

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática

BSC - Balanced Scorecard

Andréia Lopes das Neves

TG-EP-07/05

Maringá - Paraná

Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática

BSC – Balanced Scorecard

Andréia Lopes das Neves

TG-EP-07/05

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: *Prof. Nilmar Antonio Cassemiro*

Maringá – Paraná

2005

ANDRÉIA LOPES DAS NEVES

BSC – BALANCED SCORECARD

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: *Prof. Nilmar Antonio Casseiro*

MARINGÁ - PR

2005.

ANDRÉIA LOPES DAS NEVES

BSC – BALANCED SCORECARD

Este exemplar corresponde à redação final da monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de *Bacharel em Engenharia de Produção* da Universidade Estadual de Maringá, aprovada pela Comissão formada pelos professores:

Prof. Nilmar Antonio Casseiro
Colegiado de Engenharia Civil
UEM

Prof. Ederaldo Luiz Beline
Colegiado de Engenharia Civil
UEM

Prof. Maria de Lourdes Santiago Luz
Colegiado de Informática
UEM

Maringá – Pr

2005.

DEDICATÓRIA

A **Manoel Lopes das Neves Filho**, meu pai e à **Ivanilde Fátima Lopes das Neves**, minha mãe, que com luta, muita dedicação e amor, me deram a educação sem a qual eu não teria chegado a lugar algum. *"Vocês dois são o meu grande orgulho e eu quero que tudo o que eu faça em toda a minha vida sejam provas de que o pouco que vocês acham que fizeram por mim, na verdade foi muito mais do que qualquer filho no mundo poderia querer. Vocês me deram simplesmente tudo e vão estar eternamente em tudo o que eu fizer"*.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Manoel e Ivanilde, por fazerem minha educação uma prioridade e por serem meus exemplos de vida.

Ao Orientador Prof. Nilmar Antonio Casseiro, pelo apoio e subsídios em todo o estudo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectiva do BSC.....	12
Figura 2 – Modelo de processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	29

SUMÁRIO

1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	9
2. RESULTADOS OBTIDOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS.....	9
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA/FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE TEMA DO TRABALHO.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. Um pouco da história do <i>BSC – balanced scorecard</i>	10
2.2. Como surgiu o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	11
2.3. O que é o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	19
2.4. Processo de construção do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	23
2.5. Montando a equipe de implementação do <i>BSC</i>	29
4. METODOLOGIA DO TRABALHO.....	31
5. ESTUDO DE CASO.....	32
5.1. MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	33
5.2. PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS.....	33
5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	34
5.4. METAS A SEREM ATINGIDAS.....	36
5.5. RESULTADOS OBTIDOS.....	36
5.6. QUESTIONÁRIO SOBRE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA FEMIBRA.....	38
6. CONCLUSÃO.....	39

Resumo

O trabalho desenvolvido pretende apresentar o conceito de *BSC (Balanced Scorecard)*, suas características e funcionalidade, bem como um estudo de caso, demonstrando indicadores de desempenho, de tal forma que a empresa tenha um gerenciamento estratégico, traduzindo uma visão em conjunto com diversas áreas da empresa, de forma coerente para alcançar metas e objetivos para sua realização e demonstração de resultados.

Palavras chaves:

Gerenciamento, Indicadores de desempenho, metas e objetivos.

Abstract

The developed work intends to present BSC (Balanced Scorecard), its characteristics and functionality, as well as a study of performance case, demonstrating indicating, of a such form that the company has a strategical management, translating a vision in se with diverse areas of the company, of coherent form to reach goals and objectives for its accomplishment and demonstration of results.

1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Pesquisa bibliográfica em livros, *Internet*, anais e estudo de caso.

2. RESULTADOS OBTIDOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS

Os resultados obtidos foram de uma monografia clara e de fácil entendimento que leva ao leitor a uma leitura saudável, capaz de auxiliar e informar sobre aspectos relevantes a respeito do *BSC (Balanced Scorecard)*, como um mecanismo de indicador de desempenho, além de fornecer dados suficientes para seu exato entendimento e implantação na organização.

As dificuldades encontradas foram no estudo de caso, pelo fato de a empresa em questão estar no início da implementação do BSC e de reter alguns dados para a pesquisa. Mas relevante a isto foi feito uma explanação concisa e de fácil entendimento, que leva ao leitor ao entendimento do estudo em questão.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE TEMA DO TRABALHO

1. Introdução

A década de 1980 foi marcada pela competição a nível global. Rápidos avanços tecnológicos, proliferação de produtos, crescente escassez de recursos humanos e naturais, diminuição da participação das organizações no mercado e perda da qualidade. Essa era foi dita como industrial, onde as alocações de recursos eram puramente financeiras e físicas utilizando-se indicadores financeiro e de produtividade para mensurar o desempenho das empresas, o que levou as empresas a se desenvolverem pela busca de competitividade e sobrevivência.

Para isso as organizações entraram na era da informação, onde executivos necessitavam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, para conseguir a excelência empresarial e sua fatia no mercado.

O primeiro passo foi à busca da qualidade, assim as empresas buscavam sua competitividade em gestão de aspectos não financeiros. Assim surgiram indicadores de desempenho de níveis de qualidade com prazos de resposta, índices de defeitos, compromisso de entrega, entre outros.

Ciente desta mudança que precisava ocorrer nas estratégias das organizações, Robert Kaplan e David Norton, criam no início da década de 1990, o Balanced Scorecard, que foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional. Ele considera indicadores financeiros, mas também não-financeiros, tendo o diferencial de ser capaz de comunicar a visão e a estratégia através de uma estrutura lógica de causa e efeito. O BSC mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos da empresa e, aprendizado e crescimento.

