

Análise Estratégica: um modelo de abordagem relacional para o alinhamento estratégico utilizando o BSC

César Augusto Greff da Silveira¹

cesar.greff@hotmail.com

Leandro Maurício Medeiros Vieira²

leandro@administradores.com.br

¹ Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

² Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

RESUMO

Esse ensaio teórico tem por objetivo evidenciar a evolução das medidas de performance corporativa para modelos mais abrangentes não só em termos de informação, mas também rumo à medida de convergência com os objetivos estratégicos da organização. Várias foram as transformações nesse campo nas últimas décadas e avanços obtidos em termos de entendimento do que é estratégia e de como trabalhar as forças e desafios de implementação de uma organização focada e de excelente performance. Analisa-se o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de tradução e comunicação da estratégia que, mesmo tendo o mérito de uma abstração de modelo de sistema de dinâmico, apresenta limitações por permitir a exploração muito superficial das relações de causa-efeito entre as medidas de performance. Partindo-se da visão da organização como um portfolio de processos e competências gerenciáveis distribuídos em uma arquitetura concebida para atender a sua missa, propõe-se um modelo de sistema dinâmico de medidas e objetivos para o BSC a partir dos processos de negócio. Assim, concebendo o BSC a partir dos processos de negócio, visa-se garantir a evolução convergente de processos e estratégia num ciclo contínuo de aprendizado para a organização. Numa proposta em que o alinhamento estratégico não é um objetivo a posteriori na implementação do BSC, mas sim causa mais imediata, uma evolução na implementação ao invés de correção ou adição ao processo.

Palavras-chave: Estratégia. Medidas de performance. Balanced Scorecard (BSC).

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, temos testemunhado, no mundo dos negócios, o abandono dos indicadores financeiros e contábeis como medidas únicas do desempenho das organizações. As justificativas para esse fenômeno são muitas, uma delas é que as organizações e seus dilemas vêm se tornando mais complexos e os clássicos sistemas contábeis não são mais suficientes para prover informações que orientem as ações gerenciais. Outra motivação seria a visão demasiadamente focada no curto prazo fomentada por medidas estritamente financeiras.

Uma grande guinada rumo ao uso de medidas não financeiras se iniciou nos anos 80 com o acirramento da concorrência industrial global, pois muitas empresas passaram a enxergar na qualidade uma estratégia importante para competir e liderar. Nasce o conceito da qualidade total, promovendo o uso de medidas de desempenho para todo o negócio (Deming, 1980) justificado pelo argumento dos altos custos da “não qualidade”. Essa visão foi expandida naturalmente para conceito de qualidade percebida pelo cliente e medidas de satisfação, amparadas em estratégias de ênfase na excelência em serviço ao cliente. Após a

era da qualidade nasce, então, a empresa focada no cliente, o que repercute no aumento de medidas relacionadas ao sujeito principal do negócio: o cliente, traduzindo-se em medidas de satisfação, retenção, participação no mercado, etc.

A partir daí, as medidas não financeiras evoluem para medidas de performance corporativa. Não seria, portanto, mais suficiente identificar os competidores, mas também verificar quais são suas melhores práticas em determinada atividade ou processo. Verificar qual a situação em relação ao líder no mesmo mercado ou na mesma medida simplesmente; assim definia-se a adoção do *benchmarking* como modelo de avaliação comparada de competitividade.

Nesse ínterim, uma outra revolução acontece no mundo dos negócios que acaba por transformar o próprio significado do que é administrar: a tecnologia da informação. A evolução explosiva na capacidade de processamento de informações, bem como, a redução dos custos de coleta e armazenamento de dados propiciara um enorme avanço na medição de desempenho em negócios. As possibilidades de comunicação de baixo custo causaram imenso impacto sobre o fluxo de informações nas organizações, expandindo a integração e a sinergia além das fronteiras da empresa, assim beneficiando toda cadeia produtiva.

Todos os benefícios gerados por esse caminho evolutivo dos processos de negócio, aliados à aproximação da formulação e análise estratégica com as medidas de desempenho financeiras e operacionais, geraram um novo patamar de valor para as empresas. Isso não somente faria com que as novas medidas de desempenho fossem aceitas até pelos mais conservadores, como também - mais importante que isso - preconizaria uma abordagem mais sistêmica para a ligação das iniciativas estratégicas, táticas e operacionais.

