



O USO EQUILIBRADO DE INDICADORES BALANCEADOS

Luciano Ferreira Barboza
(UFF - LATEC)

Resumo

A partir dos anos 90 percebe-se uma maior utilização de metodologias relacionadas à medição da eficácia e eficiência dos processos empresariais, estimulando os profissionais identificarem quais os parâmetros organizacionais necessitariam ser monitorados. Esta procura resultou, na maioria dos casos, o uso inadequado de inúmeros dados operacionais, como se fossem indicadores de desempenho, aumentando os custos operacionais e reduzindo o valor agregado à gestão, uma vez que muitas decisões eram estabelecidas sob um prisma meramente operacional, esquecendo-se o nível tático e principalmente o estratégico. A presente pesquisa visa demonstrar como deve ser realizada uma correta identificação dos indicadores, dentro dos processos empresariais, de forma que as medidas adotadas; sejam obtidas por meio de modelagem matemática ou simplesmente por correlação direta com os fatos, permitam sinalizar a todas as partes interessadas o verdadeiro desempenho organizacional. O trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa descritiva, analisando os principais pontos sobre o assunto, os quais foram evidenciados através de uma revisão bibliográfica. Como conclusão, o trabalho apresenta uma forma de utilizar as diversas definições sobre indicadores, possibilitando o uso adequado destes às gestões empresariais, tornando o ato da medição um trabalho sistêmico, agregando valor às organizações.

Palavras-chaves: Medição, Indicadores de desempenho e Desempenho organizacional.

1 – INTRODUÇÃO

Citando Kardec, Flores, Seixas (2008), muitos dos indicadores utilizados pelas empresas não traduzem a realidade dos fatos, podendo gerar ações inadequadas e custos desnecessários, devido a uma coleta errada de dados, levando os profissionais a uma interpretação equivocada dos resultados e não agregando valor na orientação das ações, diretamente e de maneira consistente em direção às metas previstas.

O principal objetivo deste trabalho é fornecer subsídios adequados, a fim de que os profissionais que necessitem utilizar os indicadores de desempenho como uma ferramenta de gestão, o façam de maneira que esta possa identificar com eficácia, os pontos fracos dos processos, descobrindo-se as possíveis causas dos resultados indesejados, tentando apontar as soluções para as não-conformidades e as análises para as devidas oportunidades de melhorias.

2 – METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2010) tem-se:

- **Quantos aos fins:** a pesquisa tem um caráter descritivo, fornecendo subsídios para o conhecimento sobre os indicadores de desempenho, de extrema importância para a gestão das organizações.
- **Quantos aos meios:** é uma pesquisa bibliográfica, por ser um trabalho sistematizado e desenvolvido com base em informações de livros e trabalhos científicos, os quais contribuíram para fundamentar o desenvolvimento e o resultado da mesma.

3 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 – INDICADORES DE DESEMPENHO

3.1.1 – Conceito e objetivos

Maranhão, Macieira (2008, p.69) para descreverem os indicadores citam o físico francês, Lord Kelvin (1842-1907):

“Quando se pode medir e exprimir em números aquilo de que se fala, sabe-se alguma coisa a respeito; mas quando não se pode medir, quando não se pode exprimir em números, o conhecimento é parco e insatisfatório.”

Lembrando também o mestre William Edwards Deming (1900-1993):

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define e não se define o que não se entende. Não há sucesso no que não se gerencia.”

Os mesmos autores admitem que o sentimento e a sensibilidade são atributos de natureza subjetiva e de cunho meramente emocional, todavia, importantes no contexto de uma análise, porém, os indicadores são as medidas que fornecem o caráter racional e objetivo às decisões assertivas. Eles definem indicadores de desempenho como “dados objetivos que descrevem uma situação, sob o ponto de vista quantitativo.”

Takashina, Flores (1997, p.19) definem os indicadores como “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”. Eles devem ser utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos / processos, ao longo do tempo.

Barbará et al. (2008, p.299) classificam indicadores como sendo “procedimentos ou regras que associam práticas sociotécnicas a escalas, que descrevem hierarquias ou ordens de preferência nos estados do mundo (...). Em muitos casos, a relação entre práticas e escalas é dada por um procedimento ou por regra que assume a forma de expressão matemática.” Corroborando, Takashina, Flores (1997) informam que a definição de um indicador está relacionada ao seu método de cálculo, geralmente traduzido para uma expressão matemática.

Barbará et al. (2008) reiteram que a utilização isolada de medidas de desempenho pode não significar nada e dependem de diversas variáveis, tais como: finalidade do processo, estratégica da organização, preço do produto, volume da sucata etc. Para os autores os indicadores possuem os seguintes objetivos:

- Definir, e eventualmente redefinir, os objetivos e metas.
- Acompanhar o desempenho da empresa.
- Identificar as áreas a serem melhoradas.

