EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 5
ISBN: 978-65-981790-9-0 DOI: 10.29327/5396137
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis; Me. Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler e Me. Verônica Souto Maior De Lima Barros

CAPÍTULO 7

BALANCED SCORECARD E O DESAFIO DE EXECUTAR A ESTRATÉGIA

Fábio José Pereira Lima

RESUMO

Garantir que a estratégia seja a direcionadora das ações e resultados da organização e que todos os seus níveis a entendam e a executem, é uma das responsabilidades da direção da empresa. Para que isso ocorra com sucesso, uma das metodologias desenvolvidas para a realização desta tarefa é o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta organizacional que proporciona uma visão de longo prazo da gestão financeira e não financeira da empresa. O artigo pretende, a partir de pesquisa bibliográfica, demonstrar como o *Balanced Scorecard*, ao ser utilizado como ferramenta de gestão, proporciona um importante recurso e oferece um eficiente processo para a elaboração e desdobramento da estratégia na organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Gestão, Performance

ABSTRACT

Ensuring that the strategy is the driver of the organization's actions and results, and that all levels understand and execute it, is one of the responsibilities of the company's management. For this to happen successfully, one of the methodologies developed to carry out this task is the Balanced Scorecard, an organizational tool that provides a long-term view of the company's financial and non-financial management. The article intends, based on bibliographical research, to demonstrate how the Balanced Scorecard, when used as a management tool, provides an important resource and offers an efficient process for the elaboration and deployment of strategy in the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Management, Performance

INTRODUÇÃO

O estabelecimento e implantação da estratégia como meio de obtenção de uma vantagem competitiva, seu entendimento e instituição ao longo de todos os níveis da organização, de forma a garantir os objetivos e resultados planejados, são de responsabilidade da direção da empresa, seja um empreendimento de fins lucrativos, comunitário, organização não governamental ou política. O desafio deste objetivo é passar da elaboração da estratégia, assunto conhecido e estudado desde o trabalho desenvolvido por Michael Porter nos anos 1980, para seu entendimento e execução por todos dentro da organização. Segundo estudo efetuado em 2013, desenvolvido pela unidade de inteligência da *The Economist* em parceria com o PMI - *Project Management Institute*, entre 2010 e 2013, uma média de apenas 56% das iniciativas estratégicas foram bem-

sucedidas, e 61% dos entrevistados indicam que suas organizações precisam trabalhar para preencher a lacuna entre a elaboração da estratégia e sua implementação. Sob o ponto de vista de alinhamento, conforme este mesmo estudo, a maioria dos entrevistados diz que as atividades de suas empresas são apenas um pouco alinhadas com sua estratégia em todos os elementos do modelo de negócio. E, o número de pessoas que dizem estar desalinhadas até certo ponto é maior do que aqueles que dizem estar bem alinhados. Não basta ter uma estratégia bem definida. O Prof. Lawrence Hrebiniak, Professor Emérito do Departamento de Gerenciamento da Escola *Wharton* da Universidade da Pensilvânia, lembra: 'Não deve ser uma questão de desenvolver uma estratégia e esperar que funcione, mas de desenvolver uma estratégia e seguir um plano lógico para alcançá-la'. Ainda, segundo o conceito de que estratégia é 'um conjunto integrado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.' (Hitt et al., 2003), o objetivo deste artigo é, a partir da bibliografia existente, analisar como o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por *Robert Kaplan* e *David Norton* no início da década de 90 e estruturado no conceito de causa e efeito com uma visão integradora de recursos, atua para que a organização entenda a estratégia e a implante em todos seus níveis de decisões e operações, garantindo uma perfeita harmonia entre objetivos, ações e resultados.

REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Apresenta-se a seguir um conjunto de referências da bibliografia atual sobre o *Balanced Scorecard* e como ele atua para que a organização entenda a estratégia e a implante. O texto abrange os motivos de sua criação, sua essência integradora e os motivos da transformação de uma ferramenta de medição para uma ferramenta de implantação da estratégia, além de como seu uso, aceitação e resultados ocorrem nos dias atuais, após 25 anos de sua criação. Em seguida, apresenta-se o modelo para a implantação da estratégia pela utilização do *Balanced Scorecard*.

