



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**MARIANA FERREIRA SCARABELO**

***BALANCED SCORECARD: COMO UM MODELO DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA***

**Assis/ SP  
2011**

**MARIANA FERREIRA SCARABELO**

***BALANCED SCORECARD: COMO UM MODELO GESTÃO  
ESTRATÉGICA***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, com requisito para conclusão do Curso de bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Ms. Luiz Antônio Ramalho Zanoti

Área de Concentração: \_\_\_\_\_

---

**Assis/SP**  
**2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SCARABELO, Mariana Ferreira  
*Balanced Scorecard: Como Modelo de Gestão Estratégica /*  
Mariana Ferreira Scarabelo. Fundação Educacional do Município  
de Assis – FEMA  
- Assis, 2011.  
57 p.

Orientador: Profº Ms.Luiz Antônio Ramalho Zanoti  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal  
de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1. Mudanças. 2. Gestão. 3. *Balanced Scorecard*.

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

***BALANCED SCORECARD*: COMO UM MODELO DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA**

**MARIANA FERREIRA SCARABELO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração de Empresas, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: Prof. MS. Luiz Antônio Ramalho Zanoti

Analisador (1): Elizete Mello da Silva

**Assis/SP**

2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que são a base de tudo e sempre acreditaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado forças e sabedoria para que eu conseguisse tornar esse trabalho concreto.

Ao professor, Ms. Luiz Antônio Ramalho Zanoti, pela tão sábia orientação, pela sua atenção, sempre presente, por sua motivação transmitida durante todo o trabalho.

Agradeço ao meu pai Maurício, minha mãe Silvana que sempre me apoiaram, que me deram a oportunidade de estudar para então chegar até aqui, ao meu irmão Pedro, aos meus tios e tias, ao meu namorado Flávio, que também sempre me incentivaram nessa trajetória, e aos meus amigos. Obrigada!

Você é ditado pela sua natureza mais profunda. Assim como sua natureza é a sua vontade. Assim como sua vontade são suas ações, e, da mesma forma que as suas ações são o seu destino.

Brihadaranyaka Upanishad

## RESUMO

No atual cenário de negócios existem grandes desafios à gestão empresarial. As empresas buscam, de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças. Para tanto necessitam reestruturar sua forma de gestão, de modo a obter um adequado planejamento de suas atividades. O grande problema é que várias empresas têm dificuldades para se adaptarem a um novo cenário, e isto implica submeter-se a mudanças bruscas no setor empresarial. Diante disto a eficiência de seu planejamento é afetada. Para tanto, tem-se como objetivo abordar a importância da estratégia na gestão empresarial, assim como apresentar um novo modelo de gestão estratégica para as organizações, o *Balanced Scorecard* (BSC). Nele serão destacadas as vantagens competitivas proporcionadas à organização, pois o BSC dá condição, através de suas óticas, de conduzir a empresa aos padrões de excelência, otimizando a utilização de recursos produtivos materiais e humanos. Além disso, define que indivíduos e organização juntos, determinarão o sucesso de qualquer empreendimento.

Palavras-chave: Mudanças; Gestão; *Balanced Scorecard*.



## **ABSTRACT**

In today's business there are great challenges to business management. Companies seek, intensively, and means are adequate to respond to constant change. For that they need to restructure its management approach in order to obtain a proper planning of their activities. The big problem is that many companies struggle to adapt to a new scenario, and this implies undergo sudden changes in the business sector. Before this the efficiency of your planning is affected. To do so, has the objective to discuss the importance of strategy in business management, as well as presenting a new model of strategic management for organizations, the Balanced Scorecard (BSC). Will be detached the competitive advantages to the organization because the BSC gives condition through their perspective, to lead the company standards of excellence, optimizing the use of productive resources in material and human. It also defines individuals and organization together, determine the success of any enterprise.

Keywords: Change, Management, Balanced Scorecard.

## RESUMEN

En los negocios de hoy en día hay grandes desafíos para la gestión empresarial. Las empresas buscan, intensamente, y los medios son adecuados para responder al cambio constante. Para los que necesitan reestructurar su enfoque de gestión con el fin de obtener una adecuada planificación de sus actividades. El gran problema es que la lucha de muchas empresas a adaptarse a un nuevo escenario, lo que implica someterse a cambios bruscos en el sector empresarial. Antes de esto la eficiencia de su planificación se ve afectada. Para ello, tiene el objetivo de discutir la importancia de la estrategia en la gestión empresarial, así como la presentación de un nuevo modelo de gestión estratégica para las organizaciones, el Balanced Scorecard (BSC). Será independiente de las ventajas competitivas para la organización debido a que el BSC da condición a través de su perspectiva, para dirigir la compañía normas de excelencia, la optimización del uso de los recursos productivos en materiales y humanos. También define los individuos y la organización en conjunto, determinan el éxito de cualquier empresa.

Palabras clave: Cambio, Gestión, Cuadro de Mando Integral.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
1.1 RESISTÊNCIAS À MUDANÇA.....	15
1.2 AGENTES DE MUDANÇA.....	19
1.3 MUDANÇA É NOVA?.....	21
<b>1.3.1 Etapas das Mudanças Organizacionais.....</b>	<b>22</b>
1.4 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO DE MUDANÇAS.....	28
<b>1.4.1 Conceitos de Estratégia.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.2 Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta útil na Gestão Estratégica...34</b>	<b>34</b>
<b>2.CONCEITO DO BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>36</b>
2.1 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	37
<b>2.1.1 Perspectiva Financeira.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2 Perspectiva dos Clientes.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....</b>	<b>42</b>
<b>3. BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL X BALANCED SCORECARD PESSOAL.....</b>	<b>44</b>
3.1 CONCEITO DE BALANCED SCORECARD PESSOAL – BSCP.....	44
<b>3.1.1 Perspectivas do Balanced Scorecard Pessoal.....</b>	<b>46</b>

3.2 DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD PESSOAL.....	46
3.2.1 A importância do Balanced Scorecard Pessoal para os gestores e seu impacto na gestão organizacional.....	49
3.3 CONCEITO DE BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL .....	50
3.3.1 Perspectivas do Balanced Scorecard Organizacional.....	50
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
5.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
5.2 REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	57

## INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cheio de mudanças, crescente movimento dos mercados, grande concorrência, surgimento de novas tecnologias, a crescente busca por estratégias, novas tendências, empresas exigindo cada vez mais de seus profissionais, é determinante, neste novo cenário, que as organizações revejam o impacto de seus modelos de gestão.

É nítida a preocupação das organizações com seus ativos tangíveis, os quais são percebidos através dos resultados financeiros, capacidade tecnológica, patrimônio, custos operacionais, entre outros. Muitas empresas buscam ferramentas ou processos de gestão como possibilidade de obter soluções imediatas e mais precisas.

Porém, muitas dessas ferramentas privilegiam uma ou outra abordagem financeira, comercial, tecnológica ou operacional, por exemplo, desconsideram a interdependência dos diversos segmentos da organização, bem como as perspectivas pela qual a organização pode ser analisada, ignorando seus ativos intangíveis, como a efetiva participação de pessoas no sucesso do negócio.

Poucas são as ferramentas de gestão que se preocupam, por exemplo, com uma análise mais aprofundada sobre a contribuição de cada indivíduo e seu alinhamento aos pressupostos e propósitos organizacionais, como fatores determinantes para a transparência e sustentabilidade corporativa.

E quanto aos clientes, acionistas, fornecedores, comunidade e demais indivíduos que se relacionam com a organização, o que dizer das expectativas deste? Que impacto eles exercem no contexto organizacional?

Os indivíduos são os que fazem a organização, o gestor tem grande impacto nesse processo, construindo, disseminando e envolvendo as pessoas com relação a missão, visão, valores e estratégia. O alinhamento de toda a organização a esses pressupostos básicos depende do alinhamento pessoal. O autoconhecimento, o equilíbrio de cada gestor determinará fortemente o equilíbrio e o sucesso organizacional.

Para tanto, é sugerido o *Balanced Scorecard*, como um modelo de gestão estratégica ao qual proporcionará as ferramentas necessárias para enfrentar este cenário de constantes mudanças, com base na abordagem pessoal e organizacional.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O mundo passa por grandes transformações, acompanhadas de muitas incertezas e mudanças constantes que ocorrem no campo da política, da economia, da cultura e no mundo empresarial. As mudanças são rápidas e profundas. Com a globalização e a alta tecnologia, as empresas que desejarem prosperar deverão estar atentas a essas mudanças, para que se mantenham ágeis em um mercado tão competitivo.

Chiavenato (2000, p. 13) afirma que nossas empresas ainda adotam modelos organizacionais típicos do século passado, pois encontram-se completamente ultrapassados e retrógrados. Ressalta, ainda, que muitas delas não conseguiram ainda assimilar definitivamente em programas consistentes de mudança organizacional porque não têm ideia nítida sobre como fazê-los acontecer e dar certo.

Isso mostra quão grande é a dificuldade dos empresários em lidar com as mudanças. Vivemos em uma sociedade em constantes transformações, os quais geram choques no gerenciamento das organizações, e por isso há medo de encarar as mudanças.

Toda mudança gera desconforto, transformação, incômodo, o que é natural. Implica novos caminhos, novas soluções, e está por toda a parte: no tempo e no clima, nos hábitos das pessoas, nos produtos e serviços, nas cidades, países, no dia-a-dia, nas organizações.

Nas organizações, as mudanças ocorrem a todo momento. Começamos pelos fatores externos: os clientes mudam seus hábitos de compra, de preferência, necessidades; os prestadores de serviços, nas condições de trabalho; os fornecedores, nas características, nos preços das matérias-primas; os concorrentes, nas estratégias; o governo, fazendo alterações nas leis; os sindicatos, com novas reivindicações, os quais nunca acabam.