Segundo Figueiredo (2003) os indicadores auxiliam no gerenciamento organizacional e podem fornecer informações essenciais para o processo de tomada de decisão. Os indicadores são uma função estatística, possuindo valores quantitativos, realizados ao longo

do tempo, fornecendo informações sobre os atributos, as características e os resultados de produtos, serviços, sistemas e/ou processos.

Para Oliveira (2007, p.151-152) os indicadores são parâmetros e critérios previamente estabelecidos e devem ser utilizados para uma avaliação e verificação de atividades, processos ou do próprio negócio de uma empresa. Qualquer trabalho de administração necessita do estabelecimento e da análise de indicadores, de maneira a se verificar se os resultados alcançados estão coerentes com os objetivos e metas esperados.

3.1.2 – Classificação

Para Figueiredo (2003), os indicadores podem ser relacionados com os seguintes componentes:

- **Índice:** Valor numérico do indicador num determinado momento.
- **Padrão:** Utilizado como comparativo, é um índice global, convencionado para um indicador.
- **Meta:** Índice a ser alcançado num determinado período de tempo, atendendo a um objetivo estabelecido.
- **Fórmula:** Como o valor numérico pode ser obtido na prática, através dos respectivos dados e cálculos numéricos.

Kardec, Flores, Seixas (2008) alertam que os indicadores devem fornecer informações racionais e objetivas, que quantifiquem o desempenho e eliminem a subjetividade da medida. Segundo os autores estes podem ser subdivididos nos seguintes tipos, a saber:

- **Índice:** Indica alguma qualidade ou característica especial.
- **Coefficiente:** Propriedade que tem algum corpo ou fenômeno de poder ser avaliado numericamente.
- **Taxa:** Relação entre duas grandezas.
- **Parâmetro:** Pode ser uma variável ou uma constante, a qual, numa determinada relação ou numa questão específica, se atribui um papel particular e distinto das outras variáveis ou constantes.
- **Porcentagem:** Parte proporcional calculada sobre um total, que é igual a 100%.

Outra abordagem sobre os tipos de indicadores é tratada por Barbará et al. (2008), onde os autores esclarecem que existem ‘indicadores finais’ e ‘indicadores permanentes’. Os primeiros são relativos aos resultados de desempenho ao final de um período e/ou atividade, refletindo um passado e não o momento e os permanentes prevêm as tendências e permitem os respectivos ajustes simultâneos. Existe também uma terceira classificação, elegendo um grupo de ‘indicadores de controle antecipado’, que na interpretação dos autores se referem mais a tentativa de previsibilidade, na redução de riscos e incertezas, do que necessariamente um controle, propriamente dito.

Uma maneira de classificar os indicadores pode ser aquela relatada também por Barbará et al. (2008), que os apresenta sob o prisma da visão da qualidade, classificando-os em três tipos:

- **Indicadores de quantidade:** Expressam o critério da quantidade de produção e são conhecidos como indicadores de saída ou de volume de produção e não há nenhuma avaliação da eficiência.
- **Indicadores de proporção:** Indica a proporção entre a quantidade requerida e a quantidade total atingida.
- **Indicadores de relação:** Relacionam as saídas de um processo, com os recursos utilizados no mesmo, exprimindo a produtividade.

Os indicadores possuem uma hierarquia dentro de um sistema de gestão e estão dispostos em três níveis, o ‘**nível operacional**’, com seus indicadores específicos, ricos em detalhes; os indicadores no ‘**nível gerencial**’ e os de ‘**nível estratégico**’, sendo estes últimos abrangendo um espectro mais global, dando uma visão geral da organização, demonstrando o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Esta estrutura está representada pela figura 1.

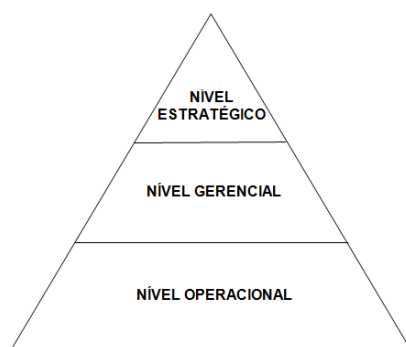


Figura 1 – Hierarquia dos indicadores.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Barbará et al. (2008)

Segundo os autores é inútil criar indicadores espontaneamente no chão de fábrica, pois seria quase impossível agregá-los em informações consistentes, daí a importância de se seguir a hierarquia dos mesmos, primeiramente elaborando os indicadores de nível estratégico e seguindo o sentido *top-down*.

Kardec, Flores, Seixas (2008:67-72) esclarecem que existe uma variedade muito grande de indicadores e acreditam que a escolha destes não é uma tarefa fácil, pois cada organização tem uma maneira para gerenciar seu negócio, com diversas variáveis. Os autores classificam os indicadores da seguinte maneira:

- **Indicadores corporativos:** Utilizados pela alta administração. São indicadores estratégicos de longo prazo, ou seja, de quatro a cinco anos.
- **Indicadores financeiros:** Utilizados para assegurar se as áreas afins estão contribuindo com os objetivos financeiros definidos no planejamento estratégico.
- **Indicadores de eficiência e eficácia:** Utilizados para acompanhar a eficiência e eficácia das funções táticas presentes nas áreas das empresas.
- **Indicadores funcionais:** Utilizados para monitorar e mostrar como as funções estão sendo desempenhadas. Estas funções estão espalhadas por toda empresa e devem ser identificadas aquelas que precisam ser realmente avaliadas.
- **Indicadores táticos:** Utilizados para monitorar os indicadores funcionais, numa determinada base de tempo escolhida.

