

O *BALANCED SCORECARD* E SUA APLICAÇÃO NA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rodrigo da Silva Montes¹
Maura Regis da Silva²

Brasília, DF, Brasil.

RESUMO

As empresas, de um modo geral, necessitam avaliar sua performance para que seja possível atingir suas metas por meio de uma visão global e estratégica. A visão estratégica é aquela na qual a empresa utiliza uma perspectiva em relação ao futuro almejado. Deste modo, várias metodologias foram desenvolvidas como, por exemplo, a do Valor Econômico Adicionado, mas esta pesquisa irá se deter na aplicação da metodologia dos Indicadores Balanceados de Desempenho, sendo esta de natureza gerencial que usa indicadores e mapas estratégicos para auxiliar o gestor a implementar a estratégia. Ela é utilizada para contribuir na gestão estratégica voltada para o crescimento tanto financeiro quanto em qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. O *Balanced Scorecard* é usado por muitas empresas a fim de medir o desempenho, alinhar a execução das tarefas à estratégia e como ferramenta de gestão estratégica a longo prazo. Ele foi evoluindo com o tempo. Inicialmente, ele era apenas uma ferramenta de aferição do desempenho empresarial. Ainda assim, trouxe vários benefícios para as corporações, por se tratar de um método inovador e mais consistente para se medir o desempenho. Antigamente, para se medir o desempenho de uma empresa ou órgão do governo, os sistemas métricos se baseavam nos ativos tangíveis deles, ou seja, nos bens materiais das empresas e no financeiro. Porém, com o tempo, esses ativos deixaram de representar fielmente a performance e foi necessário que novas metodologias de avaliação do desempenho fossem elaboradas. Esta pesquisa irá se basear na Metodologia do *Balanced Scorecard*, comentando sobre sua funcionalidade e explicando como ela é aplicada, qual é a sua estrutura e sua importância para a Governança de Tecnologia da Informação. É sabido que toda organização precisa estar inserida no mercado, gerando valor a seus serviços e evoluindo conforme novas tendências vão surgindo. Por esse motivo, a presente pesquisa visa realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a metodologia *Balanced Scorecard* como meio para auxiliar na medição do desempenho e, deste modo, poder ter uma base que sirva como ponto de partida para que possam ser criados planos de ação que atinjam as metas da organização. Foi observado que a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* é recomendável pelo fato dela ser bastante consistente e conter literatura vasta que dá suporte a sua aplicação tanto pela Governança da Tecnologia da Informação quanto de modo geral.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard; BSC; Projetos; Tecnologia da Informação; Estratégia.

¹ Pós-graduado em Governança em Tecnologia da Informação (Faculdade SENAC-DF), Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação (Faculdade SENAC-DF). E-mail: rodrigo.montes@hotmail.com.br .

² Pós-graduada em Gestão de Projetos (Faculdade SENAC-DF), MBA em Administração Estratégica (Faculdade ESTÁCIO-DF), Graduada em Administração (Faculdade UPIS-DF). E-mail: regisilva.m@gmail.com .

ABSTRACT

Companies, in general, need to evaluate your performance so that they can achieve their goals through a comprehensive and strategic vision. The strategic vision is one in which the company uses a perspective for the future desired. Thus, various methods have been developed such as the Economic Value Added, but this research will be focused the application of the methodology of Performance Balanced Indicators, which is managerial nature using indicators and strategy maps to assist the manager to implement the strategy. It is used to contribute to the strategic management geared for growth both financial and quality of products and services offered to customers. The Balanced Scorecard is used by many companies in order to measure performance, aligning tasks execution to strategy and as long-term strategic management tool. It has evolved over time. Initially it was just a measurement tool of business performance. Still, it brought several benefits to corporations, because it was an innovative and more consistent method to measure performance. Previously, to measure the performance of a company or government agency, the metric systems were based on their tangible assets, i.e., material and financial assets of companies. However, over time, these assets no longer accurately represent the performance and it was necessary for new performance evaluation methodologies were developed. This research will be based on the methodology of Balanced Scorecard, commenting on its functionality and explaining how it is applied, what is its structure and its importance for Information Technology Governance. It is known that every organization needs to be inserted in the market, adding value to their services and evolving as new trends are emerging. Therefore, this research aims to conduct a literature search on the Balanced Scorecard methodology as a means to assist in measuring performance and thus be able to have a base that serves as a starting point so that action plans can be created to reach the organization's goals. It was observed that the use of the Balanced Scorecard methodology is recommended because it is very consistent and contain vast literature that supports their application both by the Information Technology Governance and as in general.

KEYWORDS

Balanced Scorecard; BSC; Projects; Information Technology; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Antigamente as empresas costumavam avaliar seu desempenho apenas por determinadas perspectivas, deixando de lado várias vertentes, o que comprometia seu crescimento homogêneo. Foi observado que colocar em prática a estratégia era uma das tarefas mais difíceis para os executivos de empresas. Também foi notado que cerca de 70% a 90% das empresas têm insucesso para atingirem as metas traçadas (KALLÁS; COUTINHO, 2005 apud OLIVEIRA, 2008).

Um mau hábito que pode ser apresentado é medir o desempenho das empresas apenas levando-se em conta o aspecto financeiro delas. Hábito este que pode levar a uma série de conclusões errôneas que, por sua vez, podem comprometer o desempenho e a compreensão do real estado que a empresa se situa no momento em que os dados foram colhidos e analisados. Este fenômeno foi observado na década de 80, época em que várias organizações não conseguiam notar a diminuição de sua participação no mercado, muito menos perceber a queda na qualidade de seus produtos (SILVA, 2003).

Geralmente, naquela época, a gestão estratégica das empresas ficava muito focada no método contábil para verificar se elas estavam conseguindo atingir suas metas. Porém este método começou a tornar-se falho à medida que o valor agregado da empresa passou a ser

transferido de seus bens patrimoniais para seu capital intelectual, seus processos de produção, sua fatia de mercado, ou seja, os bens intangíveis começaram a valer muito para as empresas, então o modelo contábil deixou de ser uma metodologia eficiente para avaliar o desempenho de uma empresa (SILVA, 2003).

Assim, gradativamente, foi se tornando necessária a adoção de diferentes metodologias que considerassem outros aspectos da empresa (não somente o financeiro) de modo a auxiliá-la a atingir seus objetivos.

