

UNIDADE 3 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MÓDULO 1 – MODELOS DE GESTÃO

01

1 - ENTENDENDO MODELOS DE GESTÃO

O modelo de gestão procura focalizar os esforços da empresa nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes para os quais deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica. O modelo traduz a visão e a estratégia, em conjunto de objetivos estratégicos e respectivas medidas de desempenho, que serve de base à gestão estratégica.

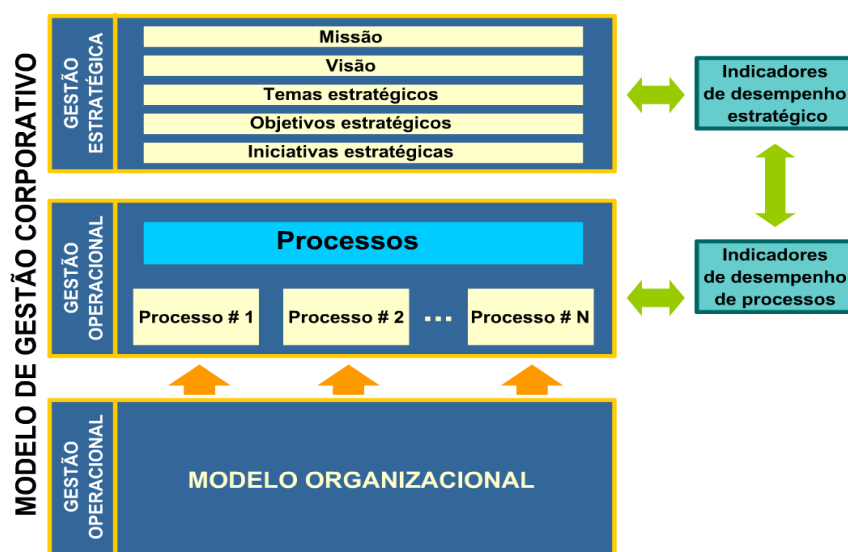
Os objetivos e os indicadores de desempenho utilizados não se limitam a conjunto aleatório de medidas. Eles derivam de processo hierárquico do tipo top-down (de cima para baixo, na estrutura hierárquica da empresa), orientado pela missão e visão e são, finalmente, convertidos em objetivos e medidas tangíveis.

O modelo de gestão possibilita monitoramento e ajuste na implementação da estratégia, por meio das respectivas medidas de desempenho, o que poderá ocasionar mudanças na própria estratégia. Vincula as metas institucionais às metas pessoais, criando entendimento e comprometimento dos empregados e gerentes. O modelo é construído por meio de processo sistemático que implica consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a visão em objetivos e indicadores de desempenho.

O modelo de gestão é composto de:

- a) gestão de processo;
- b) modelo organizacional;
- c) modelo de gestão estratégica.

A figura representa o **Modelo de gestão** com os seus componentes.



Veja os exemplos de visão, missão, tema e objetivos estratégicos de uma empresa.

Gestão de processo

A gestão por processo, enquanto parte integrante do modelo de gestão, compreende a visão integrada de todas as atividades. É uma forma de organização do trabalho que possibilita às pessoas visão do fluxo de trabalho de uma forma horizontal, independente do local onde são executadas as atividades. O trabalho, organizado segundo a lógica de processo toma por base o enfoque sistêmico, que envolve mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes) das estruturas com os processos, da inter-relação dos problemas, da integração e do crescimento para sustentabilidade.

Modelo organizacional

O modelo organizacional representa a forma como o trabalho será dividido e as responsabilidades distribuídas entre os gestores da empresa, de modo que sejam atingidos os objetivos e as metas delineados pela estratégia. Adota-se, para isso, a organização das atividades como processo. Esse modelo compreende duas equipes: uma de dirigentes, composta pelo Chefe-Senior e pelos Chefes Adjuntos, e uma de supervisores, responsáveis pelos macroprocessos e pelos processos necessários à organização, acompanhamento e controle das atividades para atendimento das metas estabelecidas.

Modelo de gestão estratégica

O modelo de gestão estratégica compreende a missão, a visão, os temas, os objetivos, as iniciativas estratégicas e as perspectivas para a empresa. Kaplan (1997) definiu as seguintes perspectivas: institucional e financeira, clientes, processos, aprendizagem e crescimento.

Institucional e financeira

A perspectiva institucional e financeira indica se a estratégia e as respectivas iniciativas são capazes de gerar e desenvolver soluções e se contribuem para a melhoria dos resultados. Preocupa-se com a medição e a administração de custos, visando valorizar os produtos/serviços da empresa e gerar ganhos de receita direta. Produz impacto socioeconômico e posicionamento positivo da marca da empresa perante a sociedade.

Clientes

A perspectiva clientes identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade atuará e as medidas de desempenho a serem utilizadas como, por exemplo, a maneira como os clientes estão percebendo a organização.

Processos

A perspectiva processos internos reconhece os processos críticos nos quais devem ser concentrados esforços para o alcance da excelência. Deve incluir a preocupação com a flexibilidade organizacional

e administrativa, comunicação constante, profissionalismo e ética nas decisões.

Aprendizagem e crescimento

A perspectiva aprendizagem e crescimento distingue a infraestrutura que a organização deve construir para gerar e desenvolver suas competências profissionais.

Visão da Embrapa

A Embrapa Agroindústria de Alimentos é o centro de referência na geração e transferência de conhecimentos e tecnologia, produtos e serviços, viabilizando soluções para a agroindústria de alimentos.

Missão da Embrapa

Gerar, promover e transferir conhecimento científico e tecnológico, com ênfase em processos, produtos e equipamento para manter o desenvolvimento sustentável da agroindústria de alimentos, em benefício da sociedade.

Tema estratégico da Embrapa

Inovação e Qualidade em Pesquisa e Desenvolvimento: Consiste na geração, adaptação do conhecimento e tecnologia visando oferecer produtos e serviços de qualidade, originais e adaptados para os diversos segmentos de mercado.

Objetivos Estratégicos da Embrapa

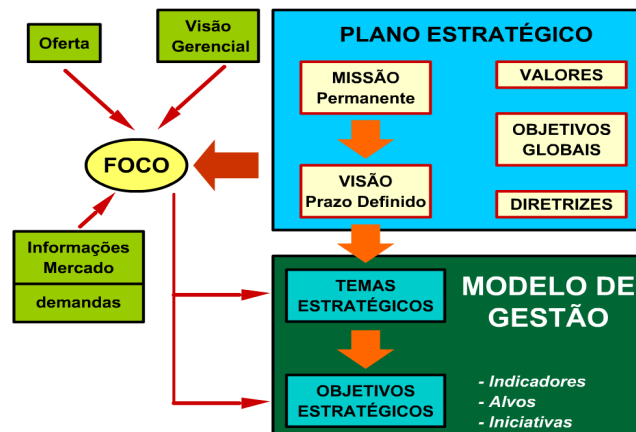
Gerar produtos e serviços de qualidade e inovadores, por meio de equipes interdisciplinares; buscar alternativas concretas que agreguem valor, traduzidas no que o cliente possa pagar. Tudo para, de certa forma, trazer melhoria de vida e ou satisfação pessoal, aumentar a vantagem competitiva, minimizar impactos negativos no ambiente, incorporar atributos diferenciados de qualidade e reduzir custos de produção.

02

Modelo de Gestão Estratégica - O MGE deve ser visto como instrumento que propicia nova maneira de gerenciar o negócio da empresa e não somente melhoria do sistema de medição de desempenho da organização. O propósito MGE não é desenvolver novo conjunto de medidas. Os indicadores, a maneira como descrever resultados e metas são, de fato, poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Mas a estrutura de indicadores no MGE deve ser implantada visando a desenvolver novo sistema gerencial para a Empresa.

A distinção entre sistema de indicadores e gerencial é sutil, porém crucial. O sistema de indicadores deve ser apenas o meio para alcançar-se determinada meta; o sistema de gestão estratégica para ajudar os executivos e dirigentes a implementar e obter feedback sobre sua estratégia. A estrutura de indicadores do MGE deve ter o propósito de produzir mudanças organizacionais a longo prazo.

A construção e implantação do MGE se inserem no movimento mais amplo de mudança organizacional planejada. Esse Modelo faz parte de um esforço de direcionamento da gestão da empresa, de forma a comunicar a estratégia por toda a organização, alinhar objetivos e metas com a estratégia e conduzir revisões visando à melhoria na sua performance, e busca operacionalizar os objetivos e as metas definidos no Plano Diretor da Empresa. O referido Modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores de desempenho, que servem de base para a gestão estratégica.



As empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e competências. Essa avaliação não deve tomar por base somente as medidas financeiras no relacionamento com clientes e competências essenciais. Preserva, sim, os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado sob a ótica dos clientes, processos internos, empregados e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. O MGE traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e num conjunto de medidas de desempenho organizadas, conforme se observa na figura abaixo (Kaplan, 1997).

03

O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



O **Modelo de gestão estratégica** prevê que, após o estabelecimento da missão, da visão e das perspectivas, se passe para a fase de definição dos temas estratégicos. A partir deles, os objetivos estratégicos são delineados sob as quatro perspectivas de Kaplan. Os objetivos estratégicos e as iniciativas representam o conjunto de metas e ações com plano de implantação elaborados.

As definições determinam o direcionamento estratégico. Após traçado o direcionamento, definem-se os indicadores de desempenho para avaliar a performance. Em seguida, o Plano de Ação Estratégico - PAE como meio de operacionalizar as iniciativas para os respectivos objetivos estratégicos.

O MGE e a metodologia do Balance Scorecard - BSC

Como as atividades, os processos e os programas gerenciais passam a envolver investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo modelo financeiro de custos históricos; é importante a adoção de um sistema de gestão nos moldes como o apregoadado Balanced Scorecard - BSC. Ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

O MGE, fundamentado nas premissas do BSC, é ferramenta nova que permite à alta administração da empresa focalizar a atenção nas estratégias para o sucesso no longo prazo. É tarefa importante, mas difícil de realizar-se.

Ao identificar os objetivos mais importantes, para os quais a empresa deve dirigir atenção e recursos, o MGE cria as bases de um sistema de gestão estratégica, a fim de ordenar temas organizacionais, informações de um conjunto de processos gerenciais críticos. Cada componente, em tal sistema de gestão estratégica, pode ser associado às **metas** estratégicas. Os **objetivos** para os clientes, para os processos internos e para os empregados são articulados para alcançar o desempenho financeiro no longo prazo. As metas, as equipes e os indivíduos são alinhados à realização do desempenho estratégico. As **alocações de recursos**, as iniciativas estratégicas e os orçamentos anuais são orientados pela estratégia. E as análises passam a constituir oportunidades para o feedback e o aprendizado relacionados à estratégia.

PAE

É o instrumento formado pelo conjunto de iniciativas e ações estratégicas que, devidamente executadas, levam à consecução dos Objetivos Estratégicos e, por consequência, do MGE. Pode ser anual ou bianual.

Balance Scorecard - BSC

Metodologia desenvolvida por Robert Kaplan para medir a performance organizacional e traduzir estratégias.

2 - CONSTRUINDO O MGE



A metodologia prevê que os empregados sejam incentivados a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Isso lhes permite o engajamento no futuro da empresa e encoraja-os a participar da formulação e implementação dessa estratégia.

Uma equipe executiva encarrega-se da formulação, da implantação do Modelo e também da tarefa de compartilhar o processo com todo o grupo funcional, no momento da implantação, em cada Unidade. Com a compreensão dos objetivos estratégicos e suas iniciativas, os esforços e ações da empresa se alinham aos processos necessários. Nesses, a cada indivíduo cabe atuação específica, sugerindo a realização dos objetivos. A necessidade da comunicação da implantação do Modelo serve para aumentar a compreensão que cada qual na empresa tem da estratégia e da motivação, para assim agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

Mas, como tudo começa?

Inicia-se com o processo de comunicação para mobilizar os empregados quanto às ações voltadas para a **consecução da visão** que a empresa deseja alcançar. Tal visão deve ser estabelecida e compartilhada. A ênfase nas causas e efeitos dos objetivos estratégicos executados dão, ao processo, a característica de sistêmico e dinâmico.

A metodologia BSC possibilita traduzir a estratégia em sistemas de mensuração porque consegue definir objetivos e metas que transmitem a estratégia. Deve ainda, direcionar os dirigentes e empregados para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas.

Um bom *Scorecard* deve ser capaz de integrar as medidas de resultados (indicadores) com os vetores de desempenho (que refletem as estratégias, indicadores de tendência = o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro), por meio de várias relações de causa e efeito, do tipo “se - então”. Isso possibilita raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos, nos diversos setores, compreendam como as peças se encaixam e como o seu papel influencia o de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que medem e alimentam a mudança. Enfim, essa abordagem facilita o aprendizado em equipe.

O **objetivo do BSC** é criar novo papel em nível corporativo, qual seja: monitorar e avaliar a estratégia de cada unidade operacional.

07

Abaixo estão as grandes fases da construção do MGE:

<ul style="list-style-type: none"> • Formação da equipe de coordenação para aprendizado, domínio da metodologia e adaptação da teoria à cultura organizacional da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e análise de correlação (causa e efeito) dos objetivos estratégicos, a partir daqueles definidos no planejamento, caso já tenham sido elaboradas.
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento do projeto, ações de divulgação das bases e dos benefícios do modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Formação das equipes de formuladores (dirigentes da Unidade e empregados) e facilitadores (técnicos da unidade formadores de opinião); 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e desenvolvimento de iniciativas, ações estratégicas e alvos de performance;
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento da visão e dos temas estratégicos, a partir da missão já definida, conduzida pela equipe de facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de implantação das ações.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo preliminar de mercado e clientes visando a identificação do <i>portfólio</i> de negócios da Unidade Dirigente e dos clientes. 	

08

3 - Passos práticos para a construção do MGE

Passo 1 - Selecionar a unidade organizacional adequada para ser o piloto

Passo 2 - Identificar relações entre a Unidade e a Sede da Empresa

Passo 3 - Estudo preliminar de mercado e clientes – obtenção do foco do negócio

Passo 4 - Realizar entrevistas para obter consenso em relação aos objetivos estratégicos

Passo 5 - Sessão de síntese

Passo 6 - Reunião de consenso

Passo 7 - Desenvolver o plano de implementação do ModeloPasso 8 - Reunião de consenso do plano de implementação do Modelo

A construção do MGE corporativo funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência a que tenha atividades de uma cadeia completa: inovação, operações, marketing, comercialização e serviços. A questão relevante é se a unidade possui estratégia para realizar sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é candidata válida ao BSC.

Após definida e selecionada, o executivo responsável pela modelagem deve analisar o relacionamento da unidade com outras, além da estrutura divisional e corporativa.

Visa estabelecer prioridades para consolidar e integrar os muitos programas de mudanças existentes. Avalia resultados que geram valor para a clientela atual e futura, e de que forma devem ser aperfeiçoadas as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para a melhoria do desempenho. O resultado deve ser um conjunto de iniciativas estratégicas gerenciáveis, voltadas para alcançar objetivos específicos de reconhecida importância estratégica.

Leitura e análise dos documentos internos sobre a visão, missão e a estratégia da empresa e da unidade. O executivo responsável pela modelagem obtém informações sobre o setor e o ambiente competitivo, inclusive sobre tendências, inovações tecnológicas e preferências dos clientes. Após a análise dos documentos, a equipe responsável pela modelagem (duas pessoas) realiza entrevistas de, aproximadamente, 90 minutos cada, para obter informações sobre os objetivos estratégicos e as ideias preliminares da empresa para as medidas, abrangendo as quatro perspectivas. Na entrevista, uma pessoa pode concentrar-se nos objetivos e medidas reais especificados pelo executivo, enquanto outra tenta captar citações que sirvam para respaldar e dar mais significado aos objetivos e às medidas definidas. As entrevistas podem fluir livremente e não seguir estrutura predeterminada. Consiste em estabelecer objetivos que, se alcançados, possam transformar a empresa rumo à visão definida. Também comunica e responde dúvidas sobre o Modelo, obtém informações quanto à estratégia organizacional e busca saber como tal se traduz em objetivos e medidas para o Modelo. A entrevista voltada para os objetivos inclui a tradução da estratégia e dos fins em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as preocupações em relação ao desenvolvimento do Modelo, identificar conflitos potenciais entre os participantes, quer em relação à estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou interfuncional.

Realizadas as entrevistas, a equipe de modelagem se reúne para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar relação de objetivos por perspectiva como também medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta direção da empresa ou da unidade. Cada perspectiva e cada objetivo serão acompanhados por citações anônimas que explicam e

respaldam os objetivos e identificam questões a serem resolvidas pelos alvos. Deve-se identificar se a relação preliminar de objetivos retrata a estratégia da unidade de negócio e da empresa e se os mesmos estão interligados em relação de causa e efeito nas quatro perspectivas.