2. INFORMAÇÕES PARA DECISÃO ESTRATÉGICA

Peter Drucker (1995), em seu artigo “*The Information Executives Truly Need*”, publicado na Harvard Business Review, afirma que as organizações são pagas para criar riqueza e não controles de custos. Paradoxalmente, ele mesmo afirma que, usualmente, novos entrantes com vantagens de cerca de 30% de margem em custos obtém tal vantagem não gerenciando somente os custos internos da empresa, mas sim de toda cadeia de fornecimento. Em resumo, por esse ponto de vista, as informações necessárias para decisão estratégica são aquelas que corretamente traduzem a realidade econômica da empresa em seu contexto de atuação. Sendo assim, Drucker também sugere a divisão das informações essenciais aos executivos em quatro grandes grupos:

- Informações fundamentais (*foundation information*), que seriam informações de balanço e financeiras básicas, tais como fluxo de caixa, contas a pagar e receber. De acordo com o autor, são medidas tão básicas que podem ser comparadas à coleta de temperatura e pulso de um paciente por um médico - se estiverem normais, não dizem muito, mas se anormais, devem ser investigadas mais profundamente.
- Informações de produtividade (*productivity information*) - esse segundo grupo de ferramentas de diagnóstico informaria a respeito da produtividade de recursos-chaves da organização. São as medidas que, levando em consideração todos os custos do negócio, inclusive os de capital, revelam se o negócio é de fato lucrativo. Nessa categoria de informação estaria o EVA (*economic value added*).

- Informações de competências (*competence information*) - são as informações que dizem respeito às características que potencializam a liderança da organização, as competências que não podem ser igualadas pela concorrência; as competências que fazem da empresa fornecedor com especial habilidade para seus clientes.
- Informações de alocação de recursos (*Resource-allocation information*) - esse grupo de informações trata de como a empresa gerencia a alocação de recursos escassos, sejam materiais, de capital ou humano. Essas informações formam um diagnóstico de como a empresa converte esses ativos em ação para o negócio.

O domínio sobre esses grupos de informações forneceria os artefatos de decisões táticas da organização, que aliadas às informações do ambiente comporiam as informações de decisões estratégicas.

3. O PROCESSO DA ESTRATÉGIA A OPERAÇÃO

A gestão da estratégia compreende processos de condução da organização aos seus objetivos de longo prazo e resultados. Esses processos compreendem desde a análise estratégica, formulação, execução e controle, passando ainda por etapas como tradução, desdobramento e planejamento econômico e orçamentário.

Pode-se entender por formulação estratégica as etapas em que a organização define os fundamentos estratégicos através da elaboração da visão e missão da empresa. São passos fundamentais, pois deles derivam as bases para elaboração das estratégias. Sendo os fundamentos mais focados no objetivo macro e razão de ser da organização, são indispensáveis atividades que situem a empresa em seu ambiente, bem como, quais as forças internas e externas que devem ser consideradas. A essas atividades denominamos análise competitiva. Como ferramentas frequentemente empregadas nessa análise, destacamos o modelo das 5 forças de Michael Porter (1996), a matriz SWOT, a matriz BCG e a análise de cenários, instrumentos utilizados no sentido de elucidar as possibilidades de ações e seus impactos. Depois de explorar as diversas possibilidades, a empresa opta por uma escolha estratégica em detrimento de outras possibilidades, daí derivará o posicionamento da empresa, produtos, condutas, estrutura organizacional e toda proposição de valor para alcançar seus desafios.

Porém antes de partir para execução e controle das ações estratégicas, a estratégia propriamente dita precisa ser traduzida para termos operacionais. Assim como na análise competitiva, a tradução da estratégia possui várias metodologias e técnicas disponíveis, mas vamos focar na mais contemporânea delas: o *Balance Scorecard* (BSC), idealizado por Kaplan e Norton (1997). O trabalho de tradução da estratégia no BSC se prende basicamente a três importantes focos: i) a identificação dos objetivos estratégicos, ii) a seleção de indicadores e metas, e iii) priorização das iniciativas estratégicas.

No *Balance Scorecard*, as medidas são focalizadas sob quatro perspectivas: i) financeira, ii) dos clientes, iii) dos processos internos, e iv) do aprendizado e crescimento. Cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho. A divisão em quatro perspectivas é o mais usual, embora possam ser adicionadas mais perspectivas que sejam consideradas vitais para a organização. Essa divisão é importante para obter maior equilíbrio entre os objetivos de curto

e de longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. As quatro perspectivas do BSC são definidas a seguir:

- a) **Perspectiva Financeira** - A perspectiva financeira é mantida no BSC, pois as medidas financeiras são de grande valor para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, retorno ao acionista e integração com as demais perspectivas.
- b) **Perspectiva dos Clientes** - Nessa perspectiva, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e quais as medidas de desempenho necessárias. Várias medidas básicas ou genéricas de sucesso de uma estratégia bem formulada podem ser incluídas, tais como satisfação, retenção, aquisição, lucratividade e participação dos clientes nos segmentos-alvo. Nessa perspectiva, as medidas se concentram sobre as propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes desses segmentos, pois os vetores dos resultados essenciais para os mesmos são os fatores críticos que os fazem mudar ou permanecer leais aos seus fornecedores. É vital que essa perspectiva esteja em perfeita sintonia com os fundamentos estratégicos, pois trata das medidas de percepção externa da organização mais importantes para a viabilidade e sustentação da estratégia competitiva.
- c) **Perspectiva dos Processos Internos** - Nessa perspectiva, os processos internos críticos para alcançar a excelência são identificados para permitir que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo, satisfazendo as expectativas de retorno financeiro dos acionistas. Logo, essa perspectiva é elaborada para satisfazer requisitos críticos para sustentação financeira evidenciados na primeira perspectiva, entretanto, se relaciona em igual importância com a perspectiva de clientes.
- d) **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** - A quarta perspectiva identifica a infra-estrutura que deve ser orquestrada para gerar crescimento e melhoria no longo prazo para a empresa, pois pode ser improvável atingir as metas de longo prazo para clientes e processos internos ou a melhoria contínua da oferta de valor a clientes e acionistas utilizando apenas as tecnologias e as capacidades atuais. Nessa perspectiva, as medidas desempenham um papel de força para impulsos e iniciativas de longo e médio prazo e trato com ativos intangíveis, visando o desenvolvimento de competências para aprendizagem e consolidação de conhecimento necessário para gerar respostas mais dinâmicas aos desafios da organização.

4. MÉRITOS E LIMITES DO BSC PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

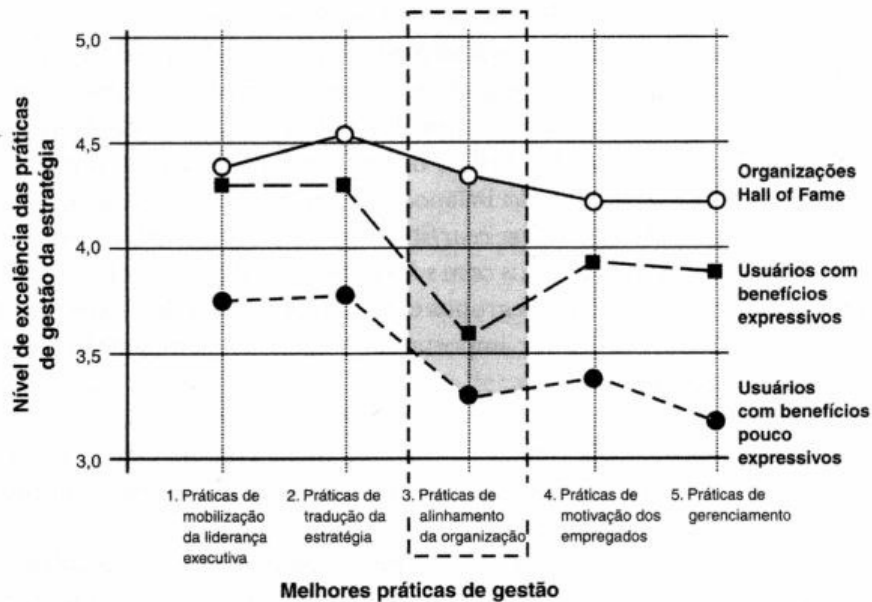
As medidas financeiras, predominantemente orientadas ao passado e insuficientes para caracterizar a situação econômica da empresa, assim denominada por Eccles (1991), são totalmente superadas pela abordagem de sistema dinâmico do BSC. Entretanto, o BSC não se trata apenas de uma estrutura de indicadores de desempenho para a geração de informações importantes para a tomada de decisão, mas sim de uma ferramenta para a gestão estratégica da organização, algo mais complexo e com implicações mais amplas. Com o propósito de colocar a *estratégia em ação* (KAPLAN e NORTON, 1997), por meio da tradução da estratégia em mapas que podem ser interpretados e comunicados a todos os níveis da organização, o BSC consiste também em um método de modelagem estratégica de objetivos. Via modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior *feedback*, o processo de implementação do BSC traz consigo uma maneira diferente de materializar a estratégia, permite o entendimento dos objetivos estratégicos e traduz empiricamente seus relacionamentos.

