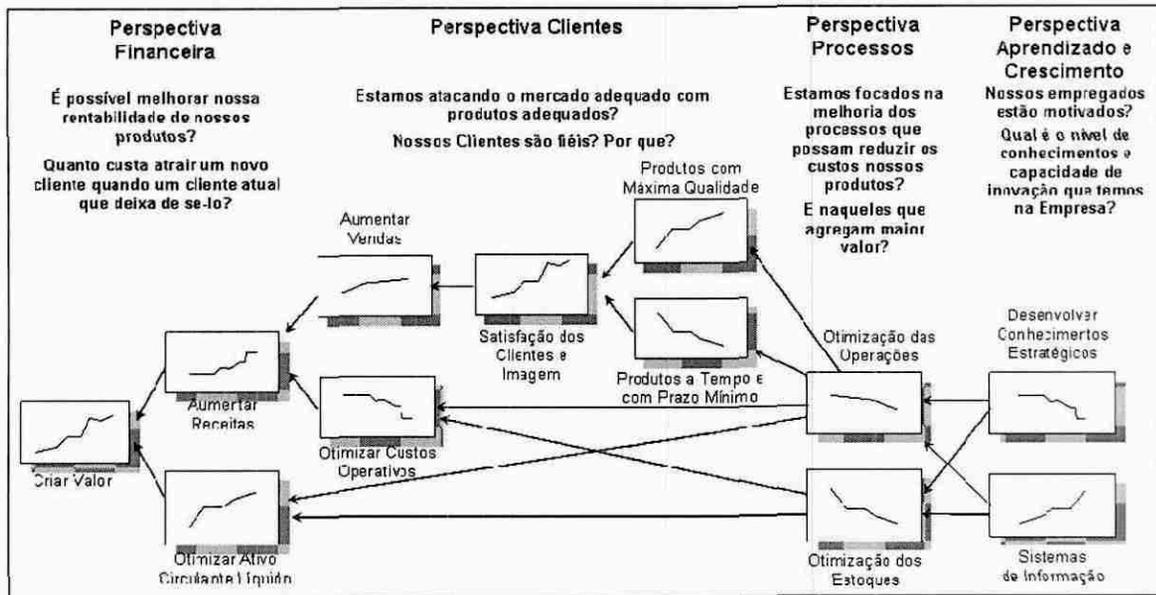


Fonte: Accenture (2006).

Além disso, a definição de relações causa-efeito entre os diferentes objetivos facilita a análise dos desvios dos objetivos, assim como as medidas corretivas necessárias. Estabelecidas as relações de causa e efeito, a Accenture valida, com as áreas de negócios, o impacto preliminar de indicadores de nível inferior em indicadores de mais alto nível.

O relatório intermediário desta etapa inclui, portanto, o modelo de causa-efeito de indicadores. Um modelo de causa-efeito de indicadores pode ser visualizado a seguir:

Figura 15 - Pontos de atenção na definição dos indicadores

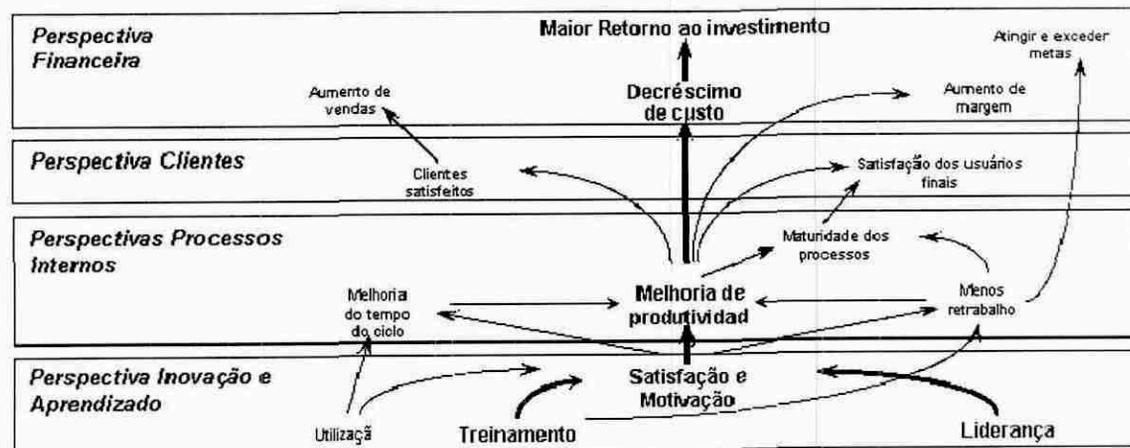


Fonte: Accenture (2006).

A Accenture utiliza a criação de uma descrição para as relações de causa e efeito, pois acredita que isto facilita o entendimento e permite melhor encadeamento das relações identificadas, por exemplo:

“Se melhorarmos a capacidade de liderança e fornecermos treinamento aos colaboradores, então iremos melhorar a satisfação do colaborador e a motivação. Conseqüentemente, se melhorarmos a satisfação e motivação dos colaboradores, então a produtividade irá aumentar. Se a produtividade aumentar, então o custo irá diminuir e resultará num aumento do retorno ao investimento”.