Tendo em vista diversos indicadores de desempenho existentes, o presente trabalho se concentrará no estudo do *BSC (Balanced Scorecard)*, procurando demonstrar o seu

significado, bem como a vantagem desse indicador de desempenho, levando ao leitor a entender seu processo de construção e como utilizá-lo na estratégia de sua organização.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Um pouco da história do BSC – balanced scorecard

No início dos anos 90, em Harvard, os Professores Robert S. Kaplan e David P. Norton propuseram uma nova abordagem para resolver problemas de mensuração frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento.

Os autores constataram que os indicadores financeiros isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como habilidades, competências e motivação dos empregados, bancos de dados e tecnologias da informação, processos, inovação em produtos e serviços, relacionamentos com os clientes, imagem da organização e outras. Surge então o *Balanced Scorecard*.

2.2. Como surgiu o Balanced Scorecard (BSC)

O BSC surgiu como instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelhem quatro perspectivas (Figura 1). A primeira, a Financeira, deveria representar e expressar as expectativas dos acionistas. A seguinte, a de Clientes, deveria expressar os objetivos estratégicos que atendessem ao modelo de valor e expectativas dos clientes. Para que os objetivos dos acionistas e clientes fossem satisfeitos a próxima perspectiva deveria tratar dos Processos Internos, ou seja, atividades que combinadas seriam capazes de gerar o valor proposto aos clientes e acionista. E por último, base de sustentação das demais, deveria ser a perspectiva de Aprendizado. Nelas estariam expressos os objetivos ligados às competências, habilidades e informações necessárias para eficácia dos processos-chave.

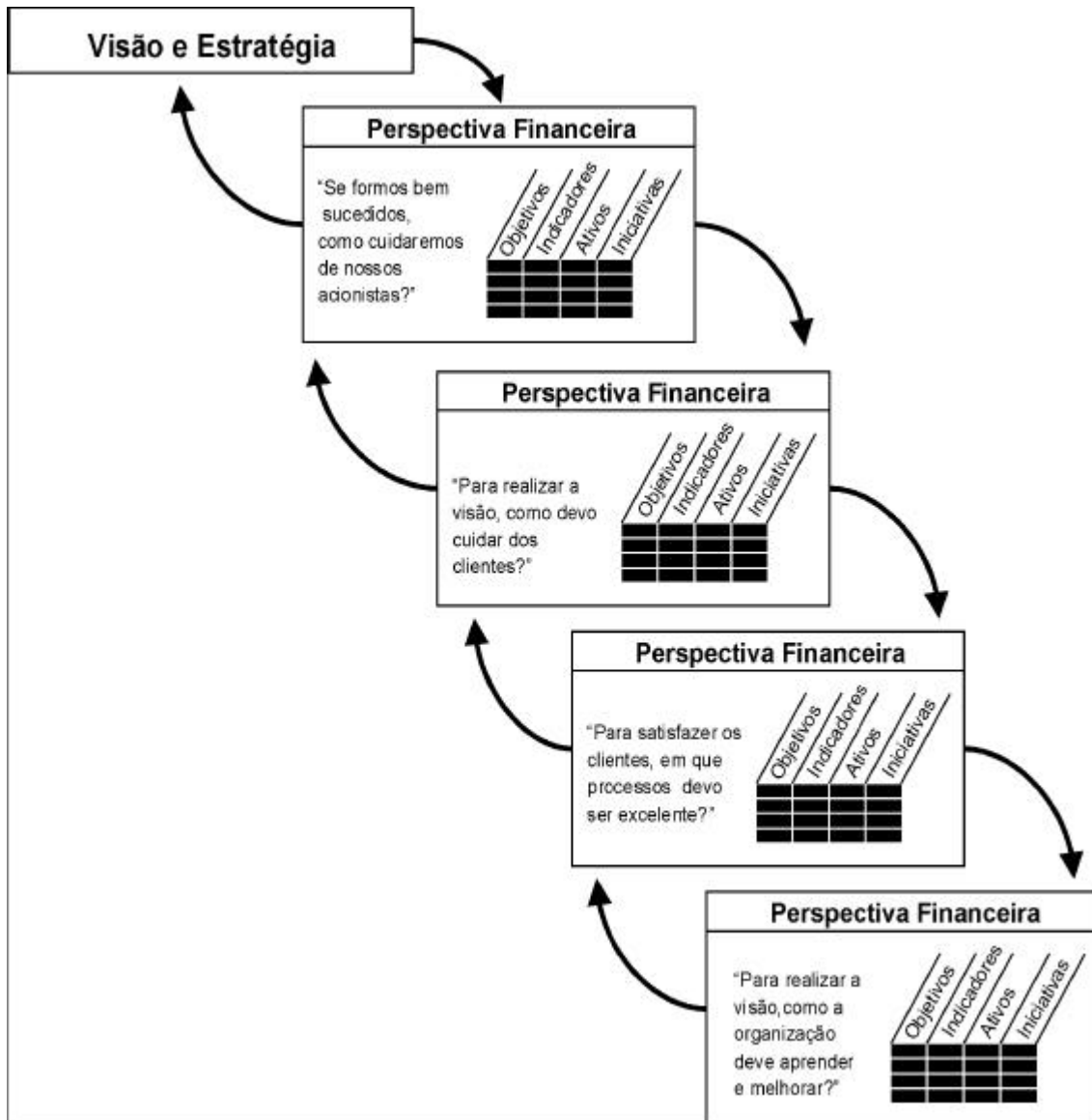


Figura 1 – Perspectivas do BSC

Fonte: KAPLAN; NORTON (2001)

Assim sendo, temos que o surgimento do *Balanced Scorecard* surgiu pela necessidade de ampliação de discussões em grupos, de tal forma que este fosse capaz de fornecer dados, estratégias e capacidades, para que a empresa pudesse sobreviver e prosperar na era da informação. O BSC refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Desta forma, como já mencionada, segue detalhado as perspectivas do *BSC – Balanced Scorecard*:

a) Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, ou seja, crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

No momento de aplicar as perspectivas financeiras para o BSC, se devem identificar as medidas adequadas à estratégia. É preciso adequar de tal forma que alcance o desempenho esperado da estratégia e os objetivos e medidas de outras perspectivas do *scorecard*.

