
IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CONSULTORIA

Alex Sandro Gasparetto

Universidade Federal de Santa - UFSC
Departamento de Engenharia da Produção
Campus Universitário Trindade
88040-900 - Florianópolis SC
email: alexufsc@yahoo.com.br

Alexandre Pavan Torres

Universidade Federal de Santa - UFSC
Departamento de Engenharia da Produção
Campus Universitário Trindade
88040-900 - Florianópolis SC
email: pavan@urbi.com.br

Cesar Cupertino

Universidade Federal de Santa - UFSC
Departamento de Engenharia da Produção
Campus Universitário Trindade
88040-900 - Florianópolis SC
Email: cupertino.cmc@dpf.gov.br

Juliane Vieira de Souza

Universidade Federal de Santa - UFSC
Departamento de Engenharia da Produção
Campus Universitário Trindade
88040-900 - Florianópolis SC
email: juliane@radioguararema.com.br

Vanessa do Nascimento

Universidade Federal de Santa - UFSC
Departamento de Engenharia da Produção
Campus Universitário Trindade
88040-900 - Florianópolis SC
email: ymnascimento@sefaz.sc.gov.br

Fernando A. Ribeiro Serra

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
UNISUL BUSINESS SCHOOL
Rodovia SC 401, km 19 - Trevo dos Ingleses
88050-001 Florianópolis SC
fernandoserra@unisul.br

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso de implantação do Balanced Scorecard – BSC em uma pequena empresa de serviços de consultoria. A metodologia utilizada centrar-se-á inicialmente em uma revisão bibliográfica dos principais conceitos do BSC, para posteriormente realizar o desdobramento da estratégia da empresa, a construção do mapa estratégico, dos indicadores de desempenho e das correlações existentes entre esses indicadores. Foi percebido que a correlação entre os indicadores influencia a execução e os resultados do BSC, portanto, o entendimento das relações existentes entre as medidas de desempenho é de fundamental importância, para garantir a execução dos objetivos estratégicos.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This paper shows a study case of Balanced Scorecard – BSC in a small consulting company. The methodology use, at first, is focused on bibliographic review of BSB main concepts. The company's strategic development, the strategic map building, the performance indicators, as well as, the existing correlations of these indicators will take place afterwards. Indeed there is correlation among the indicators and influences the execution and the BSC results. Therefore, the understanding of the existing relations among the performance measures is pivotal in order to guarantee the strategic goals.

Key-words: *Balanced Scorecard*, Strategy, Performance Indicators.

1. INTRODUÇÃO

Um estudo envolvendo doze organizações conduziu à elaboração da metodologia conhecida por *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento considerado, por muitos, inovador, que oferece a possibilidade de expandir vantagens competitivas e superar as limitações impostas pelos métodos tradicionais de avaliação de desempenho. O BSC baseia-se na percepção de que as organizações não devem administradas com base apenas em medidas de desempenho financeiras. Kaplan e Norton (2004) propuseram avaliar as organizações sob a ótica de quatro perspectivas diferentes: Financeira, Clientes Externos, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Contudo, os mesmos autores afirmam que essas perspectivas são proposições e podem ser alteradas em função das necessidades de cada situação.

A idéia central do BSC é que a avaliação abranja todo o conjunto de fatores relevantes no ciclo operacional dos negócios da empresa - relações com o mercado, respostas ao ambiente externo, sinergia dos setores internos etc - e que permita estabelecer os pilares que irão moldar e sustentar a estratégia corporativa. O conhecimento desses fatores é, portanto, essencial para a implantação do BSC. Geralmente, um exame preliminar é realizado, com a finalidade de capturar os pontos críticos, que serão sintetizados no *Balanced Scorecard*. Por exigir um conhecimento diferenciado - familiaridade com a metodologia, identificação dos pontos críticos, entre outros - o BSC é muitas vezes implantado e monitorado por consultores. Dentro desse contexto, o presente trabalho tem por propósito verificar a aplicação da metodologia no setor responsável pela sua implementação, ou seja, em uma empresa de consultoria em planejamento estratégico.

O potencial instrutivo do estudo de caso apresentado estende-se em vários aspectos, entre eles: dificuldades encontradas, potencialidades de melhoria e mapas estratégicos para o setor pesquisado. O processo descritivo da aplicação do BSC, nesse segmento distinto de mercado, pretende ainda contribuir com a crescente literatura nacional sobre o tema, particularmente, em relação ao segmento de serviços especializados de consultoria e congêneres.