Figura 17 - Relações de causa e efeito entre os indicadores

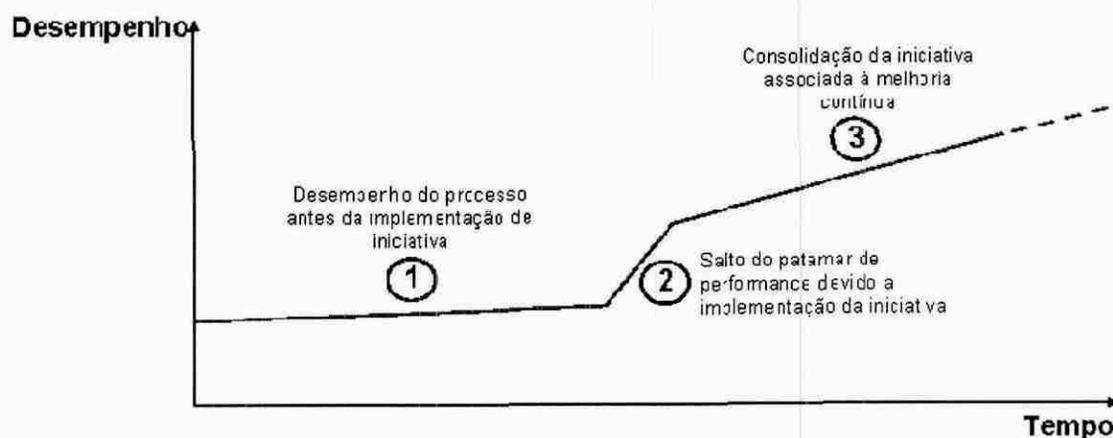


Fonte: Accenture (2006).

#### 4.1.2.4 Plano de implementação para aprovação

Para a elaboração do plano de implementação, os consultores da Accenture fazem a identificação das necessidades, das bases de dados e das informações para alimentar o *Balanced Scorecard* e das iniciativas necessárias para o cumprimento das metas. As iniciativas são ações que devem ser implementadas para gerar a mudança de desempenho requerida para o alcance das metas estabelecidas. A figura a seguir mostra o relacionamento das iniciativas com o desempenho ao longo do tempo.

Figura 18 - Relacionamento das iniciativas com o desempenho ao longo do tempo



Fonte: Accenture (2006).

Nesta etapa, a Accenture deve conhecer e entender as iniciativas que já estão em andamento, através de conversa com os líderes executivos e líderes das iniciativas, para o entendimento dos objetivos de cada iniciativa.

Após o entendimento, é necessário avaliar se essas iniciativas em andamento colaboram para o alcance das metas estabelecidas. Para tanto, a Accenture identifica o relacionamento entre os objetivos e as iniciativas correntes. Esse relacionamento deve ser criterioso, sendo necessário o entendimento, junto aos envolvidos, do verdadeiro escopo da iniciativa. Dessa forma é possível analisar quanto o resultado da iniciativa contribui para o alcance das metas estabelecidas para cada indicador.

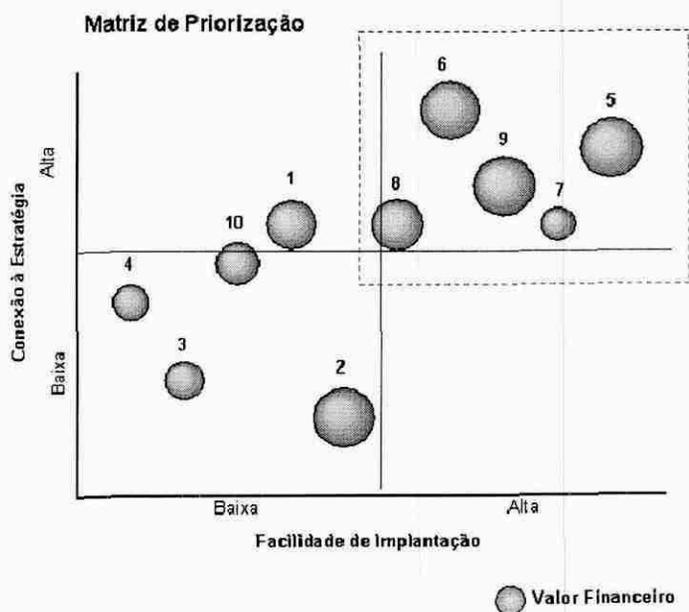
Com o fim da análise das iniciativas em andamento, ocorre a inclusão de outras iniciativas para o alcance dos objetivos. As iniciativas devem ser formuladas a partir dos objetivos, principalmente para aqueles não contemplados nas iniciativas em andamento. Além

disso, é fundamental que, como resultado final, não existam objetivos sem iniciativas e também iniciativas sem objetivos.

As iniciativas definidas devem ser avaliadas e priorizadas de acordo com critérios claramente estabelecidos para orientar a escolha do que será implementado. Os critérios de avaliação utilizados pela Accenture envolvem a conexão das iniciativas à estratégia, ocorrendo a avaliação de quanto o resultado da iniciativa ajuda o alcance do objetivo estratégico. O segundo critério utilizado é o valor financeiro, ou seja, o impacto financeiro da iniciativa e por fim a facilidade de implantação da mesma, sendo avaliado o esforço de implantação da iniciativa como a necessidade de recursos, o prazo e o impacto em outras iniciativas.

A seguir um exemplo de matriz de priorização utilizada nos projetos de BSC da Accenture:

Figura 19 – Matriz de priorização de iniciativas



Fonte: Accenture (2006).

De acordo com o modelo, as iniciativas no quadrante pontilhado são as primeiras a serem adotadas, por apresentarem uma maior conexão à estratégia, maior facilidade de implantação e maior valor financeiro.

Por fim, ainda nesta etapa, serão definidos planos de ação para as iniciativas selecionadas, indicando as atividades, responsáveis e prazos para execução de cada iniciativa.

O modelo de BSC a ser implementado é, portanto, elaborado e deve acontecer a validação do modelo conceitual com os executivos da empresa.