A perspectiva financeira deve abordar tanto o lucro quanto o risco, pois objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa sempre enfatizam os melhores retornos esperados sobre o investimento.

A perspectiva Financeira norteia a estratégia empresarial em três temas:

i) Crescimento e Mix de receita

Referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.

ii) Redução de custos e melhoria de produtividade

Referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.

iii) Utilização dos ativos e estratégia de investimentos.

Tenta-se reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e mix de negócios, buscando utilizar melhor a sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até não utilizados em sua plena capacidade,

tornando-se mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado.

Em análise a todos esses temas, verifica-se que o uso do BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento, contudo deixa livre para que se ajustem pelo setor de mercado, ambiente competitivo e estratégia da unidade de negócios.

b) Perspectiva do Cliente

O BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essas perspectivas incluem várias medidas do sucesso de uma estratégia bem formulada e implementada, verificada na participação do mercado, satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade de clientes, bem como a fidelidade dos clientes aos seus fornecedores, fornecendo desta forma uma perspectiva para que a empresa siga um fluxo constante de produtos e serviços inovadores, atendendo os clientes em suas necessidades.

Além de satisfazer os clientes, os executivos devem traduzir a missão e estratégias baseadas no mercado e nos clientes. É necessário segmentar o mercado que pretende atuar, identificando e focalizando os clientes de acordo com a estratégia pretendida e a missão a ser cumprida. Esta segmentação do mercado pode se dá utilizando os seguintes grupos de medidas essenciais dos clientes:

i) Participação do mercado

Reflete a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Para medir essa participação é necessário conhecer segmentos de mercado e os clientes desejados. Depois disso a empresa deve medir a participação desses clientes na conta total de negócios, procurando dominar a compra de produtos e serviços.

ii) Retenção de clientes

É muito importante manter os clientes atuais para manter ou aumentar a participação no mercado, analisando a fidelidade desses clientes, procurando identificar esses clientes para manter uma ótima posição no mercado.

iii) Captação de clientes

Diz respeito a aumentar a cadeia de clientes, conquistando um maior número de clientes fiéis e que possam garantir um maior volume de vendas e até abertura de novos segmentos que buscam acompanhar a estratégia da empresa.

iv) Satisfação de clientes

Para se ter um número de clientes fiéis e que correspondem à expectativa da empresa é preciso satisfazer as necessidades desses clientes. Desta forma a empresa pode disponibilizar *feedback* que indicam o desempenho da empresa em relação à satisfação dos clientes, além de elaborar pesquisas de opiniões.

v) Lucratividade de clientes

As empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos, necessitam de clientes lucrativos, contudo é preciso saber em que exigências os clientes podem ser atendidos. Para isso se pode usar medidas financeiras, para que o atendimento aos clientes não torne prejuízo para a empresa.

Após segmentarmos os clientes, precisamos atendê-los satisfatoriamente para mantê-los sempre fiéis à empresa. Alguns vetores de medidas de desempenho para a satisfação dos clientes são explicitados a seguir:

v.1) Tempo

É uma importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é fundamental para reter esses clientes. A medida da pontualidade de entrega deve estar baseada na expectativa dos clientes, ou seja, se o cliente necessita do produto para 1 um dia, o seu prazo de entrega deve estar

dentro deste prazo, se não estiver o cliente procurará alguém que seja capaz de fornecer em tal prazo.

Outro fator de tempo importante se dá pelo que o cliente valoriza os fornecedores capazes de oferecer fluxo contínuo de novos produtos e serviços, assim sendo um curto tempo de desenvolvimento para lançamento de novos produtos e serviços podem ser valioso vetor de desempenho para satisfação dos clientes.

v.2) Qualidade

A empresa para ser competitiva necessita de oferecer produtos ou serviços confiáveis, sendo que esta qualidade pode ser medida por diversos fatores, tais como a higiene, incidência de defeitos, devoluções feitas de clientes, uso de garantias e solicitações de atendimento, além do item discutido anteriormente, o tempo, que também é uma medida de qualidade do desempenho da empresa.

v.3) Preço

Os fornecedores são analisados no que diz respeito aos que fornecem preços baixos, e também com custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço.

O fornecimento do cálculo da lucratividade para o cliente pode ser um fator essencial e competitivo para a empresa, pois uma demonstração ao cliente do que ele ganha adquirindo produto da empresa, o torna muito satisfeitos perante esta.

c- Perspectiva dos Processos Internos

O BSC permite que a empresa identifique os processos internos críticos, além de incorporar processos inovadores para que estes se adequam a excelência, de tal forma que satisfaçam a longo e curto prazo os acionistas nos seus objetivos financeiros e atraiam clientes com satisfação de suas necessidades atuais e futuras.

Para KAPLAN e NORTON (2001):

“O sistema de medidas de desempenho utilizado para o BSC, recomenda que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos

clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações - entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.”

Desta maneira o BSC mede o desempenho de todo processo interno integrado à empresa, desde do momento do pedido, compra, planejamento e controle de produção, analisando custo, qualidade, produtividade e tempo, além do fato de estar voltado principalmente para a estratégia da empresa no que diz respeito às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

De acordo com KAPLAN E NORTON (2001), a empresa possui uma cadeia de valor, constituída de três processos que podem se adaptar a perspectiva dos processos internos, sendo:

“No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.”

“O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.”

i) Processo de Inovação:

Oportunidade de processos de inovação, com eficiência e eficácia é um valor muito importante para criação de valor para a empresa.