O estudo é limitado à implementação do *Balanced Scorecard* e seus fatores adjacentes (elaboração do mapa estratégico, painel de desempenho, entre outros). O acompanhamento e o alinhamento da organização ao plano estratégico ao longo do tempo não foram objetos da pesquisa, posto que ainda não foram realizados (a empresa é nova e ainda não há um *feedback* que possibilite essa análise).

O artigo encontra-se organizado em cinco partes: a seção 2 refere-se a uma revisão de literatura, a seção 3 define os procedimentos metodológicos, a seção 4 descreve um estudo de caso e a seção 5 conclui o trabalho e apresenta recomendações.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os objetivos estratégicos podem ser alcançados com a implementação do planejamento delineado. Entretanto, os ambientes externo e interno à organização são dinâmicos e implicam em mudanças no planejamento para que a organização consiga direcionar-se, para atingir seus objetivos. Nesse contexto, a estratégia torna-se peça fundamental para a sobrevivência das organizações. É essencial, portanto, haver um método formal para que: a estratégia seja implantada, o entendimento seja amplo e disseminado e os recursos da organização sejam alinhados em relação aos objetivos traçados (KAPLAN e NORTON, 2004). Entre as metodologias disponíveis para realizar essa tarefa encontra-se o *Balanced Scorecard*, que se baseia na representação equilibrada de medidas financeiras e operacionais e encontra-se organizado em quatro perspectivas: Financeira, Clientes Externos, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

quatro perspectivas: Financeira, Clientes Externos, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Essas perspectivas, no entanto, podem ser moldadas de acordo com as necessidades de cada organização.

Com o passar dos anos, o BSC se tornou, para muitas empresas, um sistema de desdobramento da estratégia, que, entre outros fatores, descreve um processo analítico de aprendizado e de alinhamento da organização aos objetivos traçados.

2.1 *Balanced Scorecard*

Os sistemas de medição de desempenho são utilizados por toda a sociedade e são observados desde os primórdios do mundo civilizado. Desde então, são desenvolvidos sistemas de avaliação, que não param de ser aprimorados.

“... desenvolver um sistema de medição de desempenho que sirva ao mesmo tempo de guia e controle, contemplando o ambiente em que a organização se insere e também, as diferentes áreas a desenvolver, sem privilegiar uma em detrimento de outra, proporcionando equilíbrio organizacional.” (RHODEN e HENIN, 2004, p. 4)

Neste sentido, o BSC, por ser um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica, que utiliza indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada, em torno de normalmente quatro perspectivas, auxilia a empresa em diversos aspectos. Ele permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Ainda, segundo DOWNING (2000), a razão mais citada para a implantação do BSC é o alinhamento da organização para com a sua estratégia.

Trata-se de um sistema baseado em indicadores, que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de forma abrangente, visão atual e futura do negócio.

Ainda, segundo Kaplan (2001), pode ser utilizado em conjunto com outros sistemas de avaliação de desempenho, tais como: *Economic Value Added* (EVA) e *Activiy-Based Costing* (ABC), trazendo enormes benefícios para a organização.

2.2 Instrumentos do BSC – Mapa Estratégico e Painel de Desempenho

O BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas nas quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas não são exaustivas ou exclusivas, sendo que: as quatro perspectivas citadas, normalmente, são suficientes para a maioria das organizações, porém, não há nenhum impedimento que outra perspectiva relacionada com resultados que gerem vantagem competitiva para a empresa venha a ser incorporada ao BSC. (KAPLAN e NORTON, 1997)

As perspectivas são colocadas em foco e suas relações de causa e efeito são demonstradas em um mapa estratégico. Seu principal objetivo é estabelecer “uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.” (KAPLAN e NORTON, 2000). Sua construção é orientada pelas seguintes premissas (KAPLAN e NORTON, 1997):

a) perspectiva financeira: para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas;

b) perspectiva do cliente: para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes;

c) perspectiva de processos internos: para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar; e

d) perspectiva de aprendizado e crescimento: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, como sustentaremos a habilidade de aperfeiçoamento e mudança.

A partir das perspectivas, coligidas no mapa estratégico, selecionam-se indicadores de desempenho e fixam-se metas para cada um deles. A gestão das ações estratégicas é realizada pelo acompanhamento desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida (KAPLAN e NORTON, 2000). Os indicadores e correspondentes metas e monitoramento são descritos em um painel de desempenho.