Segundo Cassano, Barboza, Valdez (2007, apud Neves, 2006, p.38) existe um número muito grande de indicadores de desempenho e uma maneira de facilitar a sua identificação, para serem utilizados na medição de desempenho de uma empresa, é separá-los em função de uma classificação que leve em consideração os grupos identificados no quadro 1.

CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES, Neves (2006)		
GRUPO	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Quanto à estratégica	Indicadores Estratégicos	Relacionados às estratégias e aos objetivos da organização, sendo da responsabilidade da alta gestão.
	Indicadores Táticos	Relacionados aos planos de ação e metas estratégicas das áreas, sendo de responsabilidade dos diretores e gerentes.

	Indicadores Operacionais	Relacionados às atividades básicas, sendo de responsabilidade dos supervisores.
Quanto à utilização	Indicadores de Resultados	Relacionados aos produtos / serviços e às partes interessadas. Sinalizam os resultados finais.
	Indicadores de Alavancagem	Relacionados aos processos internos e aos fornecedores. Servem de alavanca aos indicadores de resultados a estes relacionados.
Quanto às perspectivas	BSC	Contempla os indicadores que abrangem as quatro perspectivas do BSC, ou seja: Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado e crescimento.
	PNQ	Contempla os indicadores que abrangem os sete critérios do PNQ, ou seja: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.
	Outras	Em função das necessidades específicas de cada empresa.

Quadro 1 – Fonte: Adaptado pelo autor, Cassano, Barboza, Valdez (2007, apud Neves, 2006, p.38)

3.1.3 – Características

Figueiredo (2003) acredita que os indicadores precisam ser escolhidos com o intuito de validar aquilo que precisa ser monitorado, refletindo não só a gestão estratégica, baseada na missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso, como também a gestão operacional e as expectativas das partes interessadas. Segundo o autor os indicadores devem possuir as seguintes características:

- Simplicidade e facilidade de interpretação.
- Fácil disponibilidade para coleta.
- Custo reduzido para sua obtenção.
- Flexibilidade de respostas às mudanças.
- Estabilidade, formando uma série histórica no tempo.
- Rastreabilidade dos dados.
- Ter uma importância abrangente e representar às etapas críticas dos processos.

Barbará et al. (2008) especificam que os indicadores precisam possuir relevância política, ou seja, serem simples, de fácil compreensão e comparação; terem solidez e

confiabilidade analítica, qual seja, devem ter validade e serem fundamentados cientificamente, bem como, serem mensuráveis, pois necessitam de facilidade na medição, adequabilidade na documentação e ter reconhecida qualidade. Suas características principais são as seguintes:

- Representar, sem ambiguidades, o critério a ser relacionado.
- Ser baseado nos requisitos dos clientes.
- Ter importância para o negócio.
- Estar interligado à estratégia organizacional.
- Contribuir para a definição das metas.
- Ser simples, facilitando a comunicação.
- Permitir atualizações.
- Mensurável e comparável.
- Apresentar resultados imediatos.
- Baixo custo de implementação.
- Ser documentável.

Maranhão, Macieira (2008) descrevem que os indicadores devem possuir duas características essenciais e outras complementares, a saber:

- Construir uma relação entre as variáveis mensuráveis.
- Associar o seu resultado a um objetivo preestabelecido.
- Representar a satisfação dos clientes, interno e externo (eficácia e seletividade).
- Ter custos compatíveis com as decisões (eficiência).
- Obtenção dos resultados num tempo compatível com as decisões (oportunidade).
- Permitir o registro e recuperação das informações (rastreabilidade).
- Ter interpretação clara e simples (simplicidade).
- Permitir a aplicação abrangente (generalidade).
- Ser comparável com referenciais adequados (comparabilidade).
- Permitir a coleta de dados sistemática (sistematização).

Takashina, Flores (1997) acreditam que um indicador deve ser elaborado de maneira a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais importantes, no menor tempo e custo possíveis e citam os principais critérios para um indicador, a saber:

- **Seletividade ou importância:** Representa e fornece uma característica chave do produto e/ou processo.
- **Simplicidade e clareza:** É muito importante que o indicador seja de fácil compreensão e aplicação, em diversos níveis da organização.
- **Abrangência:** Devem-se priorizar os indicadores representativos de situação de contexto geral.
- **Rastreabilidade e acessibilidade:** Para que seja possível a pesquisa dos fatores que podem afetar um indicador, este deve manter seus registros, incluindo: abrangência, disponibilidade dos dados, resultados, memórias de cálculo e responsáveis envolvidos, para uma adequada manutenção.
- **Comparabilidade:** Fácil comparação com referenciais apropriados.
- **Estabilidade e rapidez de disponibilidade:** Duradouro e gerado com base em procedimentos padronizados e incorporados às atividades.
- **Baixo custo de obtenção:** Ter um baixo custo de implementação.