Nos fatores internos das organizações, há mudanças nos padrões de qualidade, máquinas e equipamentos sendo substituídos por novos, alterações nas matérias-primas, melhorias no desenvolvimento de produtos/serviços; os colaboradores precisando sempre aprender novos conhecimentos e habilidades e as estratégias sendo aperfeiçoadas.

As reações às mudanças são rápidas, com profundas alterações nos produtos / serviços, na forma de produzi-los e criá-los. Em determinados segmentos de mercado, alguns chegam a perder importância, dando lugar a outros mais promissores, novas tecnologias, novas necessidades de mercado, no perfil do profissional.

Quase todas as organizações estão tendo que se adaptar a esse ambiente multicultural. Muitas empresas estão investindo em treinamentos, o que é muito importante para melhorias nas habilidades de seus funcionários.

Tratando de tecnologia, esta mudou e continua mudando as organizações e o trabalho, segundo Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2008 p. 49):

Ao fazermos um balanço do século XX, constatamos que aproximadamente a cada trinta anos uma nova ciência ou um novo desenvolvimento tecnológico surge como que em um rompante, acarretando enormes modificações na economia e, por extensão, na sociedade como um todo.

Atualmente é impossível trabalhar sem computadores, por exemplo, pois com os avanços da tecnologia, surgiram novos sistemas que auxiliam as empresas no desempenho de suas atividades, como no controle do fluxo de caixa, do estoque, do cadastro dos clientes, comunicação, melhor disponibilização das informações, de forma que barreiras estão sendo quebradas com a tecnologia.

Robbins (2009, p. 260) ensina que nas décadas de 1950 e 1960 as empresas se baseavam no passado para se prepararem para o futuro, o que para os dias atuais isso já é ultrapassado. Ainda ressalta que desde o início dos anos 70, quando o preço internacional do petróleo quadruplicou da noite para o dia, os choques econômicos têm imposto contínuas mudanças às organizações.

Sem dúvida, já não dá mais para se basear no passado, se as organizações quiserem garantir um futuro promissor, pois as coisas mudaram.



Com a economia globalizada, crescimento do comércio eletrônico, abertura de mercados, maior diversidade cultural, a concorrência pode estar do outro lado da cidade, ou até mesmo do outro lado do mundo, o que significa que empresas com negócios já estabelecidos devem estar atentas aos seus concorrentes tradicionais, suas estratégias, desenvolvimento de novos produtos e serviços, as ofertas inovadoras para então reagirem.

No último quarto do Século XX, o mundo passou de um sistema econômico internacional, em que a unidade de análise eram os países individualmente considerados, para um sistema econômico global, tratando-se de uma mudança geopolítica muito maior das condições de produção, competição e de interdependência.

Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2008, p. 53) caracterizam a globalização como sendo a glocalização, um neologismo forjado para designar a articulação crescente dos territórios locais à economia mundial, que salienta a persistência de uma inscrição espacial dos fenômenos econômicos, sociais e culturais.

Muitas são as consequências derivadas no processo de adaptação e mudanças organizacionais e o impacto da globalização. Com esta, maior é a competição, a velocidade das informações, novos mercados surgem, maiores oportunidades, menor o número de barreiras, empresas praticando fusões, aquisições, mudanças na cultura das organizações, novas estruturas, organizações virtuais, *networks* e alianças, aumento em número e importância dos trabalhadores do conhecimento. Enfim, muitos são os efeitos da globalização, o que conseqüentemente afeta o processo de adaptação e mudança organizacional.

## 1.1 RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de enfrentar a concorrência, pois terão de ser ágeis ao desenvolver e lançar novos produtos do mercado.

Mas para que isso aconteça, as organizações terão de ser flexíveis para se adaptarem a esse novo cenário. O que dificulta muitas vezes é que há uma resistência não só da parte organizacional, mas, também, por parte dos indivíduos,

com discordâncias a uma mudança em uma linha de produtos ou a um plano de reorganização, por exemplo. Robbins (2009, p. 263) avalia:

Uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual é que as organizações e seus membros resistem à mudança. Em um certo sentido, isso é positivo: oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse oposição, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica.

Com uma mudança proposta, o fato de gerar discussões desde que estas sejam produtivas e saudáveis é bom, pois novas ideias, novas sugestões surgirão, podendo gerar melhores decisões, e bons resultados. O que pode acontecer com essas discussões também é os funcionários se manifestarem contra, diminuindo o ritmo de trabalho, fazendo protestos ou até mesmo ameaçando fazer greve. Este é um dos maiores, senão o maior desafio para o administrador.

Drucker (2001, p. 14) afirma que a atual gerência das organizações têm como preocupação:

Equilibrar três dimensões da corporação: uma organização econômica, uma organização humana e uma organização social. Cada um dos três modelos de corporação desenvolvidos no últimos 50 anos do século passado acentuava uma das dimensões e subordinava as outras duas. O modelo germânico da “economia do mercado social” colocava a ênfase na dimensão social; o japonês enfatizava a dimensão individual; o norte americano salientava a dimensão econômica... nenhum deles é, isoladamente adequado.

A conscientização de que o processo de aprimoramento e renovação organizacional é o que nos parece crítico. Isso não é uma dádiva, e sim, uma árdua conquista, pois não flui direta e automaticamente das modificações ambientais. Falemos agora sobre as resistências enfrentadas no cenário de mudanças.

Uma fonte de resistência individual à mudança reside nas características humanas básicas, citadas por Robbins (2006, p. 264), que são elas: personalidades e necessidades, percepções, dentre outros, como exemplo, o hábito, como seres humanos temos hábitos, costumes, rotina e se estas se defrontam com a mudança, naturalmente responderemos com resistência. Imaginemos se um departamento é transferido para outro prédio, do outro lado da cidade, quantas mudanças serão

necessárias fazer para se adaptar à essa nova rotina: acordam mais cedo, fazer um novo caminho, um novo espaço físico, etc..

Segundo motivo, segurança, risco pela perda do emprego, por exemplo, pois as pessoas têm necessidade de se sentirem seguras, não ameaçadas. Os fatores econômicos, a preocupação que a mudança representa, uma redução dos rendimentos, principalmente quando estes estão vinculados à produtividade.

Há, também, o medo do desconhecido, e o processamento de informações, sentimento negativo por parte dos colaboradores, incertezas, por exemplo: a organização introduz um programa de gestão da qualidade significa que os operários da produção terão de aprender técnicas estatísticas de controle de processos; muitos deles ficarão com medo de não conseguir, podendo ignorar as instruções passadas por seus chefes no momento do treinamento, sinal de resistência à mudança.

E tratando de resistência organizacional, Robbins (2006, p. 265) comenta que as organizações, por natureza, são conservadoras e resistem ativamente as mudanças. Os órgãos públicos querem continuar fazendo o que fazem há anos, tenham necessidade desses serviços mudado ou não. Isso está muito relacionado com a cultura da organização, influenciando os colaboradores, tornando-os resistentes.

Algumas fontes de resistência, Robbins (2006, p. 265) ensina: foco limitado de mudança, mudanças nos processos tecnológicos das empresas sem alterar a estrutura da mesma para se adaptar, por serem formadas por diversos subsistemas interdependentes, os quais acabam se limitando. Com isso a nova tecnologia provavelmente não será aceita.

Segunda fonte, a inércia estrutural, vez que com a estabilidade produzida pelos mecanismos internos da organização, há uma sistemática diante dos processos de seleção, treinamento, formalização no fornecimento da descrição das tarefas, regras e os procedimentos que deverão ser seguidos pelos funcionários, ou seja as pessoas ao serem contratadas por uma organização são escolhidas por se adequarem a ela, e depois são moldadas e orientadas a se comportar de determinadas formas.

Terceira fonte, inércia de grupo, as normas de grupo são limitadoras, por mais que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, pois as da empresa prevalecem.

Tomemos como exemplo um funcionário sindicalizado: Robbins (2006, p. 265) diz que se a norma de seu sindicato recomendar resistência a qualquer proposta unilateral da empresa, ele provavelmente resistirá à mudança. Notamos como as normas de grupo podem limitar a atenção do colaborador, por mais que este queira mudar, fazer diferente.

Quarta fonte, ameaça à especialização, Robbins (2006, p. 265) cita que as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados. É tendência recente de se terceirizar muitas das atividades de recursos humanos.

Para os especialistas em recursos humanos, a terceirização de serviços, como treinamentos, desenvolvimento de planos de remuneração, administração de benefícios, que antes era responsabilizado por eles e agora não mais, isso tem gerado resistência; afinal, essa terceirização se tornou uma ameaça para os profissionais da área.

Temos como quinta fonte a ameaça às relações de poder estabelecidas, uma vez que trata-se de uma forte resistência à introdução de um processo de tomada de decisão. Robbins (2006, p. 266) ensina que qualquer distribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

As tomadas de decisões, sejam na organização ou individual, devem ser sempre muito bem avaliadas, no caso das empresas, se ela for compartilhada, com certeza criará desconforto por parte de alguns gerentes que antes tomavam decisões sozinhos.

E como última fonte de resistência, a ameaça às alocações de recursos estabelecidas, está relacionada a grupos controladores de algum de tipo de recurso ao qual será cortado. Robbins (2006, p. 266) explica: Aqueles que se sentem mais beneficiados pela alocação de recursos vigentes geralmente se veem ameaçados por mudanças que possam afetar as futuras alocações.

Ou seja, para os indivíduos envolvidos essa mudança é vista como uma ameaça, causando desconforto e insegurança diante da situação vivenciada, já que estavam satisfeitos com a situação em que se encontravam. As organizações, em sua

maioria, têm uma estrutura que fora projetada para solucionar problemas existentes em uma determinada época, o que para hoje já não solucionaria.

## 1.2 AGENTES DE MUDANÇA

Existem ações às quais os agentes de mudança (administradores, gestores, líderes) poderão utilizar para minimizar os efeitos que a mudança provoca.

Para maior satisfação dos agentes de mudança será apresentado, mais adiante, um novo modelo de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*, que visa a melhoria constante do indivíduo e da organização, proporcionando-lhes um equilíbrio sustentável, num mundo globalizado e em sociedades altamente competitivas, com estas constantes mudanças.