As medidas contidas no painel de desempenho servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar e ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN e NORTON, 1997), e, complementar as medidas financeiras do desempenho passado, com vetores, que impulsionam o desempenho futuro e fornecem a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

2.3 Aspectos Importantes na Implementação do *Balanced Scorecard*

Apesar da utilização crescente e da popularidade da ferramenta, existem críticas e problemas ligados a sua utilização. Críticas, pela fixação nas perspectivas originais ou a necessidade de inclusão de outras perspectivas (SCHIEMAN e LINGLE, 1999; BONTIS et al., 2000; MIRANDA et al., 2001). Estas críticas acontecem apesar de Kaplan e Norton (1997) argumentarem que as perspectivas fazem parte de um modelo, que pode ser alterado, normalmente para mais perspectivas, visto que, não encontraram nenhuma situação em que organizações utilizassem menos perspectivas.

Ou críticas ligadas à generalidade e superficialidade da ferramenta (UDPA, 1997; MOREIRA, 2000; COSTA, 2001).

Entretanto, parte, ou a maior parte dos problemas apontados, está ligada à implementação do BSC, como acontece com muitas das ferramentas de gestão. O BSC é uma ferramenta, sobretudo, de gestão da estratégia escolhida, pela simplicidade, como outros *frameworks* (matriz SWOT, por exemplo), que auxiliam ao gestor na avaliação do rumo escolhido (SERRA et al., 2002).

Por exemplo, Horngren et al. (1999) argumentam que para evitar problemas de implementação do BSC deve-se considerar que as relações de causa e efeito não são precisas e, por isto, tentar executar ações, que afetem diversos indicadores, simultaneamente, é inadequado. Adicionalmente, apesar de o BSC contemplar medidas não financeiras, em muitas situações as organizações resistem à utilização de indicadores subjetivos, como percepção de satisfação de clientes e desempenho qualitativo de colaboradores.

Este trabalho procura apresentar o processo de implementação do BSC em uma empresa de consultoria, considerando os aspectos apresentados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento preliminar para a coleta de dados para a análise SWOT (adiante comentada), montagem do mapa estratégico e construção do painel de desempenho foi uma reunião com os sócios dirigentes da Sotelino Torres. Uma característica peculiar e relevante era o fato de que os sócios eram coordenadores ou, até mesmo, os próprios executores dos projetos. O profundo conhecimento do negócio

em todas as suas vertentes (mercado, finanças, cenários, etc) facilitou a identificação dos pontos-chave a serem considerados na montagem dos instrumentos que compõem o BSC.

O passo seguinte foi confrontar as informações capturadas na reunião, com relatórios gerenciais e demonstrativos financeiros. O relatório “Carteira de Clientes”, extraído do Sistema de Contas a Receber, permitiu constatar os principais serviços prestados, mercados locais e regionais de atuação, além da qualidade e porte dos clientes. Os demonstrativos financeiros (balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício) foram utilizados, principalmente, para identificar as principais despesas, o faturamento e resultados não operacionais. Relatórios gerenciais, como “Apuração do Resultado por Projeto” foram úteis para identificar margem de lucro, número de horas alocadas, pontos de estrangulamento etc. Os prospectos de serviços oferecidos constituíram uma fonte suplementar para corroborar com as informações repassadas pelos sócios.

A construção dos indicadores levou em consideração a existência e disponibilidade de aspectos objetivos de mensuração. Entre um instrumento formal e outro, puramente baseado na percepção do gestor, privilegiou-se o primeiro como fonte para obtenção das informações requeridas para a elaboração e implementação do BSC. Ratifica-se, assim, a relevância dos demonstrativos financeiros e relatórios gerenciais como referencial de dados utilizados na presente pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO: SOTELINO TORRES

Essa seção apresenta um estudo de caso da empresa Sotelino Torres: seus Valores, Missão, Visão e Análise SWOT e demais elementos necessários à construção do BSC.

4.1. Apresentação da Empresa

A SOTELINO TORRES é uma empresa de prestação de serviços de consultoria. Foi criada no ano 2000, no município de Niterói, no estado do Rio de Janeiro, inicialmente, como empresa ligada a cursos de planejamento estratégico, porém, a partir do ano 2003, passou a prestar serviços de consultoria nas áreas de planejamento e gestão estratégica. Atualmente, presta serviços de consultoria e treinamento para clientes de pequeno, médio e grande porte, como empresas multinacionais, organizações militares e órgãos governamentais. Nos itens a seguir são apresentados, de forma resumida, alguns elementos que compõem o planejamento estratégico da SOTELINO TORRES para uma maior compreensão de seus objetivos estratégicos.

