

Balanced scorecard (BSC)

A primeira informação a respeito do *balanced scorecard* (BSC) é que se trata de uma metodologia de implantação da estratégia. Antes de chegar nesse ponto do exercício estratégico, é importante e necessário que a definição do negócio e as análises dos ambientes interno e externo já tenham sido realizadas.

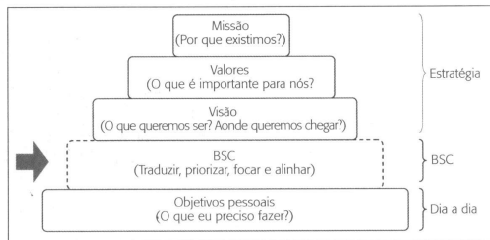
Segundo artigo publicado na revista *Fortune* no início dos anos 2000, menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia são executadas eficazmente. O problema não estaria na estratégia propriamente dita, mas na sua execução. O BSC nasceu nesse contexto de reconhecimento da dificuldade na implantação da estratégia (operacionalização e gestão) e busca cobrir tal deficiência.

A figura 18 ilustra o propósito e a função que o BSC deve ocupar no exercício estratégico.

Os principais objetivos do BSC são:

- ☐ garantir que os componentes da estratégia (objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação) estejam alinhados e vinculados;
- ☐ realizar a gestão da estratégia de modo eficaz e integrado;
- ☐ traduzir a estratégia em termos operacionais;
- ☐ comunicar a estratégia a toda a organização.

Figura 18
A FUNÇÃO DO BSC



É necessário destacar as fronteiras e os limites do BSC, ou seja, o que ele faz e o que ele não faz e não pretende fazer.

O BSC não gera a estratégia empresarial, não é um projeto de indicadores de desempenho, não fornece um diagnóstico operacional e não é um sistema de informática adequado e que opera automaticamente.

Balanced scorecard é um instrumento para apoiar o modelo de gestão que a organização previamente elaborou e contribui para a transparência das informações gerenciais. Para que essa metodologia alcance seu potencial máximo, ela deve receber vida por meio de um suporte contínuo de informações da alta gerência.

O BSC irá converter a estratégia em um sistema integrado e será traduzido através de quatro perspectivas de negócio:

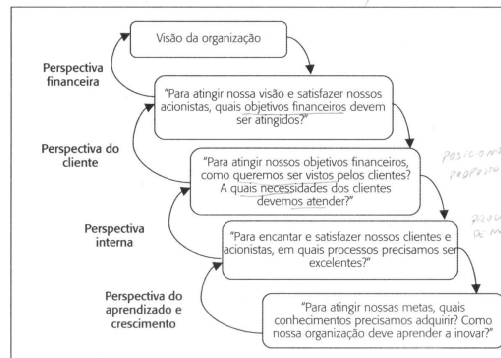
- ❑ perspectiva financeira – perspectiva do equilíbrio entre os resultados financeiros de curto e de longo prazo;
- ❑ perspectiva do cliente – em que deve ser esclarecida a proposta de valor e os diferenciais da organização;
- ❑ perspectiva interna ou de processos internos – em que devem estar indicados os processos-chave da organização;
- ❑ perspectiva do aprendizado e crescimento – em que devem estar indicadas as competências e tecnologias-chave a serem desenvolvidas.

OKR x KPI

A estratégia precisa ser transformada em um conjunto de objetivos estratégicos (OE) ligados entre si por meio de relações de causa e efeito e distribuídos entre as quatro perspectivas citadas. Para os autores da metodologia, Kaplan e Norton (2001), uma estratégia bem-definida deve contemplar as quatro perspectivas de modo equilibrado. Ou seja, uma estratégia com muitos objetivos estratégicos financeiros e poucos objetivos relacionados aos processos internos da organização, por exemplo, teria pouca chance de sucesso, na medida em que os resultados financeiros somente podem ser alcançados com um trabalho cuidadoso nas ações e processos internos da organização.

A fim de esclarecer a metodologia, será apresentada a construção da lógica do BSC no exemplo a seguir. Tudo começa com a declaração da visão (apresentada no capítulo 2), que é o objetivo maior a ser alcançado pela organização. A partir da visão, o modelo do BSC vai sendo construído em cascata, conforme a figura 19.

Figura 19
MODELO DO BSC EM CASCATÁ



O objetivo maior é atingir a visão e, para isso, é necessário que a organização alcance alguns resultados financeiros. Esses resultados devem ser declarados na forma de objetivos estratégicos (OE) financeiros desejados.