A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: O *BALANCED SCORECARD* E SEU "DNA" ESTRATÉGICO E INTEGRADOR

O *Balanced Scorecard*, ou "Indicadores Balanceados de Desempenho", foi criado a partir de estudos desenvolvidos por Norton e Kaplan na década de 1990, motivados pela crença de que os métodos então existentes para a avaliação do desempenho de uma organização não eram mais eficientes e precisavam ser revistos e melhorados. Nas palavras de Kaplan (2010), temos: "Dave Norton e eu apresentamos o *Balanced Scorecard* para fornecer um componente e uma ponte faltantes entre essas várias literaturas aparentemente conflitantes que foram desenvolvidas em completo isolamento umas das outras: a literatura sobre qualidade e gerenciamento enxuto, que enfatizou as atividades de melhoria contínua dos funcionários para reduzir o desperdício e aumentar a capacidade de resposta da empresa; a

literatura sobre economia financeira, que colocou maior ênfase nos indicadores de desempenho financeiro; e a teoria das partes interessadas, onde a empresa era uma intermediária tentando forjar contratos que satisfizessem todos os seus diferentes constituintes. Tentamos manter as informações valiosas de cada uma. O desempenho dos funcionários e dos processos são críticos para o sucesso atual e futuro. As métricas financeiras, em última análise, aumentarão se o desempenho das empresas melhorar. E, para otimizar o valor do acionista a longo prazo, a empresa teve que internalizar as preferências e expectativas de seus acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades. A chave era ter um sistema de gerenciamento e medição robusto que incluísse as métricas operacionais com indicadores a serem alcançados e métricas financeiras com indicadores dos resultados, juntamente com várias outras métricas para medir o progresso de uma empresa na condução do desempenho futuro." Seu potencial para ir além da medição e atuar na implantação da estratégia foi reconhecido pelas empresas que iniciaram a utilizá-lo, e conforme um de seus criadores temos, "Em breve, tornou-se natural descrever as relações causais entre os objetivos estratégicos. Por exemplo, uma cadeia causal elementar de objetivos estratégicos seria: Os funcionários mais treinados em ferramentas de gerenciamento de qualidade reduzem os tempos de ciclo e os defeitos de processo; os processos melhorados levam a prazos de entrega ao cliente mais curtos, melhora o tempo de entrega, e menos defeitos experimentados pelos clientes; as melhorias de qualidade experimentadas pelos clientes levam a maior satisfação, retenção e novas compras, o que impulsiona, em última análise, maiores

receitas e margens. Todos os objetivos estão interligados em uma relação de causa e efeito, começando com os funcionários, continuando por processos e clientes, e culminando em um maior desempenho financeiro." Kaplan (2010). No uso do *Balanced Scorecard* na implantação da estratégia, "Seu processo funciona na identificação de ligações importantes entre o desempenho financeiro e o cliente, processos internos e métricas organizacionais. Isso cria um mecanismo para traduzir a visão estratégica em ações concretas necessárias para alcançar o sucesso" (CIMA - Chartered Institute of Management Accountants, 2013), e, quando utilizado como sistemas estratégico de planejamento e gerenciamento, pode ajudar a alinhar uma organização por trás de uma visão compartilhada de sucesso e fazer com que as pessoas trabalhem nas coisas certas e se concentrem nos resultados. "Um *scorecard* é mais que uma maneira de medir o desempenho... é um sistema, composto por pessoas, estratégia, processos e tecnologia" (Howard Rohm, 2008). Em trabalho realizado pelo CIMA - *Chartered Institute of Management Accountants* em 2013, apresenta-se que o *Balanced Scorecard* fornece um meio para esclarecer, articular e comunicar a estratégia. É uma maneira abreviada de colocar todos os indicadores chave em um "painel" que pode ser usado para monitorar os resultados. Ao incluir indicadores não financeiros, pode ser usado para mostrar como os aspectos não financeiros do desempenho, como a satisfação do cliente, impulsionam o desempenho financeiro, e é uma ferramenta útil para motivar os funcionários e concentrar sua atenção em fatores que são considerados críticos para o desempenho a longo prazo, em vez de resultados financeiros de curto prazo. Bezerra (2014)

lembra que o principal objetivo do *Balanced Scorecard* é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce, que traduz a missão e a estratégia em objetivos e indicadores, organizados através de indicadores que comunicam aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao encadearem os resultados desejados pela empresa, os executivos desejam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos os colaboradores da organização à alcançar os objetivos de longo prazo, e que para isso é preciso executar algumas ações, dentre as quais estão: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas; Melhorar a retroalimentação (*Feedback*) e o aprendizado estratégico; Comunicar e associar objetivos e indicadores estratégicos. Paul Abu (2017), em seu artigo lembra que as organizações atuais estão concentrando seus esforços em vários pilares fundamentais, com foco em obter mais participação no mercado, atraindo mais clientes ou ganhando mais lucro. Em outras palavras, as organizações tentam ser mais proficientes na consecução de seus objetivos. Muitos sistemas de gerenciamento de desempenho ajudam as organizações de várias maneiras, cada uma com seus pontos fortes e fracos, e coloca: "Em comparações com outros sistemas, a implementação de um sistema de gestão de *Balanced Scorecard* em qualquer tipo de organização oferecerá mais benefícios, pois mede o desempenho de uma organização a partir de quatro perspectivas principais: Financeiro, Cliente, Processos Internos e Pessoas, aprendizagem e crescimento, que representam áreas-chave para o sucesso de qualquer organização".