4.2. Valores Essenciais

Collins e Porras (2000) afirmam que os valores essenciais são intrínsecos, portanto, não exigem justificativas externas. Os valores essenciais podem se tornar uma vantagem competitiva para a SOTELINO TORRES, além de definir o significado da empresa.

O Quadro 1 apresenta os valores essenciais cultivados pela SOTELINO TORRES, no que tange aos aspectos éticos, empreendedorismo, sinergia e interação.

Quadro 1 - Valores Essenciais

VALORES ESSENCIAIS	DETALHAMENTO (EXPLICAÇÃO)
Ética	“A nossa conduta nos negócios é balizada pela ética. A ética permite definir o nosso significado e entender a nossa forma de agir”.
Espírito empreendedor	“Foco, energia, criatividade e o perfil para assumir riscos calculados, são alguns dos elementos que nos movem em direção ao futuro imaginado e nos inspiram a superar as expectativas dos nossos clientes”.
Trabalho em equipe	“Buscamos a melhoria contínua do desempenho individual e o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho”.
Atenção aos detalhes	“Buscamos entender a necessidade dos nossos clientes e planejar as nossas ações para a consecução dos resultados desejados”.

Fonte: Prospecto de Serviços (edição novembro/2005) e Ata de Reunião da Diretoria, realizada em 02 jan 2004.

4.3. Propósito Essencial (Missão)

O propósito essencial ou missão é um texto que explica as intenções e aspirações da organização e ajuda a difundir o espírito da empresa. É a razão de ser da organização SERRA et al.(2003). Na SOTELINO TORRES o propósito essencial pode ser expresso pela frase apresentada a seguir: “Prover conhecimento e auxiliar na geração de opções estratégicas que criem valor para os nossos clientes e contribuam para a consecução dos seus objetivos”.

4.4. Visão de Futuro

Para Porter, (1995) o futuro imaginado é a visão de futuro que permite vislumbrar novos horizontes para a organização e que ajuda os indivíduos a distinguir o que vale a pena desejar conseguir. A declaração da visão de futuro estabelece sentido e foco para as ações da organização e inspira as ações que a organização deve tomar no presente, para conquistar o futuro almejado. Na empresa estudada o futuro imaginado é :

“Ser reconhecida como empresa de consultoria de excelência, plenamente capacitada a satisfazer as necessidades de seus clientes se tornando uma empresa sustentável pela adequação de seu portfólio e redução de suas despesas”.

4.5. Análise Swot

De acordo com Brown e Norberg, (2001), a análise SWOT é uma ferramenta que ajuda na organização do planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa (SERRA et al. 2003).

A nomenclatura SWOT é derivada do mnemônico inglês formado, pelas palavras *Strength*, *Weakness*, *Opportunities and Threats*, traduzido por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No BSC representa um quadro sinótico abordando tais fatores. O Quadro 2 apresenta alguns elementos da análise SWOT da SOTELINO TORRES.

Quadro 2 – Matriz SWOT da Sotelino Torres

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Credibilidade conquistada em grandes clientes • Equipe com experiência no mercado • Flexibilidade operacional	• Canais de comunicação reduzidos • Poucos colaboradores • Portfolio reduzido	• Demanda potencial de serviços em órgãos governamentais • Potenciais parceiros na região nordeste	• Instabilidade econômica • Concorrência predatória • Imagem negativa dos serviços de consultoria prestados por empresas que não são sérias