A presente pesquisa conta com os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como é utilizada a metodologia *Balanced Scorecard* nas empresas;
- b) Identificar vantagens observáveis ao ser utilizada esta metodologia;
- c) Verificar a viabilidade de se utilizar esta metodologia como meio facilitador para o alinhamento das atividades da empresa com suas metas;
- d) Apresentar para o leitor uma análise da empregabilidade do *Balanced Scorecard* na governança da Tecnologia da Informação.

De modo geral, as empresas costumam realizar suas atividades de forma empírica, sem utilizar soluções que integrem suas atividades, o que pode representar um risco. Desse modo, é importante que sejam utilizadas metodologias que englobem as atividades da empresa como um todo, dando uma perspectiva geral das ações da empresa de acordo com seus objetivos estratégicos.

Esta pesquisa pretende solucionar o problema descrito fazendo um levantamento bibliográfico sobre o tema e comentando a vantagem de se utilizar o *Balanced Scorecard*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992 como uma forma de compreender toda a complexidade da empresa e vem sendo cada vez mais usado pelas organizações (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010). Kaplan é professor da Harvard Business School (HBS) e Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton (FARIA, 2007).

Kaplan e Norton perceberam que (LEBREIRO, 2002, p. 15):

Mais do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis será capaz de promover feedback e aprendizado estratégico.

Inicialmente, em 1992, o *Balanced Scorecard* era apenas um sistema de medida de desempenho empresarial e fora publicado em um artigo na Harvard Business Review naquele ano. Porém, vale ressaltar que esse sistema de medida de desempenho já era inovador, visto que naquela época já era observada a decadência do modelo antigo de medida de desempenho, este baseado apenas nos ativos tangíveis da empresa. Com o tempo, foi necessário que medidores de desempenho focados nos ativos intangíveis fossem também levados em consideração. E é neste sentido que o *Balanced Scorecard* serviu como uma iniciativa útil.

É importante frisar que essas medidas balanceadas focadas nos ativos intangíveis também consideram as medidas tradicionais, que, por sua vez, levam em consideração os ativos tangíveis. Assim, o *Balanced Scorecard* trouxe um complemento aos indicadores já existentes.

2.1 Evolução do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1992 apud OLIVEIRA, 2008, p. 11), “o propósito, com a construção do *Balanced Scorecard*, era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento”.

Em 1996, o BSC passou a ser utilizado para traduzir a estratégia da empresa, colocando-a em ação, sendo usado para transmitir e alinhar a estratégia da empresa. Kaplan e Norton advertiram que (KAPLAN; NORTON, 1993 apud OLIVEIRA, 2008, p. 12):

Um conjunto de medidas não financeiras, voltadas para o desempenho passado, e não relacionadas aos objetivos estratégicos específicos, é uma aplicação limitada do *balanced scorecard*. O *balanced scorecard* não é um conjunto de indicadores específicos para algumas áreas da empresa. As medidas de desempenho devem ser desenhadas a partir de uma concepção geral da estratégia da empresa e não das necessidades específicas de cada área.

Nas primeiras experiências de implantação do BSC nas empresas, Kaplan e Norton (1993 apud OLIVEIRA, 2008, p. 12) observaram que:

o *balanced scorecard* permitia identificar os desempenhos necessários nos processos estratégicos. Desta forma, percebeu-se que o BSC era um sistema eficiente para comunicar a estratégia da empresa e para o alinhamento das atividades a essa estratégia.

Nota-se, portanto, que o BSC tem uma visão global da empresa e, portanto, deve ser utilizado partindo deste enfoque.

No final dos anos 90 até 2001 o *Balanced Scorecard* passou a fazer parte do centro da gestão estratégica (MOREIRA; SEDRANI; LIMA, 2013), sendo também um processo contínuo que envolve não somente a alta administração, mas a empresa como um todo (OLIVEIRA, 2008).

Kaplan e Norton escreveram alguns livros relatando esta evolução da metodologia que criaram. Um deles foi o intitulado “A estratégia em ação: *balanced scorecard*”, traduzido para o português em 1997. Conforme o BSC foi aprimorando e evoluindo, houve outra publicação, “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios”, lançado no ano 2000. Neste momento, o BSC já englobava toda a organização.

2.2 O Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um elemento fundamental no auxílio à gestão empresarial vinculado ao BSC, que foi objeto do livro “Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis”, lançado em 2004.

Inicialmente, o mapa estratégico tinha a função de, por meio de diagrama, demonstrar os indicadores organizados por perspectivas. Porém, com o tempo, foi notado que era mais importante para os executivos das empresas ter em mente os objetivos a serem alcançados do que apenas indicadores, visto que estes isolados apontariam para alguma meta dissociada de um objetivo claro e perceptível (OLIVEIRA, 2008). De acordo com Kaplan e Norton (2004 apud OLIVEIRA, 2008, p. 27):

[...] quando se concorda sobre os objetivos almejados, os executivos podiam modificar com facilidade os respectivos indicadores para períodos subsequentes, caso estes se mostrassem insatisfatórios como instrumento de mensuração, sem necessidade de reanalisar as estratégias. Os objetivos provavelmente continuariam os mesmos, ainda que seus indicadores evoluíssem com a experiência e com novas fontes de dados.

A partir de então, os objetivos da empresa passaram a estar dispostos no mapa estratégico interligados em uma relação de causa e efeito (ver figura 1). Para os autores do

Balanced Scorecard, o mapa estratégico foi considerado tão importante quanto o próprio BSC. Segundo eles (KAPLAN; NORTON, 2004 apud OLIVEIRA, 2008, p. 27):

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criará condições para que se realizem as metas de todos os indicadores.