Os agentes de mudança poderão recorrer a estratégias para diminuir os efeitos das forças à resistência, e a primeira delas é, com certeza, a comunicação. Robbins (2006, p. 266) diz que:

A resistência pode ser minimizada por meio da comunicação com os funcionários, de modo a ajudá-los a compreender a lógica da mudança. Essa tática assume basicamente que a fonte de resistência é uma comunicação insuficiente ou a falta dela: se os funcionários forem informados sobre todos os fatos e tiverem suas dúvidas esclarecidas, a resistência cessará.

É essencial, em um momento tão delicado que a organização e seus colaboradores enfrentam, a comunicação, porque por meio desta se esclarecem dúvidas, os funcionários são informados sobre todos os acontecimentos, fazendo com que haja uma melhor compreensão da mudança.

Juntamente com a comunicação, temos como segunda ação a participação. Robbins (2006, p. 266) alerta, antes que a mudança seja implementada, que os que se opõem a ela devem ser inseridos no processo de tomada de decisão. Se os envolvidos realmente se mostrarem comprometidos, tornando a participação deles produtiva, facilitaria muito no momento de tomar decisões, obtendo melhores resultados. É importante que haja uma interação das partes envolvidas.

Não podemos deixar de citar, como terceira ação, a facilidade e apoio, já que é muito importante que haja participação dos agentes de mudança.

Robbins (2006, p. 266) afirma que os agentes de mudança podem oferecer uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência.

Os esforços aos quais os agentes poderão oferecer são no sentido de mostrar preocupação para com os seus colaboradores, ouvindo, aconselhando e também treinando - os com as novas habilidades e adaptações que serão necessárias.

Segundo Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2008, p. 59), o que de fato vem a distinguir as organizações inovadoras das tradicionais é o maior grau de compreensão e aceitação de seu relacionamento com o ambiente, com a consequente assunção do seu papel de sistema aberto. Ou seja, considerar a empresa como um sistema fechado, traz consequências extremamente disfuncionais. Como a da não preocupação com a inovação, é preciso que haja sempre uma boa comunicação, participação, apoio dos gestores, vez que assim viabilizará o alcance de novas metas e melhor posicionamento no mercado.

É importante, também, que haja uma recompensa, um reconhecimento por parte do agente de mudança para com os colaboradores.

Robbins (2006, p. 266) afirma ainda que o agente de mudança deve, portanto, tentar reduzir a resistência por meio da oferta de alguma coisa de valor em troca. Essas recompensas podem variar de um elogio até aumentos salariais e promoções.

Com o agente de mudança atuando dessa forma, tornar-se-á menor a resistência à mudança, proporcionando melhores adaptações, pois a organização se encontrará encaminhada.

Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2008, p. 60):

O administrador de visão reorganiza e movimenta a estrutura, para romper os quadros organizacionais que tendem sempre a se manter estáticos, ou mesmo calcificados, mudando o pessoal redefinindo os cargos, evita a perigosa sedimentação encontrada nas categorias rígidas.

É de suma importância que os administradores num momento de mudança esclareçam o valor do comprometimento de cada um com a mudança. A inovação e

a busca pela melhoria contínua, redução de fronteiras entre as pessoas, tem como valores essenciais, a transparência e crescimento, por isso precisam estimulá-los e apoiá-los sempre.

### 1.3 A MUDANÇA É NOVA?

Desde que o mundo existe, tudo é passível de mudança. Com o tempo, cresceu mais rapidamente. A princípio lentamente e com o passar do tempo foi acelerando à medida que uma variável era acrescentada em nosso mundo. Chiavenato (2000, p. 30) comenta que:

Tanto que cinco séculos antes de Cristo, Heráclito, um conhecido filósofo sofista, já dizia que a única constante do mundo é a mudança. Para ele, o mundo caracterizava-se pela constante mudança. Tudo muda. [...] Trazendo o assunto para a convivência humana e para 2.000 anos depois, Maquiavel (1469-1527) salientava: 'Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem das coisas.' O feudalismo estava no fim e somente no final do século XVIII é que Adam Smith (1723-1790) iria publicar o seu livro *A riqueza das nações*, inaugurando a chamada economia política. Smith introduziu o conceito da divisão do trabalho e de especialização do trabalhador e chamou a atenção para o método de trabalho. A fonte básica da riqueza de ser a terra e passara a ser o trabalho. No final do século XIX, com a Revolução Industrial já concluída, o capital passou a ser a nova fonte básica da riqueza, os mercados estavam expandindo-se e as organizações crescendo em tamanho e em complexidade. No início do século seguinte, Taylor (1841-1925) introduziram novos conceitos de administração e o modelo burocrático descrito por Weber (1864-1920) passou a ser o tipo organizacional mais comum na maior parte das organizações humanas. [...] Mais recentemente ainda e no ambiente empresarial, o *Conference Board*, em New York, solicitou em 193 a um grupo de especialistas que procurassem identificar os assuntos e problemas mais significativos de administração que se desenvolveriam nos próximos 20 anos. Um dos temas abordados foi a preocupação com a capacidade das organizações para responder a mudanças ambientais.

Notamos, então, que a mudança não é algo novo, pois desde o tempo de Heráclito já se falava nela. Chiavenato, (2000, p. 31) reforça que decorridos mais de 25 séculos da afirmação de Heráclito, a mudança tornou-se muito mais rápida, mais ampla e mais complexa.

O que acontece agora é que com o ritmo acelerado das mudanças sociais, culturais, ecológicas, tecnológicas e políticas, se faz necessário que as organizações passem a se reorganizar para se manter neste cenário de constantes alterações.

### **1.3.1 Etapas das mudanças organizacionais**

Neste subcapítulo citaremos as etapas de mudanças, as consequências que estas ocasionaram para as organizações no decorrer dos anos. (Toffler 1980, p. 24) frisa: trata-se dos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional.

Nas últimas três décadas, as organizações, tanto privadas como públicas, de uma forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. No caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; já no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Chiavenato (2000, p. 31) comenta:

Ao longo dos tempos, as organizações humanas passaram por quatro ondas organizacionais bem definidas, das quais sofreram drásticas mudanças e transformações. A primeira estendeu-se do início da história da humanidade até o século XVIII. Foi a etapa mais longa e durou algumas dezenas de séculos.

Temos como primeira etapa a da agricultura, e Chiavenato (2000, p.31) comenta que foi a primeira, sendo ela a mais longa de todas, pois durou do início da humanidade até a Revolução Industrial, a qual teve seu início por volta de 1776. O que predominou foi a atividade agrícola e pastoril, e a principal fonte de riqueza do homem era a terra. A agricultura era a base de sustentação do homem naquela época. Chiavenato (2000, p. 31) acredita que:

A improvisação, a ausência de métodos, o desperdício e despreparo humano foram as principais características desse longo período na história



da humanidade. Lentamente, o tipo de organização culminou com o feudalismo que ocorreu na Idade Média. A etapa da agricultura ainda ocorre em certas áreas de latifúndio e de exploração agrícola de grande porte, embora agora tenha introduzido equipamentos e métodos adequados de trabalho em substituição à improvisação, reduzindo substancialmente o desperdício e utilizando esquemas de treinamento para o preparo profissional.

Apesar de decorrida essa primeira etapa de mudança, há pessoas que ainda vivem dela para se sustentar, mas agora bem mais estruturada.

Como segunda etapa temos a do artesanato, e esta aconteceu a partir de 1776 com a Revolução Industrial e perdurou até 1860, tendo como principal fonte de riqueza o trabalho, as pequenas oficinas.

Alguns dos fenômenos decorridos nessa etapa, Chiavenato (2006, p. 32) cita:

- Aparecimento da máquina de fiar, do tear hidráulico, do tear mecânico e do descaroçador de algodão, que vieram substituir o trabalho e a força do homem.
- Surgimento das primeiras estradas de ferro e os primeiros navios a vapor;
- Modificações nas comunicações e na agricultura;
- Desenvolvimento do sistema fabril baseado na divisão do trabalho; A atividade rural cedendo espaço para as pequenas indústrias, provocando a urbanização e o aparecimento das cidades.
  - Aumento dos transportes e das comunicações, surgimento da locomotiva e a navegação a vapor. As comunicações de intensificando com o telégrafo elétrico e o aparecimento do selo postal e do telefone.

Chiavenato (2000, p. 33) reforça:

Essa segunda etapa marca o surgimento de novas formas de trabalho, a gradativa transformação das pequenas oficinas artesanais em fábricas e o início da preocupação com a divisão do trabalho, com a especialização do trabalhador.

Nesta segunda etapa, o trabalho e o trabalhador já são vistos de uma outra maneira, agora com um pouco mais de atenção voltada para os mesmos.

A terceira etapa se caracteriza com a industrialização, tendo seu início com a segunda Revolução Industrial, a partir de 1860. Chiavenato (2000, p. 33) diz que:

A etapa da industrialização, na qual o capital constitui a principal fonte de riqueza. O ferro é rapidamente substituído pelo aço, como material industrial básico e o vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo, como principais fontes de energia. A era da industrialização trouxe um surto de desenvolvimento industrial e o gradativo distanciamento entre países desenvolvidos e países subdesenvolvidos. Até a metade do século XX, houve um período que se caracterizou por um ambiente empresarial estável, previsível, tranquilo, exigindo uma abordagem mecanicista e uma estrutura organizacional hierárquica, alta, centralizada e piramidal na maioria das empresas. A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram as características mais marcantes desse período. A partir da década de 50, iniciou-se uma etapa de transição. O desenvolvimento tecnológico proporcionou condições para as empresas da época produzir em escalas. Os mercados locais tornaram-se gradativamente regionais e, até mesmo, nacionais ou internacionais. [...] O ambiente tornou-se mutável e, em alguns casos, instável, devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. [...] A mudança ambiental trouxe desafios, como a rápida expansão dos mercados, novos produtos e processos, novas tecnologias e, sobretudo, o surgimento de potências econômicas emergentes, como o Japão. Uma nova realidade – a globalização da economia – trouxe novos conceitos, como qualidade total, produtividade, competitividade, como formas de sobrevivência empresarial. O mundo ficou menor e mais intensamente ligado através das modernas tecnologias de comunicação.