O relatório intermediário desta etapa inclui, portanto, o modelo de BSC a ser adotado e o plano detalhado para implementação.

#### 4.1.2.5 Implementação

Para a implementação, a Accenture, juntamente ao cliente, deve estabelecer os procedimentos para correlacionar a necessidade de dados às fontes da empresa (base de dados e sistemas).

Ocorre, então, a preparação do modelo de planilha eletrônica a ser utilizado para acompanhamento dos indicadores. As fontes de dados, os responsáveis pelo fornecimento e frequência de cálculo devem ser incorporados na planilha de consolidação. Outra tarefa da etapa de implementação é a atualização dos dados históricos no modelo, obtendo os dados da empresa e realocando-os segundo o BSC definido.

Nesta etapa, inicia-se a rotina de acompanhamento, que permite verificar se as iniciativas definidas para alcance das metas estão, efetivamente, gerando resultados. Como resultado do acompanhamento, pode-se definir ações de melhoria para garantia do alcance das metas.

Os produtos desta etapa são a planilha eletrônica com BSC e a atualização dos dados da empresa através das fontes identificadas no modelo.

#### 4.1.2.6 Divulgação, Envolvimento, Treinamento e Validação

Cabe a Accenture, durante toda a fase de modelagem e implantação do *Balanced Scorecard* coordenar reuniões com os executivos líderes das áreas de negócio a fim de introduzir a metodologia, formar as equipes de trabalho, identificar os KPIs, metas e responsabilidades e validar decisões e modelo de BSC

É de responsabilidade da Accenture a condução de *workshops* de treinamento e realização da comunicação com as áreas envolvidas no projeto. Ela também é responsável pela avaliação formal do andamento do projeto, baseando-se no alinhamento das expectativas do cliente através de reuniões periódicas, no acompanhamento e avaliação do projeto feita

pelos sócios da Accenture e no envolvimento do gerente sênior da Accenture em momentos decisórios importantes.

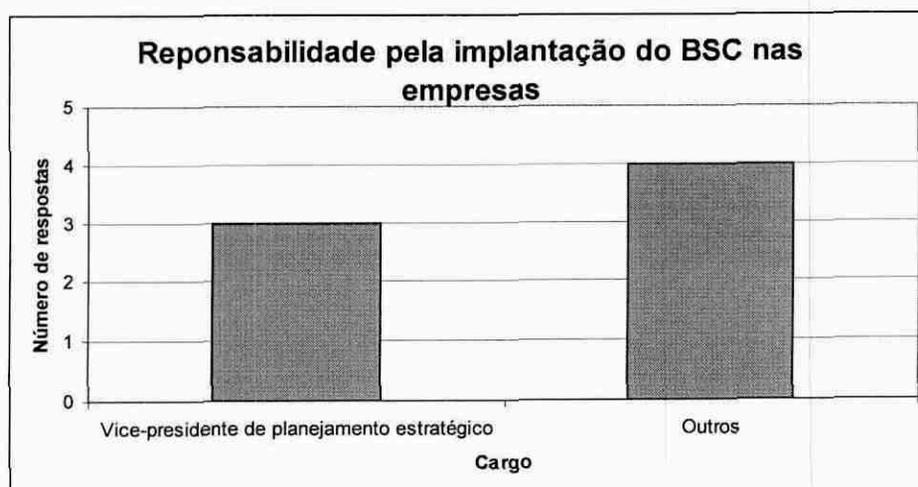
Esta etapa apresenta como produtos o plano de comunicação da introdução do *Balanced Scorecard*, o plano de divulgação aos demais funcionários da empresa, o treinamento para as áreas envolvidas e a consolidação dos resultados de cada fase do projeto.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ACCENTURE

Para se ter uma idéia das características, das dificuldades e dos benefícios da implantação do BSC na visão dos funcionários da Accenture, foram aplicados questionários com sete funcionários que já participaram deste tipo de projeto.

A primeira pergunta envolveu a opinião dos funcionários em relação a qual o cargo mais comum da pessoa responsável pelos projetos de BSC nas empresas. Foi constatado que a maior parte dos clientes envolve o vice-presidente de planejamento estratégico como o líder do projeto. Entretanto, pode-se notar que a responsabilidade pelos projetos pode ser assumida por cargos variados, como exemplos foram citados casos em que a responsabilidade foi assumida pelo diretor de Gestão Organizacional e vice-presidente de Tecnologia de Informação.