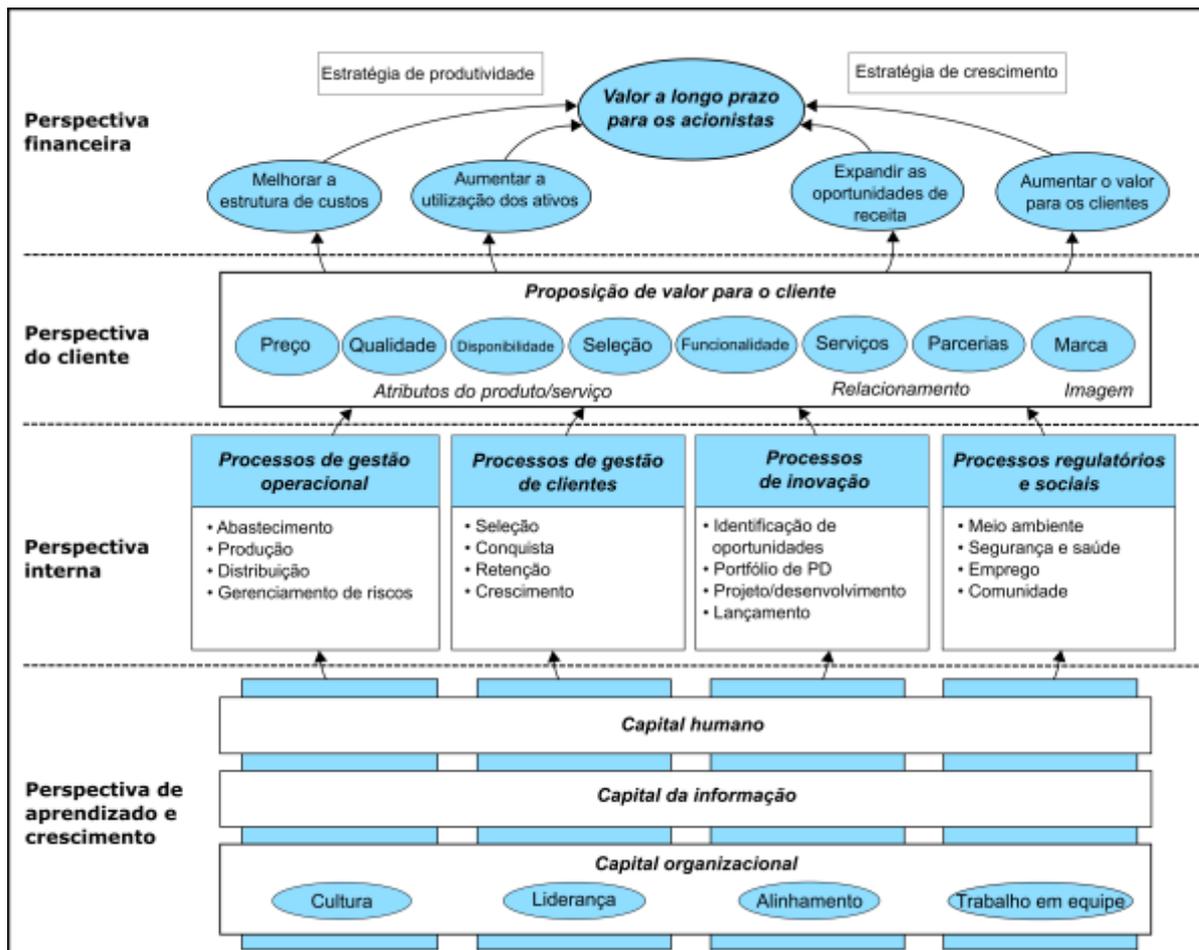


Figura 1– Mapa estratégico genérico.

Fonte: Kaplan; Norton (2004 apud OLIVEIRA, 2008, p. 29).

O mapa estratégico consiste em um diagrama contendo os objetivos estratégicos organizados nas quatro perspectivas do BSC, quais sejam: financeira; processos internos; clientes e; aprendizagem e crescimento (MOURA, 2010).

2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas necessitam estar em consonância uma com as outras, para que a empresa consiga atingir seus objetivos de modo equilibrado (SILVA, 2003). Os objetivos devem estar encadeados de modo que fluam dentro das perspectivas. Os objetivos devem ter um ou dois indicadores cada, para que seja possível acompanhar o desenvolvimento das atividades e verificar se estas estão de acordo com o planejamento. Complementando, metas e

planos de ação também devem ser desenvolvidos para criar um alinhamento entre a execução e o planejamento.

2.3.1 Perspectiva Financeira

Ao medir por meio da perspectiva financeira obtêm-se a verificação dos resultados da empresa. Isso é necessário quando se deseja observar se os processos da empresa estão conseguindo obter retorno financeiro. Kaplan e Norton (2004 apud MOURA, 2010) apresentam alguns indicadores pré-definidos para cada perspectiva. Na financeira, podem ser elencados os seguintes:

- a) Reduzir saídas de caixa;
- b) Eliminar defeitos, melhorar rendimentos;
- c) Gerenciar a capacidade dos ativos existentes;
- d) Efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais;
- e) Novas fontes de receita (novos produtos, mercados, parceiros);
- f) Melhorar rentabilidade dos clientes existentes.

2.3.2 Perspectiva do Cliente

Já a perspectiva do cliente é útil para atender às expectativas dos consumidores, de modo a agregar valor ao produto ou serviço e também atender às suas necessidades. A estratégia da empresa é descrita com base nos objetivos desta perspectiva (MOURA, 2010). É importante notar que é objetivo das empresas tanto a retenção / fidelização dos clientes antigos quanto à captação de novos clientes. Para isso, é importante que o produto ou serviço seja inovador e possua qualidade diferenciada se comparado às opções encontradas no mercado.

De acordo com Filgueiras, Barros e Gomes (2010), na perspectiva do cliente geralmente são determinados indicadores de satisfação e de resultados ligados ao cliente, como, por exemplo: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Quando a empresa já possui uma estratégia clara e criar indicadores para medir as consequências desta estratégia atendida, faz-se necessário criar objetivos na perspectiva de processos internos e na de aprendizagem e crescimento, sendo estas responsáveis por realizar a estratégia.

2.3.3 Perspectiva de Processos Internos

Na perspectiva de processos internos é possível remodelar as atividades da empresa de modo a minimizar custos. Como as perspectivas do BSC estão encadeadas e relacionadas entre si, a redução de custos nos processos internos gera um impacto positivo na perspectiva dos clientes, aumentando assim o retorno financeiro. É por este motivo que há uma importância singular nesta perspectiva. Segundo Kaplan e Norton (2004 apud MOURA 2010, p. 27), “Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia: produz e fornece proposição de valor para os clientes e melhora os processos, reduzindo os custos para a dimensão produtividade de perspectiva financeira”. Ainda segundo os autores, os processos internos podem ser divididos em quatro grupamentos (KAPLAN; NORTON, 2004 apud MOURA, 2010, p. 27):

- a) Processos de gestão operacional – são os processos do dia-a-dia, produzem e fornecem os produtos e serviços utilizados pelos clientes;
- b) Processos de gestão de clientes – são os processos que ampliam e aprofundam o relacionamento com os clientes-alvo objetivando aumentar o valor para os clientes;

- c) Processos de inovação – são os processos que desenvolvem novos produtos, processos e serviços;
- d) Processos regulatórios e sociais – são os processos que visam melhorar as comunidades e o meio ambiente.