A equipe de modelagem realiza reunião com a alta administração para dar início ao consenso, em relação ao Modelo delineado. O líder da equipe deve conduzi-la e ser um facilitador durante o debate sobre as declarações de missão e estratégia. Exemplo: “Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os clientes, para os processos internos e para a minha capacidade de inovação e crescimento?” O líder da equipe de modelagem mostra os objetivos propostos, suas classificações e citações nas entrevistas. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros, para que sua relevância, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados. Para os objetivos, a equipe elaborará detalhada descrição. Pode ser solicitada uma sessão de *brainstorming* para definição dos indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo. Para cada indicador proposto, devem ser identificadas as fontes das informações necessárias e as ações necessárias para tornar os esclarecimentos acessíveis. Ao final da reunião, a equipe deverá identificar de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição circunstanciada e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, a equipe elaborará e distribuirá documento sintetizando as conclusões.

Um plano de implementação do Modelo incluindo as metas e a maneira como os indicadores ligam-se aos sistemas existentes, deve ser desenvolvido pelos gerentes de objetivos. O plano deve contemplar as ações de comunicação a toda a empresa, incentivando e facilitando o desenvolvimento das ações de implementação, integração à filosofia gerencial da empresa e um sistema de informações que sustente o Modelo.

Gerentes de objetivos

São empregados designados pela alta administração como responsáveis por determinado objetivo estratégico.

Outra reunião com a alta administração é importante para se chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos, os indicadores e o plano de implementação, a fim de validar as ações que serão conduzidas por este plano. Poderá identificar e implementar ações para alcance das metas programadas no plano.

09

4 - REUNIÃO DE REVISÃO ESTRATÉGICA (Acompanhamento)



A reunião formal e periódica de revisão estratégica desempenha papel fundamental no processo de aprendizado estratégico da equipe executiva. A maior parte das reuniões focaliza as questões operacionais, não estratégicas. A análise de questões operacionais, embora com foco de curto prazo, frequentemente identifica questões que causarão impacto de longo prazo, sendo incluídas na agenda da revisão estratégica trimestral. De forma semelhante, durante a revisão estratégica, questões que exijam melhor execução em nível operacional podem ser incluídas na agenda mensal das reuniões operacionais.

A reunião deve examinar se questões relacionadas a implicações estratégicas de longo prazo (como a criação de comprometimento organizacional mais forte com a qualidade, demandas da clientela, novos mercados, satisfação da clientela, lançamentos de novas tecnologias e competências dos empregados) continuam coerentes com o plano estratégico. E, ainda, se os recursos adequados continuam sendo alocados à realização do plano estratégico. Deve ser organizada sob a forma de análise de desempenho ampla e equilibrada. A discussão focaliza a estratégia, no sentido de avaliar se a mesma está alcançando seus objetivos de curto prazo, se os de longo prazo serão realizados e se é necessário fazer modificações na estratégia.

As revisões devem focalizar mais as medidas em que haja disponibilidade de dados; porém, a falta de dados para uma medida não deve impedir a revisão. A ausência de indicadores deve motivar o desenvolvimento de um plano para obter dados, pois a falta de dados indica a inexistência de processo gerencial adequado.

É preciso reunir-se com funcionários de setores diversos, identificados aleatoriamente, no intuito de determinar o nível de conscientização e difusão do programa. Depois, então, a equipe apresenta avaliação independente e objetiva da estrutura e do processo do *Scorecard*. A revisão deve permitir que os gerentes não se envolvam na rotina diária e mensal e possam refletir sobre as questões estratégicas. A análise ajuda a transferir as melhores práticas de uma ação à outra.



Os mecanismos de análise de correlação, jogo gerencial e análise situacional, relatórios verbais e revisões de iniciativas estratégicas permitem que uma organização analise e pense regularmente sobre suas direções estratégicas. Os desvios do desempenho planejado não são usados para caçar bruxas nem para atribuir culpas ou responsabilidade; eles devem ser tratados como oportunidades para aprender. A discrepância entre o desempenho real e o planejado estimula os executivos a discutirem a validade de suas hipóteses.

11

5 - BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Criam-se barreiras aos sistemas tradicionais, nas seguintes situações:

- **quando não se consegue traduzir a visão e a estratégia de forma compreensível e factível.** As divergências entre a maneira como a missão/visão resultam em ações. A consequência é a fragmentação e subotimização das iniciativas não integrativas;
- **o foco das metas das unidades/equipes/indivíduos continua a ser o cumprimento dos orçamentos.** As metas de equipes e indivíduos vinculadas à consecução das metas táticas e de curto prazo são priorizadas, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas e prazos mais longos;
- **feedback tático.** É o sistema gerencial que oferece feedback sobre o desempenho operacional a curto prazo. Estabelece comparação entre resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Há pouca atenção às análises dos indicadores da implantação e do sucesso da estratégia. Necessita de realização de reuniões periódicas de análise de desempenho para revisar a estratégia ou tomar decisões a ela relacionadas.



Quando os indivíduos compreendem as metas de longo prazo, assim como as estratégias para alcançá-las, os esforços e as iniciativas se alinham aos processos necessários de transformação da realidade organizacional rumo ao alcance da visão (comprometimento).

Estabelecidas as metas para as perspectivas, os gerentes de cada objetivo poderão avaliar se as iniciativas permitirão atingir os ambiciosos objetivos, ou se novas iniciativas serão necessárias.

Finalmente, a institucionalização de processo destinado a coletar dados para o indicador leva a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas, a fim reunir informações relevantes e facilitar o melhor gerenciamento de processo interno crítico.

RESUMO

O modelo de gestão procura focalizar os esforços da empresa nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes. A organização deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica, composta pelo Modelo de Gestão Estratégica - MGE, pela Gestão de Processo e pelo Modelo Organizacional.

A Gestão Estratégica tem por objetivo definir a missão (razão de ser da empresa), a visão (desejo futuro da empresa), os temas (sérias intenções a serem perseguidas), os objetivos e as iniciativas (ações para se alcançarem os objetivos estratégicos) e as perspectivas (características do conteúdo estratégico).

A gestão por processo organiza o trabalho com o enfoque sistêmico. Isso envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes) das estruturas com os processos, da inter-relação dos problemas, da integração e do crescimento para sustentabilidade.

O Modelo Organizacional representa a maneira de dividir e distribuir o trabalho e as responsabilidades entre os gestores da empresa, na busca para se atingirem os objetivos e as metas delineados pela estratégia.

A construção e a implantação do MGE se inserem no movimento mais amplo de mudança organizacional planejada. O modelo faz parte do esforço de direcionamento da gestão da empresa, de forma a comunicar a estratégia por toda a organização, alinhar objetivos e metas com a estratégia e conduzir revisões visando à melhoria na sua performance, além de operacionalizar objetivos e metas definidas. O modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos estratégicos, com seus respectivos indicadores de desempenho, que servem de base à gestão estratégica.

As atividades, os processos e os programas gerenciais envolvem investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo modelo financeiro de custos históricos. Por isso, é importante a adoção de um sistema de gestão nos moldes como o apregoado *Balanced Scorecard* - BSC. O MGE, fundamentado nas premissas do BSC, é ferramenta nova que permite à alta administração da empresa focalizar a atenção nas estratégias para o sucesso no longo prazo.

O BSC, metodologia desenvolvida por Robert Kaplan, é voltado para medição da performance organizacional. Usa medidas para traduzir estratégias; dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

Os passos práticos para a construção do MGE são: 1) selecionar a unidade organizacional adequada para ser o piloto; 2) identificar relações entre a Unidade e a sede da empresa; 3) o estudo preliminar de mercado e clientes – obtenção do foco do negócio; 4) realizar entrevistas para obter consenso, em relação aos objetivos estratégicos; 5) sessão de síntese; 6) reunião de consenso; 7) desenvolver o plano de implementação do modelo e 8) reunião de consenso do plano de implementação do modelo.

A implantação da estratégia enfrenta algumas barreiras criadas aos sistemas tradicionais nas seguintes situações: a) quando não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível; b) o foco das metas das unidades/equipes/indivíduos continua a ser o cumprimento dos orçamentos; e c) feedback tático.

A institucionalização de um processo voltado para a coleta de dados para o indicador leva a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas que reúnem informações relevantes e favorecem o melhor gerenciamento de processo interno crítico.

UNIDADE 3 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MÓDULO 2 – INDICADORES DE DESEMPENHO

01

1 - CONCEITOS DE INDICADOR DE DESEMPENHO

- A mensuração de desempenho de pessoas, produtos e processos de empresas é uma forma importante de crescimento e aprimoramento contínuo das organizações?
- É meio necessário para se gerenciar e controlar as atividades e os resultados empresariais?
- Medição é fator-chave da gestão do desempenho?
- Sem medição não se poderá identificar, descrever e estabelecer prioridades para os problemas?