3.1.4 – Identificação, seleção e implementação

Segundo Kardec, Flores, Seixas (2008) existe uma dificuldade para se identificar indicadores que reflitam e traduzam o desempenho de uma empresa. Os autores evidenciam a importância de pesquisar os referenciais comparativos, os *Benchmarks*, que servem como medida, pois detém níveis de desempenhos reconhecidos como padrões de excelência. Para tal, é necessário o uso sistemático da ferramenta *Benchmarking*, para medir e avaliar, por processo comparativo, o ‘que’ e ‘como’ está sendo praticado pelas empresas e pelos líderes de mercado, visando o que pode ser melhorado dentro da organização.

Para os autores o conhecimento e a utilização de técnicas estatísticas é uma condição *sine qua non* para se analisar os dados para obtenção dos indicadores, necessários à gestão dos processos, sem os quais é quase impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos. Eles reiteram que muitos indicadores utilizados pelos gerentes são inadequados e totalmente ineficazes, para especificar as ações que estes devem tomar para aperfeiçoar suas atividades.

Para a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2010) *Benchmark* é uma organização, processo, produto e/ou resultado considerado o melhor da classe, enquanto *Benchmarking* é a

atividade investigativa de características de produtos e/ou processos com finalidade similar em outras organizações.

Barbará et al. (2008) descrevem sobre os riscos que podem existir na transformação dos indicadores em ferramentas motivacionais, pois as pessoas podem passar a gerenciar os indicadores e não mais o sistema sociotécnico, podendo levar a resultados indesejados e conseqüentemente a um direcionamento incoerente às estratégias da organização. Este problema poderia ser reduzido com a utilização adequada da qualificação dos indicadores, fazendo com que eles estejam acompanhados dos ‘metadados’, ou seja, por dados sobre os dados, evitando-se uma interpretação isolada, que poderá ser errônea.

Kardec, Flores, Seixas (2008) fazem considerações acerca da seleção dos indicadores de desempenho e acreditam que estes devam atender os seguintes aspectos:

- Monitorar o desempenho da empresa.
- Abranger amplamente as áreas da organização.
- Tenha uma correlação entre eles, permitindo a medição da conformidade entre os indicadores globais e os específicos.
- Estejam interligados a métodos que possibilitem a identificação de suas variações, bem como, às normas e procedimentos, que possibilitem um constante aperfeiçoamento do desempenho e objetivos da organização.
- Seja um meio eficaz de comunicação dentro da organização.

Os autores desenvolveram um método para a escolha e implementação de indicadores, consistindo nos seguintes passos, a saber:

- Realização de uma análise criteriosa de mercado, identificando quais indicadores estão sendo utilizados por empresas do ramo.
- Definição dos objetivos empresariais e identificação dos indicadores que tenham efeito sobre estes objetivos.
- Priorização dos indicadores, em função do seu grau de importância e seus efeitos sobre os aspectos globais da empresa, utilizando-se aqueles de maior importância.
- Desenvolvimento de metodologias para a análise do desempenho das áreas monitoradas pelos indicadores.
- Utilização de normas para o melhoramento contínuo dos processos.

- Utilização de *softwares* que possam ajudar no gerenciamento e na criação de um banco de dados dos indicadores.
- Acompanhamento e treinamentos constantes.
- Criação de uma terminologia adequada a cada projeto de implementação.

Pinto (2005) considera algumas características básicas para a escolha dos indicadores e o seu acompanhamento, a saber:

- Precisam medir precisamente o processo.
- Serem legitimados pela organização.
- Serem de fácil mensuração.
- Serem de fácil compreensão.
- Comunicarem bem as mensagens pretendidas.
- Fornecerem dados históricos.
- Indicarem a melhor tendência.
- Definirem as metas.
- Serem comparáveis a referenciais (*Benchmarks*).

Barbará et al. (2008) alertam para os fatores limitantes quanto ao uso dos indicadores, sendo os maiores deles a falta de disponibilidade dos dados necessários e a dificuldade de se definir uma expressão matemática que melhor os traduzam, transcorrendo que na prática, infelizmente os gerentes acabam medindo aquilo que se consegue medir e não o que realmente é necessário.

Maranhão, Macieira (2008) sugerem que para se estabelecer a quantidade de indicadores, seja aplicado como estratégia o princípio de Pareto (regra 80-20), limitando-se à estrita necessidade de uma gestão competitiva e acreditam que cada empresa deva ter sua 'árvore de indicadores de desempenho', onde os indicadores de mais baixo nível estariam atrelados aos de nível intermediário e estes aos de nível alto, onde estes representam o 'painel de bordo' da alta administração.