2.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento está relacionada com o amadurecimento e aperfeiçoamento dos colaboradores da empresa. Mas não só isso: esta perspectiva também é responsável por modernizar os sistemas de informação, e também investir no alinhamento de rotinas e procedimentos da empresa (MOURA, 2010).

A figura 2 mostra as perspectivas do *Balanced Scorecard*, apresentando também as perguntas que devem ser formuladas para se criar seus objetivos.

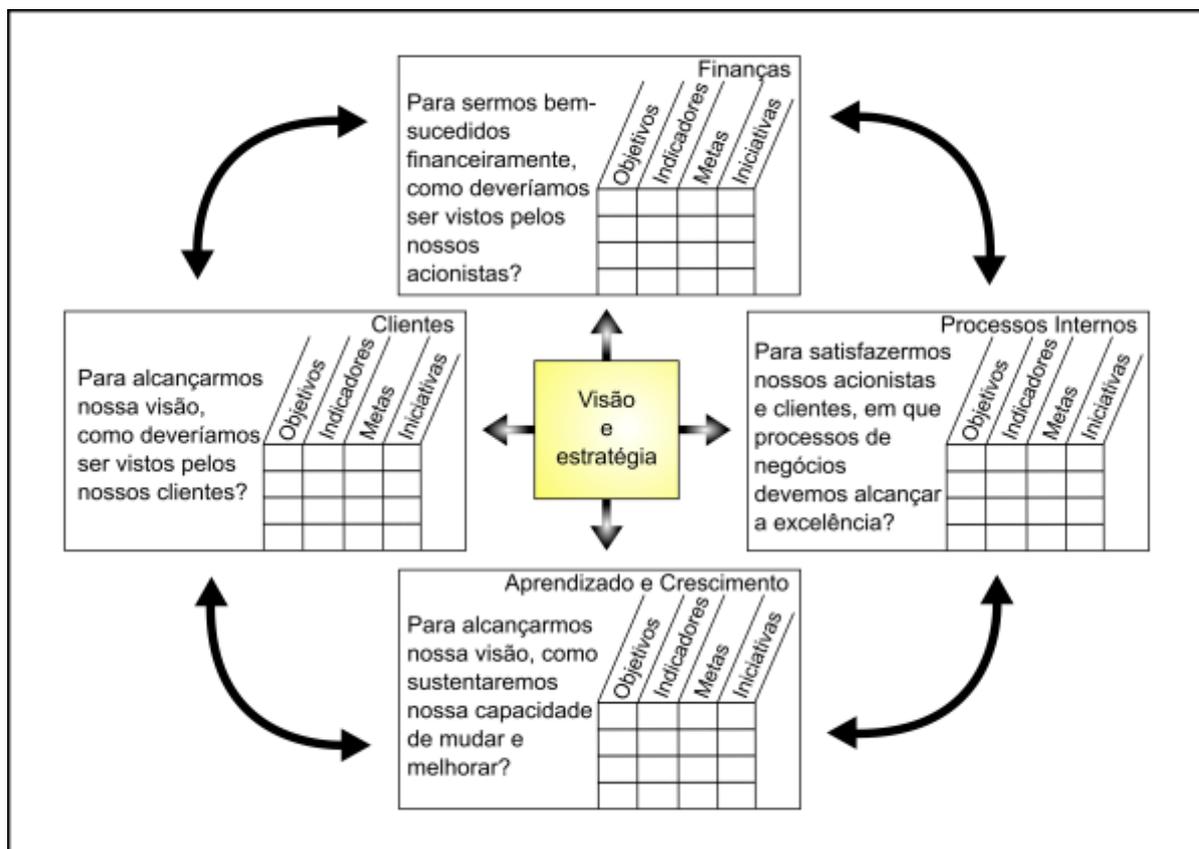


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: Kaplan; Norton (1997 apud OLIVEIRA, 2008, p. 17).

2.4 Considerações Sobre o *Balanced Scorecard*

Mesmo criando o mapa estratégico com suas perspectivas, Kaplan e Norton, os criadores do BSC, notaram que ainda havia problemas, pois as unidades organizacionais ainda apresentavam dificuldades em se alinharem à estratégia definida pela direção da empresa, o que motivou os autores à publicação de mais um livro: “Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas”, que explica como corrigir este desalinhamento organizacional e mostra como o BSC pode cooperar para coordenar, definir e supervisionar a implementação da estratégia (OLIVEIRA, 2008).

O mapa estratégico pode ser adaptado por cada empresa de acordo com seu conjunto específico de objetivos estratégicos. É importante que o sistema de medição torne explícita a relação entre os objetivos presentes nas perspectivas, de modo que estas possam ser validadas e gerenciadas. De acordo com Faria (2007, p.21):

O processo deve ser iniciado na perspectiva financeira e terminar na de aprendizado e crescimento, para que os objetivos do mapa estratégico sejam alcançados. Tais objetivos são obtidos através de entrevistas com a liderança da organização. No mapa estratégico, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pela empresa. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, e iniciativas estratégicas serão criadas para alcançar tais metas. O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados. Além disso, o mapa identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

Ou seja, ainda que o resultado da empresa dependa de um fluxo que comece em seu ativo intangível e termine na perspectiva financeira e em ativos tangíveis, é importante levar em consideração que este é o caminho que ocorre ao se implantar o BSC. Porém, é o caminho inverso da criação do mapa estratégico. O mapa estratégico começa com a visão do nível estratégico da empresa: onde ela almeja chegar a longo prazo. Depois disso, vários objetivos interligados vão sendo definidos de cima para baixo, conforme ilustra a figura 3, a seguir. E, por fim, de baixo para cima, esses objetivos vão sendo alcançados.

Para verificar se os objetivos estão sendo alcançados, cria-se indicadores de desempenho e suas metas. Porém, para que essas metas possam ser atingidas, é importante que sejam especificadas as iniciativas que serão tomadas neste sentido. Isso é necessário para que as metas não fiquem muito soltas, sem um meio pré-estabelecido de caminho a ser percorrido para lograrem êxito. Esta metodologia auxilia bastante no gerenciamento estratégico e a equipe consegue visualizar melhor o alinhamento entre a conduta da empresa e os objetivos a serem alcançados. O processo de criação do *Balanced Scorecard* pode ser observado na figura 3, a seguir.