4.6 *Balanced Scorecard*

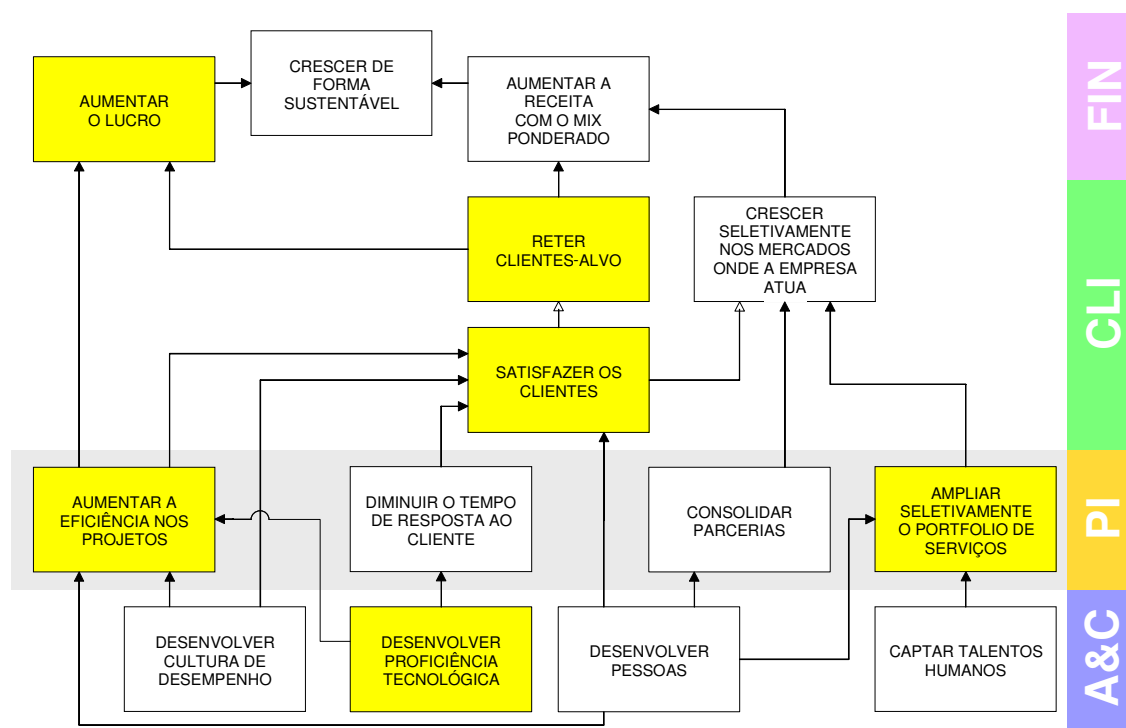
Neste tópico será possível visualizar construção do mapa estratégico, o painel estratégico, da perspectiva clientes, e a relação causa e efeito, abordada no processo de geração de aperfeiçoamento

4.6.1 Mapa Estratégico

A partir das ferramentas de planejamento estratégico, foram selecionados treze objetivos estratégicos que possibilitam a consecução do futuro imaginado da organização. A Figura 1 apresenta o Mapa estratégico da SOTELINO TORRES, dividido nas quatro perspectivas: Aprendizagem e Crescimento (A&C), Processos Internos (PI), Clientes (CLI) e Financeira (FIN).

Neste sentido, o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa, bem como, suas relações de causa e efeito entre eles, que conduziriam ao desempenho desejado. As perspectivas são organizadas, intencionalmente, em camadas hierarquizadas, sendo que a dimensão financeira é situada na parte superior. Em seguida, alinham-se as camadas correspondentes às vistas do cliente, os quais por sua vez, são condicionados aos objetivos da dimensão dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

Figura 1 - Mapa Estratégico



4.6.2 Escolha dos indicadores e correlações

A construção dos indicadores de desempenho teve por critério elementar as características da empresa, porém, considerou ainda a oportunidade e disponibilidade da informação. Os objetivos estratégicos e a especificação dos indicadores encontram-se demonstrados no Quadro 1. O Quadro 3 demonstra os objetivos nas quatro perspectivas (Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira) e o indicador utilizado para medição. Todos os indicadores permitem a utilização de valores percentuais.

Quadro 3 - Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Cultura de Desempenho	$CD = \frac{\text{metas alcançadas}}{\text{metas do período}} \times 100$
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Proficiência Tecnológica	$PT = \frac{\text{orçam. de infra tecnol. (executado)}}{\text{orçam. de infra tecnol. (plan)}} \times 100$
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Pessoas	$DP = \frac{\sum_{i=1}^n X}{n}$ n = nº colab. e x = méd. aval. do colab.
Aprendizado e Crescimento	Captar Talentos Humanos	$TH = \frac{\text{novos colab. (acum.)}}{\text{necessidade novos col. (6)}} \times 100$