Sem dúvida, pelo fato do BSC consolidar uma representação padrão dos objetivos estratégicos ao criar um mapa a ser seguido, principalmente pela operação da empresa, esse instrumento representa um grande avanço em termos de comunicação da estratégia. Entretanto, podemos dizer que os benefícios irreversíveis do ciclo de execução e feedback explicitado pelos seus idealizadores apresenta resultados limitados.

O mapa do BSC, como todo modelo, pressupõe um nível de abstração e simplificação da realidade e isso faz com o modelo negligencie certas restrições da realidade. Um desses aspectos é o assincronismo dos efeitos das ações e iniciativas estratégicas, ou seja, os indicadores ligados aos objetivos no mapa pressupõem uma aferição periódica, porém cada ação tem sua repercussão perceptível em diferentes períodos e até mesmo em períodos indeterminados. Outro aspecto importante é a simplificação em relação a objetivos concorrentes em tempo e recursos - um dos exemplos seria a restrição de capital que faria o mapa depender de um processo suporte de orçamento financeiro da estratégia para criar uma fila de prioridades de execução da estratégia. Outra simplificação que impacta sobre o aprendizado estratégico é a interligação empírica entre os objetivos que, embora sabendo que por trás de um objetivo há indicadores de performance conectados, não permite evidenciar no mapa a magnitude de impacto de um objetivo sobre o outro. Em outras palavras: isso inviabiliza a exploração de correlações mensuráveis entre objetivos. Seria, por exemplo, de grande valor para a empresa saber qual o impacto entre investimentos em expansão da base de clientes sobre retenção dos mesmos, ou, ainda, o aumento de volume de vendas e índices de qualidade de produto e assim por diante.

Ainda assim, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidas por todos os funcionários em todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela missão e pela estratégia. Esse viés de concepção de processo hierárquico e analítico da estratégia talvez consista no maior limitador da aprendizagem organizacional por enfatizar o objetivo e a medida imediata na operação em detrimento da ênfase na missão, pois, segundo Senge (1990), o simples entendimento da realidade não leva ao engajamento para a mudança, mas sim pela vontade de trazer a “visão” à realidade atual. Quando ainda o desejável seria não apenas gerenciar um *portfolio* de objetivos estratégicos, mas também enfatizar a gestão do *portfolio de competências* (HAMEL e PRAHALAD, 1995) estratégicas organizacionais. Em verdade, o ciclo de *feedback* mútuo entre operação e estratégia mapeada

não ocorre em sua plenitude no BSC. Kaplan & Norton (2006), em sua obra sobre alinhamento, ao citar o *Balanced Scorecard Hall of Fame for Strategy Execution*, evidenciam que sequer as empresas pertencentes a esse grupo seletivo, tendo auferido benefícios extraordinários com a implementação do BSC, se qualificam em melhores práticas de alinhamento estratégico. E, mesmo no grupo de empresas com ganhos expressivos (segundo grupo), essas se qualificam como apenas razoáveis nesse quesito, mesmo tendo logrado êxito semelhante às empresas de destaque nas fases de mobilização da liderança executiva e tradução da estratégia. Esses fatos denotam claramente que o sistema não cumpre seu papel pleno de modelo dinâmico e que as sinergias corporativas têm sensível atenuação à medida que evoluem para o nível de operação, ou seja, parte da energia de mobilização para a estratégia se perde por inércia ou atrito com as dinâmicas organizacionais vigentes. O que nos leva a poder inferir, pelo êxito dos dois grupos de empresas nas fases iniciais de implementação das estratégias, que existem fatores externos ao processo do BSC que contribuiriam para uma maior probabilidade de sucesso na ação estratégica.



Os participantes classificaram seu nível de excelência nas práticas utilizando uma escala de cinco pontos: (1 = "Somos péssimos"; 2 = "Não somos bons"; 3 = "Somos razoáveis"; 4 = "Somos bons"; 5 = "Somos a melhor prática")

Figura 1: Relação entre excelência na gestão e nível de benefícios

Fonte: Kaplan e Norton (2006)

5. PROPOSIÇÃO DE ALTERNATIVAS

A primeira grande questão que se impõe à organização após a formulação da estratégia é se a arquitetura organizacional comporta a visão do que se deseja ser; provavelmente não. Negligenciar esse fato é por em risco o êxito dos objetivos estratégicos, pois os mecanismos vigentes não estarão preparados ou sendo preparados para a nova proposta. Hamel e Prahalad (1995, p. 123) definem o que seria essa arquitetura voltada para a estratégia:

"Toda empresa tem uma arquitetura de informação (tanto hard – a infra-estrutura de tecnologia de informação – quanto soft – os padrões predominantes de comunicação interpessoal e interunidade). Para projetar a arquitetura de informações, a empresa precisa decidir quem vai se comunicar com quem, sobre o

que, com que frequência e de que formas. Toda empresa tem uma arquitetura social (geralmente, padrões de comportamento aceitos e hierarquia de valores implícita). Para criar uma arquitetura sócia,l a alta gerência precisa especificar que comportamentos devem ser estimulados e que tipo de pessoas devem se sentir à vontade trabalhando na empresa.”