Através da pesquisa e desenvolvimento, as empresas podem desenvolver e criar novos produtos ou serviços que lhe permitem atingir novos mercados e clientes, satisfazendo as necessidades dos clientes atuais e novos. O processo de inovação identifica as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender e projeta e desenvolve os produtos e serviços que satisfaçam esses segmentos específicos.

O processo de inovação corresponde às pesquisas de mercado, onde se identificam as preferências dos clientes, os preços para cada produto e o tamanho do mercado, sendo levado em conta os objetivos, estratégias e medidas específicas da empresa. O desenvolvimento dos novos produtos deve levar em consideração o volume de produção,

o tempo de ciclo e custo, de tal forma que haja um equilíbrio entre esses fatores, de modo que esse equilíbrio se reflita em um aumento do volume de produção e processo de desenvolvimento de produto e de uma redução do ciclo e gastos.

ii) Processo de Operações

Esse processo tem início com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou serviço. O processo de operações tem que enfatizar a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços, além de buscar medidas de flexibilidade, inovadoras e características específicas dos produtos ou serviços, bem como seu desempenho de tal forma que gerem valor para o cliente, ou seja, devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permite oferecer produtos e serviços de qualidade superior.

iii) Serviços pós-venda

Esse serviço inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, avaliando assim a rapidez de cada empresa em relação a respostas a defeitos, custos de recursos utilizados no processo, tempo de atendimento à solicitação do cliente, qualidade do serviço pós-venda, fatores esses que incrementam alto grau de competitividade à empresa.

d- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O BSC identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, enfatizando as tecnologias a serem utilizadas, ou seja, orienta o aprendizado e crescimento organizacional dando importância em se investir no futuro, investindo em novos produtos, infra-estrutura, pessoal, sistemas e procedimentos.

O aprendizado e o crescimento provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Para fechar lacunas de ineficiências essas fontes são conseguidas da seguinte forma:

Satisfação: onde o funcionário melhora sua produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria dos serviços. Essa satisfação pode ser adquirida com o envolvimento dos funcionários nas decisões, pelo reconhecimento de realização de um

bom trabalho, pelo acesso a informações, pelo incentivo constante do uso de sua criatividade e iniciativa.

Retenção: capta funcionários que a empresa tem interesse em longo prazo, investindo nesses funcionários, proporcionando treinamento e avaliando às habilidades dos funcionários. Proporciona que os funcionários tendem a se encontrem cada vez mais na linha de frente, próximos a processos internos e dos clientes da organização.

Produtividade dos funcionários: é avaliada através da moral dos funcionários, inovação, melhoria dos processos internos, satisfação dos clientes. A produtividade pode ser melhorada pelo aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas; e alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

2.3. O que é o *Balanced Scorecard* (BSC)

Para KAPLAN e NORTON (2001):

*“O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para implementação estratégica, não para sua formulação (...) qualquer que seja a abordagem utilizada (...) para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas...”*

*“O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.”*

O *BSC* (*Balanced Scorecard*) é um sistema gerencial que deixa claro que medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações das organizações. Ele deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Essas 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, ou seja, o *BSC* é um sistema gerencial utilizado pelas organizações para administrar sua gestão estratégica em longo prazo, de forma a viabilizar processos gerenciais críticos, sendo esses:

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:

O BSC tem início nesta etapa de forma a traduzir a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. A organização deve estabelecer metas financeiras, priorizar a receita, o crescimento de mercado, lucratividade perspectiva do cliente e mercados pelos quais ela esta competindo.

Após o estabelecimento de metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Esta é uma das principais características do BSC, onde esse destaca os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Para fim, deve-se esclarecer metas de aprendizado e crescimento, que expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia, nos sistemas de informações e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

O processo de construção do BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos, tornando-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipe.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos

Os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à organização inteira através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e por *softwares*.

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida, assim, a partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apóiem a estratégia global da unidade de negócios.

O BSC também serve de base para comunicar e obter compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma unidade de negócios, ele incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos

objetivos financeiros a curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

O BSC fornecerá para a organização pelo processo de comunicação e associação dos objetivos, um entendimento claro das metas a longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-la, de forma a conduzir que os esforços e iniciativas organizacionais estejam alinhados com os processo de mudança necessários.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar estratégias.

O BSC deve ser utilizado para induzir a mudança organizacional. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios, de tal forma que supere o atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento. Essas metas podem várias origens. As metas relacionadas aos clientes derivam da satisfação ou da superação das expectativas do cliente. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas à procura de expectativas de um desempenho excepcional.

Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processo internos e as medidas de aprendizado e crescimentos, deve-se alinhar as iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia. As metas para iniciativas estratégicas servem para redução de processamento de pedidos, redução de tempo de lançamento de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários.

Esses estabelecimentos de metas permitem que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medias financeiras e não-financeiras do BSC.

d) Melhorar o *Feedback* e o aprendizado estratégico

Esse é o processo mais inovador e importante do BSC. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, permitindo que monitorem e ajustem as implementações estratégicas, efetuando mudanças fundamentais na própria estratégia.

Através dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC, as revisões gerenciais continuarão acompanhando os resultados financeiros.

O aprendizado estratégico tem início com esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. O uso das medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e obscuros em conceitos precisos capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. O processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. As causas e efeitos induzem raciocínio sistêmico dinâmico, profissionais de diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e a empresa.

O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, define metas específicas e quantitativas de desempenho da empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. As estratégias operacionais da empresa devem estar baseadas em relações de causa e efeito, estimulando o aprendizado em relação à viabilidade e a validade da estratégia.

Desta forma temos que BSC procura vincular o controle operacional a curto prazo, à visão a longo prazo e estratégia do negócio. Em outras palavras, a organização é forçada pelo BSC a controlar e monitorar as operações do dia-a-dia, baseando-se em trabalhar com gestão do conhecimento, integrando capital intelectual ao processo de aprendizado e crescimento da organização, e assim, afetando as perspectivas, fazendo com que a estratégia e a visão da organização obtenham êxito através do desenvolvimento do potencial das pessoas.