A busca pela excelência das ações organizacionais tem sido tema constante para a sobrevivência das empresas, além da procura, cada vez mais intensa, por maior destaque no mercado. Portanto, é preciso implementar processos contínuos que permitam interpretar os resultados das ações empresariais em parâmetros objetivos. É necessária, para tanto, a existência de avaliações, também objetivas.

Não se pode pensar em avaliações objetivas de resultados da implantação do Plano Estratégico sem que indicadores sejam elaborados e selecionados para balizar os procedimentos organizacionais. Um sistema de indicadores de desempenho permite que o plano estratégico seja acompanhado, ajustado e aprimorado conforme vai sendo implementado. Se a organização não conta com sistema de medição de desempenho poderá implementar seu Plano Estratégico de forma inadequada.

02



“O conceito do indicador está associado a um modelo e uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, define-se indicador como formas de representação quantificável de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar

os resultados ao longo do tempo.”
(Tadachi :1996)

Representação

Representação: modelo.

Características (requisitos, atributos, especificações ou condições de contorno)

Algo que distingue ou algo que diferencia.

Produtos

(bens + serviços)

Efeito do processo.

Processos

(sistemas, funções e sub-processos)

Conjunto de causas e condições

que transforma os recursos em produto.

Resultados

Valores obtidos do indicador.

Tempo

Qualquer indicador deve estar associado a uma frequência de medições.

03

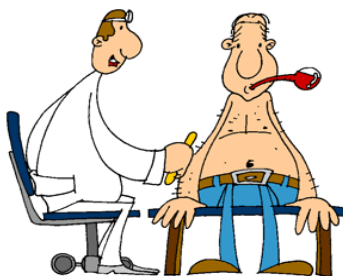
Indicador é o parâmetro quantificável e comparável, derivado de alguma informação ou dado básico gerado pelo processo ou associado a ele. Pode-se dizer que indicador é representação quantitativa de características de um produto ou processo que mensura certo aspecto do desempenho, buscando comparações entre a medida e as metas definidas.

Vale lembrar que as metas definidas em função da fixação dos objetivos e da missão organizacionais é um dos itens necessários à realização de comparações e, portanto, à validação dos indicadores. Isso mostra que os indicadores devem estar intimamente relacionados ao processo de planejamento estratégico da empresa.

É preciso atentar para o fato que o indicador não é a própria realidade avaliada e sim uma aproximação dela. Trata-se de instrumento que busca conhecer a realidade que pretende avaliar e identificar as situações existentes no ambiente em que a organização está inserida.

Associados ao **conceito de indicador**, têm-se os conceitos de índice e de padrão.

Entretanto, um número não é, por si, um indicador. Torna-se um indicador apenas se trazer alguma informação, ou a ideia associada ao número. Exemplo elucidativo sobre o assunto é a temperatura corporal de uma pessoa (Viña, 1986).



Índice

Utilizado para quantificar o indicador é o resultado numérico de uma relação matemática correspondente ao indicador.

Padrão

É o índice escolhido como referência de comparação ou de meta de desempenho a ser alcançada.

Exemplo elucidativo sobre o assunto é a temperatura corporal

É de conhecimento “quase popular” que existe diferença entre o estado de saúde de uma pessoa com a temperatura corporal medida em 36 graus (“estado saudável”) e outra que a tenha em 40 graus (“estado de doença”). Porém, se não houver correspondência universal entre esses números eles nada significam. Ou seja, as temperaturas de 36 graus são sempre indicativas de estados saudáveis e as temperaturas de 40 graus, de estados febris.

Entretanto, podem os médicos, tendo apenas os números, apontar algum tipo de enfermidade generalizante nos pacientes com tais temperaturas? Eles apenas sabem que a pessoa apresenta alguma alteração de saúde, necessitando de outros exames, utilizando outros indicadores para saber exatamente qual a enfermidade e o tratamento adequado.

04

2 - FUNÇÃO DOS INDICADORES

Um indicador de um processo tem como função avaliar a performance do mesmo e indicar um padrão a ser alcançado. O indicador deve ser facilmente compreendido por todos para fornecer parâmetros à otimização do processo.

De maneira geral, tomando por base a ideia de Tadachi, pode-se dizer que os indicadores servem para:

- transmitir as necessidades e expectativas dos clientes;
- viabilizar o desdobramento das metas do negócio;
- dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento;
- contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização.

Os indicadores de desempenho não podem ser definidos como simples medições. Para melhor explicação, o quadro abaixo apresenta uma síntese da diferença entre esses pontos.

Indicadores de desempenho	Simple medições de desempenho
Dão visibilidade ao desempenho de questões não passíveis de mensurações simples e diretas. Por exemplo, a efetividade do sistema de saúde de um estado ou do ensino universitário de um país.	São utilizados para mensurar, de forma simples e direta, as dimensões que podem ser facilmente averiguadas. Por exemplo, o número de quilômetros asfaltados em uma rodovia ou o número de alunos matriculados nas universidades públicas.

05

Definição do indicador - Em princípio, todas as atividades de um processo podem ser medidas. Os produtos e serviços gerados por um processo devem ser medidos por diversas razões. A principal razão seria a verificação do atendimento das necessidades dos clientes. O ponto básico para definir indicador de um processo é perguntar aos clientes quais os seus requisitos para avaliação dos produtos ou serviços que recebem. Pode-se também utilizar os requisitos dos clientes para orientar na definição dos indicadores que a solução do problema necessita.

Os indicadores devem ser estabelecidos de forma que os executores e gerentes do processo disponham, de forma sistemática, de informações durante sua execução, principalmente quanto aos fatores críticos. Para intervir na execução, visando o seu aprimoramento, devem ser estabelecidos e medidos periodicamente, para identificar possíveis desvios que interferem no seu desempenho. São utilizados para medir a eficácia e a eficiência do processo e, conseqüentemente, sua efetividade. Tanto a eficácia como a eficiência geram indicadores de qualidade (ou de eficácia) e indicadores de produtividade (ou de eficiência).

Indicador de qualidade ou de eficácia

É o que mede o resultado. Exemplo de indicador dessa natureza é a satisfação dos clientes do processo. Portanto, deve ser definido em conjunto com o mesmo.

Indicadores de produtividade ou de eficiência

Medem a utilização de recursos na execução de metas programadas.

06

O acompanhamento adequado de cada fase do projeto poderá trazer vários benefícios à organização. Dentre eles podem ser relacionados os seguintes:

- determinar os fatores nos quais a atenção gerencial deve ser focalizada;
- definir as informações a serem coletadas, reduzindo o alto custo gerado com informações desnecessárias;
- facilitar a coordenação das ações desenvolvidas pelas áreas funcionais envolvidas no projeto e a integração delas em torno de pontos críticos, garantindo que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Os indicadores de desempenho podem ser:

Qualitativos são abrangentes no escopo, de difícil mensuração e referem-se à eficácia. Relacionam-se a padrões de aceitabilidade do produto, ou seja, em que medida o cliente (interno ou externo) julga o produto recebido. O indicador de qualidade de um microcomputador fabricado pela IBM seria, por exemplo, o grau de satisfação dos usuários do referido micro, em relação à assistência técnica fornecida por aquela empresa.

Quantitativos são mensuráveis e refletem a eficiência do processo produtivo. Referem-se à produtividade (prazos, custos etc.). Por exemplo, o indicador de produtividade do trabalho é calculado como o quociente da produção física de um produto, pelo número de homens/horas trabalhadas na produção.



É necessário alertar quanto à diferença entre **informação básica** e **indicador**.

A **informação básica** transforma-se em indicador, quando comparada com algum parâmetro. Tomando-se como base um dos exemplos acima, o número de **clientes satisfeitos** com o microcomputador da IBM é a informação. Ela se transforma em “**indicador**” quando é comparada com os **clientes não satisfeitos** da própria empresa ou quando é comparada com informação semelhante de outros fabricantes de microcomputadores.

07

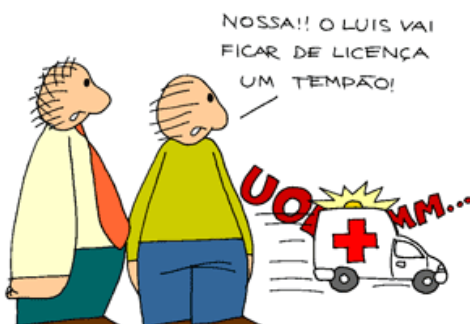
Definir indicadores de qualidade e produtividade é imprescindível para avaliar a melhoria do desempenho atual, acompanhando o progresso alcançado pela empresa. Indicadores setoriais possibilitam que cada organização compare seu desempenho com outras empresas do setor e avalie seu nível de competitividade.

