

Criando o *Balanced scorecard*

O processo de construção do *balanced scorecard* só deve ser iniciado se houver a participação e comprometimento da alta administração e seu corpo de executivos. Sem isso, o BSC não dará certo, pois é uma iniciativa *top-down*, que busca a sinergia através de um processo sistemático que busca o consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais.

O primeiro passo é obter o consenso sobre os motivos para desenvolver o *scorecard*, identificando e chegando a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto, cujos objetivos servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*. Obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Alcançado o consenso, a organização deve definir a pessoa que atuará como arquiteto do projeto, que será o responsável pela organização, filosofia, metodologia e pelo desenvolvimento do *scorecard*. Manterá o processo no rumo certo, disponibilizando todos os recursos necessários, abrangendo a orientação no processo, supervisão do cronograma de entrevistas e reuniões, disponibiliza documentação, material de leitura, informações de mercado e informações competitivas. Gerencia um processo cognitivo, analítico, traduzindo as opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis.

Para a construção adequada do BSC são apresentadas quatro etapas que se seguidas produzirão um BSC útil e ajudarão a alcançar os objetivos do programa:

1. definição da arquitetura de indicadores;
2. o consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. escolha e elaboração dos indicadores; e
4. elaboração do plano de implementação.

1 - Na etapa de definição da arquitetura de indicadores são duas as tarefas que devem ser desenvolvidas. A primeira é a seleção da unidade organizacional adequada. Em uma organização diversificada, deve ser selecionada a unidade de negócio adequada para se aplicar o BSC, onde haja facilidade de criar medidas agregadas de desempenho financeiro.

A segunda tarefa dessa etapa se resume em identificar as relações entre a unidade de negócios escolhida e a corporação. São analisados os relacionamentos da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. A entrevista com os executivos nessa tarefa visa conhecer:

- os objetivos financeiros estabelecidos para unidade - crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração;
- os temas corporativos primordiais - meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação; e
- relações com outras unidades - clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.

2 - Na etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos existem três tarefas que devem ser realizadas. Como primeira tarefa dessa fase será realizada a primeira série de entrevistas com os executivos da empresa visando obter informações precisas sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas devem ser feitas a todos os executivos para seguir um mesmo critério. Nessa entrevista é comunicado ao executivo o conceito de BSC, são tiradas todas as dúvidas sobre o conceito, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e são informados como isso traduzirá em objetivos de medidas para o BSC.

A segunda tarefa dessa etapa é a sessão de síntese que se resume na discussão de tudo que foi levantado na entrevista. Sugere-se consolidar as questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objetivos e medidas nas quatro perspectivas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

A terceira tarefa dessa etapa será a realização de um *workshop* executivo com a alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*. Cada objetivo deve ser discutido individualmente. É interessante na hora de decidir quais objetivos vão permanecer, que haja um processo democrático de decisão. Ao final do *workshop* a equipe terá identificado três ou quatro objetivos

estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

3 - Na etapa de escolha e elaboração dos indicadores são duas as tarefas a serem desenvolvidas. Na primeira faz-se reuniões de subgrupos que terão quatro objetivos principais:

- refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;
- para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; e
- para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

É importante a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. A arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam e que permitem a obtenção dos resultados esperados. No final desta tarefa, o subgrupo deve ter produzido uma lista de objetivos para a perspectiva acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo, de uma descrição de indicadores para cada objetivo e de uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, além de um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

A segunda tarefa desta etapa é um segundo *workshop* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. A finalidade é debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard* e começar a desenvolver um plano de implementação.

4 - Finalmente, a etapa de elaboração do plano de implementação, composta de três tarefas. Na primeira desenvolve-se o plano de implementação. Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se legam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *balanced scorecard* a toda organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades.

Na segunda tarefa dessa etapa, a equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*.

A última tarefa dessa etapa é a finalização do plano de implementação do BSC que deve ser integrado ao sistema gerencial da empresa. É necessário um plano de

implementação progressiva, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. O projeto típico de introdução do *scorecard* pode durar 16 semanas. Resumindo, as atividades para a criação do *balanced scorecard* são na ordem a seguir:

I- Arquitetura do programa de medição

- 1- Escolha da unidade organizacional
- 2- Identificação das relações entre a unidade e a corporação

II- Definição dos objetivos estratégicos

- 3- Entrevistas da primeira etapa
- 4- Sessão de síntese
- 5- *Workshop* executivo: primeira etapa

III- Escolha dos indicadores estratégicos

- 6- Reuniões dos subgrupos
- 7- *Workshop* executivo: segunda etapa

IV- Elaboração do plano de implementação

- 8- Desenvolvimento do plano de implementação
- 9- *Workshop* executivo: terceira etapa
- 10- Finalização do plano de implementação

Nesse ponto, os executivos e gerentes deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*.

Referencia Bibliográfica

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