O BSC poderá ser utilizado nas organizações para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

2.4. Processo de construção do balanced scorecard (BSC)

O BSC tem que traduzir a missão, a estratégia e as medidas operacionais da empresa, para tanto são necessários coletar informações básicas relevantes para a construção do BSC, além de ser necessário à participação de todos inclusive, uma participação ativa dos altos executivos. Sua força está em:

1. Traduzir a Estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a Organização à Estratégia;
3. Transformar a Estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a Estratégia em processo contínuo e
5. Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva.

Na construção do BSC é necessário que ocorra um consenso entre a equipe, de tal forma a identificar e chegar a um acordo sobre os principais propósitos do projeto, de modo que se busque clareza das prioridades estratégicas e mantenha sempre o foco, incentivando o desenvolvimento de lideranças, bem como descentralizando responsabilidades, contudo sempre cuidando para que não ocorra intervenção na estratégia a ser seguida.

KAPLA e NORTON (2001) citam:

“Em suma, o ímpeto inicial para construção do Balanced Scorecard 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*
- *Alinhar recursos e iniciativas estratégicas*
- *Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis*
- *Fornecer a base para o aprendizado estratégico.”*

Alcançado o consenso em relação aos objetivos, a organização deverá selecionar o líder, responsável pela organização do BSC, pela sua filosofia, metodologia e desenvolvimento. O líder irá orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir a documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, mantendo o processo no rumo certo dentro do prazo.

Para facilitar o processo de construção de BSC, as tarefas seguintes podem ser seguidas, o que não quer dizer que cada empresa pode ter seu próprio caminho. Assim sendo, tem-se para facilitar de forma útil a construção do processo BSC o seguinte:

1- Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia.

O propósito desta etapa é desenvolver uma base para estabelecer um consenso sobre as características e exigências da indústria e chegar a uma definição clara sobre a posição e o papel atual da companhia, ou seja, o líder define a unidade de negócios.

A forma para realizar este trabalho se dá por entrevistas individuais com a alta direção e com os líderes de opinião mais influentes na companhia.

É importante desenvolver uma visão da companhia e suas características, além de desenvolver um pensamento estratégico de modo a orientar as decisões e ações específicas diárias da companhia, para que se adquira o dinamismo.

A documentação das entrevistas é importante para verificar opiniões que surgem sobre quaisquer pontos de vista divergentes sobre os assuntos essenciais, para discutir questões

relativas ao desenvolvimento no futuro do negócio. Devem ser analisados os objetivos financeiros estabelecidos para as unidades, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades.

2- Estabelecer/confirmar a visão, missão e estratégica da companhia.

Nesta etapa é essencial determinar a visão, missão e estratégica conjunta.

Deve haver uma visão compartilhada razoável da situação externa e interna da companhia, antes que se possa ser desenvolvida uma visão comum. A fim de desenvolver essa visão devem ser considerados os seguintes fatores:

- Ambiente do negócio
- Exigência do proprietário
- Finanças
- Competência essencial
- Desenvolvimento tecnológico

Esse foco dará a flexibilidade e dinamismo à organização para uma adaptação contínua a um ambiente de negócio que sofre alterações, podendo desta forma chegar a uma visão comum das estratégias da organização.

Depois que esses fatores forem estabelecidos, deve-se confirmar o modo de como cada participante percebe os objetivos propostos, assim cada um apresentaria seu próprio panorama sobre a futura companhia, a partir das perspectivas financeiras, do cliente, do processo e desenvolvimento, podendo desta forma avaliar a visão de cada um para chegar a um consenso e obtermos objetivos comuns.

3- Estabelecer perspectivas

Devem-se observar as perspectivas de acordo com a lógica do negócio, sendo que o BSC escolhe quatro perspectivas básicas que devem ser observadas: financeira, do cliente, processo do negócio/interno e aprendizagem e crescimento. Tem-se que qualquer mudança de perspectiva deve estar baseada em razões estratégicas.

A interpelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por KAPLAN e NORTON ao relatarem que:

“A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também alimentam”.

- 4- Romper a visão conforme de cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais.

O propósito desta etapa é traduzir a visão para termos tangíveis a partir das perspectivas estabelecidas e, desse modo, alcançar o equilíbrio total.

Deve-se definir a estratégica como a relação entre a visão da companhia e os planos operacionais a serem seguidos em bases diárias, ou seja, devem descrever as regras, os fatos, as decisões básicas. Essa descrição deve basear-se nas várias perspectivas, e as regras e estratégias básicas identificadas pelos aspectos de lucratividade a curto e longo prazo, formas sobre as quais a companhia deve competir, preço e prazo de entrega, organização da companhia e quem serão responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços.

Ao traduzir a visão indicando as estratégias principais, em ordem de prioridade, atinge-se a visão desejada. Como consequência deste fator, a organização terá a capacidade de entender sua visão e a prática efetiva para afetar operações cotidianas.

- 5- Identificar os fatores críticos do sucesso

Esta etapa significa que a organização deverá decidir quais fatores serão os mais críticos para o sucesso e classificá-los em ordem de prioridade.

Uma forma adequada para começar esse processo é formar grupos de discussão para identificar os fatores principais para o sucesso e posteriormente desenvolver as medidas-chave.

6- Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio.

Nesta etapa se desenvolve medidas-chaves relevantes. Especificamos e classificamos em ordem de prioridade, as medidas que parecem mais relevantes, que podem ser monitoradas e que, de fato, permitem medições.

É necessário encontrar relações claras de causa e efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas nas perspectivas selecionadas. Portanto, é importante incluir uma discussão sobre a possibilidade de alcançar um equilíbrio entre as diferentes medidas, de modo que as melhorias de curto prazo não entrem em conflito com os objetivos de longo prazo. As medidas, nas diferentes perspectivas não devem levar a subotimização, mas devem ajustar-se à visão abrangente e estratégica geral, bem como sustentá-las.