Os **indicadores** quase sempre são compostos por variáveis decorrentes de um dos seguintes conjuntos: **custo, tempo, quantidade e qualidade**.

Para a definição do indicador é necessário identificar quais as dimensões mais adequadas para caracterizar o desempenho do processo.

As dimensões podem ser definidas como:

- **qualidade intrínseca** - confiabilidade, desperdício, tempo de ciclo (tempo total necessário para completar o processo do início ao fim);
- **atendimento** – índice de reclamações, tempo de espera;
- **segurança (prejuízos)** – índices de acidentes de trabalho, prejuízos causados ao cliente;
- **relações de trabalho** – absenteísmo, ausências por licença médica, satisfação no trabalho;
- **custo** – custo do produto, adequação do preço;
- **legalidade** – cumprimento à legislação, contratos e acordos.



Para que se tenha bons indicadores é preciso que eles sejam:

• importantes, confiáveis, coerentes, simples e claros;	• estáveis e duráveis;
• abrangentes ou representativos;	• comparáveis para mensuração do desempenho;
• facilmente localizados e verificados;	• relacionados ao negócio;
• de baixo custo de obtenção e de uso;	• associados às estratégias globais.

A maneira mais adequada para definir indicadores é examinar cada atividade do processo que o afeta, em relação à eficácia (qualidade) e à eficiência (produtividade). As medidas do processo são fundamentais para o perfeito entendimento das características dos produtos ou serviços gerados e das relações que ocorrem entre fornecedores e clientes. Se não há como medir os processos, não há como gerenciá-los.

Dimensões

São aspectos ligados às necessidades dos clientes ou à maneira como o processo é realizado

08

A definição sobre o que medir está relacionada à estratégia de negócio da organização. O gerente do processo é o responsável por implantar um sistema de medidas adequado, que permita a todos os envolvidos desenvolverem seus trabalhos adequadamente. O gerente e a equipe sinalizam o que consideram importante para medir o resultado. Porém, antes de definir os indicadores, as organizações devem atentar para a natureza de seus trabalhos e para a ideologia existente no ambiente em que tais indicadores serão elaborados.

PASSOS PARA A DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DO PROCESSO

PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4
Utilizar as informações coletadas na fase de definição do processo, contemplando: escopo, macro-diagrama e fluxograma para visualizar a situação atual do processo.	Definir qual a dimensão (qualidade, atendimento, segurança, relações de trabalho, custo e legalidade) que se deseja medir ou acompanhar no desempenho do processo	Definir o indicador e a fórmula para gerar o índice concernente à dimensão definida no Passo 2	Definir o plano para corrigir alguma inadequação diagnosticada no Passo 1.

09

Como medir a qualidade dos produtos e serviços de um processo

A medição do desempenho de uma empresa é fundamental para a gestão organizacional de qualidade. Ela subsidia os gerentes com as informações necessárias à tomada de decisões e ao desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e da produtividade da empresa.

O problema de medição não é simples. Não existe fórmula única e nem sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos. Não é possível reduzir a complexidade do desempenho do negócio a um único indicador. São necessários vários indicadores que reflitam os diferentes aspectos nos quais a estratégia do negócio se realiza.

Cada produto ou serviço necessita de suas próprias unidades de medida. Por exemplo, o padrão de qualidade de um processo é o referencial usado como base de comparação para avaliação da qualidade de determinado produto ou serviço. Além disso, é preciso entender os vários indicadores em seu relacionamento mútuo, para que eles constituam instrumentos eficazes de gestão.

10

Para se encontrar unidades de medida adequadas pode-se perguntar aos indivíduos que recebem os produtos ou serviços gerados pelo processo (clientes internos e externos) **quais são as**

necessidades e padrões exigidos e, então, adotá-los. Em seguida, devem ser estabelecidos os padrões de desempenho aceitáveis para o processo. Se o padrão não é obtido, existe algum desvio e devem ser adotadas ações corretivas.

Algumas características da qualidade de um produto ou serviço baseiam-se na **subjetividade dos clientes**. Nesses casos, é necessário transformá-las em características mensuráveis. Por exemplo, a característica segurança de determinado serviço é difícil de ser medida; entretanto, pode-se mensurar o número de acidentes decorrentes da falta de segurança do referido serviço.



As transformações das necessidades dos clientes externos em requisitos mensuráveis devem permitir a quantificação, o entendimento das etapas do processo e o estabelecimento de metas para cada processo. Após o estabelecimento dos requisitos mensuráveis deverá ser estabelecida avaliação de eficácia para o processo.

O aprimoramento da eficácia (indicador de qualidade) é o fator básico para beneficiar os clientes; porém, o aprimoramento da eficiência é fator básico para beneficiar o próprio processo (indicador de produtividade). As formas de medir a qualidade (eficácia) de um processo podem ser realizadas por meio de pesquisas, inspeção, entrevista, monitoração das reclamações dos clientes e percepção dos executores do processo, em contato com os clientes. O trabalho de uma pessoa ou de uma equipe, pode ser medido de várias formas e por diferentes agentes.

11

3 - CONSEQUÊNCIAS DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES

O desempenho de uma empresa pode ser aprimorado por meio do implemento de sistemas de medição de desempenho.

A mensuração é parte integrante do sistema gerencial da empresa, constituindo sistema de apoio, elaborado a partir das metas da organização, para o planejamento, solução de problemas, controle, desenvolvimento de melhorias e motivação dos recursos humanos.

Porém, lidar com indicadores pode significar mudanças nos padrões anteriormente seguidos pela cúpula administrativa e pelos funcionários das empresas, de forma geral. Tais mudanças envolvem alterações tanto do tratamento gerencial quanto da assimilação de uma nova cultura organizacional; por isso, nem sempre as transformações ocorrem com a necessária intensidade, em curto prazo.

As medições dos processos devem ser estabelecidas tendo em mente o que medir, onde medir, como medir, quem deve medir, quem deve dar o feedback e quem estabelece o padrão.

Como exemplo de indicadores temos Indicadores de Processo gestão de laboratórios e Indicadores de processos segundo os interessados e a natureza.

O que

Devemos medir os indicadores, por exemplo: percentual de erros e de atividades urgentes, tempo entre início e fim de determinadas atividades, número de tarefas em atraso etc.

Onde

A medida deve ser feita nos pontos onde o processo gera algum tipo de resultado.

Como

De acordo com as atividades são empregados diferentes tipos de método ou instrumentos.

Quem deve dar o feedback

Cliente e equipe ou pessoa que mede o processo.

Quem deve medir

As medidas são feitas pelos executores ou clientes.

Indicadores de Processo gestão de laboratórios

DIMENSÃO DO INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	ÍNDICE ATUAL	ÍNDICE PADRÃO	PRAZO
Qualidade	Proporção de análises erradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Análises Fora do Padrão (NAFP)} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Análises Realizadas (NAR)}}$ $\frac{\text{NAFP} \times 100}{\text{NAR}}$	10%	0%	1 ano

Indicadores de processos segundo os interessados e a natureza

Interessados	Eficácia				Eficiência			Efetividade		
	Imagem	Satisfação	Confiabilidade	Preço	Rentabilidade	Tempo de	Produtividade	Utilidade	Impacto	Segurança

							ciclo				
Cliente externo											
Acionista (ou Governo)											
Sociedade											
Empregado											
Fornecedor ou parceiro											

Padrão

O padrão a ser alcançado pode ser estabelecido pelo cliente ou pelo contexto social ou de mercado.

12**RESUMO**

A construção de indicadores busca o aprimoramento das empresas, mediante a percepção de seus procedimentos e a comparação de seus resultados com parâmetros fixados previamente. Como eles são elaborados, principalmente, a partir das metas da organização, se estas não forem definidas de forma adequada e realista, os resultados gerados pelos indicadores poderão apresentar falsa realidade.

Indicador é parâmetro quantificável e comparável, derivado de alguma informação ou dado básico, gerado pelo processo ou associado a ele e, portanto, trata-se de variável que reflete ou representa outras variáveis mensuráveis. Em princípio, todas as atividades do processo podem ser medidas.

O indicador é aproximação da realidade avaliada e é apenas ferramenta utilizada para conhecer a realidade que se pretende avaliar e identificar as situações existentes no ambiente em que a organização está inserida. Porém, o número só se tornará o indicador se associado a alguma ideia ou informação.

O indicador de um processo tem como função avaliar-lhe a performance e indicar o padrão a ser alcançado. Os indicadores servem para: transmitir as necessidades e expectativas dos clientes; viabilizar o desdobramento das metas do negócio; dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento; contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização.