TRADUZIR E ALINHAR A ESTRATÉGIA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E O MAPA ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO COM *BALANCED SCORECARD*

Conforme estudo do *The Economist Intelligence Unit* (2013), 61% dos entrevistados indicam que suas organizações precisam trabalhar para preencher a lacuna entre a elaboração da estratégia e sua implementação. Sob o ponto de vista de alinhamento, a maioria dos entrevistados dizem que as atividades de suas empresas são apenas um pouco alinhadas com sua estratégia em todos os elementos do modelo de negócio.

Kaplan (2010) lembra que como lição aprendida no desenvolvimento e aplicação do *Balanced Scorecard*, "Assim, enquanto nosso artigo inicial tinha o título, "Indicadores que impulsionam o desempenho", logo aprendemos que devemos começar não com indicadores, mas com descrições do que a empresa quer realizar. Descobriu que a seleção de indicadores foi muito mais simples depois que os executivos da empresa descreveram suas estratégias através dos múltiplos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. ", e, "A ideia de vínculos causais entre os objetivos e os indicadores do *Balanced Scorecard* levou à criação de um mapa estratégico, articulado em um artigo HBR (*Harvard Business Review*), e vários livros (Kaplan & Norton 2000, 2001, 2004). "

Em seu estudo, Isoraite (2007) traz que, o processo de construção do *Balanced Scorecard* é baseado na premissa de estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Essas hipóteses formam a estratégia para mover a organização da sua posição atual para onde ela quer ser. Ao desenvolver o *scorecard* e usando as métricas de desempenho associadas, a causa e as relações entre ações e impactos são explícitas e testáveis, assim ao expectador externo a organização deve ser possível que compreenda a estratégia e como ela deve ser alcançada a partir de um mapa estratégico efetivo e bem construído, e é crucial que um *Balanced Scorecard* represente uma cadeia de vínculos de causa e efeito assumidos entre e dentro de cada ponto de avaliação. Para cada indicador de desempenho, deve ser claro qual é o indicador de desempenho chave e como cada um deles é alcançado. Construir o mapa estratégico envolve as seguintes etapas: "Clarificar a missão e a visão estratégica" e "Especificar objetivos em cada área de avaliação necessários para realizar essa visão". O mapa estratégico descreve os impactos das atividades. Após a construção do mapa, ou seja, ligar ações e seus impactos, as operações podem ser gerenciadas para alcançar os resultados desejados.

MOBILIZAR A TODA ORGANIZAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS DA ESTRATÉGIA

Bezerra (2014) destaca, "A tradução da missão estratégica é algo crucial para o desempenho dos objetivos organizacionais e deve ser feita por

todos os gestores, através de um conjunto de objetivos e indicadores inerentes a cada departamento (Mapa Estratégico), que contribuem para a criação de um consenso entre gestores, colaboradores e as atividades da organização em si. “

Pangarkar e Kirkwood (2009) reforça que, simplesmente desenvolver um *scorecard* em nível corporativo é insuficiente. Desenvolver *scorecards* através da organização, ou cascatear *scorecards* a partir do nível corporativo é requerido para garantir uma conexão com a estratégia por toda a organização. Após a direção da organização completar o *scorecard* em nível corporativo, deve assistir cada unidade de negócio a elaborar seu *scorecard* que complemente o corporativo. É importante que tantos gerentes quanto possíveis em vários níveis estejam envolvidos para garantir que os objetivos estratégicos de alto nível se traduzam em objetivos relevantes e tangíveis em todas as áreas. Alistar uma grande variedade de equipes de gerentes e empregados, assegurará um alto nível de energia e gerará o compromisso entre os funcionários.

A ESTRATÉGIA GERANDO VALOR: O *BALANCED SCORECARD*, SEU USO E BENEFÍCIOS NA ATUALIDADE

Em relação ao valor agregado a organização pelo uso do *Balanced Scorecard*, Adelina Chelniciuc (2011), apresenta em seu artigo, “*The impact of using the Balanced Scorecard – Statistics and Results”*

indicadores do quanto o *Balanced Scorecard* esta em uso e quais alguns dos benefícios obtidos pelas empresas que o utilizam, a saber:

> 1. "Estudo realizado pela *Palladium Research Team* e citado por David Norton durante a entrega de sua *Master Class no Balanced Scorecard Forum Dubai* (2011) mostra que as empresas que utilizam o Sistema de *Balanced Scorecard* criaram níveis dramaticamente mais elevados de valor para o acionista e para a organização ao longo de um período de três anos. As organizações do *Balanced Scorecard Hall of Fame* declaram, em média, um aumento de 225% nos valores dos acionistas, em comparação com apenas 15% para organizações não-BSC", Chelniciuc (2011).
>
> 2. "Atualmente, existem apenas alguns estudos acadêmicos que avaliam o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard* e seu impacto no desempenho organizacional. Talvez, o mais conclusivo realizado por Crabtree e DeBusk (2008) mostra que as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* superam significativamente as empresas que

