

Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do "BALANCED SCORECARD"

Fábio Walter

Francisco José Kliemann Neto

Resumo:

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90, constituindo-se num novo sistema de gestão estratégica, baseado em indicadores financeiros e não-financeiros vinculados à estratégia organizacional. Apesar de todo o debate existente nos meios acadêmicos, ainda há aspectos pouco discutidos, como metodologias para a sua elaboração e implantação. Esse artigo apresenta uma metodologia de elaboração de Balanced Scorecard especificamente para unidades de negócios, partindo da proposta de Kaplan e Norton como base, porém acrescentando outras contribuições que facilitam o processo de implantação que vem em seqüência.

Palavras-chave:

Área temática: *MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL*

**UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO
DO *BALANCED SCORECARD***

Fábio Walter, Eng.
Francisco José Kliemann Neto, Dr.
Grupo de Engenharia e Análise de Valor – GAV
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Universidade Federal de Santa Catarina
Campus Universitário – Caixa Postal 476
CEP 88010-970 - Florianópolis / SC
e-mail: fwalter@eps.ufsc.br
Mestrando em Engenharia de Produção

Área temática (14): **MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL**

UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Área temática (14): MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

RESUMO:

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90, constituindo-se num novo sistema de gestão estratégica, baseado em indicadores financeiros e não-financeiros vinculados à estratégia organizacional. Apesar de todo o debate existente nos meios acadêmicos, ainda há aspectos pouco discutidos, como metodologias para a sua elaboração e implantação. Esse artigo apresenta uma metodologia de elaboração de *Balanced Scorecard* especificamente para unidades de negócios, partindo da proposta de Kaplan e Norton como base, porém acrescentando outras contribuições que facilitam o processo de implantação que vem em seqüência.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho, historicamente baseada em dados financeiros, e que possibilitam principalmente percepções de curto prazo do desempenho das organizações.

Com a finalidade de apresentar um sistema de avaliação de desempenho que considerasse os indicadores não-financeiros, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram, a partir de estudos realizados junto a grandes empresas norte-americanas, o *Balanced Scorecard*, dentro do qual vinculam-se os diversos indicadores financeiros e não-financeiros aos objetivos estratégicos das organizações, divididos em quatro perspectivas de avaliação: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. Posteriormente o sistema possibilitou novas aplicações, até ser considerado um Sistema de Gestão Estratégica.

O primeiro artigo publicado por Kaplan e Norton foi “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (*Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1992). Desde esta data cresce o número de estudos e aplicações do sistema nas áreas industrial, pública e de serviços. Segundo Collazos (1999), o *Balanced Scorecard* está incorporado aos processos de gerência estratégica em 60% das grandes corporações nos Estados Unidos. Apesar do vasto número de publicações voltadas ao tema, há poucas referências quanto ao processo de elaboração, e dentro destas, não há procedimentos que liguem o *Balanced Scorecard* aos níveis operacionais de uma maneira clara, dificultando assim a compreensão da operacionalização do sistema.

Kaplan e Norton propuseram em “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (*Harvard Business Review*, setembro-outubro, 1993) uma metodologia simplificada de elaboração, que posteriormente foi ampliada e detalhada em “*Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*” (1997). Esta metodologia apresenta uma elaboração realizada por executivos e altos gerentes de uma unidade de negócios, que estabelecem os planos de ação a serem realizados em níveis organizacionais menores.

Essa metodologia parece apropriada em unidades de negócios de grande porte, onde o *Balanced Scorecard* é desdobrado posteriormente em diversos níveis. Para a grande maioria das empresas, onde o sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, este procedimento ficaria caracterizado como pouco participativo, pois haveria a necessidade de incluir representantes departamentais no processo.

Visando propor uma alternativa, apresenta-se aqui uma metodologia de elaboração que também adapta elementos propostos por Campos (1999), e que facilitam a participação de representantes do nível operacional na elaboração do projeto.

2. A ELABORAÇÃO

A elaboração do *Balanced Scorecard* compreende a eleição, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, de uma relação de objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance (figura 1).