O indicador é utilizado para medir a eficácia e a eficiência do processo e, consequentemente, sua efetividade. O indicador deve ser facilmente compreendido por todos, para fornecer parâmetros à otimização do processo.

Indicador de qualidade ou de eficácia é o que mede o resultado. Exemplo: a satisfação dos clientes do processo. Indicador de Produtividade ou de Eficiência: é aquele que mede a utilização de recursos na execução de metas programadas.

O gerente do processo é o responsável por implantar um adequado sistema de medidas, que permita a todos os envolvidos desenvolverem seus trabalhos adequadamente. O gerente e a equipe sinalizam o que consideram importante para medir o resultado. Uma forma de se definir indicadores é estabelecer os padrões de desempenho aceitáveis para o processo, após ouvir o cliente e identificar as necessidades e expectativas deste. Se o padrão não é obtido, existe algum desvio e devem ser tomadas ações corretivas pela equipe.

Não existe fórmula única e nem sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos. Cada produto ou serviço necessita de suas próprias unidades de medida.

Lidar com indicadores pode significar mudanças do tratamento gerencial e dos próprios funcionários das empresas e necessita, inclusive, da assimilação de uma nova cultura organizacional.

UNIDADE 3 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MÓDULO 3 – MEDINDO A ESTRATÉGIA: BALANCED SCORECARD

01

1 - INTRODUÇÃO

- Somente 5% dos trabalhadores compreendem a estratégia de sua empresa.
- Menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas.
- 60% das empresas não associam o orçamento à estratégia.
- 85% das equipes de gestão dedicam menos de uma hora por mês para discutir temas estratégicos.

O que dizer destes números? **As pesquisas estatísticas indicam que, muitas vezes, apesar de ser bem elaborada, uma boa estratégia pode fracassar se a empresa não for capaz de implementá-la.** Lutando pela sobrevivência, as empresas têm adotado a postura de utilizar a medição de desempenho derivada de suas estratégias e capacidades. Mas, muitas delas, ainda, só mensuram o desempenho com as medidas financeiras. Na busca por novas metodologias gerenciais que não tivessem como único foco essas medidas, o *Balance Scorecard* – BSC foi desenvolvido.

Buscando criar novo modelo de medição de desempenho, organizaram reuniões com representantes de diversas organizações de manufatura e serviços (da indústria pesada à de alta tecnologia). Num dos encontros, foi apresentado um scorecard corporativo contendo, além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho.

As discussões em torno do *Scorecard* corporativo levou o grupo a criar o *Balanced Scorecard*, que procurou equilibrar as medidas financeiras e operacionais, organizadas sob quatro perspectivas:

1. financeira;
2. do cliente;
3. dos processos internos e

4.do aprendizado (inovação) e crescimento.

Tal sistema buscava traduzir e medir a estratégia empresarial por meio de quatro blocos de indicadores, que equilibram as quatro perspectivas mencionadas.

Medidas de desempenho

Essas outras medidas de desempenho eram relacionadas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, bem como eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

02

O *Balance Scorecard* - BSC

As empresas possuíam como sistemas de indicadores a natureza financeira, em que a contabilidade (“linguagem dos negócios”) era muito utilizada. No século XIX, nasceram grandes empresas que inovaram na medição do desempenho financeiro, tendo papel vital para o bem sucedido desenvolvimento da organização. Até meados da década de 1970, o desempenho das empresas era determinado pela incorporação de novas tecnologias a ativos físicos, em especial, máquinas, para aumentar a eficiência da produção. No final do século XX, tornou-se mais decisiva a capacidade de mobilizar e explorar ativos intangíveis do que gerenciar ativos tangíveis.

O *Balanced Scorecard* nasceu no início da década de 1990, decorrente de um estudo dirigido por David Norton, que trouxe Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, para ser o consultor acadêmico do seu projeto. Kaplan e Norton (1997) eram de opinião que os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros, tornando-se obsoletos na era da informação.

Ativos intangíveis

Exemplos de ativos intangíveis: processos internos eficientes, qualidade dos serviços, capacidade intelectual dos funcionários, sistemas de informação que apoiem o aprendizado e níveis de satisfação e lealdade dos clientes.

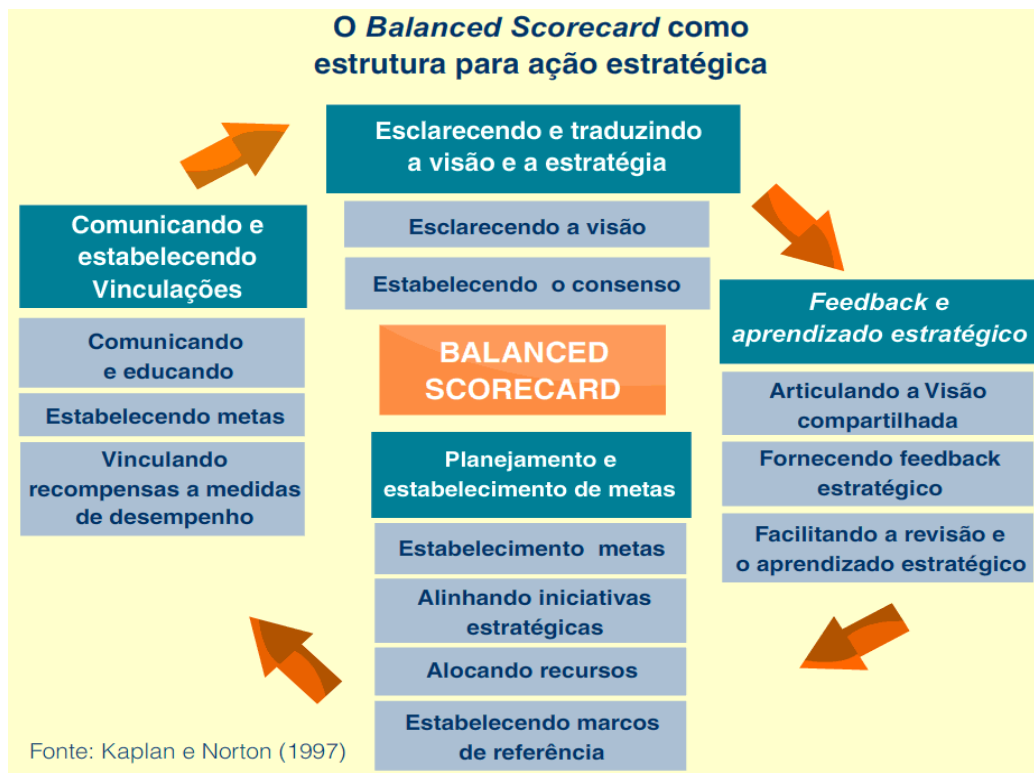
03

2 - O QUE É O *BALANCED SCORECARD* (BSC)?

- É considerado pelos executivos como a ferramenta gerencial mais completa, pois consegue traduzir a visão e a estratégia da empresa com maior coerência nas medidas de desempenho.
- É a metodologia que utiliza medidas e indicadores para articular a estratégia da empresa, comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, buscando alcançar meta comum.

O BSC não deve ser utilizado como sistema de controle e sim de informação, comunicação e aprendizado. É reconhecido como sistema de gerenciamento que torna possível à organização, com base no esclarecimento de sua visão e estratégias, a definição de ações que levem ao contínuo melhoramento de seu desempenho e resultados. O sistema de informação gerencial deve contribuir como suporte às estratégias adotadas para que elas possam ser acompanhadas e venham a produzir retornos positivos para a empresa.

O sistema BSC preserva a ênfase nos resultados financeiros ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Realistas, eles não se esquecem que os resultados financeiros são, afinal de contas, os resultados decisivos. Existe a necessidade de especificar a forma que os investimentos feitos nos funcionários, as ações dirigidas para o aperfeiçoamento de processos e as medidas tomadas para melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes se relacionam com crescimento dos volumes de vendas, aumento de margens operacionais, redução de custos e maior rapidez no giro dos estoques. Um dos pontos-chave do BSC é a questão da comunicação. É importante mostrar os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida, transmitindo-os à empresa por todos os meios de comunicação disponíveis.



Medidas de desempenho

Essas outras medidas de desempenho eram relacionadas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, bem como eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

3 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* –BSC SÃO:

1. perspectiva financeira,
2. do cliente,
3. dos processos internos,
4. do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva é composta por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros, que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para realização dos objetivos. Entretanto, essas perspectivas, apesar de atenderem a grande maioria das empresas, devem ser consideradas modelo e não “camisa-de-força”.



Algumas aplicações do BSC indicam a necessidade de criar novas perspectivas, que podem ser estratégicas à organização. A inter-relação entre as perspectivas é determinada pelas relações de causa-e-efeito, o que gera raciocínio sistêmico dinâmico.