não adotam o BSC ao longo de um período de três anos, começando com o ano de adoção. O estudo levou em consideração 57 empresas *Balanced Scorecard* e 107 empresas não-*Balanced Scorecard* e comparou os resultados dessas empresas em três importantes Indicadores ou critérios de desempenho chave (Valor de Mercado / Ativos Líquidos e Book-to-Market), dois anos antes da adoção e três anos após a implementação do *Balanced Scorecard*. Os resultados mostram que, ao longo do período de três anos pós-adoção, os adotantes do *Balanced Scorecard* superaram os seus homólogos não adotantes em 27-30 pontos percentuais, enquanto a diferença média nos critérios cumulativos entre os resultados de pré-adoção de dois anos e os resultados pós-adoção de três anos. Os resultados da adoção são ainda mais significativos, com mais de 34 pontos percentuais. ", Chelniciuc (2011).

Adela Tudorache (2016), traz em seu artigo uma reflexão sobre os motivos que fazem do *Balanced Scorecard* uma ferramenta atual, mesmo após mais de 2 décadas de sua criação, ainda que sob o

ceticismo de alguns. Sua afirmativa se baseia em, além do fato de que o *Balanced Scorecard* está entre as 10 ferramentas mais populares usadas nas estruturas de desempenho (demonstrado na pesquisa bianual "*Management Tools & Trends* 2015" feita pela *Bain & Company*, desde 1993), as seguintes seis razões pelas quais essa ferramenta ainda é relevante e importante em qualquer empresa:

a. Une a empresa para a execução da estratégia;

b. Alinha todos os membros da organização para a mesma missão e visão;

c. Torna as organizações mais sensíveis às mudanças abruptas;

d. Apresenta a saúde de uma organização;

e. Melhora a transparência;

f. Finalmente, o *Balanced Scorecard* conecta projetos a indicadores, e indicadores a estratégia.

IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: O *BALANCED SCORECARD* EM AÇÃO

Do estudo da *The Economist Intelligence Unit* (2013) temos, "A execução da estratégia sempre foi o complemento essencial da

formulação de estratégias. Em um ambiente de negócios intensamente competitivo e com a crescente velocidade das mudanças tecnológicas, a importância da implementação da estratégia aumentou exponencialmente.“ e neste mesmo estudo, a partir de declaração do professor Hrebiniak temos, “Não deve ser uma questão de desenvolver uma estratégia e esperar que funcione, mas de desenvolver uma estratégia e seguir um plano lógico para alcançá-la. “

CONSTRUIR E IMPLANTAR A ESTRATÉGIA: A METODOLOGIA COM O USO DO *BALANCED SCORECARD*

“A construção de um sistema de *Balanced Scorecard* é como colocar um quebra-cabeça em conjunto, onde diferentes peças se juntam para formar um mosaico completo. No *Balanced Scorecard*, as "peças" são componentes estratégicos que são construídos individualmente, verificados para "ajustar" contra outros componentes estratégicos e montados em um sistema completo”. Howard Rohm (2008)

O CIMA *Chartered Institute Of Management Accountants* (2013) e Rigby (2015) trazem ações a serem tomadas para construir e implementar um *Balanced Scorecard*, os responsáveis devem:

a. Articular a visão e a estratégia do negócio;

b. Usar o *scorecard* para tornar a estratégia um processo contínuo;

c. Identificar as categorias de desempenho que melhor ligam a visão e estratégia do negócio aos seus resultados;

d. Estabelecer objetivos que apoiem a visão e a estratégia do negócio;

e. Desdobrar o *scorecard* para unidades de negócios e equipes funcionais;

f. Usar o *scorecard* para gerar planos de ação;

g. Desenvolver indicadores eficazes e padrões significativos, estabelecendo marcos a curto prazo e metas de longo prazo;

h. Garantir a aceitação dos indicadores por parte da empresa;

i. Criar sistemas apropriados de orçamentação, rastreamento, comunicação e recompensa;

j. Coletar e analisar dados de desempenho e comparar os resultados reais com o desempenho desejado;

k. Agir para fechar lacunas desfavoráveis.

l. Iniciar com objetivos, siga com indicadores, então iniciativas - Por exemplo, aumente as vendas em x%, introduza novos

produtos no próximo 12 meses, lance uma nova iniciativa de desenvolvimento de produtos e marketing;

m. Manter de quatro a cinco indicadores para cada perspectiva;

n. Criar uma combinação de indicadores direcionadores, resultado, entrada e saída - a satisfação do cliente é um indicador direcionador de vendas; o número e a qualidade das chamadas de clientes atendidas são indicadores de saída do processo de atendimento ao cliente;

o. Recompensar os resultados;

p. Usar o *scorecard* para capacitar as equipes e fazer o trabalho de estratégia para todos.