Nesse aspecto, o BSC é de grande valia ao exercer função importante de comunicação entre os atores da estratégia, porém essas definições de arquitetura estratégica devem ser quase que paralelas ao mapeamento da estratégia, essas visões devem nascer juntas e evoluírem de forma sincronizada. Logo, não existe grande crítica à formulação da estratégia pela metodologia do BSC, porém ressalva-se que cuidados precisam ser tomados ao desdobrar a estratégia para propagá-la aos demais níveis da empresa. Deve existir uma ênfase maior nos processos que sustentarão os objetivos de cada perspectiva. Então, ao mapear os objetivos de cada estratégia, devem também ser mapeados quais os processos e competências chaves ligados a eles. O benefício imediato de gerar essa ligação entre processo e perspectiva do BSC é que usualmente as medidas de performance já estão estabelecidas, mesmo sendo esses processos fundamentais ou processos de suporte. Assim, o trabalho que se segue é o de apurar qual a relação das medidas dos processos em relação às medidas dos objetivos das perspectivas, ou seja, as correlações positivas ou negativas da medida do processo ao objetivo estratégico. Aos especialistas dos processos caberá alinhá-los à visão desejada, pois todos na empresa devem ter claramente respostas às seguintes questões colocadas por Hamel e Prahalad (1995): i) no que desejamos ser menores, ii) no que desejamos ser melhores e iii) no que desejamos ser diferentes. A partir dessas ligações, a empresa passa a aprender sobre a matemática de seus objetivos, explorando as correlações mensuráveis entre os indicadores que viabilizam o cumprimento dos objetivos estratégicos e que competências devem ser desenvolvidas para que esses números progridam. Daí emerge uma mudança importante de visão, a de perspectivas que interagem com a estratégia: as perspectivas de processos essenciais e de competências essenciais. A gestão desse *portfolio* pelos gerentes deve ser a prioridade na execução da estratégia. Porém, segundo Hamel & Prahalad (1995) a perspectiva de competências essenciais ainda não é natural às organizações. O mais usual está próximo disso: trata-se da identidade desenvolvida em torno de *unidades estratégicas de negócios*.

Nessa proposição, os gerentes intermediários exercem um papel inestimável para a estratégia, não apenas informando os objetivos como tradicionalmente se espera, mas informando também a visão do negócio, a visão da alta administração, gerando assim uma tensão natural - o que Senge (1990) cunhou de *tensão criativa* -, entre a situação atual e o modelo de negócio desejado, por conseguinte conduzindo ao *aprendizado criativo* (SENGE, 1990) ao invés de uma simples reengenharia ou aferições de cronômetros para fazer mais em menos tempo. Sobre a importância do trabalho gerencial para a estratégia, destaca Mintzberg (2006, p. 51):

“Os gerentes ‘examinam’ seus ambientes, monitoram suas próprias unidades, compartilham com outras pessoas e disseminam uma quantidade considerável de informações que obtêm. Os gerentes podem ser descritos como ‘centros nervosos’ de suas unidades, que usam sua posição para obter acesso a uma ampla variedade de fontes de informações. Dentro da unidade, cada um é um especialista que geralmente sabe mais sobre sua especialidade que o gerente. Mas, como o gerente está ligado a todos os especialistas, ele deve ter uma de conhecimento mais ampla sobre a unidade em geral.”

Por essa perspectiva, o gerente é importante elemento de ligação e coordenação dos objetivos estratégicos e ator importante para que o ciclo de feedback aconteça entre as medidas de processos operacionais e os objetivos estratégicos.