As mudanças ocorridas na terceira etapa foram muito importantes, revolucionadoras, abrindo mercados, países se desenvolvendo, avanços tecnológicos, o ambiente organizacional um pouco mais equilibrado.

A quarta etapa, é a mais recente é a da informação. Surgiu no final do século XX, a nova riqueza passa a ser o conhecimento, a ferramenta administrativa mais importante. Como afirma Chiavenato (2000, p. 34):

Nas empresas, a hierarquia administrativa passa a ser gradativamente substituída pelas redes internas, interligando intensamente os grupos de pessoas; os departamentos funcionais e de produtos/ serviços do esquema matricial cedem lugar às equipes de trabalho; o foco nos controles torna-se cada vez mais flexível e solto; a burocracia cede lugar à inovação e à criação do conhecimento. As vantagens competitivas, a partir das economias de escala, especialização e comunicação do tipo topo/base, passam a ser substituídas pela rapidez e retorno sobre o tempo, aprendizagem, liderança gerencial do meio para baixo, mantendo as economias de escala. A velocidade da inovação tecnológica para a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades, ainda que desnecessárias e imprevistas, e novos padrões de comportamento e de negócios. Nessa nova era, como jamais ocorrera em toda a história da humanidade, nunca a informação fez tanta diferença nos negócios das empresas.

Notamos, então, como a informação e o conhecimento são importantes, marcantes e diferenciadores no mercado desta última era. Kaplan e Norton, (2004, p. 2) acreditam que:

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. [...] Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Como comentamos anteriormente, os ativos tangíveis não mais farão diferença competitiva para as empresas, e sim, os intangíveis, como a informação, a capacitação dos colaboradores, clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 4) dizem que as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, as quais proporcionaram informações úteis para maior visualização.

A primeira delas são os Processos Interfuncionais. Essa premissa trata-se de identificar o que mudou em termos de processos, desempenho dentro das organizações desde a Era Industrial, quando o diferencial estava em se especializar em produção, vendas, compras, sendo que nos dias atuais tudo está integrado.

Kaplan e Norton (2004, p. 4) explicaram que:

As empresas da era industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais: nas áreas de produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia. Essa especialização gerava benefícios substanciais, mas, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências, troca de documentos internos entre departamentos e lentidão nos processos.

Ou seja, na era da informação, as empresas que operarem com processos negociais, sintonizando os benefícios desta especialização funcional com qualidade da integração dos processos, garantirão maior eficiência e agilidade.

A segunda premissa operacional é a ligação com clientes fornecedores.

Nesta premissa é importante destacar que hoje já não há mais distâncias entre clientes e fornecedores. Kaplan e Norton (2004, p. 4) afirmam:

As empresas da era da informação mantinham clientes e fornecedores a uma distância segura. A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam 'puxadas' pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que 'empurram' bens e serviços pela cadeia de valores abaixo.

Isso significa que obtém melhorias em relação a custo, tempos de resposta e qualidade através de um sistema integrado onde os pedidos dos clientes e o dos fornecedores, ao pedirem matérias-primas forme uma cadeia de valores.

A terceira premissa é a segmentação de clientes. Nesta premissa é abordada a mudança das necessidades dos clientes por produtos/ serviços, como hoje ela é mais exigente. Para Kaplan e Norton (1997, p. 5) ensinam:

As empresas da era industrial prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados; lembre-se do famoso ditado de Henry Ford, 'Eles podem ter qualquer cor, desde que seja preto'. Depois de satisfeitas as necessidades básicas de vestuário, moradia, alimentação e transporte, os consumidores procuram soluções mais individualizadas para as suas necessidades.

Com a era da informação, as empresas precisam oferecer seus recursos de acordo com segmentos de seus clientes, produtos e serviços customizados, para que não sofram com custos altos e pouco volume.

A quarta premissa é a escala global. Essa premissa aborda que a distância para este novo cenário não mais significa barreiras para as empresas poderem se relacionar. Kaplan e Norton (2004, p. 5) dizem que as fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis.

As empresas, na era da informação, devem combinar a agressividade competitiva com a eficiência às expectativas dos clientes. Há clientes no mundo todo, não há mais fronteiras para impedir as empresas de hoje de atingir novos clientes, novos mercados.

A quinta premissa é sobre a inovação. Ela é algo essencial para as empresas que desejarem alcançar clientes novos, manter os antigos.

Kaplan e Norton (2004, p. 5) dizem que os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica.

As empresas devem estar atentas, principalmente aquelas do setor de inovação tecnológica, prevendo as necessidades futuras dos clientes, produtos inovadores e eficientes.

A sexta premissa é denominada trabalhadores do conhecimento (*Knowledge Workers*). Muitas coisas mudaram da era industrial para a era da informação, e uma delas foi a questão do funcionário com relação ao conhecimento. Na era da Revolução Industrial bastava eles desempenharem as atividades físicas que lhes cabia não exigindo-se muito raciocínio, muito pensar. Hoje o pensar faz a diferença, estamos na era em que o conhecimento é a base fundamental que se exija dos trabalhadores. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 5):

As empresas da era industrial criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. A elite intelectual – gerentes e engenheiros – utilizava suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia-a-dia. O segundo grupo era composto pelas pessoas que, de fato, fabricavam os produtos e prestavam os serviços. Essa força de trabalho direta era o principal fator de produção nas empresas da era industrial, porém só utilizava a capacidade física, não o intelecto, desempenhando tarefas e processos sob a supervisão de engenheiros e gerente. [...] Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente com a produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos. Como declarou o gerente de uma fábrica da Ford, 'As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e não olhar as peças passando. Aqui as pessoas são vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis.

Dessa forma, os funcionários devem ser valorizados pelas informações que têm, pelo que sabem e assim fornecer esse conhecimento para a empresa. O conhecimento passou a ser fator diferencial e crítico de sucesso para as empresas/ indivíduos, na era da informação, os colaboradores são solucionadores de problemas, suas opiniões, sugestões são muito valorizadas.

Existem diversos programas de melhoria que já apresentaram sucesso, como a gestão de qualidade total, reengenharia, gestão de custos baseada em atividades, entre outros, e estes geram melhorias no desempenho para acionistas, clientes

fornecedores e funcionários. Enfim permite que a empresa alcance resultados na era da informação. Para Kaplan e Norton (1997, p. 7) estes programas geraram resultados frustrantes. Expliquemos o porquê, segundo ela :

São quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem mudanças, e isso inclui mudanças no sistema de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Ou seja é preciso tomar iniciativas de melhorias, mas desde que estejam voltadas para o que a empresa tem como visão e estratégia.

A busca constante de informações que forneçam iniciativas não mais isoladas, que possibilitem uma melhor gestão estratégica com suporte competitivo, fez surgir uma nova ferramenta para as organizações, para estas reagirem às mudanças, aos impactos por elas causados. Essa ferramenta se chama *Balanced Scorecard*. Mais adiante falaremos sobre o *Balanced Scorecard* Pessoal e o Organizacional, como sendo “os dois lados da moeda”, que proporcionaram um equilíbrio sustentável pessoal e organizacional.

#### 1.4 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO DE MUDANÇAS

No atual cenário de negócios existem grandes desafios à gestão empresarial, dentro de um ambiente cada vez mais imprevisível, competitivo e dinâmico. As empresas buscam, de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças. Hoje a gestão estratégica é um dos principais desafios dos administradores nas organizações. Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão, de modo a obter um adequado planejamento de suas atividades. E mais importante do que a estratégia em si, é a sua implementação para garantir a mesma gerenciando. Para os gestores gerenciar é uma atividade complexa e requer uma mudança cultural dos mesmos.

A gestão estratégica consiste em fazer com que a estratégia seja analisada, acompanhada e, se necessário, redefinida, para que os objetivos da organização sejam alcançados, garantindo uma visão do futuro, pois pressupõe uma mudança cultural e de atitude organizacional.

O grande problema é que várias empresas têm dificuldades para se adaptarem a um novo cenário, e isto implica submeter-se a mudanças bruscas no setor empresarial. Diante disto, a eficiência do seu planejamento estratégico é afetada, pois se adquirem novos conceitos e técnicas de gestão.

Os administradores cada vez mais precisam criar ambientes contínuos de reflexão estratégica, analisá-la, e com isso extrair os aspectos estratégicos que forem necessários, que terão impacto direto sob os objetivos da organização. Por isso é tão importante a criação de um modelo de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* é uma grande ferramenta utilizada como um modelo de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997, p. 25) citam que :

[...] as medidas do Balanced Scorecard devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizado dessa maneira, o scorecard não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Esse novo sistema, o *Balanced Scorecard*, ao contrário dos sistemas tradicionais, proporciona à organização uma melhor definição da visão, dos objetivos, articulando diretamente com a estratégia. É uma comunicação harmoniosa. Kaplan e Norton (1997, p. 43 44) reforçam:

As empresas que utilizam o Balanced Scorecard como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro, precisam elaborar o scorecard e depois, utilizar o scorecard.[...] É claro que as duas tarefas não são independentes. Ao começarem a utilizar seus scorecards para os principais processos gerenciais, os executivos entenderão melhor o scorecard em si - que medidas não estão funcionando, que medidas devem ser modificadas e que novas medidas de sucesso estratégico surgiram e devem ser incorporadas ao scorecard.

Segundo Norton e Kaplan, (1997, p. 21), medir é importante: "O que não é medido não é gerenciado." O sistema de indicadores afeta muito o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. As empresas que quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, deverão utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

Kaplan e Norton (1997, p. 19) ensinam:

As empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologia de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados. À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo contábil tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro. O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. O *Balanced Scorecard*, no entanto, é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais.