O CIMA *Chartered Institute Of Management Accountants* (2013) ainda alerta sobre o que não fazer em uma implantação da estratégia utilizando no *Balanced Scorecard*

a. Não usar o *scorecard* como outra ferramenta de comando e controle, ou processo de definição de metas anual.

b. Não retirar o suporte para o *scorecard* no primeiro sinal de metas financeiras perdidas.

c. Excesso de métricas podem estragar o scorecard.

d. A falta de identificação e validação de vínculos causais prejudica a credibilidade dos indicadores.

e. Falhar no desdobramento em cascata no *scorecard* e criar ligações para compensar o sucesso.

f. Evitar criar unidades de negócios ou *scorecards* funcionais que possam ser agregados no nível acima.

ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos descrevem como as organizações criam valor construindo temas estratégicos, como "crescimento" ou "produtividade". Eles fornecem um caminho para as empresas "contar a história" de sua estratégia aos funcionários e outras partes interessadas corporativas, aumentando assim o engajamento no processo estratégico. Os mapas estratégicos forçam as organizações a colocar o ônus sobre a estratégia, em seguida, em medir a implementação, eliminando assim o problema de inúmeros indicadores desalinhados. Os mapas estratégicos formam a base apropriada para os indicadores de desempenho de *Balanced Scorecard*, ligações para técnicas adequadas de gerenciamento e validação e alocação de recursos para iniciativas e

estratégias que suportam as proposições de valor de uma organização e objetivos primordiais. CIMA *Chartered Institute Of Management* Accountants (2013).

De acordo com Pangarkar e Kirkwood (2009), o mapa estratégico garante que os objetivos da organização em cada uma da perspectiva do *Balanced Scorecard* são consistentes e internamente alinhados, o que significa que a organização está focada e realiza em um nível de excelência.

DIRECIONADORES DA ESTRATÉGIA E SEUS RESULTADOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Conforme Kaplan (2010) chama a atenção, a escolha dos objetivos apresentados no mapa estratégico, e indicadores representativos, balanceados, e que se sejam direcionadores de resultados futuros, tem importância fundamental no sucesso e acompanhamento do desempenho da estratégia, e que dentro deste objetivo, as empresas passaram a escrever seus objetivos estratégicos com citações que refletem a voz de seus clientes e funcionários e apresenta indicações para a perspectiva:

a. Perspectiva Financeira: Incluir objetivo de alto nível para a criação sustentada de valor para os acionistas e apoiando sub-objetivos para

crescimento de receita, produtividade e gerenciamento de riscos

b. Perspectiva do Cliente: Incluir objetivos para a proposição de valor oferecida aos clientes. A proposta de valor, a combinação única de preço, qualidade, disponibilidade, facilidade e velocidade de compra, funcionalidade, relacionamento e serviço. O que diferencia a empresa de seus concorrentes ou o que pretende fazer melhor.

c. Perspectiva do Processos: Como criar e entregar a proposição de valor diferenciada e cumprir os objetivos financeiros de produtividade e melhorias

d. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Descrever os objetivos para funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional.

COMUNICAR A ESTRATÉGIA, SEUS OBJETIVOS METAS: MAPAS ESTRATÉGICOS

Isoraite (2007) apresenta sobre o mapa estratégico: A partir de um mapa estratégico exemplo (figura 1), verifica-se a ligação entre ativos intangíveis e processos críticos à proposição de valor e resultados de clientes e financeiros, ou seja, que a missão da organização é melhorar o valor para os acionistas, e isso é alcançado através do crescimento das receitas e das estratégias de produtividade - objetivos das perspectivas financeiras. O mapa estratégico mostra que, o aumento do valor para o cliente e o valor entregue por novos bens e serviços serão o principal motor do aumento do valor para o acionista, e estes são impulsionados por excelência operacional, relacionamento com o cliente e liderança de produtos. Pesquisas e retorno dos clientes, menor número de queixas e menor número de mercadorias devolvidas são formas de demonstrar que há progresso em direção à sua realização. A excelência operacional, relacionamento com cliente e a liderança do produto são impulsionados por iniciativas identificadas na perspectiva dos processos internos: inovar, aumentar o valor do cliente, alcançar a excelência operacional e se manter políticas ambientas e regulatórios alinhadas com as expectativas das partes interessadas. Assim espera-se que a organização: apoie inciativas de inovação com recursos aplicados em "Pesquisa e Desenvolvimento"; maior variedade e quantidade de ofertas disponíveis ao cliente, de forma a aumentar o valor para o cliente; reavaliar processos internos de produção e logística e monitorar os impactos ambientais das atividades. Como base destas atividades e de suas mudanças, temos a implantação apropriada e utilização efetiva dos componentes da perspectiva de aprendizagem e crescimento - competências dos funcionários, tecnologia e cultura corporativa.