A seguir, deve-se perguntar: para que os resultados financeiros desejados sejam alcançados, qual deve ser a composição única de benefícios a ser oferecida aos clientes?

Na sequência, pergunta-se: para que seja possível encantar e entregar aos clientes os benefícios escolhidos como proposta de valor ou diferenciais da organização, quais os processos internos ou atividades-chave que a organização deve realizar com excelência? E para que tudo isso aconteça, quais são os conhecimentos e sistemas de informação que possibilitam a execução das atividades indicadas nas perspectivas anteriores?

As respostas a todas essas perguntas devem ser declaradas na forma de (transformadas em) objetivos estratégicos (OE) e irão compor o mapa estratégico.

Embora a construção do BSC aconteça de cima para baixo, ou seja, ela começa a partir da visão da organização em direção à perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível fazer a leitura do mapa estratégico de baixo para cima: recebendo os treinamentos adequados (perspectiva do aprendizado e crescimento), os colaboradores poderão realizar os processos e atividades-chave para a organização (perspectiva de processos internos); desse modo, poderão entregar os benefícios aos clientes (perspectiva do cliente) e, assim, será possível obter os resultados financeiros desejados (perspectiva financeira) e, finalmente, atingir a visão.

A lógica de causa e efeito possibilita criar um modelo para atingir a visão. Em outras palavras, é elaborado um modelo para levar a estratégia, que foi definida pelos altos executivos da organização, para a prática, para o dia a dia dos colaboradores. À medida que cada colaborador enxergue onde sua atividade impacta a execução de um processo interno, por exemplo, é

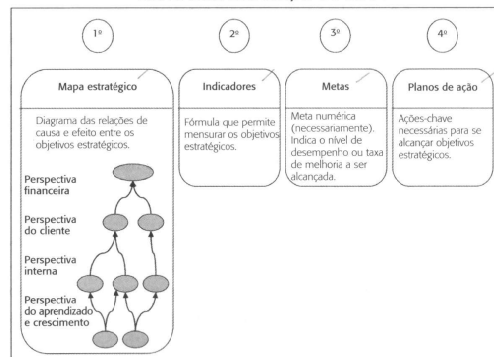
oferecido a ele um entendimento da visão de conjunto e dos grandes direcionadores da organização.

O modelo construído será a ligação entre a estratégia em seu nível mais alto (e, de certo modo, aspiracional) e as ações individuais que cada colaborador realiza em sua rotina de trabalho.

Além disso, é possível fazer um desdobramento dos objetivos estratégicos (OE) mais amplos e abrangentes da organização em direção aos objetivos estratégicos (OE) das unidades de negócio (UN) para, em seguida, chegar às atividades que as áreas ou departamentos devem realizar e, finalmente, às atividades diárias dos colaboradores da organização. Fazendo desse modo, a metodologia busca alinhar toda a organização para o atingimento de seu objetivo maior – sua visão.

O processo completo de elaboração e utilização do BSC é constituído de quatro etapas: construir o mapa estratégico; escolher os indicadores de desempenho; propor as metas numéricas; e elaborar os planos de ação (ou iniciativas), conforme ilustra a figura 20.

Figura 20
ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO BSC



Primeira etapa – Construir o mapa estratégico

O mapa estratégico é a descrição da estratégia de forma visual. Em uma única página, o modelo, que mostra como a estratégia será colocada em operação, deve ser transformado em um conjunto de objetivos estratégicos (OE) relacionados entre si por meio de relações de causa e efeito, e distribuídos entre as quatro perspectivas da metodologia (perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva do aprendizado e crescimento).

Em elipses ou caixas (conforme sua preferência) a estratégia deve ser transformada em frases sintéticas iniciadas por um verbo. O exemplo aqui utilizado é genérico e busca ilustrar situações comuns em empresas de diferentes segmentos.

O primeiro passo é colocar a visão no topo do mapa estratégico a ser construído, conforme a figura 21. Em seguida, deve ser trabalhada a perspectiva financeira, que irá indicar os resultados financeiros a serem perseguidos. Essa perspectiva costuma ser semelhante em mapas estratégicos de diferentes empresas, uma vez que, para gerar valor em qualquer organização com fins lucrativos, é necessário vender mais e gastar menos.

As setas indicam uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos (OE). Isso significa que entre eles há uma relação direta e bastante significativa, e não somente uma linha (ou ligação) que une elipses ou caixas.

A seguir, na perspectiva do cliente, devem ser descritos os diferenciais competitivos que a organização irá buscar, conforme figura 22. Será a partir da oferta dos diferenciais que os resultados financeiros acontecerão.