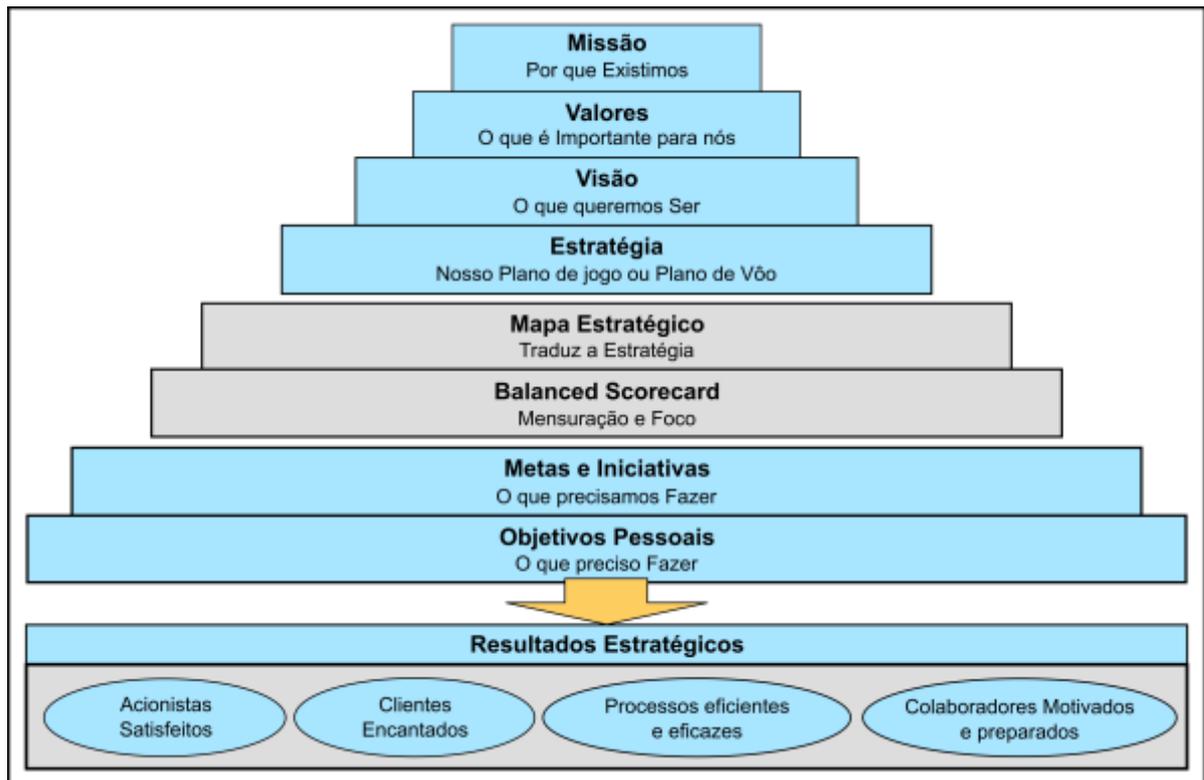


Figura 3 – Processo de Criação de Valor
 Fonte: KAPLAN; NORTON, 2007 apud MOURA, p. 23

Observa-se que o BSC não é responsável pela criação da Missão, Visão, Valores nem da Estratégia da empresa. Estes itens já precisam estar bem definidos antes de sua aplicação. Após a definição desses itens é que o BSC é aplicado, criando-se o Mapa Estratégico, os objetivos estratégicos organizados pelas quatro perspectivas, os indicadores, as metas e iniciativas e então, obtêm-se os resultados almejados dentro de cada perspectiva.

É importante notar também que existe uma relação de causa e efeito dentro dos objetivos do mapa estratégico. Ou seja, para que um objetivo estratégico da perspectiva financeira seja alcançado, pode ser necessário que as metas de objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento sejam atingidas previamente. Agindo assim, segundo Campos (1998 apud FARIA, 2007), a implementação do *Balanced Scorecard* é capaz de solucionar uma das principais deficiências encontradas geralmente nos sistemas gerenciais tradicionais, qual seja, a incapacidade de criar uma integração e sintonia entre a estratégia a longo prazo e as ações e resultados a curto prazo.

Conforme pode ser visto na figura 4, a motivação dos empregados leva a entregas sem atrasos, aumentando assim a satisfação dos clientes e gerando captação de outros novos, o que, por fim, é traduzido em aumento do retorno financeiro. Por esse motivo, é muito importante que, assim como o nome da metodologia sugere, o *Balanced Scorecard* seja revisado e observado tendo em mente todos os âmbitos da empresa, não só o financeiro, como era feito antigamente. Isso a auxilia a conseguir cumprir suas metas e objetivos.