Gráfico 1 – Responsabilidade pela implantação do BSC nas empresas



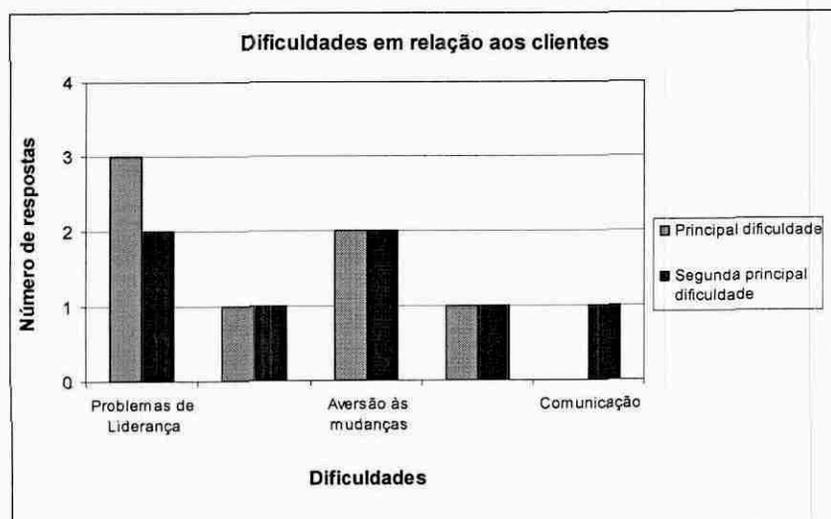
Fonte: Dados de pesquisa

Os respondentes foram questionados sobre as diferenças entre o papel da Accenture e dos clientes na implantação do *Balanced Scorecard*. Pôde-se notar que, na maior parte dos projetos realizados, o papel da Accenture foi de facilitador da implantação, fornecendo a metodologia, organizando as etapas da implantação e garantindo o seu cumprimento. “A Accenture tipicamente tem o papel de organizar a abordagem e coordenar as entrevistas e discussões, sendo também orientadora e guardiã da metodologia” afirmou um dos respondentes. Outro respondente apontou que “normalmente, a consultoria fica responsável por coordenar e viabilizar as discussões para a definição de objetivos, relações, indicadores e metas. O papel é garantir que haja realmente uma discussão produtiva e que os resultados atendam aos critérios de qualidade”.

Entretanto ocorrem casos em que a Accenture, além de viabilizar o projeto, realiza efetivamente a implementação junto aos clientes, conforme afirmação de um dos respondentes: “à Accenture coube o papel de aportar uma metodologia para realizar este trabalho (implantação do BSC), condução das reuniões para identificar os objetivos estratégicos, geração dos mapas estratégicos e desdobramentos nos níveis abaixo, cálculo e análise de desempenho mensais e *report* para os níveis mais executivos do Banco”.

A principal dificuldade que a Accenture pode enfrentar em relação aos clientes no processo de implantação do BSC é, na visão dos respondentes, a falta de apoio e comprometimento da liderança do projeto, seguida da aversão às mudanças das pessoas envolvidas no projeto.

Gráfico 2 – Dificuldades em relação aos clientes na implantação do BSC



Fonte: Dados de pesquisa

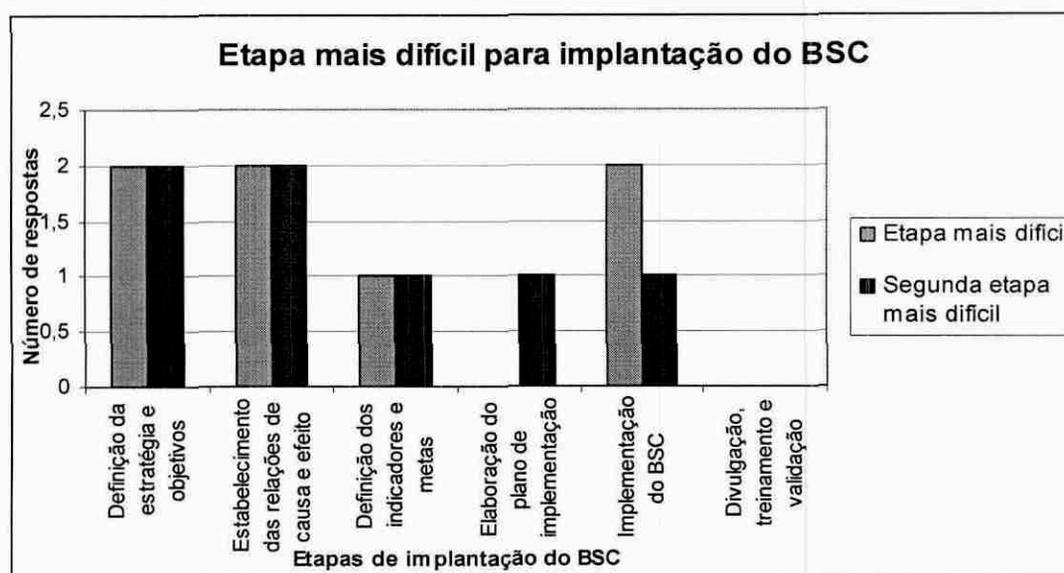
Para os respondentes a falta de apoio da liderança leva ao fracasso da implantação do BSC. De acordo com um dos participantes, “ou o líder, com bastante *empowerment*, suporta o BSC e, se necessário, impõe isso para a toda organização por acreditar no valor gerado, ou o BSC vira uma formalidade.” Para um dos respondentes, o apoio da liderança pode ser melhorado deixando mais claro os benefícios do *Balanced Scorecard* no médio e longo prazo e de que formas esta ferramenta pode ser aplicada nas empresas. É importante ouvir os anseios e expectativas de todos os *stakeholders* a nível executivo para saber endereçar isto da melhor forma possível na tradução da estratégia em indicadores e metas.

A aversão às mudanças das pessoas envolvidas no projeto também se mostrou como uma das principais dificuldades que a Accenture pode enfrentar em relação aos clientes no processo de implantação do BSC. De acordo com um dos funcionários, isto ocorre muitas vezes pela insegurança que os profissionais do cliente tem em extrair medições de desempenho de suas áreas e de que forma isto repercutirá internamente. Para ele, grande parte deste receio pode ser mitigado com uma comunicação clara da liderança e participação desses profissionais na elaboração do BSC, na medida do possível.

Além disso, em casos extremos, vale a pena atrelar o BSC a algum sistema de remuneração variável da área, incentivando-os a colaborar mais ativamente não apenas com o projeto, mas com a execução da estratégia da empresa. Para outro respondente, o BSC implica numa mudança de cultura, pois são definidos indicadores e áreas responsáveis pelo cumprimento de metas. Para evitar o problema da aversão às mudanças, é fundamental que haja um processo de gestão de mudança para divulgação e aculturação das pessoas que estão diretamente envolvidas na execução da estratégia.