7- Estabelecer um *Scorecard* Abrangente

Nesta etapa implementa-se um *scorecard*, onde se faz necessário e vantajoso que os participantes recebam uma documentação suplementar oferecendo um texto explicativo, as abordagens possíveis e sugestões para o trabalho do grupo.

8- Ruptura do *Scorecard* e medidas por unidade organizacional

Nesta etapa é necessária a ruptura do *scorecard* em um nível onde ele se torna suficientemente tangível e compreensível, sendo esta ruptura de acordo com o nível de cada companhia, ou seja, onde a companhia consiste de algumas unidades de negócio diferentes, que são independentes uma das outras sob ponto de vista de seus mercados, há geralmente pouca relação entre *scorecard* de alto nível e os *scorecards* de nível abaixo. Em tais casos usualmente é apropriado, para cada unidade desenvolver seu próprio *scorecard*. Em outros casos, onde várias partes da companhia estão claramente inter-relacionadas, usualmente é preferível ter uma visão abrangente compartilhada e objetivos estratégicos gerais comuns. Então, os grupos podem ser solicitados a descreverem em seus *scorecards* como eles podem e vão ajudar a companhia a obter um bom score nos fatores de alto nível para o sucesso.

9- Formular os objetivos

Nesta etapa os objetivos devem ser fixados para cada medida usada. Uma organização necessita tanto de objetivos de curto prazo, quanto de longo prazo para tomar atitudes corretivas necessárias no tempo certo. Esses objetivos devem ser consistentes com a visão e estratégia geral, além de especificar as responsabilidades.

10- Desenvolver um plano de ação

Esta etapa diz respeito a especificar um plano de ação para as pessoas responsáveis pelo programa de tal forma que os objetivos sejam alcançados e a visão fixada. Este plano de ação deve evitar o excesso de expectativa, sendo que deve haver consenso sobre lista de prioridades para que as medidas desenvolvidas sejam adequadas à visão e objetivos da organização.

11- Implementando o *Scorecard*

Nesta etapa acompanha-se o processo do *Scorecard*, de modo que ele preencha a função pretendida como uma ferramenta de administração.

É importante que o *Scorecard* seja usado em toda da organização nos aspectos cotidianos da administração. O plano de implementação deve, portanto, incluir regras e formas sugeridas para assegurar a manutenção equilibrada.

A partir da implementação do BSC as organizações caminham de um Sistema de Controle Gerencial, projetado em torno de um referencial financeiro de curto prazo e orientado para o controle, para um sistema Gerencial Estratégico, projetado em torno da visão estratégica de longo prazo.

O projeto de construção de um BSC leva em média de 8 a 12 semanas e tem as seguintes etapas principais como mostra a Figura 2.

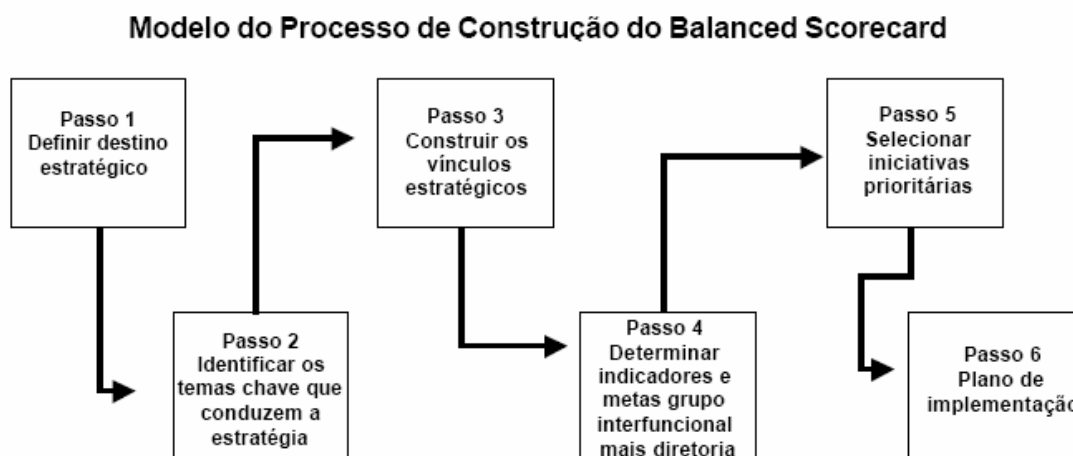


Figura 2. – Modelo de Processo de Construção do Balanced Scorecard.

2.5. Montando a equipe de implementação do BSC

Um dos momentos mais críticos da implantação de projetos é a fase de escolha da equipe e da coordenação do mesmo, além, do patrocínio da alta administração. No caso do BSC essa escolha torna-se crucial, pois há que se obter consenso da equipe de executivos-chave em temas normalmente polêmicos e de fundamental importância para o sucesso do BSC.

O ideal é que esta equipe seja formada por gerentes que representem a totalidade da organização. Que sejam respeitados internamente por sua competência técnica. Que tenham poder de persuasão e que conheçam profundamente o negócio em que participam. A contratação de consultores servirá para apoiar o grupo na construção do BSC e na sua implementação. Vale ressaltar que não há ninguém que conheça o negócio como os membros do mesmo.

Esta equipe deverá dedicar-se integralmente ao projeto para o cumprimento do prazo de montagem do BSC de 8 a 12 semanas.

Como insumos-chave para construção do BSC, esta equipe deverá levantar planos estratégicos, planos financeiros, planos para recursos humanos, segmentação de clientes, planos de qualidade e outras e informações do setor como tendências, concorrências, desafios e oportunidades.

O BSC é um sistema integrador dos esforços da organização para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Como tal deve catalisar e servir de instrumento de priorização separando da agenda central da organização o que tem impacto estratégico do que é de fato operacional.

4. METODOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido procurando enfatizar a ferramenta BSC e sua utilização dentro da empresa. Os materiais de pesquisa utilizados foram livros, artigos, Internet e entrevistas na empresa em estudo.

Pela pesquisa podemos entender a ferramenta BSC como um meio estratégico para que a empresa consiga melhor eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas tarefas, produtos, produção e relacionamento entre membros, proporcionando discussão em grupos para solucionar problemas, diminuindo o custo, aumentando a qualidade e atendendo as necessidades dos clientes.

5. ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é Femibra Estruturas Metálicas Ltda., com sede em Maringá – PR, que exerce suas atividades desde 1974, no ramo de indústria e comércio de estruturas metálicas e caixas d'água metálicas.

A empresa tem apresentado deficiência em suas ações estratégicas.

Essa situação levou a empresa a buscar uma metodologia que viabilizasse suas ações estratégicas de tal forma que sua política, missão e visão sejam inteiramente atingidas.

Segue sua política, missão e visão:

a- Política

A Femibra Estruturas Metálicas Ltda. adota como política a busca da melhoria contínua, visando à satisfação dos clientes na prestação de serviços e qualidade de produtos, preservando a vida, o patrimônio e o meio ambiente; atendendo a legislação vigente e reduzindo os riscos e impactos de suas atividades; não apoiando e não utilizando trabalho infantil e forçado bem como não discriminando e respeitando o direito de liberdade de associação dos funcionários.

b- Missão

Atuar de forma segura, rentável, com responsabilidade social e ambiental na fabricação de produtos e prestação de serviços no mercado nacional, atendendo às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico do Brasil.

c- Visão

Uma empresa voltada para a busca de soluções de engenharia, nas áreas de fabricação, montagem, inspeção, manutenção e reparos de estruturas metálicas e caixas d'água, com uma forte presença no mercado brasileiro.

Desta maneira a metodologia escolhida foi o BSC, devido ao fato que preconiza o gerenciamento estratégico da empresa enfatizando as quatro perspectivas do BSC: Financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

5.1. Modelo de gestão estratégica.

O modelo utilizado orienta e monitora quanto aos rumos e velocidade que a empresa deve cumprir em um determinado período de tempo, objetivando cumprir a missão e visão, dessa forma busca-se:

- Incrementar o impacto social e econômico e minimizar o impacto ambiental dos produtos e serviços;
- Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade;
- Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade.
- Ampliar e melhorar a capacidade para transferência, distribuição e promoção de produtos e serviços.

5.2. Perspectivas Organizacionais

- Perspectivas Financeiras: Os objetivos estratégicos estarão dirigidos para avaliar e incrementar o impacto social, econômico e ambiental, ampliar a captação de recursos financeiros.
- Perspectivas clientes: Os objetivos estratégicos buscam implantar a administração de *marketing* na empresa, aperfeiçoar o processo de tecnologia, reforçar parcerias.
- Perspectivas de processos internos: reestruturar processo de trabalho que aumentem eficiência, melhorando processo de comunicação interna.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: Os objetivos estratégicos que otimizam a motivação, valorização dos recursos humanos, profissionalização, capacitação e formação para ampliar as competências.

5.3. Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho

Á seguir temos os objetivos estratégicos que a Femibra procura alcançar e seus respectivos indicadores de desempenho.

1. Aprimorar a imagem de excelência institucional, ou seja, planejar, organizar, executar e gerenciar ações que interferem na forma pela qual indivíduos vêm a instituição, visando tornar essa percepção externa cada vez mais positiva e consolidada.

Indicadores de desempenho:

- Índice de percepção da imagem Femibra
2. Ampliar a captação de recursos financeiros, buscando formas para aumentar receitas próprias.

Indicadores de desempenho:

- Receita própria direta
3. Incrementar parcerias com organizações nacionais.

Indicadores de desempenho:

- Número total de parcerias propostas
 - Grau de satisfação do parceiro
4. Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade, desta forma viabilizando soluções tecnológicas que atendam as necessidades dos clientes, disponibilizando produtos e serviços de qualidade. Os produtos deverão ser orientados para aumentar as vantagens competitivas, por meio do aumento da produtividade, redução de custos, incorporação de atributos diferenciados de qualidade, minimizar o impacto no ambiente.

Indicadores de desempenho:

- Número de produtos e serviços incorporados.
 - Índice do processo de melhoria.
5. Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da empresa, ou seja, desenvolver atividades de desenvolvimento de *marketing*, selecionar mercados-alvos, gerenciar e controlar estratégias de marketing.

Indicadores de desempenho:

- Índice de satisfação dos clientes com os produtos e serviços
6. Incrementar e manter integração entre setores de produção e melhorar a comunicação interna, desta forma aumentando o relacionamento entre as equipes de trabalho, minimizando custos, reduzindo a superposição de esforços e tempo para obtenção de resultados.

Indicadores de desempenho:

- Número de produtos e serviços gerados por parcerias.
 - Índice de compreensão sobre os rumos do negócio
 - Índice de satisfação dos empregados.
7. Implantar, exercer e manter gestão de custos, desta forma gerando mecanismos de análise de custos de seus produtos e serviços.

Indicadores de desempenho:

- Percentual de gastos em manutenção e outros custeios
8. Implementar gestão de informação para apoiar atividades produtivas, administrativas e gerenciais, realizando cursos de treinamento, investindo em programas de motivação, incentivo de desempenho e criatividade e em tecnologia.