É exatamente isso, investir no capital intelectual, em novas capacidades para que as organizações tenham maiores chances de alcançar seus objetivos com o uso do *Balanced Scorecard*, e obter uma estrutura relacionada à organização e ao indivíduo.



### 1.4.1. Conceitos de estratégia

Hoje muito se discute sobre quais caminhos seguir para se atingir o sucesso nos negócios. O passo inicial para o alcance do sucesso nos negócios é definir qual a estratégia seguir. Mas, afinal, o que significa estratégia?

Steiner (1969, p. 237) ensina que:

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez... Antes Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Von Büllow (1950, p. 21), explica que, em termos militares, de forma genérica, estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, é a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo.

Oliveira (2010, p. 181 185) em um conceito um pouco mais recente, diz:

O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. [...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A estratégia é o que todas as empresas devem ter para atuarem. Com ela estabelecida, definimos que caminhos seguir, como seguir, quando seguir, e aonde desejamos chegar.

Norton e Kaplan (2004, p. 34) definem a estratégia como sendo um processo gerencial isolado. É uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível, até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

Norton e Kaplan (1997, p. 13) explicam ainda que as dificuldades que as empresas têm na implementação das estratégias bem formuladas, porque não executam a medição da mesma:

A maioria das organizações de hoje operam por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Organizações como essas reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

Ou seja, não se deve mais criar estratégias baseando-se apenas nos ativos intangíveis como conhecimento e capacitação de pessoas.

Basicamente, a estratégia é uma forma de competir no mercado. A competição é aberta a todos, vencerá a empresa que se diferenciar das demais, que busca maiores vantagens e alternativas, para no mercado se destacarem. Na busca para transformar, obter retorno, clientes fidelizados, criar valor e sucesso do negócio, as empresas estão apostando em iniciativas de melhoria como o controle de qualidade total, a reengenharia, o *downsizing*, o *benchmarking* e o *just-in-time*.

Cada um desses programas apresentaram casos comprovados de sucesso nas diversas áreas do mercado, mas também muitos deles produziram resultados não tão satisfatórios, como explicam Kaplan e Norton (1997, p. 7):

[...] muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes. São quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Como já citado anteriormente, nos dias atuais se basear em medidas apenas financeiras, visando a apenas o lucro, ainda que importante, isso não proporcionará, na era da informação, condições para que as organizações garantirem um futuro promissor, é preciso capacitar pessoas, investir nos ativos intangíveis.

Kaplan e Norton (1997, p. 23) comentam que:

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem-sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados.

O *Balanced Scorecard* surgiu na tentativa de desenvolver uma estratégia capaz de gerar desempenho superior, que permitiu pela primeira vez, que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação. Kaplan e Norton (1997 p 17) comentam:

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo

O *Balanced Scorecard* além de traduzir a visão e a estratégia da empresa, juntamente as medidas e as perspectivas que esta ferramenta oferece, desenvolve uma interação entre os colaboradores e a organização.

Tomemos, como exemplo de experiência, duas empresas que adotaram o *Balanced Scorecard*.

Primeira empresa: Rockwater.

Kaplan e Norton (1997, p. 45) acrescentam:

A Rockwater é uma empresa de construções submarinas com centenas de milhões de dólares de faturamento, cujos clientes são grandes empresas de petróleo, gás e construções off-shore. Sediada em Aberdeen, na Escócia, a Rockwater é uma divisão operacional da Brown & Root Energy Services, que por sua vez, faz parte da Halliburton Corporation, uma construtora de US\$ 4 bilhões com operações em todo o mundo e sede em Dallas, no

Texas. A Rockwater foi criada em 1989 pela fusão de duas construtoras até então independentes, uma inglesa e outra holandesa. Seu primeiro presidente, Norman Chambers, passou a utilizar o Balanced Scorecard em 1992 com a finalidade de unir a cultura e a filosofia operacional das duas empresas e permitir que a nova empresa competisse com base na qualidade, na segurança e no relacionamento de valor agregado com os clientes, não nos preços baixos. Em 1994, Norman Chambers foi promovido à presidência da Brown & Root Energy Services, onde continuou a utilizar o Balanced Scorecard como seu sistema de gerenciamento estratégico, agora aplicando-o em nível de grupo e a cada uma das empresas integrantes do conglomerado.

Segunda empresa: National Insurance.

Kaplan. Norton (1997, p. 46) frisam:

A National Insurance é a divisão de seguros patrimoniais e de acidentes de uma das maiores seguradoras dos Estados Unidos. Em 1993, ao lançar seu primeiro projeto de scorecard, a National tinha 6.500 funcionários e uma receita de US\$ 4 bilhões. Mas os resultados operacionais eram tão desanimadores, com prejuízos avaliados em centenas de milhões de dólares, que a empresa controladora estava pensando em fechar a empresa e encerrar todas as suas operações na área de patrimônio e acidentes. Porém, como última tentativa de salvação, trouxe uma nova equipe gerencial do mercado. Essa equipe decidiu trocar a estratégia generalista da empresa, onde a idéia era oferecer todos os serviços de seguros a todos os segmentos de clientes e mercado, por uma estratégia de especialização, e iniciou o programa de scorecard com o objetivo de esclarecer a nova estratégia e desenvolver e coordenar os programas de implementação. O projeto se expandiu e resultou em um novo sistema de gerenciamento estratégico e transformou a National numa seguradora rentável.

Tanto para a Rockwater quanto para a National Insurance o *Balanced Scorecard* proporcionou-lhe estruturas, deu direcionamento, esclareceu a visão, as metas e estratégias a seguirem, e por isso elas adquiriram resultados satisfatórios.

#### **1.4.2 *Balanced Scorecard* como uma ferramenta útil na gestão estratégica**

O *Balanced Scorecard*, na gestão estratégica, é uma ferramenta muito útil, além de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização. Permite a interpretação dos objetivos estratégicos, servindo como modelo de gestão, com base em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e

aprendizado, mediante a definição dos indicadores estratégicos, é uma forma de esclarecer a todos da organização a estratégia a ser implementada.

O *Balanced Scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração, para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos, em cada uma das perspectivas acima citadas. A missão, a visão e a estratégia são colocadas no centro do processo gerencial, permitem que as empresas acompanhem o desempenho financeiro e não financeiro e disseminem a estratégia por toda a organização, monitorando os resultados.

O ambiente balanceado que o *Balanced Scorecard* proporciona, demonstra como os administradores podem utilizar esse modelo para mobilizar toda empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos, sendo capaz de canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos, dos mais diversos setores da organização, em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo, ao invés de gerenciarem apenas os resultados financeiros imediatos, com o objetivo de produzir ganhos no curto prazo.

Com o desdobramento da estratégia em objetivos é necessário comunicá-la para então gerar ação.

Kaplan e Norton (1997, p. 304) afirmam:

As empresas decidem adotar o *Balanced Scorecard* por diversos motivos, dentre os quais esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios e obter coordenação e sinergias entre as diversas unidades de negócios.

Com o esclarecimento da estratégia, os objetivos definidos, assim como as mudanças e as metas, envolvem os altos executivos e acabam revelando oportunidades para melhor aproveitamento do modelo *Balanced Scorecard*, de forma muito mais profunda e abrangente.

O *Balanced Scorecard* é essencial para o sistema gerencial da organização, apoiando-se em processos como: esclarecimento e atualização da estratégia, comunicação da mesma para toda a organização, alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia, obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento.

## CAPÍTULO II

### 2. CONCEITO DO BALANCED SCORECARD – BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em de 1990, quando o Instituto Nola Norton, unidade de desenvolvimento e pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, criado pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton.

Robert S. Kaplan é professor de desenvolvimento de liderança na Harvard Business School, aonde ingressou em 1984, após 16 anos de atividade na Graduate School of Industrial Administration da Carnegie-Mellon University, da qual foi diretor de 1977 a 1983. Ele é engenheiro elétrico pelo MIT e PhD em Operations Research pela Cornell University.

O professor David P. Norton, por sua vez, tem um histórico de empreendedorismo. Ele foi um dos fundadores da Nola Norton & Company, onde passou 17 anos como presidente, antes de sua contratação pela Peat Marwick. Também foi o fundador e presidente da Renaissance Worldwide, Inc., uma consultoria internacional especializada em estratégia e gestão empresarial. Junto com Robert Kaplan, criou o “Balanced Scorecard Collaborative”. (Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>, acessado em 15 de maio de 2011).

O objetivo da pesquisa que os professores realizaram era avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial. O resultado deste estudo indicou uma grande insatisfação com a capacidade dos indicadores utilizados de promoverem o monitoramento da estratégia delineada para o negócio. Além de basearem a avaliação quase totalmente em dados financeiros, essas ferramentas não mostravam as ações que estavam em andamento nas empresas, como: o relacionamento com o cliente, desenvolvimento do produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

Dessa forma o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num abrangente conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um

sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, que complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com vetores que impulsionam o desempenho futuro e medem o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja implementação permite criar uma visão dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização.

## 2.1 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

As relações entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim, com base nas relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (1997, p. 31) explicam:

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *Scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. [...] Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*.

### 2.1.1 **Perspectiva financeira**

A vinculação dos objetivos financeiros com a estratégia adotada é o ponto de partida para o desenvolvimento do BSC. Toda empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, deve se preocupar com as análises financeiras, geração de gastos e receitas. E cada empresa possui uma unidade de negócio onde seus objetivos financeiros se diferem de acordo com as fases, os ciclos de vida da mesma.

Kaplan e Norton, cientes dessas diferenças entre as empresas dividem em três fases as unidades e suas abordagens: crescimento, sustentação e colheita.

As organizações que se encontram na fase de crescimento são aquelas que estão no estágio inicial de vida, quando necessitam de um investimento considerável, visando o total aproveitamento de seus recursos e de seu potencial.