Oliveira (2007) faz referência quanto ao uso de indicadores que correspondam simultaneamente às abordagens estabelecidas pelo MEG, da FNQ, e das perspectivas do BSC, salientando a necessidade de primeiramente estabelecer os indicadores com base em análises globais e específicas, seguindo-se de uma análise comparativa com os resultados alcançados pela organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio utilizada por Kardec, Flores, Seixas (2008) e Figueiredo (2003), os autores também acreditam ser importante que os gestores se questionem ‘o que’ deve ser medido e ‘como’ deve ser realizada esta medição. Assim sendo, uma análise dos requisitos das partes interessadas deve ser conduzida, levantando-se todas as necessidades e incluí-las no plano de gestão, definindo-se assim os indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

Kaplan, Norton (1997) acreditam que os indicadores a serem escolhidos devem ser classificados em função das dimensões de desempenho, nomeado por eles de ‘perspectivas’, e obrigatoriamente analisar as suas relações de causa e efeito.

3.2 – OS INDICADORES NA VISÃO DO *BALANCED SCORDCARD*

3.2.1 – Conceito e objetivos do BSC

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de controle e avaliação da gestão, que visualiza a estratégia empresarial por quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A metodologia foi concebida por Robert Kaplan e David Norton, em 1990 e apresentada em 1991, após um ano de intenso trabalho em equipe, tem como propósito “traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.” (KAPLAN, NORTON, 1997, p.9 e 98). Os autores relatam que o nome BSC foi escolhido por que:

“... refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*), e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.” (1997, p.VIII).

Kardec, Flores, Seixas (2008) ratificam que a metodologia do BSC pressupõe que a escolha dos indicadores não pode estar voltada apenas para uma única dimensão / perspectiva, como normalmente acontece nas empresas ao selecionarem simplesmente indicadores para a área financeira, mas que abrangem as quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC, dando a gestão uma visão sistêmica do negócio e possibilitando assim mensurar o desempenho amplo da organização e um equilíbrio da medição.

Pinto (2005) nomeia o BSC como: “indicadores balanceados de desempenho” e classifica-o como uma metodologia voltada para a gestão estratégica das empresas e com

certeza pode ajudar na orientação das ações, diretamente e de maneira consistente em direção às metas do planejamento estratégico.

Kaplan, Norton (1997) orientam que a metodologia pode apresentar certa inflexibilidade, pois como os indicadores estão vinculados fortemente as quatro perspectivas e uma vez iniciado o processo, este somente poderá sofrer alteração após o ciclo terminado, podendo ser uma restrição ao modelo. Assim sendo, para que a metodologia seja eficaz, a escolha dos indicadores deverá ser muito bem realizada, os quais devem mensurar os pontos altamente relevantes dos processos.

Para se aplicar a metodologia do BSC deve-se inicialmente identificar os objetivos, metas e os respectivos indicadores por perspectiva, sob uma construção lógica, a partir da missão e visão estratégica e de um estudo de cenários, identificando-se as vantagens competitivas, oferecendo aos gestores um instrumento que possa auxiliar na prospecção dos resultados. Os autores esclarecem que o BSC preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas de gestão, que é a falta de uma sistematização e do *feedback* sobre as estratégias. A interligação dessa estrutura está representada pela figura 2.

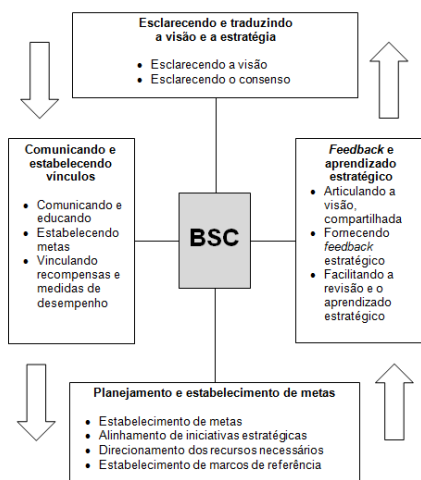


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Kaplan e Norton (1997, p.12)

Segundo Kaplan; Norton (1997) o BSC possui objetivos iniciais, que são: esclarecer, obter o consenso e focalizar as estratégias, comunicando-as à empresa. Todavia, o verdadeiro poder do BSC consiste quando a metodologia deixa de ser um simples sistema de medidas, para se transformar num sistema de gestão estratégica, sendo utilizado com os seguintes objetivos:

- Esclarecer e obter consenso em relação às estratégias.

- Comunicá-las à empresa.
- Alinhar as metas setoriais às estratégias.
- Ter objetivos estratégicos relacionados às metas de longo prazo e a orçamentos definidos.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Manter as estratégias periodicamente e sistematicamente revisadas.
- Receber *feedback*, melhorando a estratégia.