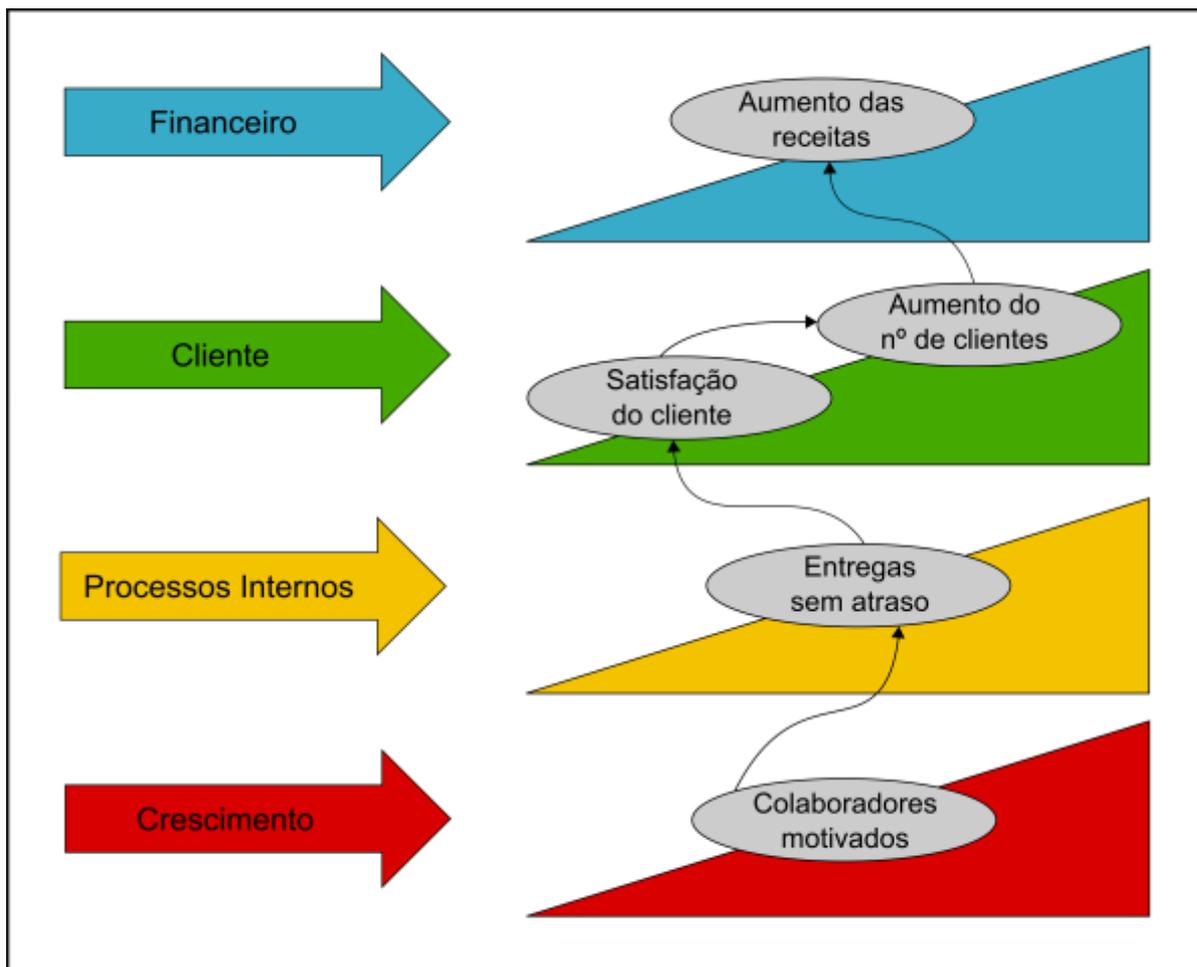


Figura 4 – Relação de Causa e Efeito.

Fonte: Lebreiro (2002, p. 27).

A figura 5, abaixo, apresenta o mapa estratégico do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática – SISP, utilizado em sua Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI. De acordo com o EGTI 2011 (SISP, 2011, p. 4):

O EGTI é o instrumento base para que os órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) elaborem os seus Planos Diretores de Tecnologia da Informação (PDTI), visando o aprimoramento institucional e a maturidade da governança de Tecnologia da Informação (TI) nos órgãos que compõem o sistema.

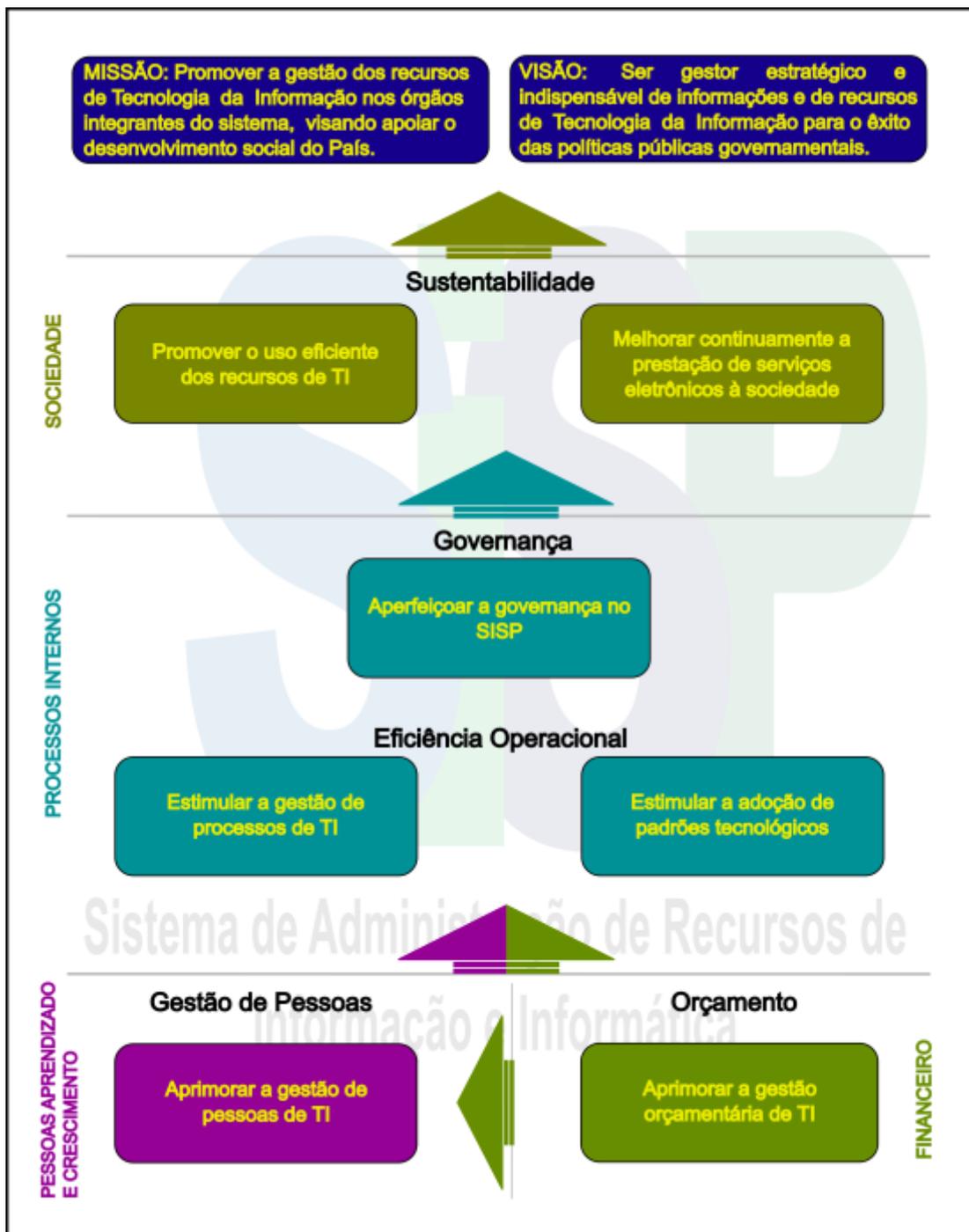


Figura 5 - Mapa Estratégico do SISP.
 Fonte: SISP (2011, p. 12).