Estes investimentos estão voltados para o estoque, capacidade produtiva e operacional, investimentos em sistemas de informação, tecnologia, e capacitação dos colaboradores, desenvolvimento com o cliente.

Kaplan e Norton discriminam parâmetros de análise para as empresas em fase de crescimento, (1997, p. 51), têm percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Já na fase de sustentação, as empresas estabelecem metas financeiras relacionadas à lucratividade, atraindo investimentos, porém não conseguem desenvolver taxas altas de retorno sobre o capital investido.

Kaplan e Norton (1997, p. 51) diferem as empresas que estão na fase de crescimento, das que estão na fase de sustentação, da seguinte forma:

Provavelmente a maioria das unidades de negócios de uma empresa estará na fase de sustentação, onde ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter retornos sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano.

As unidades de negócio que se encontram na fase da colheita, deixam praticamente de necessitar de investimentos em desenvolvimento, pesquisa e de investimentos direcionados à ampliação das capacidades. Nesse estágio as empresas baseiam-se no fluxo de caixa e na taxa de retorno sobre o capital.

Kaplan e Norton (1997, p. 52) dizem:

Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Com todo o cuidado com as diretrizes estabelecidas na estratégia, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos avaliem a empresa de uma forma ampla, permitindo-se identificar os indicadores de análise. Metas relacionadas à



lucratividade também podem estar vinculadas a outro fator, o “risco”. Avaliando de forma estratégica este pode ser o fator de sucesso da longevidade da empresa.

As empresas que optarem pelo gerenciamento de risco deixam de ser dependentes de uma única fonte, a receita – cliente e investimentos externos –, o que faz com que novas estratégias de mix de produtos, novos canais de distribuição, busca por novos clientes e mercados, reavaliação de custos e receitas, sejam desenvolvidos, pois ocasionam, na empresa, um processo de mudança de abordagem juntamente com o mercado e aos processos de operação internos.

Kaplan e Norton (1997, p. 64) explicam que o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Ou seja, não se baseiam apenas nos objetivos financeiros.

### **2.1.2 Perspectiva dos clientes**

As empresas têm de se lembrar sempre que os clientes e suas necessidades se diferem ao formular a estratégia para então desenvolvê-la. Segmentar o mercado, os clientes e suas necessidades, no sentido de aceitação de preço, qualidade e funcionalidade dos produtos e serviços e relacionamento, faz com que após identificar o mercado e o grupo de clientes, as empresas optem por dois conjuntos de medidas para avaliar e desenvolver as estratégias em relação à perspectiva do cliente.

No primeiro conjunto, o do “Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes”, onde se avaliam e analisam os indicadores de participação no mercado, a retenção de clientes, captação e satisfação dos mesmos e a lucratividade que estes proporcionaram.

No mercado, a participação e a sua medição são fatores simples quando se tem identificado os grupos de clientes ou segmento de mercado, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 73).

Ao definir qual o tipo de grupo de avaliação se encaixa no segmento da empresa, a avaliação dos negócios pode e deve ser efetuada. Um exemplo já citado é o da empresa Rockwater – empresa de construções submarinas, que detêm clientes de extração de petróleo –, o qual avalia cliente por cliente, devido ao número pequeno

deles e a disponibilidade de fazê-lo. Bancos devem avaliar sua participação pelo movimento das contas e transações dos clientes-alvo.

Reter os clientes é fator-chave, pois é uma maneira de manter a participação de mercado. Kaplan e Norton (1997, p. 74) abordam, ainda, que a captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes ou negócios.

As empresas de setores como o de cartões de crédito e operadoras de celular estão aptas a medir o nível de capacitação de novos clientes, como o nível de aceitação de produtos e das taxas. Esse *feedback*, entre o cliente e a organização, é um fator de excelência nesta perspectiva, pois como já dito anteriormente, reter os clientes e a sua satisfação é fator-chave.

Esses fatores todos são de suma importância para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, porém, visa o lucro e a lucratividade do cliente. Os clientes satisfeitos não garantem a lucratividade, mas sim, os clientes com um alto grau de negociações realizadas.

### **2.1.3 Perspectiva dos processos internos**

Com relação a essa perspectiva, Kaplan e Norton recomendam que não se focalizem apenas os processos operacionais já existentes, mas que seja definida uma cadeia de valores dos processos, tendo como início nos de inovação, passando pelo de operação e finalizando no serviço pós-venda.

Kaplan e Norton (1997, p. 99) afirmam:

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócio inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Kaplan e Norton (1997, p. 101) explicam que cada empresa usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Criam-se três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

O primeiro, o processo de inovação, por muitas empresas é visto como uma medida de apoio. O *Balanced Scorecard*, nos seus primórdios, pela sua importância e inovação, é um elemento vital, pois a busca e o desenvolvimento de produtos, mercados e clientes visam a suprir as necessidades criadas pelos próprios clientes sejam eles novos ou antigos.

Kaplan e Norton dividem a inovação em dois componentes: identificar o mercado e idealizar oferta de produtos/serviços. Sendo considerados inovações radicais para que possam mensurar e agregar valores, estes produtos terão de conter um alto grau de tecnologia agregada. Reforçam ainda que os produtos ou serviços que representam inovações radicais deverão ter ciclos de vida longos, e percentuais maiores de vendas no futuro em relação às vendas iniciais.

O processo de operações inicia-se no recebimento de um pedido do cliente vai até a entrega do produto. Esse processo busca não apenas diminuir os custos, como também busca a eficiência de mão-de-obra e a total utilização de maquinários, como as negociações com fornecedores.

Kaplan. Norton (1997, p. 111) concluem:

Portanto, atributos críticos de desempenho de produtos e serviços (além do tempo de resposta, da qualidade e do custo) certamente podem ser incorporados ao componente de processos operacionais da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*.

E o último o processo da cadeia de valores, o de serviço pós-venda, é mensurado em serviços voltados para os clientes, manutenção, sistemas de SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor), serviços de garantia com eficiência e confiabilidade.

Kaplan e Norton sugerem que seja avaliada a prestação de serviço em relação ao tempo decorrido, qualidade e custo, entre a confirmação do pedido, conclusão e por fim, a resolução do problema.

É importante que as empresas saibam como estão se comportando em relação a esse processo de pós-venda, se os clientes estão satisfeitos ou se há reclamações, para melhorarem sempre.

#### 2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última perspectiva do *Balanced Scorecard*, avalia o quanto a informação e o conhecimento, a relação entre funcionário e a empresa e vice e versa, evoluiu.

Há três visões de análise: Capacidade do funcionário; capacidade dos sistemas de informação (SI) e motivação, Empowerment e Alinhamento.

A primeira delas, a capacidade do funcionário, está diretamente relacionada às revoluções e mudanças da organização e da própria sociedade – gerenciamento de informações. Emprego de conhecimento no desempenhar das atividades, tendo em vista também a sua satisfação e retenção, Kaplan e Norton ( 1997, p. 141) acreditam:

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Na busca pela excelência dos produtos e dos serviços oferecidos pela organização, gera-se uma necessidade de funcionários dispostos para então desempenhar as atividades, além de fornecer informações precisas. A transmissão das informações é algo precioso, deve ser efetuado com qualidade, e esta, junto a qualidade do *feedback*, são pontos-chave.

Ou seja, os serviços de excelência são considerados por Kaplan e Norton (1997, p. 141), “... uma exigência para que os funcionários melhorem os processos [...]”.

O *Empowerment* – uma das maneiras que pode ser adotada pelas organizações para avaliar e coletar informações de quanto os funcionários agregam na empresa com sugestões, é um dos fatores que geram a satisfação por parte dos funcionários é dar-lhes liberdade para expor ideias, dar sugestões, ouvi-los.

Kaplan e Norton (1997, p. 142) asseguravam:

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de

aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

E dessa forma temos as medidas de alinhamento individual e organizacional onde é descrito se as propostas sugeridas estarão de acordo com a estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de análise que não se prende a nenhum setor da organização, como a análise contábil-financeira. Kaplan e Norton (1997, p. 173) ensinam:

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. O scorecard tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultados são indicadores de concorrência. Elas indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro.

É uma análise de assuntos tangíveis e intangíveis, que acompanham as mudanças na sociedade e no cliente fazendo com que a estratégia adotada pela organização siga também o mesmo patamar, transformando, as decisões e metas almejadas em processos dinâmicos e práticos.

## CAPÍTULO III

### 3. **BALANCED SCORECARD PESSOAL X BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL**

O objetivo deste capítulo é analisar a estreita relação entre os equilíbrios organizacional e o pessoal, como fator determinante para o sucesso organizacional, com base na transparência fornecida pelos conceitos da ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*.

Avaliando a abordagem pessoal, o *Balanced Scorecard* Pessoal – BSCP, estabeleceremos a importância do autoconhecimento, da autogestão, do auto-aprendizado, do equilíbrio e da integridade pessoal como propulsores de maior sinergia do indivíduo e seu ambiente profissional.

Já na abordagem organizacional desta ferramenta o *Balanced Scorecard* Organizacional – BSCO, reforçaremos a importância da correlação causa e efeito entre as perspectivas, da forma que quando integradas promovem o equilíbrio e desenvolvimento da empresa.

#### 3.1 CONCEITO DE *BALANCED SCORECARD* PESSOAL - BSCP

O *Balanced Scorecard* Pessoal é um trajeto até o seu “eu” interior, no qual sonhos, esperanças, valores e aspirações residem a espera de serem encontrados. Torna-se como ponto de partida que as pessoas adquiram conhecimento sobre si mesmas, possibilitando que elas administrem a inteligência emocional, para que possam expandir seus horizontes.

Proporciona ao indivíduo um estilo de vida mais satisfatório, à medida que o leva ao desenvolvimento contínuo e ao uso de suas próprias habilidades, ao auto-aprendizado, à maior consciência de suas responsabilidades e à auto-disciplina, ao desenvolvimento de sua criatividade e comportamento ético.