Corroborando como o detalhamento dos objetivos do BSC, Pinto (2005) informa que a metodologia possui as seguintes vantagens para uma empresa, a saber:

- Fazer com que a estratégia seja visualizada e entendida por toda organização.
- Promover o consenso entre os executivos e comprometê-los com as metas.
- Alinhar a organização.
- Direcionar o processo de captação de recursos humanos e de capital.
- Priorizar e focar as estratégias estabelecidas.

Por ser um conjunto de indicadores, o BSC deve manter um equilíbrio nas quatro perspectivas e manter uma cadeia de relações de causa e efeito entre eles, alinhando-os às estratégias e proporcionando à organização uma rápida e abrangente visão do negócio, em curto e longo prazo.

3.2.2 – Perspectivas do BSC

3.2.2.1 – Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan, Norton (1997) os objetivos e medidas financeiras possuem uma dupla função no sistema, pois além de definir o desempenho financeiro, servem de meta para os demais objetivos e medidas do BSC, e seus resultados informam se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados

Segundo os fundadores do BSC, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo para as empresas, ou seja, conseguir uma geração de valor esperada do capital investido, e a utilização do BSC não só comunga com esta filosofia, como também, torna os objetivos financeiros explícitos a toda organização, nas diferentes fases de sua evolução.

3.2.2.2 – Perspectiva dos clientes

Essa perspectiva inclui a identificação do mercado e dos segmentos que a empresa deseja atuar, de onde se espera extrair a receita relativa aos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação de causa e efeito, defendida pelo BSC.

Kaplan, Norton (1997) descrevem que o BSC consegue traduzir para a organização os requisitos dos clientes, transformando estas informações em medidas específicas, que explicitam os fatores importantes. As preocupações com os clientes geralmente recaem em três classes de atributos, que se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios. Estes atributos são relativos: **aos produtos e serviços** (funcionalidade, qualidade e preço), **aos clientes** (qualidade de experiência de compra e relações pessoais) e **à empresa** (imagem e reputação). Os autores alertam que se os objetivos e medidas desta perspectiva forem extraídos dessas três classes, as empresas estarão oferecendo propostas de valor superior às expectativas dos clientes dos seus segmentos-alvo, aumentando sua efetividade.

Segundo Kaplan, Norton (1997) as organizações normalmente selecionam dois grupos de medidas para a perspectiva de clientes. O primeiro, denominado de ‘**grupo de medidas essenciais**’ que congrega as medidas comuns, que as organizações geralmente utilizam, são elas: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade de clientes. O segundo grupo contempla os ‘**impulsionadores dos resultados**’, chamados de ‘diferenciadores’.

3.2.2.3 – Perspectiva dos processos internos

Sabe-se que os indicadores do BSC precisam ter uma relação de causa e efeito, logo aqueles relativos aos processos internos deverão estar correlacionados aos indicadores anteriormente descritos, para as perspectivas dos clientes e dos acionistas, e fatalmente, serão os indicadores dos processos internos que apoiaram a organização a alcançar a excelência. No BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos se originam das estratégias para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes, assim sendo, a análise *top-down* costuma desvendar novos processos de negócios, nos quais a organização poderá alcançar mais facilmente a excelência (GONÇALVES, 2000).

Como cada empresa possui um conjunto de processos internos para atender as suas propostas e produzir seus resultados financeiros, Kaplan, Norton (1997) sugerem que estes processos estejam relacionados a três processos críticos principais: **Inovação**, onde as

empresas acreditavam que a pesquisa e o desenvolvimento eram fatores de apoio, entretanto foi constatado que são processos críticos dentro do BSC e representa a onda longa da criação de valor; **Operações**, que corresponde à onda curta na geração de valor e se inicia com recebimento do pedido do cliente, finalizado na entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços e por último, **Serviços de pós-venda**, que corresponde à fase final da cadeia de valor e inclui desde a administração dos pagamentos, a garantia do produto / serviço, o compromisso de realizar necessários reparos, até o recebimento de possíveis devoluções.

3.2.2.4 – Perspectiva do aprendizado e crescimento

Para Kaplan, Norton (1997) os ambiciosos objetivos estabelecidos para as demais perspectivas mostram como a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, todavia são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que podem oferecer a base que possibilitará a realização dos mesmos. Os autores acrescentam que o processo de melhoria contínua e a criatividade para a implantação de inovações são atividades necessárias à administração moderna e o valor de uma empresa está diretamente ligado a sua capacidade de desenvolver as pessoas, identificando nelas as respectivas lideranças e aprimorando-as, aumentando assim a eficiência e eficácia empresarial.

Para Kaplan, Norton (1997), as experiências revelam a existência de três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, a saber: **Capacidade dos funcionários**, que se relaciona com a satisfação das pessoas, sua retenção e produtividade na empresa; **Capacidade dos sistemas de informação**, relativa à tecnologia de informação e o *feed-back* das atividades e a **Motivação, Empowerment e Alinhamento**, relativos à divulgação de sugestões bem-sucedidas, descentralização do poder, participação e trabalho em equipe, com metas individuais e organizacionais.