Processos Internos	Aumentar Eficiência nos Projetos	$EP = \frac{\text{total de proj. concluídos no prazo}}{\text{total de projetos encerrados}} \times 100$
Processos Internos	Melhorar Canais de Comunicação	$MC = \frac{\text{novos canais comun. (acum.)}}{\text{canais comunic. (plan)}} \times 100$
Processos Internos	Consolidar Parceiros de Negócio	$CP = \frac{\text{parcerias firmadas}}{\text{parcerias planejadas}} \times 100$
Processos Internos	Ampliar Portfolio de Serviços	$AP = \frac{\text{serviços lançados (acum.)}}{\text{serviços previstos (plan)}} \times 100$
Clientes	Satisfazer os Clientes	$SC = \frac{\sum \text{graus satisf. do cliente por proj.}}{\text{total de projetos}}$
Clientes	Reter Clientes-Alvo	$CA = \frac{\text{tot. clientes - alvo retorn. (acum.)}}{\text{tot. de clientes - alvo (acum.)}} \times 100$
Clientes	Crescer Seletivamente	$CS = \frac{\text{clientes conquistados (acum.)}}{\text{total de clientes - alvo (plan)}} \times 100$
Financeira	Aumentar o Lucro	$AL = \frac{\text{Lucro (atual)}}{\text{Lucro (plan)}} \times 100$
Financeira	Crescimento Sustentável	$CSU = \frac{\text{lucro}}{\text{investim. x taxa atrativid. x } 1,05^n} \times 100$
Financeira	Aumentar a Receita com Mix Equilibrado	$ME = 0,6 \frac{C_{ACUM.}}{C_{PLAN.}} + 0,3 \frac{P_{ACUM.}}{P_{PLAN.}} + 0,1 \frac{S_{ACUM.}}{S_{PLAN.}} \times 100$

Todos os indicadores foram calculados para o período compreendido entre o primeiro trimestre de 2004 ao último trimestre de 2005. Os resultados encontrados e algumas estatísticas descritivas estão apresentados na Tabela 1. A Tabela 1 reporta os dados trimestrais coletados, referentes aos anos de 2004 e 2005 e as estatísticas descritivas (moda, média, valor máximo e mínimo) correspondentes. A forma de apuração dos dados encontra-se descrita no Quadro 3 e tem por base fontes primárias extraídas de demonstrativos financeiros e relatórios gerenciais da Sotelino Torres Consultores Associados S/C.

Tabela 1 - Dados Coletados e Estatísticas Descritivas

	CD	PT	DP	TH	EP	MC	CP	AP	SC	CA	CS	AL	CSU	ME
1º Trim 2004	81	30	55	20	50	27	-	15	87	55	20	20	10	5
2º Trim 2004	86	30	53	20	55	28	25	17	85	67	25	25	12	6
3º Trim 2004	88	35	57	22	57	27	25	20	89	69	17	29	8	5
4º Trim 2004	83	35	63	22	68	20	25	23	92	75	15	35	3	7
1º Trim 2005	92	45	65	15	70	22	25	25	95	83	26	48	7	3
2º Trim 2005	79	45	54	27	70	28	25	25	92	95	28	57	16	8
3º Trim 2005	81	47	52	30	75	36	25	29	95	96	30	65	17	12

<i>4º Trim 2005</i>	85	48	70	33	76	40	27	33	97	100	38	80	20	20
<i>Moda</i>	81	30	-	20	70	27	25	25	92	-	-	-	-	5
<i>Média</i>	84	39	59	24	65	29	22	23	92	80	25	45	12	8
<i>Máximo</i>	92	48	70	33	76	40	27	33	97	100	38	80	20	20
<i>Mínimo</i>	79	30	52	15	50	20	-	15	85	55	15	20	3	3

Definição das Variáveis:

CD	Cultura de Desempenho	AP	Ampliar o Portfolio
PT	Proficiência Tecnológica	SC	Satisfazer os Clientes
DP	Desenvolver Pessoas	CA	Reter Clientes-Alvo
TH	Talentos Humanos	CS	Crescimento Seletivo
EP	Eficiência Nos Projetos	AL	Aumentar o Lucro
MC	Melhorar Comunicação	CSU	Crescimento Sustentável
CP	Consolidar Parceiros	ME	Mix Equilibrado

As correlações entre os indicadores estão apresentadas na Tabela 2 e foram calculadas em relação aos dados trimestrais de 2004 e 2005 (Tabela 1). A Tabela 2 demonstra as correlações de dados em corte entre vários objetivos das perspectivas de Aprendizagem e Crescimento, de Processos Internos, de Clientes e Financeiro. As correlações foram calculadas para os dados trimestrais dos anos de 2004 e 2005 da Sotelino Torres Consultores Associados S/C.