Os funcionários foram questionados sobre a etapa mais difícil para implantação do BSC. As respostas foram bastante variadas, sendo que três etapas apresentaram o mesmo número de respondentes. As três etapas apontadas como sendo a mais difícil foram: a definição da estratégia e objetivos estratégicos; estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos; e a implementação do BSC (acompanhamento, proposição de melhorias).

Gráfico 3 – Etapa mais difícil para implantação do BSC



Fonte: Dados de pesquisa

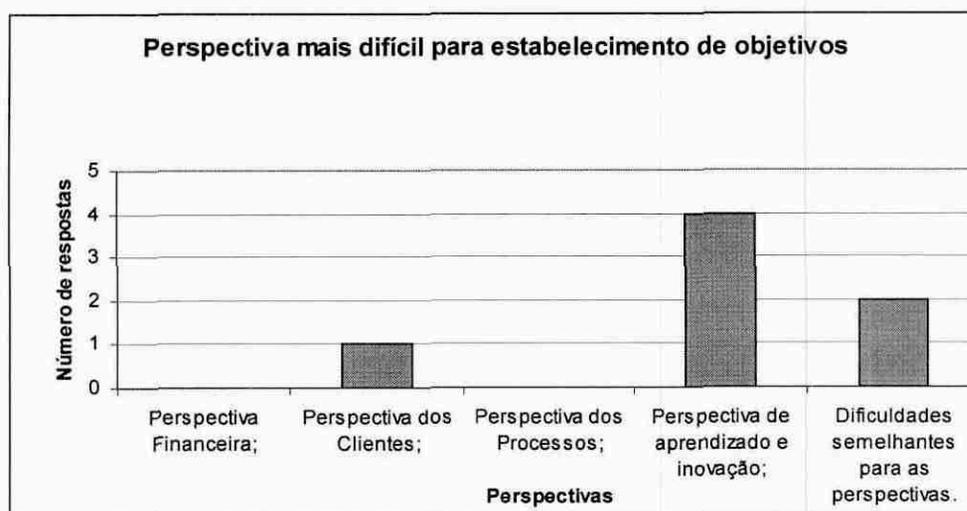
Uma das justificativas apontadas para a etapa de definição da estratégia e objetivos estratégicos ser a mais difícil foi que esta parte é a mais crítica, pois pode viesar todo o resto do processo. Além disso, existe a questão de subjetividade no processo de definição dos objetivos estratégicos.

Já em relação ao estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, ela foi apontada como a etapa mais difícil, pois as relações muitas vezes são determinadas de forma empírica, e são provadas conforme o BSC toma maturidade dentro da organização. Outro respondente afirmou que “muitas vezes o próprio cliente não está ciente dessas relações. Isso pode tornar o processo mais demorado e litigioso, caso as relações não sejam de interesse da organização”.

A etapa de implementação do BSC (acompanhamento, proposição de melhorias) também foi apontada por alguns respondentes como sendo a mais difícil sob a justificativa que a implantação do BSC é um processo contínuo, que demanda esforço e que se faz aparecer as ineficiências da empresa, e por isso provoca resistência das pessoas. Segundo ele, “o cliente chegar até este ponto é fácil, mas será um trabalho “jogado fora” se não for operacionalizado de forma correta.

Outra pergunta realizada foi em relação a qual a perspectiva do BSC mais difícil para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Mais da metade dos respondentes acredita que a perspectiva do aprendizado e inovação apresenta maior grau de dificuldade.

Gráfico 4 – Perspectiva mais difícil para estabelecimento de objetivos



Fonte: Dados de pesquisa

O principal motivo apresentado para este apontamento é que essa perspectiva apresenta uma forte característica de subjetividade. Para um dos respondentes: “de todas as perspectivas, essa é a menos ‘tangível’ para as pessoas de modo geral, principalmente quando se fala de inovação.” Nesse ponto, é comum as pessoas esbarrarem no próprio conceito, sendo que as demais perspectivas são mais relacionadas ao dia-a-dia e, portanto, mais fáceis para o estabelecimento de objetivos. Outra resposta que comprova esta justificativa é que “a maior dificuldade em geral ocorre nas perspectivas que envolvem componentes mais intangíveis, como por exemplo na perspectiva de aprendizado e inovação e perspectiva de clientes. A perspectiva financeira tende a ser mais concreta pois se baseia em indicadores historicamente utilizados (EBITDA, VPL, *market share*) e portanto mais maduros e muitas vezes são os próprios indicadores interpretados pelo mercado como sinal de força/saúde da empresa”.

Dois respondentes acreditam que as perspectivas apresentam dificuldades iguais para o estabelecimento de objetivos estratégicos, e por fim, um dos respondentes acredita que a perspectiva dos clientes é a mais difícil, pois muitas vezes a organização não tem claro quem e como são seus clientes e o que eles desejam.

Como visto, no processo de implantação do BSC, após o estabelecimento de objetivos estratégicos, são definidos os indicadores que irão mensurar a realização dos objetivos. Os participantes foram questionados sobre as principais dificuldades na seleção desses indicadores.