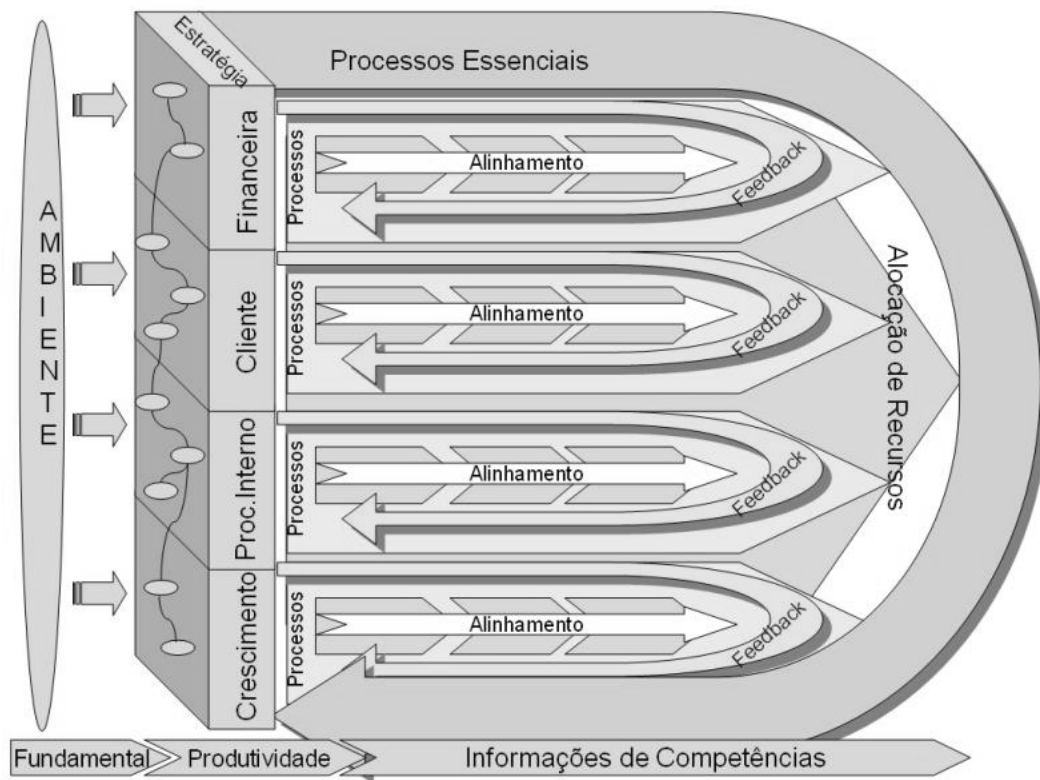


Figura 2: Proposição de modelo de ligação entre estratégia formulada e processos essenciais

Fonte: elaborado pelos próprios autores.

O nosso modelo propõe a ligação dos processos de negócio com os objetivos estratégicos da organização por intermédio dos indicadores de desempenho operacionais. O processo de alinhamento ocorre mais naturalmente dessa forma, praticamente uma decorrência, pois a empresa derivou a estratégia a partir de sua análise de ambiente externo, ambiente interno, visão e missão formuladas em etapas anteriores. Agora, tendo os objetivos estratégicos estabelecidos e determinados os indicadores relevantes para medi-los, devemos mapear os processos de negócio que são medidos por esses mesmos indicadores. Daí temos as primeiras interações e retroalimentação (*feedback*) do desdobramento da estratégia, o nível gerencial fornecerá os principais insumos para superação dessa etapa e passará a conhecer em detalhe os objetivos estratégicos da organização. Haverá, como decorrência, a exposição clara ao nível gerencial da empresa de quais são as expectativas da alta administração quanto ao desempenho e caminho de evolução dos processos de negócio de responsabilidade do corpo gerencial. Por outro lado, fica evidente que a alta administração receberá importantes informações dos processos relevantes para o aperfeiçoamento da estratégia, por conseguinte do mapa estratégico do BSC.

A etapa seguinte na tradução da estratégia é demonstrar no mapa estratégico os relacionamentos entre os objetivos estratégicos e entre perspectivas do BSC. No modelo proposto grande parte desse trabalho ocorre durante o mapeamento dos processos essenciais da empresa e seus indicadores, pois juntamente com esse trabalho deve ocorrer a verificação de correlação entre processos via seus indicadores. Logo, tendo os objetivos ligados aos