Indicadores de desempenho:

- Número de sistemas de informação implantados
- Número de funcionários que participam dos cursos
- Índice de adequação entre os planos da empresa
- Índice de satisfação dos recursos humanos

5.4. Metas a serem atingidas

- Motivação dos funcionários
- Minimizar atrasos na entrega de produtos

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro operacional • Crescimento de Vendas / ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 20% 1.a • Aumento de 12% 1.a 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de redução do desperdício • Aumento dos pontos de venda
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação e Lealdade do Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de retorno • % de retenção de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 50% 1.a • Aumento de 70% 1.a 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de qualidade • Programa de atendimento de vendas
Processos Internos		<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da Qualidade de Fabricação 	<ul style="list-style-type: none"> • % de produtos produzidos sem defeitos 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% em 3 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Qualidade Total
Aprendizado e Crescimento		<ul style="list-style-type: none"> • Treinar e equipar a força de trabalho em processos de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • % de habilidades técnicas disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% no 1o ano • 75% no 3o ano • 90% no 5o ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitação estratégica da força de trabalho

5.6. Questionário sobre o Modelo de Gestão estratégica da Femibra

1- Qual o papel do gerente de objetivo estratégico?

O gerente deve ser uma pessoa hábil em utilizar métodos para a solução de qualquer problema gerencial, que envolve percepção da necessidade de decisão e oportunidade, deve saber propor e formular alternativas, bem como a escolha destas para execução.

2- Como é o modelo de Gestão Estratégica?

No modelo temos os objetivos estratégicos onde são explicitadas as iniciativas e ações a serem operacionalizadas. As pessoas envolvidas neste objetivo devem registrar suas ações em seus planos de trabalhos, estabelecendo níveis de prioridades.

3- Como será estruturado o modelo de gestão estratégico com a estrutura organizacional da empresa?

A estrutura existente deverá conviver com uma nova forma de organizar o trabalho, que será voltada para resultados e trabalhos em equipes, respeitando a cultura da empresa. A implementação do modelo de gestão estratégica irá provocar ações de integração nas áreas administrativa, tornando a empresa mais ágil e flexível.

4- Quais dificuldades estão sendo encontradas na implementação do modelo?

A maior dificuldade esta na adaptação pelos funcionários, que resistem as mudanças, mas programas de treinamento e motivação estão sendo inseridos no modelo para acabar com divergências.

6. CONCLUSÃO

Nos dias de hoje o que de fato diferencia as organizações? Se fizermos uma breve reflexão, provavelmente, nossa resposta a esta questão estará atrelada a benefícios intangíveis. Se formos mais fundo verificaremos que o que diferencia as organizações tem haver com seu modelo de gestão. Ou seja, como esta organização gera valor para seus clientes.

Agora façamos uma reflexão sobre os desafios para seus gestores. Como medir e justificar aos diversos públicos de interesse das organizações: os grandes investimentos que devem ser feitos em sistemas de informação, treinamentos, a necessidade cada vez mais crescente de se premiar os talentos e remunerá-los de forma a terem maior participação no valor que eles com seu conhecimento ajudam a criar. Vejam que não estamos mais falando em ativos tangíveis. O concreto cada vez mais representa menos valor para as organizações. A gestão de marcas, patentes, conhecimento são de fato o que fazem e farão a diferença.

O fato é que as organizações não podem preceder de uma revisão profunda em seus sistemas de acompanhamento, gerenciamento e planejamento. Terão que buscar uma forma mais adequada de gerenciar e medir o valor gerado por seus ativos intangíveis. Kaplan e Norton criaram um instrumento que aprimora o processo de gestão e acompanhamento dos retornos gerados pelos ativos intangíveis. Ele se baseia numa relação de causa e efeito irrefutável. Sua evolução e aprimoramento na aplicação de diversos tipos de organização tem nos levado a um maior conhecimento sobre como medir a geração de valor em negócios de alta complexidade gerencial sejam eles instituições grandes ou pequenas, públicas ou privadas.

O BSC traz de volta a discussão sobre estratégia. Nos obriga a sair do lugar comum das discussões sobre ferramentas que aumentam a produtividade, igualam as organizações e diminuem sua capacidade de gerar diferenciais pelos quais os acionistas e clientes estão dispostos a pagar. O BSC mobiliza as pessoas a uma visão transfuncional e de equipe. Ele centra as atenções naquilo que a organização sabe fazer melhor que seus concorrentes. Ter vivido a experiência que relato no caso anexo me faz ter a certeza que o BSC não é

mais uma moda gerencial passageira. Ele evoluirá, e pela sua abrangência será capaz de agregar novas visões para melhoria do processo de gestão das organizações.

Referências Bibliográficas

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. – *A Estratégia em ação* – 18ª edição- editora Campus – RJ – 1997.

Bibliografia

CAMPOS, José Antonio – *Cenário balanceado: painel de indicadores para Gestão Estratégica dos Negócios*. – Editora Aquariana – São Paulo – SP – 1998.

OLVE, Nils-Goran, ROY, Jan & WETTER, Magnus – *Condutores da Performance: Um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”*. – Qualitymark Editora Ltda.- Rio de Janeiro – RJ – 2001.

OTTOBONI, Célia – *Algumas razões para as ocorrências de falhas na implementação do Balanced Scorecard(BSC)* – XXII Encontro Nacional; de Engenharia de Produção – Curitiba – PR – 2002.

ROCHA, Joseilton Silveira da – *Utilizando o Balanced Scorecard para gerenciar pequenas e médias empresas* – UFBA –Universidade Federal da Bahia – UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

KOCH, Nélio & HANSEN, Peter Bent – *Quadro Equilibrado de Indicadores de Desempenho para a Gestão Estratégica Empresarial*. – XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Curitiba – PR – 2002.

SILVA, Leandro Costa da – *O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico* – Caderno de Pesquisas em Administração – São Paulo – V 10, nº 4, outubro/dezembro 2003.

<http://www.qpr.com.br> Consultado na Internet em 18 de agosto de 2005.

[http:// www.capitanea.com.br](http://www.capitanea.com.br) Consultado na Internet me 18 de agosto de 2005.

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 261-4324 / 4219 Fax: (044) 261-5874**