Gráfico 5 – Principais dificuldades para seleção de indicadores

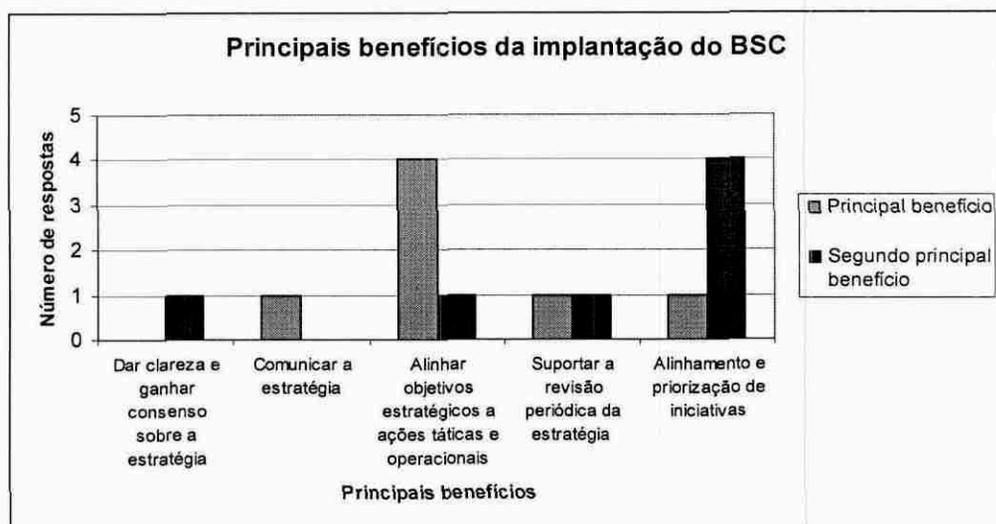


Fonte: Dados de pesquisa

A principal dificuldade apontada por quatro respondentes diz respeito à disponibilidade de dados para o cálculo do indicador, ou seja, para o estabelecimento do indicador é levado em consideração se será possível a coleta de dados para o cálculo deste. Pode ser que a empresa não possua uma fonte que forneça os dados necessários para o cálculo do indicador, portanto não é viável a adoção do mesmo. A falta de consenso entre as pessoas envolvidas no estabelecimento dos indicadores foi outra questão importante citada pelos respondentes como sendo a principal dificuldade encontrada no processo.

Uma das perguntas envolveu a opinião dos participantes em relação aos principais benefícios da implantação do BSC para os clientes. A maior parte dos respondentes acredita que o principal benefício é o alinhamento dos objetivos estratégicos a ações táticas e operacionais, ou seja, acreditam que o BSC serve como uma ferramenta de tradução da estratégia em ações tangíveis do dia-a-dia.

Gráfico 6 – Principais benefícios da implantação do BSC

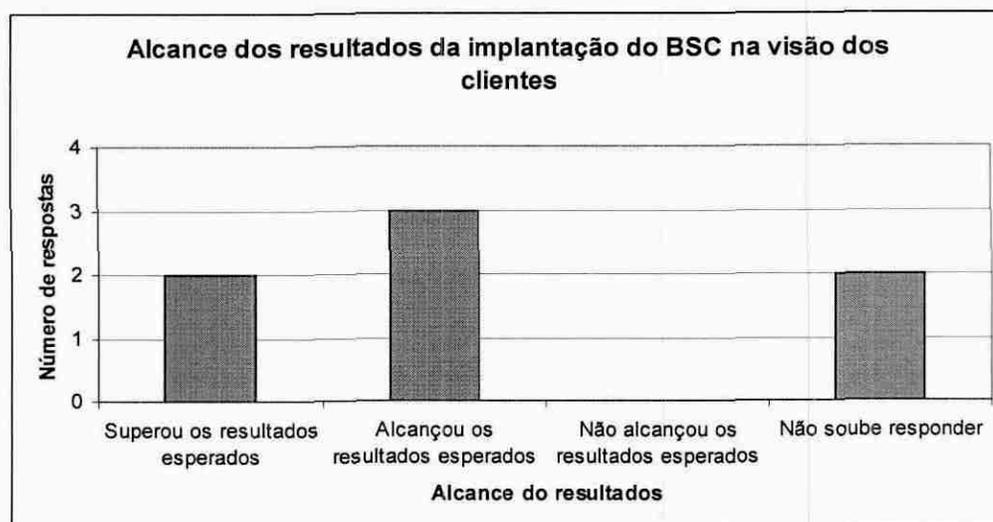


Fonte: Dados de pesquisa

O alinhamento e priorização de iniciativas foi apontado como o segundo principal benefício da implantação do BSC. No decorrer do tempo, a empresa cria a necessidade de execução de várias iniciativas, mas que não possuem clareza em relação a sua prioridade em relação às demais. O BSC tem o benefício de possibilitar, com vistas à estratégia, a priorização dessas iniciativas que a empresa precisa adotar.

Questionados sobre a percepção dos clientes sobre o alcance dos resultados da implantação do BSC, os respondentes se mostraram divididos. Três deles acreditam que, na percepção dos clientes, o projeto superou os resultados esperados e dois deles apontaram que o projeto alcançou os resultados. Dois respondentes não souberam apresentar a percepção dos clientes por falta de contato com os mesmos após a realização do projeto. Vale ressaltar ainda, o fato de nenhum dos respondentes acreditarem que o cliente tenha a percepção que o projeto não alcançou os resultados esperados.

Gráfico 7 – Alcance dos resultados da implantação do BSC na visão dos clientes



Fonte: Dados de pesquisa

Foi pedido aos funcionários submetidos a aplicação dos questionários, que apontassem dois fatores críticos de sucesso na implantação do BSC. O apoio da liderança foi apontado por vários respondentes. Um deles afirmou que a implementação do BSC demanda muito apoio da liderança, “tem que ser ‘comprado’ desde o primeiro até o último instante”. Outro participante apontou que é necessário o apoio da liderança para que o processo seja prioridade na agenda da empresa e não “morra” justamente na fase que trará resultados.