Para Rampersad (2006, p. XIV), o *Balanced Scorecard* Pessoal oferece uma abordagem sistemática e integrada para a transformação de pessoas na organização, e para impactar a estratégia, cultura e eficácia organizacionais.

Com já visto anteriormente quando esclarecidas as estratégias, os objetivos, as mudanças e as metas pelos executivos e para todos da organização, melhor será aproveitado o *Balanced Scorecard*, pois as oportunidades são reveladas.

Rampersad (2006, p. XIX) complementa:

As organizações vencedoras são aquelas onde as pessoas que nela trabalham sentem-se realizadas profissionalmente e felizes. O potencial humano é ilimitado. Uma pessoa que encontra condições para realizar todo seu potencial alcança níveis de produtividade muito acima da média.[...] Organizações que buscarem um alinhamento entre suas necessidades estratégicas e as necessidades dos indivíduos alcançarão o sucesso duradouro.

As empresas que buscam esse tipo de alinhamento poderão contar com um nível elevado de comprometimento de seus colaboradores. Quando temos pessoas que se sentem motivadas, felizes em sua equipe de trabalho, o resultado final é diferenciado. Pessoas autoconfiantes, com bom nível de autoconhecimento, que estão engajadas, buscam auto-desenvolvimento e conduzirão a organização a um patamar elevado são as pessoas que definem o futuro de uma organização.

Como já citado anteriormente, o *Balanced Scorecard* Pessoal tem como principal proposta aprofundar o autoconhecimento, proporcionando então auto-desenvolvimento, auto-realização, auto-gestão, transparência e o maior de todos, o equilíbrio pessoal.

Rampersad (2006, p. 35) comenta que a maioria dos funcionários deseja muito alinhar sua ambição pessoal com a da organização. Stephen Covey menciona a necessidade de uma abordagem “de dentro para fora”, ou seja o núcleo de sua identidade deve ser seu ponto de partida.

Isso é para que antes de atingir algo novo, algo no mundo é preciso ser bem-sucedido em sua vida pessoal, ser leal a si mesmo antes mesmo de fazer promessas às outras pessoas.

### 3.1.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard* Pessoal

Os elementos do *Balanced Scorecard* Pessoal são divididos entre várias perspectivas, as quais são de suma importância para o autodesenvolvimento e bem-estar pessoal.

A primeira delas é a perspectiva interna: trata da própria saúde física e do estado mental. Como controlar esses fatores, para poder criar valor para si próprio e para os outros? Como sentir bem no trabalho e também em seu tempo ocioso?

A segunda perspectiva é a externa, esta refere-se aos relacionamentos familiares, com o marido, com a esposa, filhos, amigos, empregadores, empregados, enfim, como eles o vêem?

A terceira perspectiva é a do conhecimento e aprendizado, e trata das habilidades e da capacidade de aprendizado, como se aprende, de que modo preservar o sucesso no futuro.

A quarta e última das perspectivas é a financeira, e trata da questão da estabilidade financeira, até que ponto se é capaz de atender às próprias necessidades financeiras.

Essas quatro perspectivas básicas formam uma parte integral de sua missão, visão e papéis-chave (ambição pessoal). Juntamente com os fatores críticos de sucesso as perspectivas foram a ponte entre, de um lado a ambição pessoal (longo prazo), e de outro, os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria pessoais (curto prazo). Formam, assim, um vínculo entre a ambição e a ação pessoal, pois afinal, ambição sem ação é ilusão.

## 3.2 DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL ATRAVÉS DO *BALANCED SCORECARD* PESSOAL

O *Balanced Scorecard* Pessoal propõe uma abordagem individual, como já dito, de “dentro para fora”, no sentido de explorar em si mesmo elementos para construir:

Missão: Quem sou eu? Qual meu propósito de vida?



Visão: Para onde vou? Onde quero chegar?

Papéis chave do indivíduo: Como pretendo ser e agir como filho, como pai/mãe, marido/ esposa, irmão, amigo, como cidadão, como profissional?

Fatores críticos de sucesso: Quais fatores me tornam único? Qual meu diferencial? Quais fatores são necessários para concretizar meus objetivos?

Objetivos: Que resultados mensuráveis quero atingir a curto e a longo prazos?

Indicadores de desempenho: Como medir meu desempenho? Que padrão desejo atingir? Em quanto tempo?

Metas: Quais valores e qual o tempo que estabelecerei para conquistar meus objetivos?

Iniciativas de melhorias: Que estratégia utilizarei para concretizar minha ambição? Que atitudes e comportamentos adotar para melhorar minha performance?

Todos esses pressupostos estão divididos sob as quatro perspectivas: a interna, a externa, do conhecimento e aprendizado e a financeira.

A ambição pessoal é composta pela missão, visão e os papéis-chave. Aborda questões de longo prazo. Já os objetivos, indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria, abordam as questões de curto prazo.

Integrando todos esses elementos, o indivíduo passa a ser regido por um conjunto de princípios orientadores, dos quais definirão: quem é, para onde vai, onde quer estar, como chegar, entre os demais, e sempre baseado por seus valores essenciais.

Ao implantar o *Balanced Scorecard* Pessoal, temos quatro etapas que se retroalimentam, através de um ciclo contínuo de aprendizagem.

Rampersad (2006, p. 89) enfatiza “[...] um aprendizado cíclico, processo gradativo para melhora da felicidade, autoconsciência, auto-regulação, empatia, satisfação, diversão e criatividade, tanto no trabalho como no seu tempo livre.”

Ou seja, quando as pessoas estão no controle de suas próprias atitudes, ações e são felizes para enfrentar os desafios, a tendência é que elas sejam cada mais felizes.

Dessa forma as próximas quatro etapas são:

Planejar: Formular e atualizar seu *Balanced Scorecard* Pessoal, focando em seu trabalho e em seu tempo livre. Rampersad (2006, p. 90) frisa: Aplique o exercício da respiração e silêncio para atingir isso. Este exercício respiratório lhe dá mais energia, que você precisa para transformar sua ambição em ação.

Esse exercício tende a lhe dar mais energia para pode entrar em ação.

Fazer: Executar os planos e iniciativas de melhoria no sentido de atingir objetivos e metas. Tenha foco.

Agir: Monitorar os resultados se estes estão realmente saindo como o esperado e em caso contrário, reveja, redirecione as iniciativas de melhoria.

Desafiar: Aceitar desafios cada vez maiores, incrementar um grau de dificuldade dos objetivos e metas, e a medida que se for evoluindo, supere limites.

Aprender é um elemento importante para o autoconhecimento, pois é preciso estar sempre evoluindo. Rampersad (2006, p. 105): Aprendizado é uma transformação pessoal contínua.

A pessoa que não busca o conhecimento, desenvolvimento, mobilização, cultivo, avaliação, do que buscam quando desejam aprender não conseguirá competir com eficácia numa sociedade cada vez mais exigente, mercados mais competitivos, que mudam a todo momento. É preciso buscar inovar e aprender se quiser alcançar bons resultados.

A partir do momento em que as pessoas passam a refletir sobre si mesmas, suas expectativas e necessidades ficam mais claras, passam a compreender o que as motiva, sendo capazes de transformar isso em objetivos pessoais, e esses em ações que contribuam para o seu desenvolvimento, crescimento e felicidade. As pessoas que se conhecem são bem mais felizes, inovam, criam, produzem muito mais, buscam constantemente se auto-realizar, e mais facilmente conquistam a sua felicidade.

### 3.2.1 A importância do *Balanced Scorecard* Pessoal para os gestores e seu impacto na gestão organizacional

É muito importante que os gestores, os agentes de mudança organizacional desenvolvam seus *Balanced Scorecard* Pessoal. A justificativa para essa afirmação será dada através das seguintes perguntas: Por que tantos projetos de desenvolvimento, ou de mudança organizacional falham? Por que levam meses ou anos sem ao menos alcançar os resultados almejados?

Esses resultados tão esperados estão relacionados com a capacidade e habilidade dos gestores ou até mesmo a falta delas para conduzir os processos. O motivo disso é porque lhes falta muitas vezes o autoconhecimento, auto-gestão e equilíbrio que são precisos para conduzi-los.

Os gestores têm conhecimento do mercado, da concorrência, dos clientes e tudo mais, porém isso não basta se não tiverem conhecimento de si próprio. Isso nos leva a outra questão: Como conhecer e gerenciar outras pessoas, sem se conhecer e ser capaz se auto-gerenciar?

Dessa forma, a busca começa com o dever de casa que nada mais é que conhecer a si próprio, pois o autoconhecimento traz a característica mais essencial para o sucesso: a auto-confiança. As pessoas que buscam o equilíbrio terão sucesso tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Quando o gestor não for transparente, não conhecer suas próprias motivações, ou que desconsidere a necessidade de alinhamento entre suas ambições pessoais e organizacionais, poderá incorrer em comportamentos corriqueiros nas organizações como agir sem objetivos esclarecidos, ser arrogante, priorizar interesses pessoais, ouvir pouco, preferir a comunicação indireta, ignorar funcionários, não incentivá-los, acentuar diferenças de posição e conflitos, impaciente, indigno de confiança, entre outros comportamentos nada saudáveis para a construção de um ambiente agradável.

A prática de compartilhar no caso, a ambição, envolve habilidades que precisam ser desenvolvidas, primeiramente no âmbito pessoal para depois então serem exercitadas no âmbito organizacional. Assim, notamos que sem o autoconhecimento, auto-gestão, auto-desenvolvimento, transparência e equilíbrio, o

gestor terá dificuldades em exercer sua grande missão de agregar e envolver as pessoas em torno dos objetivos da organização.