Observa-se, portanto, que o mapa estratégico é útil no ramo da Tecnologia da Informação – TI, pois auxilia os gestores e a alta administração a colocarem em prática suas metas, estratégias, e planos de ação, além de verificar se o que está sendo realizado está alinhado com as estratégias de TI.

A utilização do *Balanced Scorecard* é útil para implantar um modelo de governança baseando-se em modelos já consagrados no mercado, visando alinhar os processos de TI às

atividades de negócio, aperfeiçoando a comunicação, o comprometimento e o trabalho conjunto entre unidades de uma entidade (SISP, 2011).

Também é necessário lembrar que o BSC, como metodologia que auxilia na gestão estratégica, é realimentado de forma cíclica (ver figura 6), de modo que objetivos estratégicos possam ser mantidos, porém, novas metas vão surgindo e, com elas, iniciativas que possam ajudar a empresa a realizá-las.

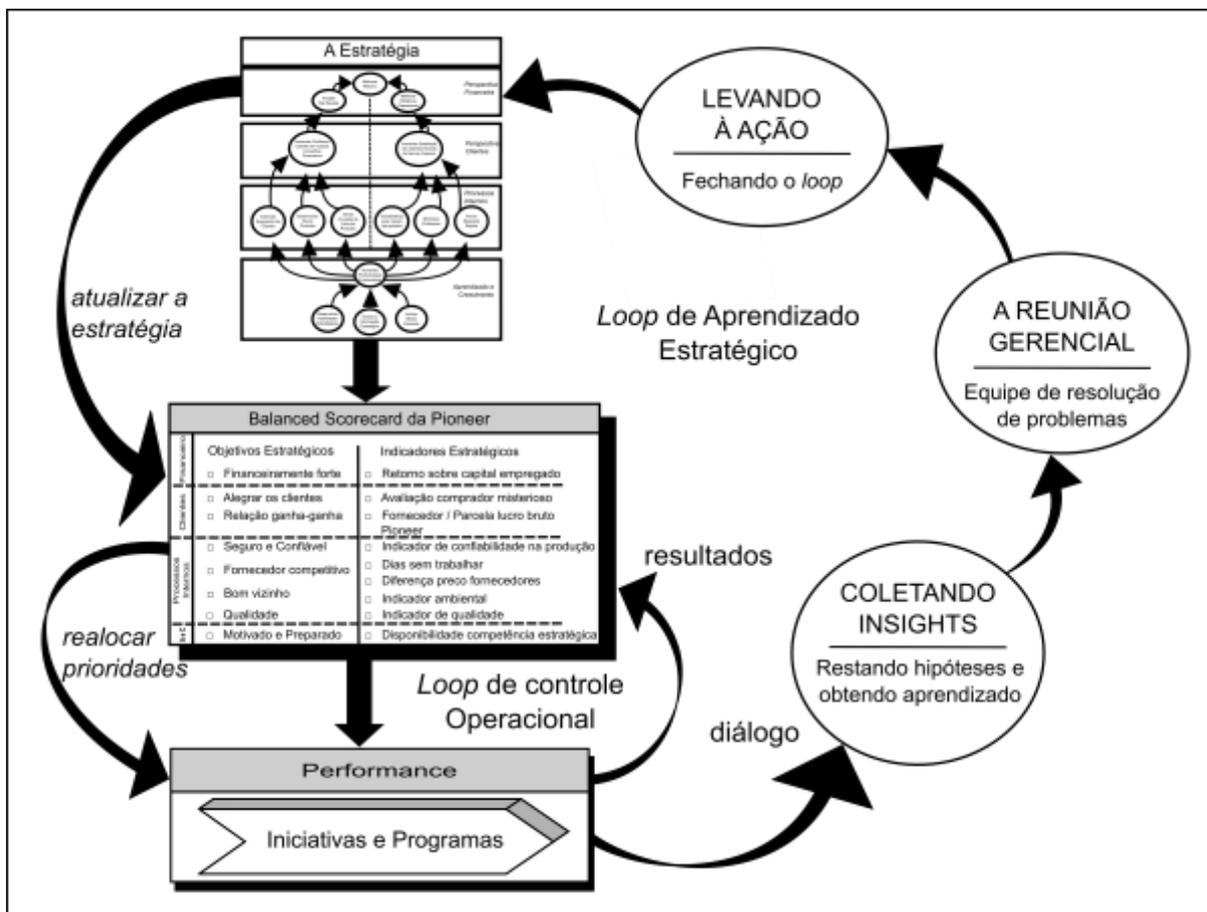


Figura 6 – Feedback estratégico produz aprendizado estratégico.
 Fonte: State of Washington (2000 apud LEBREIRO, 2002, p. 19).

Na figura 6, acima, é possível verificar este ciclo: cria-se o mapa estratégico, com os objetivos estratégicos organizados nas perspectivas. Então, o *Balanced Scorecard* é criado juntamente com os indicadores que irão auxiliar no controle das ações relacionadas a esses objetivos. A realização da estratégia é baseada em iniciativas e programas, que são controlados conforme o *Balanced Scorecard* previamente criado. Os resultados são comparados com o que foi planejado e lições aprendidas servem de base de conhecimento para enriquecer a gestão futura. São realizadas reuniões gerenciais para discutir a resolução de problemas detectados e, por fim, fecha-se o *loop*, levando à ação corretiva, como pode ser visto no ciclo PDCA: planejar, fazer, conferir e atuar.

De acordo com Lebreiro (2002, p. 20):

Os resultados operacionais das iniciativas tomadas e programas executados para alcançar as metas estipuladas para os indicadores de desempenho oferecem dados para o Scorecard, que irá validar ou sugerir mudanças no andamento dessas operações. Esse é o Loop de Controle Operacional.

Quanto às metas, é sabido que norteiam as ações da empresa e, sendo assim, são imprescindíveis para que a organização tenha um direcionamento alinhado a sua estratégia. Silva (SILVA, 2003, p. 62) afirma que:

As metas contidas no BSC são um importante instrumento de gerenciamento do esforço de implementação e desempenho, por possuírem um viés quantificável. Segundo Kotler (1998), as metas são objetivos especificados, quantificados e relativos em termos de abrangência (impacto) e tempo. Ou ainda, como em Fishmann e Almeida (1991), as metas são a fragmentação dos objetivos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação.