processos via indicadores, quando mapeamos as correlações entre indicadores no nível de processo esse se reflete nos objetivos do mapa estratégico, ou seja, quando assinalamos que um indicador de processo tem correlação positiva ou negativa com outro e ambos necessariamente constam nos objetivos do mapa estratégico essa ligação se fará presente de forma consistente no mapa estratégico. Também é bem provável que existam indicadores que não constarão no mapa estratégico, assim devem tratar-se de processos que estão ligados de alguma forma a outros processos conectados ao mapa estratégico. Essa ligação pode ser por correlação entre indicadores e/ou, como sendo o processo cliente ou fornecedor de informações, a outro processo. É aconselhável, nesse caso, que os processos tenham alguma classificação que denote tratar-se de processos essenciais ou de apoio, daí pode-se em seguida deter atenção sobre processos de apoio que se relacionam apenas com outros processos de apoio, pois esses devem passar por uma análise crítica para se de fato agregam valor ao negócio. Além de processos, também devemos analisar criticamente se há indicadores desnecessários, pois há sempre um custo de coleta, processamento e armazenagem dessas informações, mas, mais que isso, essas medidas supérfluas podem desviar o foco da análise gerencial dos objetivos desejados pela organização.

Para que processos de negócio e o mapa estratégico do BSC se relacionem dinamicamente o mapeamento de processos de negócio deve gerar informações suficientes para definir o perfil de operação da organização. Inicialmente, podemos identificar como informações necessárias para caracterizar um processo de negócio os itens que seguem:

- Identificação (nome, dono do processo, se é essencial, etc.);
- Entradas e saídas do processo (E/S);
- Competências (C) ligadas ao processo (necessária ou gerada);
- Interligações com outros processos (causa-efeito ou cliente-fornecedor);
- Leis e regulações internas e externas a que está sujeito (L);
- Recursos, insumos e riscos compartilhados pelo processo (R);
- Medidas e indicadores (M).

Com atenção especial sobre as informações das medidas, assume-se como informações básicas o que segue:

- Forma de cálculo ou apuração;
- Objetivo estratégico a que está ligada;
- Ações de melhoria de desempenho relacionadas;
- Projetos relacionados;
- Meta;
- Tendência;

- Perfil de avaliação (quanto maior ou menor melhor, variação permitida);
- Relação de causa com outro indicador (MC) positiva ou negativa;
- Relação de efeito com outro indicador (ME) positiva ou negativa.

Tendo definido no mapa estratégico os indicadores dos objetivos, metas e as relações entre os objetivos, teremos que os processos, ao menos os essenciais, serão conhecidos, basicamente documentados e medidos. O desenvolvimento das ações estratégicas ligadas aos processos gerará efeito sobre os mesmos, a alimentação as informações de indicadores dos processos gerará efeito sobre o mapa estratégico. As correlações e interligações inicialmente concebidas serão consistidas via essa rede de relacionamento de informações. Esse ciclo de mão dupla gerará, inclusive, informações para a otimização de alocação de recursos, bem como os riscos envolvidos para desempenhá-lo. Quando metas não são atingidas, na concepção tradicional do BSC, ocorre uma análise do tipo topo-abaixo sobre as informações do indicador de forma hierárquica, ou seja, cercamos os resultados de forma mais específica possível para explorar esses desvios. Na forma proposta, a análise levará diretamente ao processo que gerou o desvio e quais às ações ligadas a ele, para, entre outras coisas, verificar se as causas têm origem interna ou externa, se o resultado da medida foi um ponto isolado ou se constitui uma tendência a descontrole.