As características apresentadas exigem uma grande capacitação das pessoas, de maneira que suas mentes e suas capacidades criativas sejam instigadas a sempre alcançar os objetivos empresariais.

3.2.3 – Implantação e implementação do BSC

Conforme especificado no dicionário Houaiss da língua portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2001) o verbete ‘implantar’ significa dar início ao desenvolvimento de algo,

enquanto ‘implementação’ se refere ao suprimento de implementos a algo, ou seja: por em prática ou em execução alguma coisa. Sendo assim, o ato da implantação antecede o da implementação.

Kaplan, Norton (1997) esclarecem que como existem quatro perspectivas no BSC e cada uma poderá contemplar de quatro a sete indicadores, logo o modelo a ser aplicado poderá conter de 16 a 28 medidas. Aparentemente estes números podem parecer exagerados, mas quando o BSC é visualizado como um instrumento de uma estratégia única e as medidas entendidas como a manifestação dessa estratégia, o número de indicadores passa ser irrelevante, pois estão atrelados a uma cadeia de causa e efeito.

Os autores comentam que muitas empresas possuem muito mais do que 25 medidas e as mesmas não acreditam que possam viver com menos, entretanto alertam que deve haver uma distinção entre ‘medidas de diagnóstico’ e ‘medidas estratégicas’. As primeiras são aquelas relativas às medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação, e se existem anomalias que devam sofrer uma intervenção imediata. As ‘medidas estratégicas’ são aquelas que definem a estratégia planejada para a excelência competitiva. É possível então que uma empresa possua centenas de indicadores, que podem ser necessários para monitorar e garantir o funcionamento esperado, todavia, estas medidas não são os vetores do sucesso competitivo. Estas medidas captam os fatos do dia a dia e permitem que as atividades possam ser controladas e ajustadas por um gerenciamento de exceção. Compete às ‘medidas estratégicas’ monitorarem os resultados e o desempenho organizacional.

De acordo com Pinto (2005) e Kardec, Flores, Seixas (2008), não se deve implementar o BSC pensando que o mesmo seja:

- Um novo sistema de indicadores financeiros.
- Um sistema automático de informações.
- Um sistema de gestão operacional.
- Um formulador de estratégias.
- Um projeto único e isolado nas organizações.

Segundo Pinto (2005), com a implementação do BSC, cada área da empresa poderá se utilizar de painéis que apresentem a evolução dos seus respectivos indicadores de desempenho, suas metas e iniciativas. Estes painéis sinalizariam para os diretores, gerentes e demais funcionários os resultados alcançados, comparando-os com o que foi estabelecido no planejamento estratégico.

Kaplan, Norton (1997) esclarecem que para a implantação e implementação do BSC é necessário que a empresa defina os seus temas, ou seja, suas medidas operacionais específicas, e construa o seu mapa estratégico, permitindo o esclarecimento da estratégia empresarial. O mapa estratégico deve explicitar os principais objetivos que derivam dos temas, além das relações entre estes objetivos e os indicadores. A partir do mapa estratégico da empresa, cada área deve desenvolver seu plano de ação, de forma a conduzir a empresa para um destino comum planejado. Os autores reiteram que os indicadores são peças fundamentais para se obter uma gestão estratégica e são indispensáveis na utilização do BSC. São eles que dão a indicação segura da eficácia do plano de ação, na busca do atendimento aos objetivos estratégicos ou orientando quando deve ser feita uma correção nos rumos.

Quintella (2004) especifica que o mapa estratégico transforma os ativos intangíveis dos clientes em resultados financeiros, fornecendo a base para a construção do BSC, estando este devidamente alinhado com a estratégia da organização. Para o autor os mapas estratégicos auxiliam as organizações a verem suas estratégias de maneira coerente, integrada e sistemática.

Para Niven (2005), um dos passos importantes na implementação do *Balanced Scorecard* é a construção dos vínculos entre causa e efeito, que de certa forma, conta a história da estratégia da organização. Para viabilizar o poder de comunicação desses vínculos é preciso construir um gráfico, chamado por Kaplan & Norton de mapa estratégico.

O mapa estratégico torna clara a natureza dos vínculos de causa e efeito, para que todos saibam a direção que a organização precisa seguir. Sem dúvida é uma ferramenta de comunicação extraordinária, garantindo o alinhamento por toda a organização e serve como conectividade entre os elementos, aparentemente descontraídos, na história da organização. Para ratificar o assunto Niven (2005, p.200-201), escreveu:

“Para que suas metas de crescimento da receita sejam atingidas, como afirmado na perspectiva financeira do *Scorecard*, você escolhe medir a fidelidade do consumidor dentro da perspectiva do cliente. Você supôs que a fidelidade é a função de desenvolver novos produtos e serviços para seus clientes, portanto você mede a inovação dentro da perspectiva de processos internos do *Scorecard*.

Ao revisar sua perspectiva de aprendizagem e crescimento do funcionário, você descobre que a satisfação do funcionário é a única métrica sendo avaliada. Embora os funcionários satisfeitos possam perfeitamente produzir mais em termos de criatividade e, portanto, criar novos produtos, você não incluiu medidas que

descrevem as ferramentas que os funcionários necessitarão para gerar avanços criativos.