Na citação anterior, observa-se que as metas têm caráter quantificável e, deste modo, podem ser aferidas com base em indicadores de desempenho. Isso auxilia e muito a gestão estratégica, já que fica mais fácil verificar quantitativamente se os objetivos estão sendo atingidos comparando-se os resultados com as metas pré-estabelecidas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud OLIVEIRA, 2008, p. 20):

O maior propósito do BSC é induzir à mudança organizacional. Os executivos devem desdobrar os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e estabelecer metas para estes indicadores que, se alcançadas, poderão transformar a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os resultados esperados.

Nota-se assim que estabelecer metas alcançáveis é muito importante. De nada adianta criar metas que estejam muito além do que a empresa é capaz de realizar, pois agindo dessa forma, a gestão estratégica poderá desestimular a equipe. Em vez disso, é necessário que a meta seja desafiadora, porém alcançável.

É necessário observar que, para cada indicador importante, é preciso definir metas de desempenho que são úteis para a realização dos objetivos estratégicos. As metas irão definir os níveis de desempenho desejados para um determinado intervalo de tempo e servirão como referência para a avaliação dos resultados das ações (MOURA, 2010).

Para Moreira, Sedrani e Lima (2013, p. 5):

As metas representam o valor do indicador no futuro, ou seja, a expectativa de desempenho esperada para um determinado indicador. No BSC, as metas de longo prazo definem o desempenho esperado para um determinado indicador no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

Porém, ainda quanto às metas, Kaplan e Norton (2000a apud FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010) alertam para o seguinte:

O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos com as medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Dessa forma, um scorecard corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais.

Além de se estabelecer metas, é importante comunicar os objetivos estratégicos para a empresa. Estes objetivos podem ser transmitidos utilizando-se para isso quadro de avisos, *newsletters*, via eletrônica, vídeos, *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. A finalidade dessa comunicação é mostrar para os colaboradores os objetivos

críticos que devem ser atingidos para que a estratégica da empresa logre êxito. Espera-se que, ao final deste processo, todos na empresa tenham adquirido uma noção clara das metas de longo prazo da unidade de negócios (OLIVEIRA, 2008).

Sendo assim, nota-se que é importante não somente criar metas relacionadas aos indicadores, mas também passar para a equipe claramente quais são os objetivos estratégicos da empresa. Essa atitude é importante para criar uma sinergia entre a equipe, para que ela compreenda onde quer chegar e qual é o verdadeiro motivo de seus esforços.

Após terem sido definidos os indicadores e objetivos para quantificar o desempenho do processo e suas metas, é necessário que sejam definidas as iniciativas e ações importantes para que sejam alcançadas as metas pré-estabelecidas e os objetivos de cada perspectiva (MOURA, 2010).

É importante frisar que toda a administração da empresa precisa estar engajada com o projeto de implementação do *Balanced Scorecard* para que este tenha sucesso.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver este artigo foi a de revisão bibliográfica de acordo com textos acadêmicos. Para selecioná-los foi observada a relevância do conteúdo de cada texto, de modo que em conjunto estes trouxessem um embasamento teórico para este trabalho. A utilização de trabalhos acadêmicos como base de estudo é recomendada para dar mais consistência à pesquisa e contribuir para obter resultados mais assertivos.

4 RESULTADOS

Como resultado desta pesquisa foi observado que a utilização do *Balanced Scorecard* é recomendada como forma de auxílio à estratégia da empresa e de modo a traduzi-la em ações no âmbito operacional, criando alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Fica evidenciado que esta metodologia contribui para auxiliar os gestores de vários departamentos da empresa a alcançar os objetivos estratégicos almejados. Também foi observado que o BSC pode ser utilizado tanto em âmbito empresarial quanto departamental.

Ainda, o *Balanced Scorecard* é útil como: medidor de indicadores de desempenho; meio de alinhar os objetivos estratégicos ao âmbito operacional e; como ferramenta auxiliar para a gestão estratégica a longo prazo.

5 CONCLUSÃO

No decorrer das pesquisas realizadas e no desenvolvimento deste artigo observa-se que a Metodologia do *Balanced Scorecard* foi, aos poucos, se desenvolvendo e se tornando cada vez mais abrangente e útil para a alta administração de empresas e setores públicos. Gerenciar uma empresa ou órgão sem a utilização de metodologias pode comprometer o projeto. Por esse motivo, é altamente recomendado o uso de metodologias de gestão estratégica tais como o BSC.

O gestor de projetos de TI pode e deve utilizar esse tipo de metodologia para ter maior controle do desempenho de seu setor. Um projeto que não possua indicadores pode ter um resultado não satisfatório e acabar por não alcançar as metas estabelecidas, gerando o descontentamento do cliente. Tendo em vista que projetos de Tecnologia da Informação costumam envolver altos custos, o desvio da meta pode comprometer tanto o projeto quanto a imagem da empresa envolvida.

Observa-se, portanto, que o BSC é muito útil para as empresas de modo geral, pois trata-se de uma metodologia de gestão estratégica bastante contemporânea e que tem se mostrado comprovadamente eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FARIA, Rubens Tavares de. **A Gestão Estratégica com o Uso do Balanced Scorecard como Diferencial Competitivo no Setor Supermercadista**. Juiz de Fora: UFJF, 2007, 54 p. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2007_1_Rubens.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa Estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36693/39414>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEBREIRO, Mariana Clarkson. **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2002, 84 p. Disponível em: <http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Balanced_Scorecard.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

MOREIRA, Fábio Fontanela; SEDRANI, Luiz Gustavo Monteiro; LIMA, Roberto de Campos. **O que é Balanced Scorecard: A evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica**. 2013. Disponível em: <http://www.3gen.com.br/uploads/O_que_é_Balanced_Scorecard1.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

MOURA, Luciana Leitão. **Proposta de elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29589/000768750.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Balanced Scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração**. Lavras: UFLA, 2008, 176 p. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2490/1/DISSERTAÇÃO_Balanced%20scorecard.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

SILVA, Leandro Costa da. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.profjayrfigueiredo.com.br/EST_AC_06.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

SISP. **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação 2011-2012**. Brasília: SISP, 2011.