Tabela 2 - Matriz de Correlações dos Objetivos (Perspectivas Diversas)

	CD	PT	DP	TH	EP	MC	CP	AP	SC	CA	CS	AL	CSU	ME
<i>CD</i>	1,000													
<i>PT</i>	-0,005	1,000												
<i>DP</i>	0,479	0,376	1,000											
<i>TH</i>	-0,546	0,574	0,084	1,000										
<i>EP</i>	-0,049	0,924	0,455	0,590	1,000									
<i>MC</i>	-0,275	0,505	0,051	0,849	0,398	1,000								
<i>CP</i>	0,319	0,524	0,275	0,294	0,652	0,145	1,000							
<i>AP</i>	-0,017	0,930	0,526	0,712	0,959	0,594	0,607	1,000						
<i>SC</i>	0,083	0,925	0,612	0,507	0,936	0,389	0,467	0,942	1,000					
<i>CA</i>	-0,143	0,949	0,311	0,713	0,947	0,567	0,655	0,947	0,852	1,000				
<i>CS</i>	-0,070	0,744	0,275	0,652	0,628	0,815	0,315	0,739	0,596	0,768	1,000			
<i>AL</i>	-0,125	0,944	0,425	0,767	0,917	0,693	0,519	0,974	0,889	0,965	0,850	1,000		
<i>CSU</i>	-0,390	0,577	-	0,807	0,429	0,923	0,160	0,570	0,358	0,654	0,891	0,724	1,000	
			0,069											
<i>ME</i>	-0,287	0,584	0,403	0,911	0,625	0,866	0,307	0,780	0,598	0,695	0,771	0,813	0,773	1,000

Definição das Variáveis:

CD	Cultura de Desempenho	AP	Ampliar O Portfolio
PT	Proficiência Tecnológica	SC	Satisfazer Os Clientes
DP	Desenvolver Pessoas	CA	Reter Clientes-Alvo
TH	Talentos Humanos	CS	Crescimento Seletivo
EP	Eficiência Nos Projetos	AL	Aumentar O Lucro
MC	Melhorar Comunicação	CSU	Crescimento Sustentável
CP	Consolidar Parceiros	ME	Mix Equilibrado

4.6.3 O Processo de Geração de Aperfeiçoamentos

Os vetores que expressam as relações de causa-efeito - Figura 2 - representam o quanto, a melhoria de desempenho alcançada em um objetivo estratégico, pode impulsionar o objetivo das perspectivas adjacentes. Porém as relações de causa-efeito, apresentadas na Figura 2, foram feitas a partir da percepção dos gestores da SOTELINO TORRES. Com o intuito de entender melhor como estas ligações ocorrem ou como os objetivos propostos sofrem interferências de outros objetivos no *Balanced Scorecard*, foi desenvolvida a Tabela 2, que apresenta a correlação entre os valores históricos dos indicadores apurados trimestralmente, durante os anos 2004 e 2005.

4.6.4 Análise das Correlações

A análise de correlação traduz a medida com que um recurso aplicado num objetivo gera resultados para a organização. Por exemplo, o investimento em um indicador, com grau de correlação próximo de zero, em relação ao objetivo proposto, não reverterá o recurso investido em resultados. Portanto, a empresa deve se concentrar nos indicadores que apresentam os maiores graus de correlação aos que levam ao sucesso da estratégia definida.

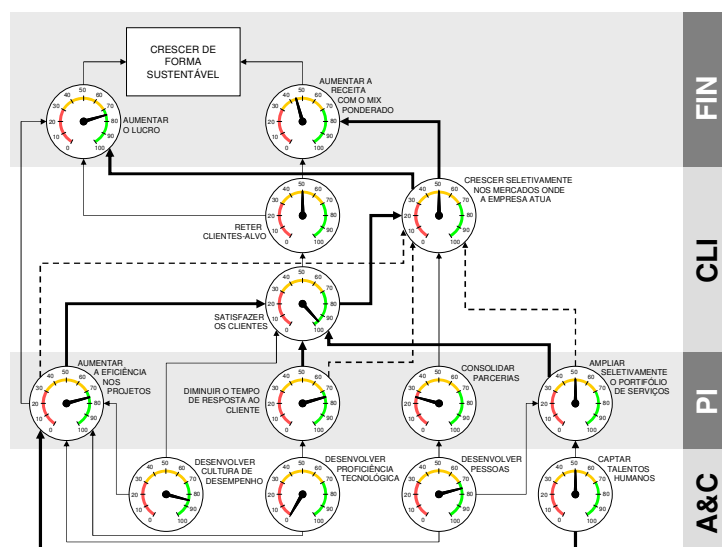
Através dessa análise aperfeiçoou-se o mapa estratégico identificando os objetivos de maior impacto, para a realização da estratégia: Crescer de Forma Sustentável. O mapa estratégico a seguir destaca quais são esses objetivos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, por exemplo, a empresa deve concentrar esforços no objetivo de desenvolver proficiência tecnológica, pois, de acordo com as relações estudadas, esse é o objetivo que irá transformar, mais rapidamente, os recursos empregados em geração de resultados. O mesmo acontece com os demais objetivos destacados no mapa estratégico.