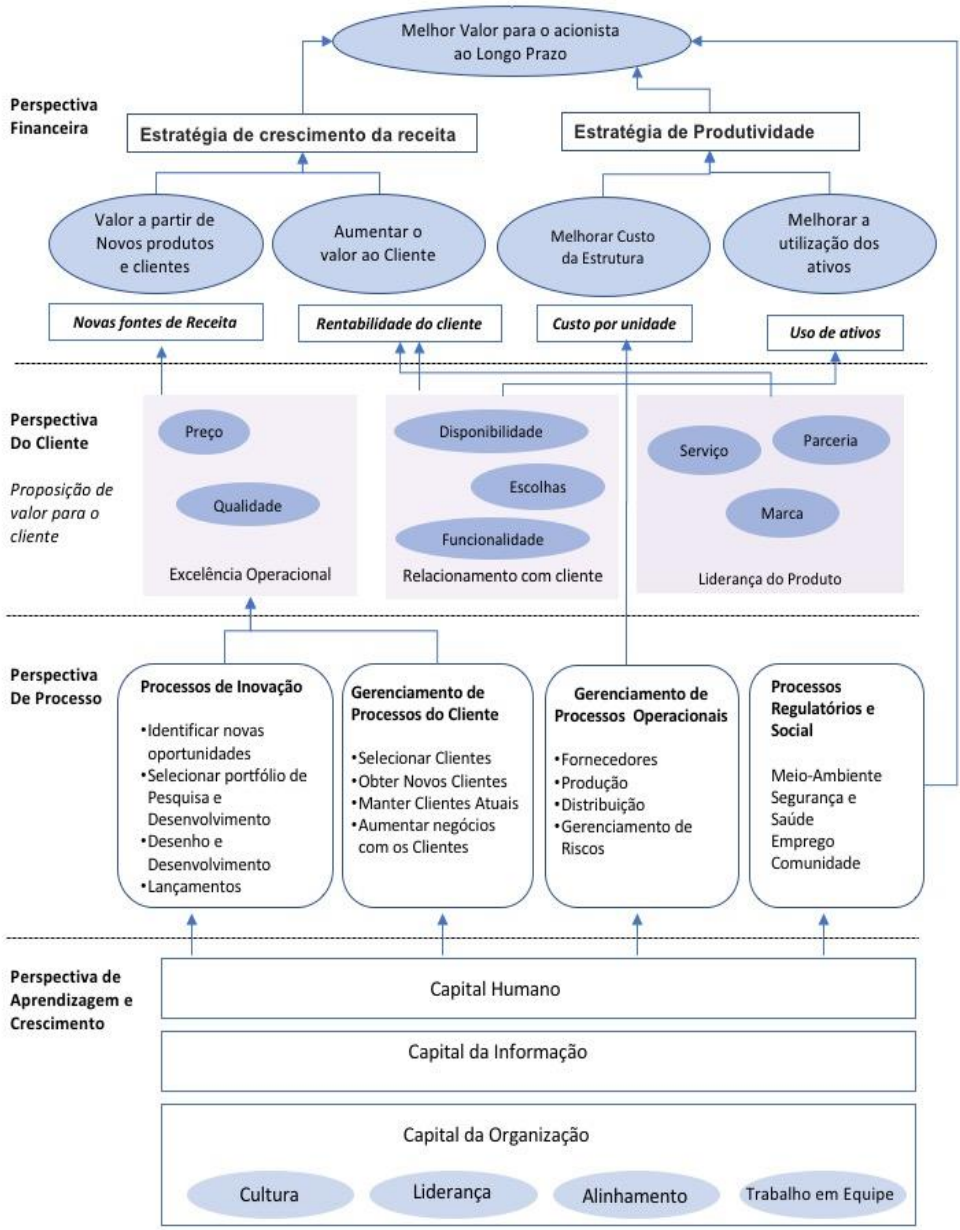

Figura 1 – Mapa Estratégico – Adaptado de Kaplan (2010)

ACOMPANHAR E MONITORAR A IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: *SCORECARD*

Kaplan (2010) nos lembra que, a seleção de medidas é muito mais simples após descrever as estratégias através dos múltiplos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Conforme Pangarkar e Kirkwood (2009), cada uma das perspectivas contêm, além dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas especificas que englobam a lista do que os colaboradores da organização necessitam fazer para atingir a estratégia corporativa, e são comunicados e apresentados em um *scorecard* (figura 2), que, similar ao painel em um carro, em um olhar fornece informações em tempo real, como estão o combustível, a velocidade, etc. O *scorecard* registra e comunica aos gestores em termos claros e definidos como a organização realiza suas estratégias e objetivos.

a. Objetivos: Onde queremos chegar? Resultado que a organização deseja atingir. Cada objetivo é ligado diretamente com a estratégia da organização e sua missão

b. Indicadores: Como mediremos o que estamos fazendo? Registra o método que se pretende usar para medir o resultado de cada objetivo

c. Metas: Como saberemos quando chegarmos?