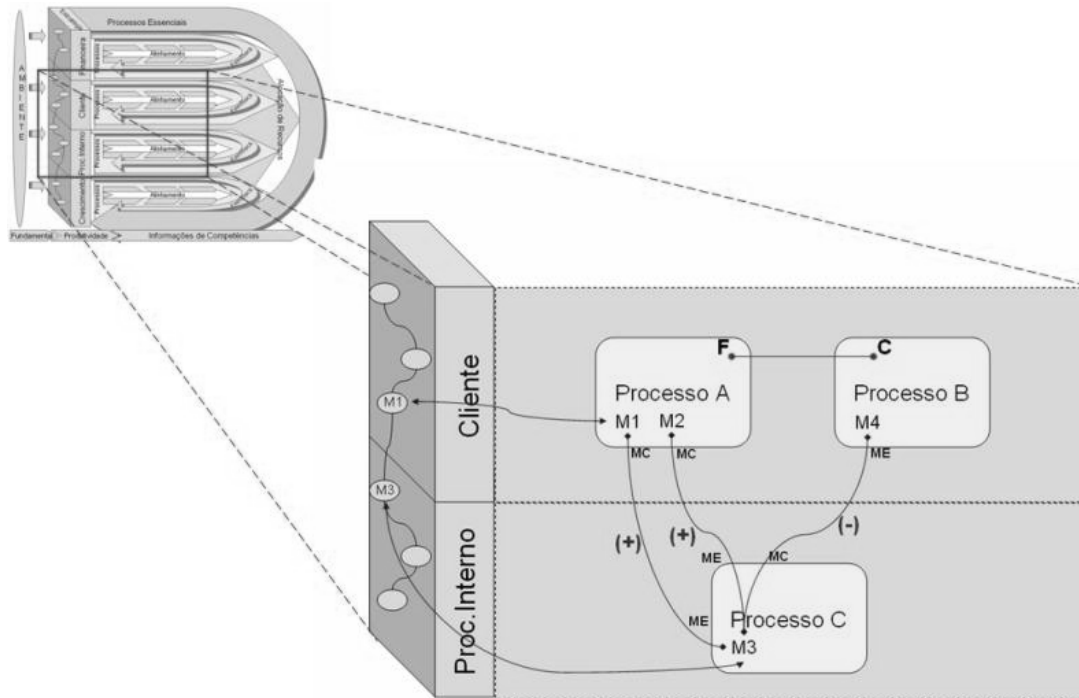


Figura 3: Exemplo de mapeamento e interação entre processo e estratégia no BSC

Fonte: elaborado pelos próprios autores.

A figura 3 consiste num exemplo de como seria o detalhamento entre duas perspectivas do BSC, nesse caso perspectiva de “clientes” e “processos internos”. Há uma ligação entre um objetivo da perspectiva de clientes que tem medida de desempenho M1 com um objetivo da perspectiva de processos internos com medida M3. Verifica-se no detalhamento dos processos das perspectivas uma relação entre os processos A e C, essa ligação é positiva, significando que uma melhora nas medida de A repercutem positivamente sobre o processo C, isso é evidenciado nas ligações de M1 e M2 com M3, onde MC na ligação significa que a relação é tipo “medida causa” e ME seria “medida efeito”. Nota-se que M2 no processo A não consta no mapa estratégico, mas tem papel importante nesse contexto por sua relação de causa-efeito com outra perspectiva.

Também podemos ver que o processo B está ligado ao processo A na mesma perspectiva por uma ligação F-C, que trata de uma relação cliente-fornecedor, ou seja, o processo B é cliente de informações do processo A. O processo B também sofre efeito do processo C, cabendo frisar que o efeito negativo em causa-efeito não denota que seja uma relação matemática inversamente proporcional entre indicadores, pois por exemplo, se M3 tiver perfil de avaliação do tipo “quanto menor melhor”, sua diminuição ou melhoria causará sobre M4 efeito de possível piora, dessas relações derivam os ajustes para obtenção de equilíbrio no mapa estratégico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que, de fato, não é possível melhorar aquilo que não é medido. As organizações, atuantes em um ambiente cada vez mais competitivo, percebem isso e perseguem a excelência em suas medidas. Porém, a convergência da performance em direção à estratégia ainda apresenta grandes necessidades de melhoria. Vimos, há mais de uma década, o surgimento do BSC como importante ferramenta para mobilização da estratégia, um instrumento que pode ser utilizado pelas empresas de forma a se obter maior convergência com as dinâmicas organizacionais, de ambiente e operacionais. Nesse sentido o modelo proposto nesse artigo contribui para que as interligações entre objetivos sejam baseadas em evidências concretas e mensuráveis, que as medições sejam de fato relevantes para continuidade e atingimento dos objetivos dos objetivos estratégicos do negócio. Como sistema dinâmico traduza de forma fiel as mudanças e transformações da organização e suas estratégias deliberadas ou não, e ainda que essas interações entre processos de negócio e estratégia garantam o alinhamento das ações e o aprendizado necessário para com excelência cumprir a missão previamente concebida. Ainda se poderia discorrer sobre as tecnologias de informação e técnicas de estudo de processo necessárias a implementação do modelo, bem como, a proposição de modelos matemáticos e/ou o uso de agentes inteligentes para a investigação das interligações e correlações entre medidas e objetivos estratégicos, que seria também contribuição muito relevante para a matéria.

7. REFERÊNCIAS

- DEMING, W. E., *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1980.
- DRUKER, PETER F., *The information executives truly need*. Harvard Business Review. Boston, p. 1-24, January-February 1995
- ECCLES, ROBERT G., *The performance measurement manifesto*. Harvard Business Review. Boston, p. 25-45, January-February 1991
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K., *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R.S.;NORTON, D.P., *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, R.S.;NORTON, D.P., *A estratégia em ação: balanced scorecard*, 4^a. ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.
- MINTZBERG, HENRY...[et al.], *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M., *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SENGE,P.M., *The leader's New Work: Building learning organizations*. Sloan Management Review, Fall 1990.