1. A perspectiva financeira - O BSC conserva a perspectiva financeira porque ela é valiosa para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Os objetivos e as metas da perspectiva financeira relacionam-se com a criação de valor para os acionistas.

Os objetivos e as metas têm duplo papel:

- definir o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Nesse contexto, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC. Para que isso realmente aconteça, é preciso que as medidas selecionadas nas demais perspectivas façam parte de uma relação de **causa e efeito** e resulte na melhoria do desempenho financeiro. As medidas selecionadas para a perspectiva financeira devem ser sinalizadoras dos **resultados de ações** não executadas nas demais perspectivas. O seu indicador é traduzido pelo **valor agregado** e pelo **retorno do investimento**.

2. A Perspectiva do cliente - propicia a identificação dos segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócio possam competir e a definição das medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Kaplan e Norton (1997) propõem que a perspectiva do cliente seja construída tendo por base os seguintes pontos-chaves: a participação de mercado, a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade dos clientes.

Participação de mercado

A participação de mercado “reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valor gasto ou valor unitário vendido)”. Medir a participação de mercado é relativamente simples, desde que se conheça o grupo de clientes ou segmentos de mercado nos quais se deseja atuar. Além da participação de mercado, é importante medir quanto a organização participa na conta total de negócios de cada cliente.

Retenção

A retenção de clientes “controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes”. Reter atuais clientes é aspecto importante na busca da manutenção ou do aumento da participação em segmentos de mercado. A retenção pode ser medida pelo percentual de crescimento nas transações realizadas com antigos clientes da organização.

Captação

A captação de clientes “mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios”. Captar novos clientes é uma das condições básicas para aumentar a participação em mercados-alvo. A captação pode ser medida, considerando o número de novos clientes ou o volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos.

Satisfação

A satisfação de clientes “mede o nível de satisfação dos clientes, de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor”. Em parte, a captação e a retenção dos clientes são condicionadas pelo grau de satisfação das necessidades desses. Informações sobre o desempenho da empresa são obtidas pelos indicadores de satisfação.

Lucratividade dos clientes

A lucratividade “mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes”. A captação, retenção e satisfação de clientes não asseguram a lucratividade porque nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas quando se pretende manter determinado nível de lucro. A lucratividade de clientes pode ser medida

pela relação entre o volume negociado com os clientes e a lucratividade associada aos negócios feitos.

07

3. A perspectiva dos processos internos considera importante a identificação dos processos críticos, nos quais a empresa deve alcançar **excelência**. Esses processos permitem que a unidade de negócios elabore propostas capazes de atrair e reter clientes em **segmentos-alvo** de mercado; interessa-se, ainda, em satisfazer as expectativas dos acionistas relativamente aos retornos financeiros.

As medidas dos processos internos devem estar voltadas para os aspectos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos processos internos revela diferenças fundamentais entre as abordagens tradicionais e a abordagem do BSC para a medição de desempenho, conforme quadro:

Gerenciamentos tradicionais desempenho	A Abordagem do <i>Scorecard</i>
<ul style="list-style-type: none"> Tentam melhorar os processos existentes; podem extrapolar as medidas financeiras de desempenho, baseando-se em medidas de tempo/qualidade. Mas o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A maioria dos sistemas tradicionais de processos preocupa-se apenas em melhorar o desempenho de departamentos ou processos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Geralmente resulta na identificação de <u>processos de inovação</u>. Trabalha com visão integrada dos processos, dentro de relação de causa e efeito, de forma que permite analisar o desempenho da organização como um todo.

Processos de inovação

Devem ser pesquisadas necessidades reais e futuras dos clientes-alvos.

08

4. A perspectiva do aprendizado e crescimento fornece o suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas.

“A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve destacar-se para obter desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que

possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas” (Kaplan & Norton, 1997: 131).

Quando o sistema gerencial de uma organização utiliza apenas medidas financeiras ou medidas de curto prazo, justificar investimentos em treinamento de pessoal é tarefa árdua. Na maioria dos casos, os benefícios advindos desses investimentos somente ocorrerão em períodos futuros. Por isso, tais investimentos são considerados, pela contabilidade financeira, como despesas do exercício que, se reduzidas, produzem ganhos incrementais no curto prazo. Porém, se a organização deixa de investir nessa capacitação estará, também, deixando de formar a infraestrutura necessária para dar suporte aos processos que buscam a satisfação dos clientes. A perspectiva de aprendizado e crescimento deve ser concebida observando três categorias básicas:

- capacidade dos funcionários;
- capacidade dos sistemas de informação;
- motivação, empowerment e alinhamento.

As quatro perspectivas são adequadas a diversos setores de mercados e empresas, devendo ser consideradas modelo. Não existe nada que diga que as perspectivas são suficientes e necessárias; às vezes, dependendo da estratégia da empresa, é preciso agregar perspectivas complementares.

Capacidade dos funcionários

Para que as capacidades e habilidades dos funcionários contribuam com os objetivos da empresa, é preciso que ocorram mudanças comportamentais. A capacitação torna-se aspecto de fundamental importância, pois cada funcionário deve conhecer profundamente os processos internos da organização, os produtos e serviços oferecidos por ela.

Capacidade dos sistemas de informação

Informações sobre os processos internos da empresa, sobre clientes e sobre alguns aspectos financeiros precisam chegar de forma precisa e rápida aos funcionários, para que esses possam exercer suas atividades, com eficácia.

Motivação, empowerment e alinhamento

É preciso que os funcionários, além de habilitados, estejam motivados e tenham autonomia para influenciar nas mudanças e nos resultados organizacionais.

09

Os princípios a seguir integram o *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia:

1. Relações de causa e efeito

- A elaboração de um *Scorecard* deve delinear a estratégia da organização por meio das relações de causa e efeito (sequência de afirmativas do tipo “se - então”).
- A sistemática de medição deve envolver as hipóteses e objetivos, nas diversas variáveis existentes, a fim de serem gerenciadas e validadas.

- O sistema deve identificar e tornar clara a sequência de hipóteses relativas às relações de causa e efeito dos resultados e vetores de desempenho.
- Toda a medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ter integração entre causa e efeito.

2. Resultados e vetores de desempenho

São medidas essenciais de resultados que refletem as metas comuns das diversas estratégias envolvidas. Caracterizam como indicadores de ocorrências (lucratividade, participação de mercado, nível de satisfação de clientes etc). Os vetores de desempenho demonstram a singularidade da estratégia da unidade de negócio (segmentos de mercado, processos internos específicos etc.). Um bom *Balanced Scorecard* deve integrar as medidas de resultado e vetores de desempenho; sem isso, não há o comunicado de como os resultados devem ser alcançados nem se poderá antecipar a avaliação de implementação da estratégia, gerando uma falha na tradução de como expandir os negócios.

3. Relação com os Fatores Financeiros

- Os programas de mudança organizacional levam à preocupação com metas estanques como qualidade, satisfação dos clientes, inovação etc. Embora possam ser traduzidas em melhor desempenho da unidade de negócios, o sucesso não será pleno se forem consideradas um fim em si mesmas.
- O sucesso estratégico se dá pela associação das melhorias operacionais e os resultados econômicos. O *Scorecard* enfatiza os resultados financeiros como retorno sobre os investimentos.
- O desempenho financeiro futuro deve ser diretamente vinculado aos programas de melhoria implementados. A não associação desses fatores leva à desmotivação em razão da tenuidade da mensuração das recompensas advindas dos programas de mudança.

Considerando que cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* pode exigir de quatro a sete medidas distintas, deve-se ressaltar que elas não podem ser consideradas como aspectos independentes, pois se tornaria muito complicado para a empresa absorvê-los.

O *Balanced* deve ser visto como a **instrumentação de uma única estratégia**. Quando o *Scorecard* representa a **manifestação da estratégia**, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as medidas são interligadas entre si em cadeia de causa e efeito que descreve a estratégia da unidade de negócios.

Vetores

Fatores que impulsionam o desempenho dos indicadores (preço, qualidade e tempo). O tempo de resposta às solicitações de clientes influencia tanto o indicador de retenção de clientes quanto o

indicador da pesquisa de satisfação de clientes.

10

4 - INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

Partindo do princípio de Kaplan e Norton, **estratégia** é o conjunto de hipóteses sobre relações de causa-efeito.

O **Balanced Scorecard** preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas incorpora associações entre vetores de desempenho que, articulados em cadeias de relações de causa-efeito, mostram como o resultado financeiro é alcançado.