Estabelecer um propósito específico, uma meta precisa do que se deseja alcançar em cada objetivo, para guiar os esforços para atingir o objetivo. Deve ser ao mesmo tempo realista, assim como ajudar a impulsionar a organização a frente

d. Inciativas: O fazer para chegar onde se quer estar?

São ações executáveis que fazem atingir os objetivos e cumprir ou exceder as metas

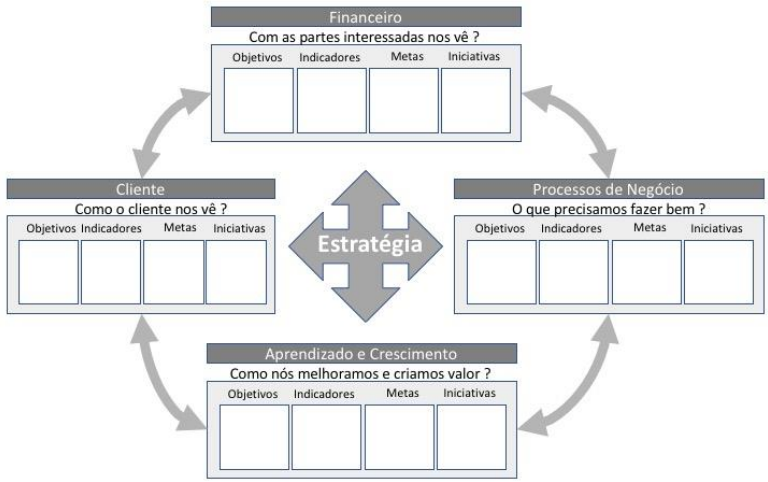

Figura 2: *Scorecard* adaptado do modelo proposto por Pangarkar e Kirkwood (2009)

PONTOS DE ATENÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COM *BALANCED SCORECARD*

Pangarkar e Kirkwood (2009) e Norreklit, Jacobsen e Mitchell (2008), nos alerta que muitas organizações que adotam *Balanced Scorecard* não conseguem alcançar as recompensas que elas esperam, e mesmo as empresas mais bem-sucedidas enfrentaram problemas ao implementar o *Balanced Scorecard*, e destacam se alguns pontos de atenção:

a. Indicadores que não se concentram em uma estratégia clara e abrangente
Os gerentes necessitam compreender a estratégia da empresa e como podem contribuir para sua implementação;

b. Falha na comunicação e educação
Um *scorecard* só é eficaz se for claramente entendido em toda a organização;

c. Não há responsabilidade
Cada objetivo, indicador, meta e iniciativa deve ter um proprietário.;

d. Empregados sem responsabilidade
Os funcionários também devem ter a autoridade, a responsabilidade e as ferramentas necessárias para impactar os indicadores relevantes;

e. Um só *scorecard* para toda uma organização
Nunca, tente construir um só *scorecard* para toda a organização, pois isso levará a um *scorecard* potencialmente com centenas de medidas, pouco foco e não será claro o que é importante para quem;

f. Usando apenas indicadores de resultado
Deve-se ter cuidado para identificar também os indicadores direcionadores que podem ser usados para planejar o desempenho futuro;

g. Uso de métricas genéricas
Cada organização deve colocar esforços para identificar os indicadores apropriados para sua própria estratégia e posição competitiva

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostra que sob o ponto de vista da implantação da estratégia, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um sistema viável e eficiente de planejamento estratégico, gerenciamento e comunicação em toda a organização. Alinha o trabalho que as pessoas realizam com a visão e a estratégia da organização, comunica a intenção estratégica em toda a organização e com as partes interessadas externas e fornecem uma base para alinhar melhor os objetivos estratégicos com os recursos. Os indicadores de desempenho estratégico e operacional (resultados, produção, processos e insumos) são apenas um dos vários componentes importantes, e os indicadores são usados para melhor informar a tomada de decisão em todos os níveis da organização. As realizações e os resultados são o foco principal, com base estratégia bem executada. É versátil, podendo ser utilizadas em qualquer tipo de organização, seja de fins lucrativo ou não, bastando para isto ajustar os objetivos e indicadores as características da organização.

Sob a questão se o *Balanced Scorecards* se encontra efetivo e em uso de forma eficiente e eficaz nos tempos atuais, passados mais de 20 anos de sua introdução, encontramos nos resultados publicados em 2015, de pesquisa bianual efetuada desde 1993 por *Bain & Company Inc*, e sob coordenação de Rigby e Bilodeau que o *Balanced Scorec*ard se mantem entre as 10 ferramentas de gestão mais usadas , estando no 6º lugar na pesquisa de 2015 , com uma aplicação em 38 % das empresas pesquisas, mesmo patamar da pesquisa anterior, com uma nota de satisfação de 3,9

em uma escala até 5 , apresentando uma maior satisfação nos mercados emergentes. A importância deste patamar de uso fica mais reforçado quando se avalia o escopo da pesquisa, com mais de 13 mil entrevistados, de mais de 70 países da América do Norte, Europa, Ásia, África, Oriente Médio e América Latina.