### 3.3 CONCEITO DE *BALANCED SCORECARD* ORGANIZACIONAL – BSCO

Com vimos nos capítulos anteriores, em termos conceituais o *Balanced Scorecard*, em si, é uma metodologia de gestão que auxilia as organizações a esclarecer a visão e a estratégia, permite a interpretação dos objetivos estratégicos com base em perspectivas. Agora tratando de *Balanced Scorecard Organizacional*, Rampersad (2006, p. 121) afirma que:

O BSCO é um instrumento de gestão que atua de cima para baixo, utilizado para tornar operacional a visão e a estratégia de uma organização em os seus níveis. [...] É um método participativo que provê um arcabouço para o desenvolvimento sistemático da estratégia de negócios. Ele torna a ambição compartilhada mensurável e traduz isso sistematicamente em ações.

Ou seja, é colocar em prática o que o método *Balanced Scorecard Organizacional* proporciona para o desenvolvimento da estratégia organizacional, obtenção de melhores resultados. Uma boa gestão, é o ponto de partida de um *Balanced Scorecard Organizacional* de sucesso. Para a realização deste é preciso que o gestor assuma esse método, pois assim ele definirá com sua equipe a missão, a visão, onde desejam chegar, quais são seus valores, qual a estratégia, que demonstre envolvimento com a equipe diante do cenário de mudanças, demonstre compreensão do novo estilo gerencial.

#### 3.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard Organizacional*

O *Balanced Scorecard Organizacional* traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas com base em um conjunto equilibrado de perspectivas, o que inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção dos resultados futuros.

Rampersad (2006, p. 121) ensina:

O *Balanced Scorecard Organizacional* é um instrumento de gestão que atua de cima para baixo, utilizado para tornar operacional a visão estratégica de uma organização em todos os seus níveis. Ele inclui a missão, a visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhorias organizacionais, (corporativas) que são divididas em quatro perspectivas básicas.

Perspectivas do BSCO:

Financeira: A saúde financeira. Como os acionistas veem a organização? O que ela representa para os acionistas?

Externa: Satisfação do cliente. Como os clientes veem a organização? O que ela representa para os clientes?

Interna: O controle dos processos. Como podemos controlar os principais processos de negócios para criar valor para clientes? Em que processos devemos superar-nos para satisfazer continuamente clientes?

Aprendizado e Crescimento? As aptidões e atitudes dos funcionários e a capacidade de aprendizado organizacional. Com a companhia pode permanecer bem sucedida no futuro? Com devemos aprender e melhorar nosso desempenho e, assim, concretizar continuamente nossa ambição compartilhada?

Com base nessas quatro perspectivas que definimos um pouco mais sobre o que é o *Balanced Scorecard Organizacional*, na criação deste é de suma importância que se defina claramente a visão de futuro da empresa, criando um modelo de estratégia ao qual deverá ser repassado para todos da organização e de que forma poderão contribuir para o sucesso organizacional, dando o foco nos esforços para enfrentar as mudanças.

Rampersad (2006, p. 126) menciona:

A missão organizacional encerra a identidade de uma organização e indica sua razão para existir: Por que, em que extensão e para que ela existe? Qual é o objetivo último e a função primária da organização? A que necessidade básica atende e quais são seus stakeholders mais

importantes? A missão formulada com eficácia cria um senso de unidade no comportamento dos funcionários, reforça o sentido de opinião e melhora tanto a comunicação como a atmosfera dentro da organização.

A estratégia passa então a ser tarefa de todos por meio da contribuição individual para a sua implementação. É preciso que haja uma boa comunicação, reuniões de aprendizado estratégico, integração de todos os setores, conexão entre compartilhamento de conhecimentos e gerenciamento da estratégia.

Um bom *Balanced Scorecard* Organizacional é aquele que esclarece a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras

Notamos então que a proposta do *Balanced Scorecard*, na sua aplicação pessoal ou organizacional, é traduzir a missão, visão e valores em estratégias, desdobrando-se em objetivos, que direcionarão comportamentos e desempenhos rumo aos resultados desejados. Quando definida a missão, visão e valores, seja do indivíduo ou da organização, estabelece-se uma visão de futuro, onde a estratégia de ação é definida.

O *Balanced Scorecard* tem como foco oferecer transparência às relações de causa e efeito entre os comportamentos e desempenho adotados versus o alcance dos objetivos (sejam eles de curto ou de longo prazo), e assim possibilitar a concretização da missão, visão e valores.

São definidas metas que indicarão os resultados a serem buscados, quantificando valores que expressem claramente o “alvo” a ser atingido, bem como os prazos.

É essencial o conceito de mensurar e acompanhar resultados. Segundo Norton e Kaplan medir é importante: O que não é medido não é gerenciado, acreditam que os indicadores servem para comunicar a estratégia com precisão, de forma a comprometer todos os colaboradores com os resultados a serem alcançados. Portanto, isso pressupõe que estabelecer indicadores de desempenho claros, ou seja, definir as medidas capazes de avaliar a performance e os padrões a serem atingidos.

As duas abordagens, integram as questões tangíveis e intangíveis com o foco em múltiplas perspectivas proporcionando uma visão sistêmica, transparente e harmônica.

Trabalhando com essas abordagens, garantir-se-ão o autoconhecimento, a auto-gestão, e o equilíbrio de cada indivíduo, cabendo às organizações estimular a aplicação do *Balanced Scorecard* Pessoal. E investir na abordagem organizacional, a partir de indivíduos com todo os requisitos já citados, certamente proporcionará à organização a definição da estratégia clara e sustentável, sendo capaz de artrair, motivar e desenvolver os funcionários.

As organizações que buscarem o alinhamento entre suas necessidades estratégicas e as necessidades dos indivíduos alcançaram sucesso.

As duas abordagens representam dois lados da mesma moeda, ou seja, são propostas que viabilizam a transparência, o equilíbrio e o desenvolvimento sustentáveis de qualquer empresa.

O *Balanced Scorecard* contribui para a implantação da estratégia nas empresas levando ao alcance dos melhores resultados: Acionistas satisfeitos, clientes encantados, pessoas motivadas e preparadas.

## CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com a intenção de descrever e demonstrar o contexto em que as organizações e os indivíduos têm enfrentado diante de um cenário cheio de mudanças e dessa forma proporcionar a estes um novo modelo que os auxiliará nesse processo de desenvolvimento, crescimento e adaptação às mudanças.

Indivíduos e organizações vencedores serão aqueles que construirão estratégias capazes de promover seu desenvolvimento e manutenção ao longo do tempo. Serão aqueles que conseguirão atingir o equilíbrio sustentável.

Este equilíbrio sustentável é o fator crítico para o sucesso, tanto pessoal quanto organizacional, considerando-o como condição essencial à aprendizagem e evolução.

A organização que pretende construir esse equilíbrio sustentável deverá começar estimulando seus funcionários a desenvolverem seus conceitos individuais de missão, visão, valores, objetivos, metas e indicadores que, se alinhados aos da organização, contribuirão para o alcance dos propósitos e estratégias organizacionais.

Os indivíduos são os principais concretizadores da estratégia de uma empresa, se envolvidos e comprometidos com a mesma. Os profissionais motivados agregam valor aos processos críticos e estratégicos que acabam refletindo em melhores resultados. Dessa forma, a estratégia deve ser a tarefa de todos por meio da contribuição individual.

O sucesso da organização depende de seus gestores, de seus profissionais, que são responsáveis por buscar o envolvimento, comprometimento e incentivo para com sua equipe, para a realização da estratégia, bem como para com os processos de mudanças.

Mudar e propor mudanças não é nada simples, e para tanto é essencial a busca do equilíbrio. Os profissionais que buscam isso serão capazes de enfrentar os desafios necessários à inovação e evolução da organização.



As organizações que pretendem se manter nesse mercado concorrido, cheio de mudanças, cheios de desafios, deverão estar abertas para o aprendizado, para a reciclagem permanente.

Cabe às organizações investir em ferramentas de gestão que lhes permitam obter crescente e permanente transparência na gestão. Para tanto, é proposta a utilização do *Balanced Scorecard*, como instrumento de definição da missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria capazes de contribuir para o sucesso pessoal e organizacional.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que objetiva oferecer explicações consistentes sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da empresa, analisando o desempenho, observando e subsidiando as tomadas de decisão diante das eventuais mudanças. Reforça a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, destaca os aspectos financeiros e não financeiros e contribui para a atuação gerencial proativa. Esclarece as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduz alterações para estes representarem cada vez mais o desempenho da empresa.

As organizações vencedoras serão aquelas onde as pessoas acreditam no que fazem, em seus gestores, sentem-se felizes e realizadas, gerando resultados que atendam às expectativas buscadas. Indivíduos e organização, juntos, determinarão o sucesso de qualquer empreendimento.

## 5. REFERÊNCIAS

### 5.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARAVANTES, G., CARAVANTES, Cláudia B. e KLOECKNER, Mônica. **Comportamento Organizacional e Comunicação**. Porto Alegre, AGE, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter. **The Next Society**. London: The Economist. 3. ed, 2001.

KAPLAN, Robert S; NORTON David P. **A Estratégia Em Ação – Balanced Scorecard**. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMPERSAD, Humberto. **Balanced Scorecard Pessoal – O caminho para a Felicidade Individual, Integridade Pessoal e Eficácia Organizacional Orientadas para a Estratégia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson.

STEINER, George A. **Strategic planning**. Londres: Collier: Macmillan, 1979.

TEIXEIRA, Gilnei M.; SILVEIRA, Aristeu C.; NETO Carlos P. dos S.; OLIVEIRA, Gercina A.; **Gestão Estratégica de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2008.

TOFFLER, Alvin. **A. Terceira Onda**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VON BÜLLOW, Dietrich Heinrich. **Development of strategical science**. 10. ed. London: Pitman, 1950.

## 5.2 REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

FERNANDES, Cláudio de Almeida. **Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Estratégica**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/balanced-scorecard-como-modelo-de-gestao-estrategica/12736/>>. Acesso em: 13 set. 2010.

OLIVEIRA, Thiago Fernandes de. **Balanced Scorecard como ferramenta para o Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/balanced-scorecard-como-ferramenta-para-planejamento-estrategico-de-comunicação-organizacional/26176/>>. Acesso em: 13 set. 2010.