Muitas empresas já associam medidas financeiras e não financeiras para alcançar o sucesso organizacional. É o caso de organizações da França que, há mais de duas décadas, utilizam o *Tableau de Bord*, o qual ajuda os funcionários a garantir o sucesso da organização mediante fatores-chaves.

A mensuração das estratégias de negócio estabelecidas leva a uma maior probabilidade de sucesso, seus objetivos e metas são definidos de uma melhor maneira. A definição clara das metas e dos objetivos possibilita a concentração dos envolvidos nos pontos críticos, permitindo alinhar investimentos, iniciativas e ações para o pleno alcance das metas estratégicas. O *Balanced Scorecard* bem sucedido transmite a estratégia por meio de um conjunto integrado de medidas.

Tableau de Bord

Trata-se de um painel de indicadores (financeiros e não financeiros). Pode ser equivalente ao *Balanced Scorecard*, mas este vai muito além, por conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo os indicadores e tendências que dão resposta de como caminha a estratégia.

11

Uso das medidas financeiras



Nem todas as empresas consideram a **qualidade** e a **satisfação do cliente** como **lucros**. Assim, os demonstrativos financeiros periódicos e as medidas financeiras devem lembrar aos executivos que a qualidade, o tempo de resposta, a produtividade e os novos produtos devem ser melhorias permanentes e não um fim. Além disso, é bom lembrar que nem todas as estratégias a longo prazo são

lucrativas e que não adianta investir em tecnologias avançadas de produção, na qualidade e em pesquisa de desenvolvimento, se a empresa não satisfaz o que o mercado espera.

Na **linguagem da contabilidade**, em curto prazo, o corte de despesas passa a ser lucro, mesmo quando essas reduções inibem a reserva da empresa e sua capacidade de ter novos valores. As empresas também podem maximizar seus lucros, aumentando os preços para os clientes e colocando seus serviços com baixa qualidade. Obviamente, isso causaria a insatisfação dos clientes e colocaria a empresa como presa de fácil ataque para os concorrentes. Exemplo.

As medidas financeiras não estão aptas para avaliar e orientar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. Elas não são amplas e não têm visão das ações que devem ser realizadas, hoje e futuramente, para ter bom valor financeiro. Porém, a Administração deve revelar as medidas financeiras e não financeiras utilizadas para gerenciar a empresa; com elas quantificam os efeitos das principais atividades e eventos. Portanto, as empresas devem adotar uma abordagem mais “equilibrada” e orientada para o futuro, atendendo, assim, as necessidades dos usuários.



O *Balanced Scorecard* corporativo - A empresa deve elaborar o *Scorecard* corporativo para servir de modelo a cada unidade de negócio. A definição do papel do *Scorecard* corporativo é colocar meta global de crescimento. Isso permite o estabelecimento de metas ambiciosas para as unidades com considerável potencial de crescimento, e metas modestas para as unidades que atuam em segmentos de mercado mais maduros.

As unidades podem identificar seus próprios métodos para alcançar as metas corporativas. Os MGEs delas têm propósito e foco derivados do corporativo, que articula e comunica temas que todas as unidades devem alcançar.

12

A Xerox passou por experiência parecida. Ela mudou sua estratégia e a direcionou para agradar os clientes. Todos os seus indicadores financeiros mostravam estratégia bem-sucedida. Porém, seus clientes continuaram insatisfeitos, pois eles queriam serviços e produtos de qualidade. Vieram os concorrentes que quase levaram a “poderosa” Xerox à falência. Se essa empresa não tivesse colocado outro presidente, que passou a usar de qualidade e serviços que agradavam aos clientes, talvez ela já não existisse mais no mercado.

13

O **Balanced Scorecard** de uma unidade organizacional - As primeiras experiências com o BSC aconteceram em empresas de nichos específicos do setor de semicondutores e em segmento específico da indústria da informática, as quais desenvolveram *Scorecard* que funcionava também como *Scorecard corporativo*. A partir do momento em que se desenvolve o *Balanced Scorecard* para uma unidade organizacional, as declarações de missão e de estratégia para os departamentos e unidades funcionais podem ser definidas pela missão, pela estratégia e pelo *Scorecard* da unidade de negócios. Todos trabalham com coerência para alcançar os objetivos da *Scorecard* da unidade organizacional.



Terá **Balanced Scorecard** o departamento ou unidade funcional que dispuser de missão, estratégia, clientes e processos internos. Se a unidade organizacional for estabelecida em termos amplos, talvez tenha dificuldades de definir estratégia integrada e coerente. Mesmo que as empresas possuam vários *Scorecards* de unidades, com grandes variáveis de independência, elas procuram desenvolver um *Scorecard* corporativo, que lhes define modelo **corporativo comum** sobre temas e visões que orientem os *scorecards* a serem desenvolvidos nas unidades e guiem a forma de a empresa agregar valores.

Enfim, alguns aspectos são de fundamental importância para alcançar o sucesso da aplicação do BSC nas organizações:

- a integração entre as quatro perspectivas, para que não se tornem isoladas dentro do contexto;
- o “balanceamento” (equilíbrio) entre os graus de importância das perspectivas do BSC;
- a existência de ótica organizacional que “enxergue” o BSC como sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira;
- a existência de boa comunicação que explique a todos os funcionários da empresa o que é o modelo e como ele deve ser utilizado;
- a integração entre o *Balanced Scorecard* e o processo de gestão.

14

RESUMO

Introduzindo o sistema de avaliação de desempenho *balanced scorecard*, vários aspectos fundamentais foram associados aos assuntos antes estudados.

No início da década de 1990, David Norton e Robert Kaplan consideravam os sistemas de avaliação de desempenho eram voltados para os indicadores financeiros e contábeis e não mais respondiam às necessidades empresariais da era da informação. Assim, desenvolveram modelo de medição de

desempenho incorporando outros indicadores que não fossem apenas os financeiros e contábeis: o *BalancedScorecard* (BSC).

O novo sistema procura equilibrar as medidas financeiras e operacionais, organizadas sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Entretanto, Norton e Kaplan não menosprezam os resultados financeiros, visto serem estes decisivos. Por isso, o sistema BSC preserva a ênfase nos resultados financeiros, ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. O modelo é considerado uma das mais completas ferramentas gerenciais, pois lida com a tradução e a mensuração da estratégia empresarial com maior coerência nas medidas de desempenho, por meio das quatro perspectivas, e utiliza medidas e indicadores para articular a estratégia da empresa, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, buscando alcançar uma meta comum.

Cada perspectiva compõe-se de um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros:

- I - perspectiva financeira - tem papel duplo: 1) definir o desempenho financeiro esperado da estratégia; e 2) servir de meta principal para os objetivos e as medidas de todas as outras perspectivas do BSC;
- II - perspectiva do cliente - identifica os segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir. Também define as medidas de desempenho das unidades nos segmentos-alvo;
- III - perspectiva dos processos internos – identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência;
- IV - perspectiva do aprendizado e crescimento - fornece o suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas.

O BSC segue alguns princípios para se integrar à estratégia da empresa:

- **relações de causas e efeitos** – O BSC traça a estratégia por meio das relações de causa e efeito (sequência de afirmativas do tipo “se - então”), identificando e deixando clara a sequência de hipóteses relativas às relações de causa e efeito dos resultados e vetores de desempenho.
- **resultados e vetores de desempenho** - medidas essenciais de resultados que refletem as metas comuns das diversas estratégias envolvidas (lucratividade, participação de mercado, nível de satisfação de clientes etc). Os vetores de desempenho apontam a especificidade da estratégia da unidade de negócio (segmentos de mercado, processos internos específicos etc.).
- **relação com os fatores financeiros** - enfatiza os resultados financeiros como retorno sobre os investimentos. O desempenho financeiro futuro deve estar intimamente associado aos programas de melhoria a serem implementados.

É bom lembrar que nem todas as empresas consideram a qualidade e a satisfação do cliente em lucros. As medidas financeiras devem sinalizar que a qualidade, o tempo de resposta, a produtividade e os novos produtos devem ser melhorias permanentes e não um fim. As medidas financeiras não estão aptas a avaliar e orientar a trajetória organizacional em ambientes competitivos, pois elas não são amplas e não têm visão das ações que devem ser realizadas, hoje e futuramente, para que se tenha bom valor financeiro.

Em síntese, alguns aspectos são de fundamental importância para o sucesso da aplicação do BSC: a integração entre as quatro perspectivas; o equilíbrio entre os graus de importância das perspectivas do

BSC; a visão organizacional que o BSC é visto como sistema de gestão estratégica; a existência de boa comunicação que esclareça a todos os funcionários da empresa o que é o modelo e como ele deve ser utilizado e a integração entre o BSC e o processo de gestão.