A pesquisa apresenta ainda um modelo para a implantação de estratégia utilizando-se o *Balanced Scorecards*, de forma a servir de base para estudo mais aprofundado.

Esperamos que esta pesquisa incentive a acadêmicos, profissionais da área de planejamento estratégico e outros estudiosos a se aprofundarem no tema e trazer a luz estudos e artigos, colaborando para uma maior e melhor utilização do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOG eGESTOR. **Resumo do Livro "Estratégia Competitiva" de Michael Porter**. Santa Maria: eGestor,2017. Artigo na Internet. Seção Empreendedorismo.

Disponível em: < http://blog.egestor.com.br/estrategia-competitiva-micheal-porter/>.

Acesso em: 06 set. 2017.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Why Good Strategies Fail - Lessons For The C-Suite**. Londres: The Economist Intelligence Unit, 2013. p. 1-3. Em formato PDF.

Seção Documentos. Disponível em: < https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/why-good-strategies-fail-report.pdf>. Acesso em: 02 out. 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, D R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª Edição.São Paulo: CENGAGE Learning, 2007.p. 5

KAPLAN, ROBERT S. **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**. Cambridge: Escola de Negócio de Harvard, 2010. Em format PDF. Seção Faculdade e Pesquisa. Disponível em: < http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf >. Acesso em: 17 abr. 2017.

CIMA - CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Essential Tools For Management Accountants**. Londres: Chartered Institute Of Management Accountants, 2013. p. 38-49. Em formato PDF.

Seção Recursos. Disponível em: < https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/list.html>. Acesso em: 02 out. 2017.

ROHM, HOWARD. **Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization**. Cary: Balanced Scorecard Institute, 2008. Em Formato PDF.

Seção Artigos e Vídeos. Disponível em: < http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/Using-the-BSC-to-Align-Your-Organization >. Acesso em: 28 set. 2017.

BEZERRA, FELIPE. **Balanced Scorecard (BSC): Analise e Aplicação**. São Paulo: Portal Administração, 2014. Em formato de artigo na Internet. Secção Administração. Disponível em: < http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em:28 set. 2017.

ALBU, PAUL. **Strengths of the Balanced Scorecard Management System- A comparative perspective**. Melbourne Docklands: Performance Magazine, 2017. Em formato de artigo na Internet. Seção Artigos. Disponível em: < http://www.performancemagazine.org/balanced-scorecard-management-system/>. Acesso em: 13 out. 2017.

ISORAITE, MARGARITA. The Balanced Scorecard method as a tool evaluating performance of local authority. **Economia e Gestão: Questões e Perspectivas atuais**. Siauliai, 2007, Volume 2, Seção Economia, Pg. 76-82. Em Formato PDF. Disponível em: < http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/isoraite.pdf>. Acesso em 17 out. 2017.

PANGARKAR, Ajay M. e KIRKWOOD, TEREZA. **The trainer's Balanced Scorecard: A complete resource for linking learning to organizational strategy**. São Francisco: Pfeiffer,2009.

CHELNICIUC, ADELINA. **The impact of using the Balanced Scorecard – Statistics and Results**. Melbourne Docklands: Performance Magazine, 2011. Em formato de artigo na Internet. Seção Artigos. Disponível em: < http://www.performancemagazine.org/the-impact-of-using-the-balanced-scorecard-statistics-and-results/>. Acesso em: 13 out. 2017.

TUDORACHE, ADELA. **The Balanced Scorecard, just as relevant after 24 years**. Melbourne Docklands: Performance Magazine, 2016. Em formato de artigo na Internet. Seção Artigos. Disponível em: < http://www.performancemagazine.org/balanced-scorecard-just-relevant-24-years/>. Acesso em: 13 out. 2017.

RIGBY, DARRELL K.e BILODEAU, BARBARA. **Management Tools & Trends 2015**. Edição 2015. Boston: Bain & Company Inc., 2015.Em Formato PDF.
Seção Publicações. Disponível em: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx?hootPostID=6d42e0f78c3dd259a8e0be6b68eaa22c>. Acesso em: 28 set. 2017.

RIGBY, DARRELL K. **Management Tools 2015 - An executive's guide.** Edição 2015. Boston: Bain & Company Inc. Em Formato PDF. Seção Publicações. Disponível em: < http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx?hootPostID=6d42e0f78c3dd259a8e0be6b68eaa22c>. Acesso em: 28 set. 2017.

NORREKLIT, H., JACOBSEN, M. AND MITCHELL, F. Pitfalls in using the Balanced Scorecard. **Journal of Corporate Accounting and Finance,** São Francisco, 2008, Volume 19, Issue 6, Setembro/Outubro 2008, p. 65–68. Em Formato PDF. Seção Papeis. Disponível em: < https://www.academia.edu/20426473/Pitfalls_in_using_the_balanced_scorecard>. Acesso em 22 out. 2017.