Em troca de benefícios únicos e vantajosos, os clientes respondem comprando mais e, desse modo, aumentando as receitas da organização. O sucesso está em conseguir ser percebido como singular por meio de uma proposta única de benefícios aos clientes.

Posicionamento - MKT

Figura 21

PERSPECTIVA FINANCEIRA

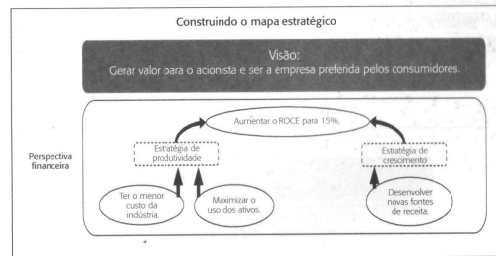
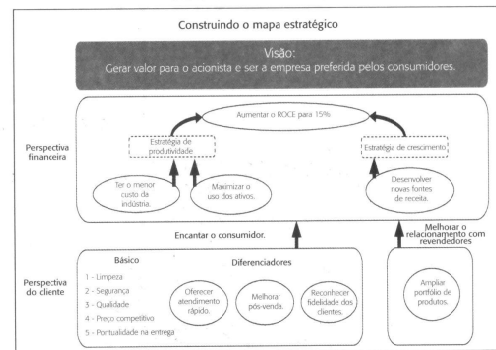


Figura 22

PERSPECTIVA DO CLIENTE

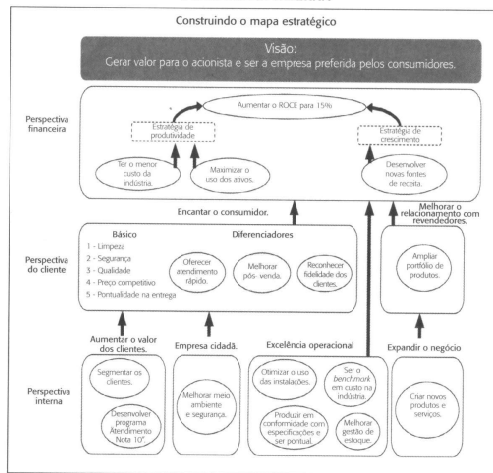


A próxima perspectiva na construção do mapa estratégico é a perspectiva dos processos internos. Ela deve descrever como a empresa está se organizando internamente para conseguir entregar os diferenciais descritos na perspectiva do cliente.

Normalmente, essa perspectiva possui o maior número de objetivos estratégicos (OE), uma vez que ela irá descrever “como” a organização está se preparando internamente para colocar em prática seus diferenciais, conforme figura 23.

Figura 23

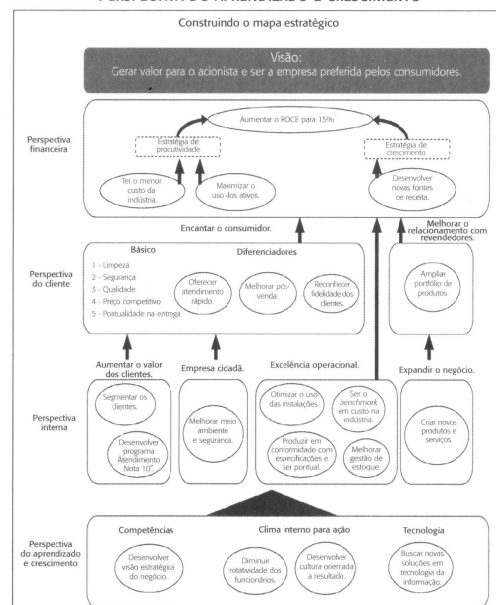
PERSPECTIVA INTERNA



A última perspectiva, quando lemos o mapa estratégico de cima para baixo, é a perspectiva do aprendizado e crescimento. Ela deve descrever os treinamentos, conhecimentos e sistemas de informação necessários para que os funcionários executem de maneira exemplar as atividades e processos descritos nas perspectivas anteriores. Também devem estar presentes nessa perspectiva as ações necessárias para criar um clima e cultura organizacional para as mudanças, conforme mostrado na figura 24.

Figura 24

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO



Segunda etapa – Escolher os indicadores de desempenho

Após a construção do mapa estratégico, a segunda etapa da metodologia do BSC é a escolha dos indicadores de desempenho. Para cada objetivo estratégico (OE) presente no mapa estratégico deve-se ter ao menos um indicador de desempenho, visto que não há como gerenciar sem mensurar. É exigência do método que haja ao menos um indicador associado a cada OE.