Outro ponto citado foi a manutenção do processo, ou seja, a garantia que a ferramenta seja utilizada após a implantação. Segundo um dos participantes, muitas vezes o cliente define o mapa estratégico, as relações de causa e efeito entre os objetivos, os indicadores e as metas com bastante dedicação das pessoas e esta mesma dedicação ao processo não continua na fase de “melhoria contínua”, de medição de indicadores, implementação de iniciativas. Para ele, o sucesso do BSC se dá justamente no processo contínuo.

Por fim, a comunicação e treinamento das pessoas também foram apontados como fatores críticos de sucesso na implantação do BSC, garantindo que os usuários possam realizar o valor máximo da ferramenta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral descrever a metodologia utilizada pela empresa Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes. Para tanto, foram definidos os objetivos específicos de identificar as etapas para implantação do *Balanced Scorecard* utilizadas pela empresa, descrever o processo utilizado pela Accenture para implantação do *Balanced Scorecard* em seus clientes e identificar as características, as dificuldades e os benefícios da implantação do *Balanced Scorecard* na visão dos executivos da Accenture.

Para cumprimento dos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, adotando-se uma abordagem qualitativa. Os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso da implantação do BSC em um dos clientes da Accenture. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semi-estruturada com um dos executivos responsáveis pelos projetos de *Balanced Scorecard* da Accenture e também por meio da aplicação de questionários com os funcionários que possuem experiência neste tipo de projeto.

A primeira parte do estudo teve o objetivo de levantar e descrever as etapas utilizadas pela Accenture na implantação do *Balanced Scorecard*. Como visto na fundamentação teórica, Kaplan e Norton afirmam que uma das etapas iniciais na implantação do *Balanced Scorecard* é o consenso em função dos objetivos estratégicos, ou seja, o arquiteto do projeto deve tomar posse das informações referentes à estratégia da empresa, como missão, visão e valores e, então, buscar o consenso dos gestores da empresa por meio de entrevistas.

O presente estudo apresentou a metodologia utilizada pela Accenture em um de seus clientes. Neste projeto específico que a Accenture realizou, não havia a definição da estratégia do cliente. Portanto, o projeto não se iniciou pela busca de consenso em relação à estratégia, mas pela sua definição. Isto confere à metodologia utilizada, um caráter mais abrangente do que aquele proposto pela teoria de Kaplan e Norton. Mesmo com essa especificidade neste projeto, a metodologia utilizada pela Accenture tem por base os estudos de Kaplan e Norton, tanto que nas propostas aos clientes, o nome e a metodologia destes estudiosos são apresentados para dar sustentação teórica aos projetos da empresa.

Os projetos realizados pela Accenture são customizados à realidade de cada cliente. Isto quer dizer que a atuação da empresa na implantação desta ferramenta pode variar de acordo com as características específicas de cada cliente. No caso apresentado no presente estudo, a Accenture teve uma abordagem abrangente, realizando também o planejamento

estratégico do cliente, entretanto em outros casos ela pode assumir papéis distintos como fornecer consultoria em relação às ferramentas possíveis para implantação do BSC ou mesmo fazer apenas o gerenciamento do projeto desenvolvido pelo cliente, ou seja, ser o *Project Manager Officer* (PMO) do projeto de implantação do BSC no cliente.

Após o levantamento e descrição das etapas utilizadas pela Accenture na implantação do *Balanced Scorecard*, o estudo visou a apresentação de características, dificuldades e benefícios desta implantação na visão de profissionais da empresa que já atuaram neste tipo de projeto.

Pelos diferentes escopos que os projetos de *Balanced Scorecard* realizados pela Accenture podem assumir, bem como pelas especificidades de cada cliente, pôde-se notar diferenças nas respostas fornecidas pelos profissionais, entretanto algumas características comuns foram observadas.

Pôde-se notar que, na maior parte dos projetos, o cliente tem como responsável pela implantação o vice-presidente de planejamento estratégico, entretanto cargos distintos foram indicados pelos funcionários. Foi visto que a falta de comprometimento e apoio da liderança, bem como a aversão às mudanças por parte dos funcionários do cliente são as principais dificuldades encontradas na implantação do BSC.

Opiniões diversas foram apresentadas sobre qual a etapa mais difícil em um projeto de *Balanced Scorecard* e a perspectiva de aprendizado e inovação foi apontada como sendo a mais complexa para definição dos objetivos estratégicos, fato justificado pela subjetividade para mensuração dos indicadores desta perspectiva. Em relação à definição dos indicadores, foi observada preocupação em relação à existência de dados para cálculo dos indicadores, o que justifica esta ser a principal dificuldade para sua definição.

O principal benefício da implantação do *Balanced Scorecard* na visão dos funcionários é o alinhamento dos objetivos estratégicos a ações táticas e operacionais, funcionando como uma ferramenta de tradução da estratégia em ações práticas. A pesquisa realizada também buscou a opinião dos funcionários sobre a satisfação dos clientes em relação à implantação do BSC, o que indicou que a maior parte dos projetos alcançou ou até superou às expectativas.

## 5.1 RECOMENDAÇÃO DE NOVOS ESTUDOS

O presente trabalho abordou, portanto, uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas atualmente pelas empresas, sob o enfoque de uma conceituada multinacional de

consultoria com vasta experiência em projetos de *Balanced Scorecard*. Isto revela o caráter significativo do trabalho, que possibilita a sugestão de novos estudos, como por exemplo, sobre os resultados alcançados pelas empresas pós-implantação do *Balanced Scorecard*, o que possibilitaria mensurar o real benefício alcançado pelas empresas na adoção desta ferramenta estratégica.