A satisfação pode surgir de uma variedade de fontes. Talvez você tenha instituído uma semana de quatro dias, inaugurado uma creche no local de trabalho ou tenha começado a oferecer lanches subsidiados. Quaisquer iniciativas poderiam levar à melhoria da satisfação. Mas será que levarão ao aumento de produtividade e da inovação?”

A situação criada por Niven esclarece como é importante uma análise da cadeia de vínculos entre causas e efeitos e somente através dela é possível visualizar as falhas na estratégia.

Segundo Kaplan, Norton (1997, p.35) as quatro perspectivas do BSC têm demonstrado serem adequadas às necessidades das empresas e fazem parte de um modelo, mas não de uma camisa-de-força. Os mesmos informam que “não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes.” Os autores comentam que na prática se observa que as empresas utilizam, pelo menos, indicadores que abrangem as quatro perspectivas do BSC, todavia, dependendo das circunstâncias é perfeitamente possível e necessário agregar mais outras perspectivas ao modelo a ser aplicado.

Aparentemente, o assunto sobre indicadores pode parecer saturado no meio acadêmico e administrativo, todavia desde a apresentação da metodologia criada por Kaplan e Norton, em 1991, poucas são as empresas que utilizam corretamente o BSC, principalmente no que tange a escolha criteriosa dos indicadores de desempenho.

Os próprios autores descrevem que as quatro perspectivas do BSC têm demonstrado serem adequadas às necessidades das empresas e fazem parte de um modelo, mas não de uma camisa-de-força, assim sendo, outros métodos, que utilizam perspectivas complementares devem ser experimentados, como por exemplo, aquele utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que se baseia nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

A revisão bibliográfica apresentou diversos subsídios referentes aos indicadores, desde os seus principais objetivos, seus componentes, tipos, grupos, hierarquia e características, estas últimas com uma diversidade bastante ampla aos olhares dos diversos autores aqui citados; todavia, comparando-se as visões destes autores, pode-se observar que algumas características foram referenciadas de forma unânime, a saber: os indicadores devem ser construídos da maneira mais simples possível e que seja de fácil interpretação; ter um custo de manutenção compatível com o seu objetivo; ser estável; possuir uma rastreabilidade e ser

importante para o negócio, sinalizando aos gestores aquilo que verdadeiramente precisa ser evidenciado e controlado.

4 – CONCLUSÕES

O artigo apresentou uma forma para a implementação dos indicadores, iniciando-se com a sua seleção por meio de *Benchmarking*, a identificação de seus objetivos, priorização e as respectivas metodologias de análise. Os autores recomendam o uso de um modelo de referência de gestão, bem como a utilização de um software adequado, facilitando o trabalho de acompanhamento, não se esquecendo jamais da qualificação constante de todas as pessoas envolvidas no processo de medição.

A bibliografia tem demonstrado que na existência de dificuldades na coleta de dados, para a utilização de indicadores, ou mesmo a complexidade de sua modelagem matemática, a seleção destes é realizada não pelas prioridades, mas pela comodidade, assim sendo, a seleção dos indicadores deve ser muito bem planejada e com bastante critério, não existindo restrição quanto à quantidade de indicadores a serem selecionados, todavia, um número grande de indicadores não é condição *sine qua non* para o sucesso competitivo de uma empresa.

Compete às medidas estratégicas, corretamente atreladas a uma cadeia de causa e efeito e com o respectivo mapa estratégico estabelecido, sinalizarem corretamente os resultados empresariais.

5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CASSANO, C. Isabel; BARBOZA F. Luciano; VALDEZ A. S. Tomás. **O *balanced scorecard* (BSC) como um modelo de medição e monitoramento para uma empresa familiar. Estudo de caso: Soluções Hospitalares & Cia. Ltda. Monografia** (Especialização em Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Centro Tecnológico, Niterói: UFF/LATEC, 2007.

FIGUEIREDO, A. D. Moacyr. **Sistemas de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ (Brasil). **Critérios de excelência 2010. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** São Paulo, 2010.

GONÇALVES, L. José Ernesto. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40 n. 1, p.6-19, Jan./Mar. 2000.

_____. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40 n. 4, p.8-19, Out./Dez. 2000.

HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. **Dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

KAPLAN, S. Robert.; NORTON, P. David. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, Alan; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

NEVES, S. João Alberto. ***Balanced Scorecard* e PNQ.** Notas de aula. UFF, Niterói, 2006.

NIVEN, Paul. ***Balanced Scorecard* passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, P. R. Djalma. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, Alan Kardec. **Gestão estratégica e avaliação empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

QUINTELLA, M. Odair. **O *Balanced Scorecard* como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação.** (Dissertação de Mestrado) UFF, Niterói, 2004.

TAKASHINA, T. Newton; FLORES, X. Mário Cesar. **Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGARA, C. Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.