O indicador é uma fórmula que permite mensurar o desempenho daquilo que se pretende acompanhar. Não há como comprovar se estão ocorrendo melhorias em qualidade e desempenho sem a mensuração de resultados. Uma cultura de mensuração permitirá que a organização esteja focada naquilo em que realmente deve melhorar. A mensuração de forma sistemática é um modo de promover uma transformação, uma vez que a comunicação dos avanços ou atrasos na implantação da estratégia deve mobilizar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para o processo de mudança.

Para o exercício estratégico, o interesse não está nos indicadores operacionais que possuem um nível de detalhe exagerado e que comumente são independentes e desconexos entre si. Os indicadores escolhidos para acompanhar os objetivos estratégicos do BSC devem ser utilizados para comunicar e devem estar vinculados às necessidades dos acionistas, clientes e colaboradores. Deve-se buscar poucos indicadores vitais à organização em vez de vários indicadores triviais.

Caso não seja possível elaborar um indicador para mensurar o desempenho de um objetivo estratégico, deve-se questionar sua necessidade. Não é raro voltar ao mapa estratégico nessa etapa da elaboração do BSC para alterar alguns objetivos estratégicos.

Terceira etapa – Propor as metas numéricas

A terceira etapa da metodologia do BSC é a proposição de metas numéricas. É necessário definir metas numéricas de longo prazo para cada um dos objetivos estratégicos propostos.

As metas devem ser desafiadoras, porém possíveis. Metas inalcançáveis desmotivam, assim como metas muito fáceis, que não fazem a organização se mobilizar para buscar seus objetivos.

Para a metodologia do BSC, a meta é um valor numérico (necessariamente numérico) que se quer atingir em determinado momento no futuro. A fixação das metas é a base para o planejamento de longo prazo. Quando a meta não é atingida, deve-se atuar nos planos de ação.

Voltando ao mapa estratégico genérico de nosso exemplo, é possível escolher, para o objetivo estratégico “ampliar portfólio de produtos”, que aparece na perspectiva do cliente, o indicador “número de novos produtos lançados ao ano”. Indo além, pode-se propor, como meta numérica desse objetivo, lançar quatro produtos no ano em curso e cinco produtos no ano seguinte, por exemplo.

Quarta etapa – Elaborar os planos de ação (ou iniciativas)

A quarta etapa do BSC é o desenvolvimento e detalhamento das ações-chave (ações críticas, necessárias e fundamentais) que possibilitarão alcançar as metas e, consequentemente, os objetivos estratégicos. Não é possível gerenciar o que não é medido; não é possível medir o que não é descrito.

Para a metodologia do BSC, os planos de ação ou iniciativas (a nomenclatura varia) devem informar, de maneira detalhada, as ações que a organização deve realizar nos níveis tático e operacional para alcançar as metas numéricas que propôs para si.

A elaboração do modelo é concluída com o detalhamento das ações nos planos de ação, momento em que se inicia a fase do acompanhamento, da gestão da estratégia. Depois de um período, os indicadores de cada objetivo estratégico devem ser apurados e, caso a meta tenha sido alcançada, deverá haver uma sinalização em verde; caso esteja próxima de ser alcançada, deverá haver uma sinalização em amarelo e, finalmente, se a apuração do indicador informar que se está longe da meta, deverá haver uma sinalização em vermelho. A palavra inglesa *scorecard* pode ser traduzida por placar. A ideia é que o mapa estratégico funcione como um grande sinalizador no qual é possível verificar em quais processos e atividades a organização está indo bem (verde), regular (amarelo) ou aquém do desejado (vermelho).

Alcançar um objetivo estratégico depende, em grande parte, da qualidade da construção do modelo, ou seja, depende de uma tradução bem-feita da estratégia numa forma visual. É a partir da realização de ações coordenadas e alinhadas que se torna possível alcançar os objetivos mais amplos e audaciosos que os executivos escolheram como prioritários para a organização.

O mapa estratégico genérico aqui construído representa uma organização com fins lucrativos. Nas organizações sem fins lucrativos, a lógica do mapa é diferente – a perspectiva do cliente é a primeira e a perspectiva financeira, a última. Seja qual for a situação, o importante é o exercício de contar a história da estratégia de uma forma sintética, visual e que permita fácil acompanhamento.

Este modelo genérico do BSC foi desenvolvido com o objetivo de facilitar o entendimento e conduzir o leitor, passo a passo, na elaboração de todas as etapas da metodologia, não tendo a pretensão de esgotar o assunto.