Ressalta-se, no entanto, que a indicação de quais são os objetivos mais relevantes nos resultados, em hipótese alguma justifica que os demais devem ser deixados em segundo plano. O sucesso do BSC depende, fundamentalmente, do equilíbrio entre as perspectivas e seus objetivos estratégicos. (NORTON, 2001)

Figura 2 – Geração de Aperfeiçoamento

A figura apresenta os vetores que expressam as relações de causa-efeito demonstram o quanto a melhoria de desempenho alcançada em um objetivo estratégico, pode impulsionar o objetivo das perspectivas adjacentes.



5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho objetivou-se apresentar a potencialidade do *Balanced Scorecard* em agregar valor a uma empresa de consultoria em planejamento estratégico, a Sotelino Torres. O trabalho manteve-se dentro da limitação proposta onde foi possível constatar algumas características diferenciadas durante a implantação do BSC em uma empresa desse ramo de negócio, enfim, uma pequena empresa do setor de serviços.

As dificuldades foram minimizadas em função dos colaboradores da organização já estarem familiarizadas com os conceitos principais do planejamento estratégico. Esse fator impulsionou a implantação do BSC, garantindo maior aderência e comprometimento dos em torno da estratégia estabelecida.

A análise da correlação entre os objetivos permitiu que fosse possível tomar medidas para maximizar os resultados do BSC. Como exemplo, os objetivos aumentar o portfólio (AP) e aumentar o lucro (AL) apresentam um grau de correlação elevado, o que indica que um esforço maior em aumentar o portfólio vai gerar um aumento de lucro maior que os demais objetivos definidos.

A Sotelino Torres, de posse do conhecimento dessas relações, identificou os indicadores chave para concentrar esforços e gerar aperfeiçoamentos no seu sistema de gestão. Recomenda-se, no entanto, uma análise mais apurada das correlações existentes e o acompanhamento ao longo do tempo. Da mesma forma que os indicadores estabelecidos para o BSC podem ser modificados de acordo com a estratégia da companhia, as correlações devem ser revistas sempre que se alterar a estrutura do BSC.

Por fim, cabe ressaltar, que mesmo em companhias familiarizadas com os conceitos do BSC, como foi o caso, deve-se enveredar esforços para a manutenção e mensuração dos indicadores, e não deixar que o BSC se torne apenas mais um documento da empresa, mas sim uma cultura de alinhamento em busca do sucesso.

6. REFERÊNCIAS

- BROWN, Terry S., NORBERG, Lennart. *Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT*. Boston: **Harvard Business School Publishing**, Article Reprint N° B0105E, 2001.
- COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. *Construindo a visão da empresa*. In: **Mudança**, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- D'ATTOMA, Todd. *All for One: Why 100% Involvement Is Necessary for Balanced Scorecard Success*. Boston: **Harvard Business Review**, 2000.
- DOWNING, Laura. *Progress Report on the Balanced Scorecard: A Global Users' Survey*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.
- GALAS, Eduardo Santos. *Fatores Que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública*. In: **ENANPAD**, XXVIII, 2004, Curitiba. (ESO 1810).
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- _____, NORTON, David P. *Putting de Balanced Scorecard to Work*. Boston: **Harvard Business Review**, 2000.

- _____. *Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part I*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.
- _____, NORTON, David P. *Mapas estratégicos : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 4 ed Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004. 471p.
- NORTON, David P. *Building Strategy Maps: Testing the Hypothesis*. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business School Publishing, Volume 3, Number 1, January – February 2001.
- _____. *Beware: The Unbalanced Scorecard*. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business School Publishing, Article Reprint N° B0003E, 2001.
- PALADINI, Edson P. *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RICHMOND, Barry. *A New Language for Leveraging Scorecard – Driven Learning*. **Balanced Scorecard Report**, Harvard Business School Publishing, Volume 3, Number 1, January – February 2001.
- RHODEN, Marisa Ignez dos Santos, HENKIN, Hélio. *Desenvolvimento e Implantação do Balanced Scorecard em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: um Caso de Pesquisa-Ação em uma Instituição de Microcrédito*. In: **ENANPAD**, XXVIII., 2004, Curitiba. (CCG 2858).
- SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.