## REFERÊNCIAS

- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CAVENAGHI, V. **Gestão do desempenho empresarial: a contribuição da manufatura**. 2001. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CLARK, B. Measuring performance: The marketing perspective. In NEELY, A. **Business Performance Measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- EHRBAR A. **EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark. 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. Sao Paulo: Atlas, 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. São Paulo: Campus, 2005.
- KANTER, R. M. **Classe Mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall International, 2006.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NEELY, A; NAJJAR, M. Linking financial performance to employee and customer satisfaction. In NEELY, A. **Business Performance Measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

OLIVEIRA, D. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLVE, N; ROY, J.; WETTER, M.. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROCHA, J. S. **A perspectiva financeira do Balanced Scorecard e sua contribuição para a gestão econômica de pequenas e médias empresas**. Disponível em <<http://www.contabeis.ufba.br/>> Acesso em: 04. jun. 2008.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO I****Roteiro de entrevista****Processo de implantação do BSC****Dados do entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Perguntas:**

1. Quais as etapas utilizadas pela Accenture para implantação do BSC nos seus clientes?
2. Em linhas gerais, quais as atividades em cada etapa?
3. Qual o prazo médio de um projeto de implantação do BSC?

## ANEXO II



## Questionário

## Características, dificuldades e benefícios da implantação do BSC

Sou estagiário em F&PM e irei me formar neste semestre. Fui autorizado pelo Carlos Vianna (líder F&PM) a realizar minha monografia sobre *Balanced Scorecard*. Seu nome foi indicado por ter experiência no assunto.

Se possível, gostaria que respondesse ao seguinte questionário. É uma atividade que não demandará muito tempo (5 – 10 min), porém será extremamente importante para o trabalho realizado.

As respostas podem ser realizadas no corpo deste email.

## Dados do entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

## Perguntas:

4. No cliente, qual o cargo mais comum da pessoa responsável pela implantação do BSC?

- ( ) Vice-presidente de planejamento estratégico;
- ( ) Vice-presidente financeiro;
- ( ) Vice presidente de qualidade;
- ( ) Outros. \_\_\_\_\_

5. Quais as principais diferenças nos papéis desempenhados pela equipe da Accenture e pela equipe do cliente no projeto de implantação de BSC?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Classificar, de 1 a 6, as dificuldades que a Accenture pode enfrentar em relação aos clientes no processo de implantação do BSC?

- 1 - Principal dificuldade
- 6 - Dificuldade menos relevante

- ( ) Falta de apoio e comprometimento da Liderança;
- ( ) Falta de disponibilidade das pessoas envolvidas no projeto;
- ( ) Aversão às mudanças por parte das pessoas envolvidas no projeto;
- ( ) Falta de conhecimento das pessoas sobre o BSC;
- ( ) Comunicação efetiva do projeto por toda a organização;
- ( ) Outros. \_\_\_\_\_

7. Como lidar com as dificuldades classificadas como 1 e 2 no item anterior?

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Classifique, de a 1 a 5, as etapas de construção e implantação do BSC de acordo com o grau de dificuldade para realização? Justifique o porquê das duas etapas consideradas mais difíceis.

- 1 – Mais difícil  
 6 – Menos difícil

- Definição da estratégia e objetivos estratégicos;  
 Estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos;  
 Definição dos indicadores e metas para mensuração dos objetivos estratégicos;  
 Elaboração do plano de implementação contemplando as iniciativas necessárias para alcance das metas;  
 Implementação do BSC (Acompanhamento, proposição de melhorias);  
 Divulgação, treinamento e validação.

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. Qual a perspectiva mais difícil para o estabelecimento de objetivos estratégicos? Justifique.

- Perspectiva Financeira;  
 Perspectiva dos Clientes;  
 Perspectiva dos Processos;  
 Perspectiva de aprendizado e inovação;  
 Dificuldades semelhantes para as perspectivas.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Classifique, de a 1 a 5, as principais dificuldades para seleção dos indicadores relacionados a cada objetivo estratégico?

- 1 – Mais difícil  
 5 – Menos difícil

- Garantia do alinhamento com o objetivo;  
 Falta de consenso entre as pessoas envolvidas na escolha;  
 Disponibilidade de dados para cálculo do indicador;  
 Garantia de que não ocorrerá manipulação dos dados;  
 Outros. \_\_\_\_\_

11. Classificar, de 1 a 6, os principais benefícios que a adoção do BSC pode trazer para os clientes?

- 1 – Principal benefício  
 6 – Benefício menos relevante

- Dar clareza e ganhar consenso sobre a estratégia;  
 Comunicar a estratégia através da organização;

- Alinhar objetivos estratégicos a ações táticas e operacionais através de um conjunto de métricas;
- Suportar a revisão periódica da estratégia corporativa e a busca por alternativas para melhorá-la;
- Alinhamento e priorização de iniciativas.
- Outros. \_\_\_\_\_

12. Citar e justificar dois fatores críticos de sucesso na implantação do BSC.

---

---

---

13. Dos projetos em que participou ou dos quais tem conhecimento, os clientes acreditam que a implantação do BSC:

- Superou os resultados esperados
- Alcançou os resultados esperados
- Não alcançou os resultados esperados

14. Cite algum dos comentários que justifiquem o item anterior.

---

---

Muito obrigado pela sua ajuda!

Atenciosamente.

Igor Quinan