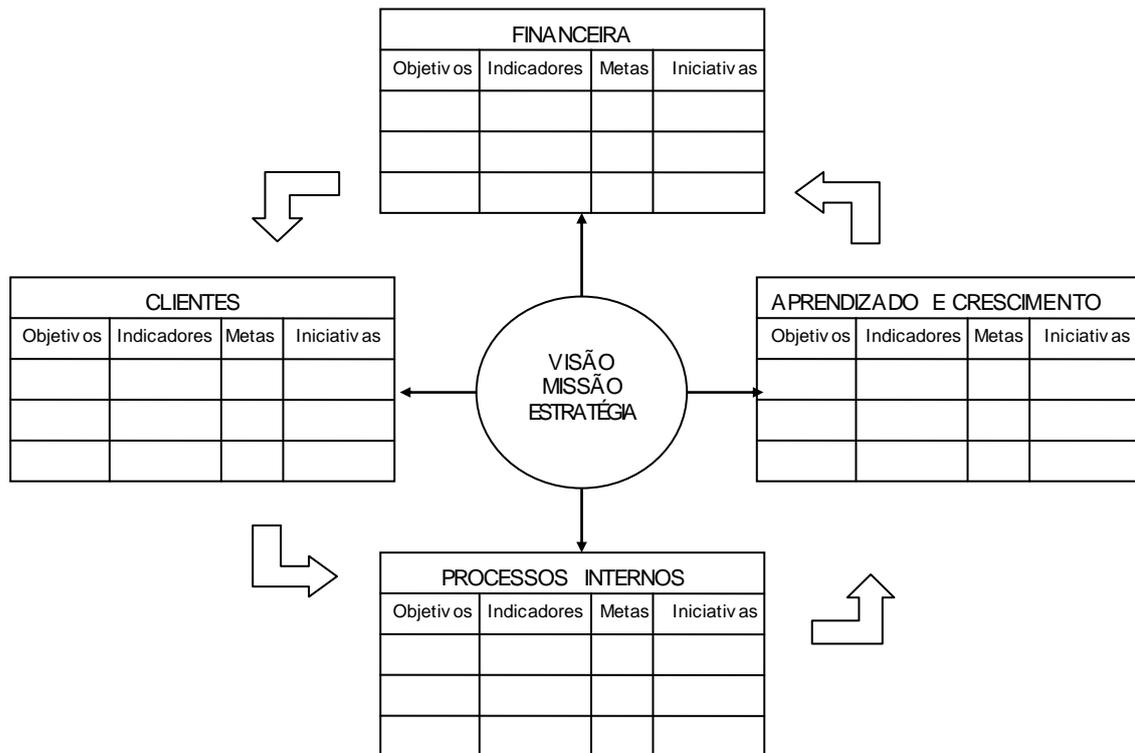


Fig. 1 - O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão
Adaptado de Kaplan e Norton (1997:10)

A partir de sua implantação, o programa passa por reavaliações periódicas que culminam com os processos de revisão estratégica, o alinhamento de programas em andamento e a adequação das atividades de comunicação, recompensas e orçamento da empresa (figura 2).

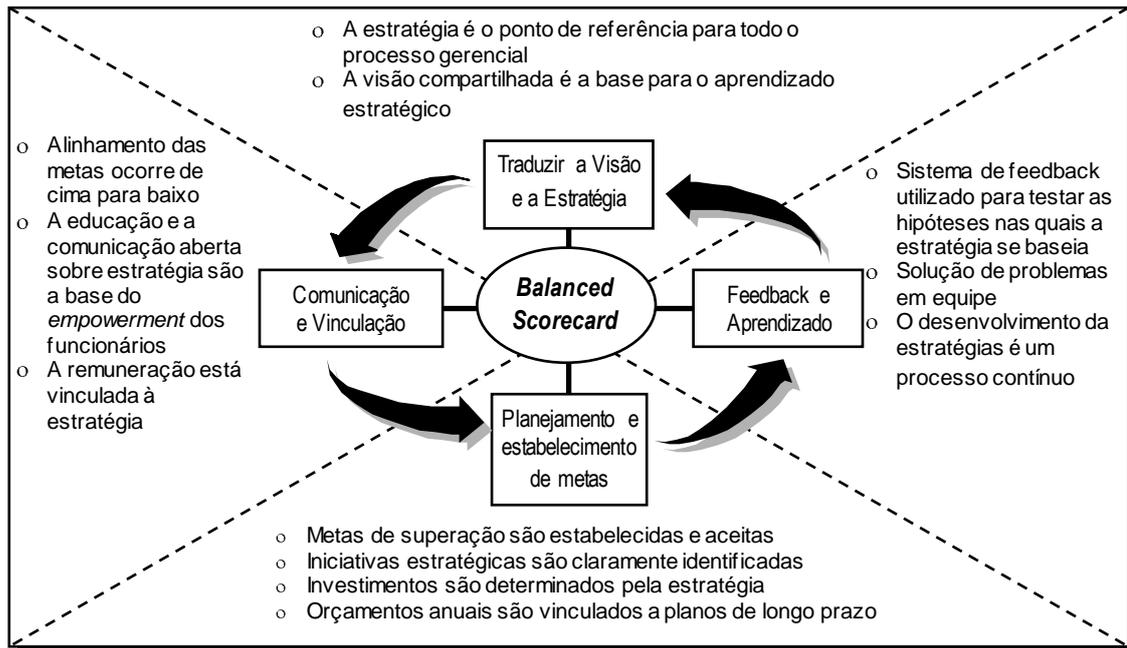


Fig. 2 – O processo de revisão estratégica do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton (1997:205)

O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

Considera-se que a etapa de *Elaboração* requer como *inputs* as definições de Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia, e serve de antecessora ao processo de *Implantação*, realizado em seqüência (figura 3).

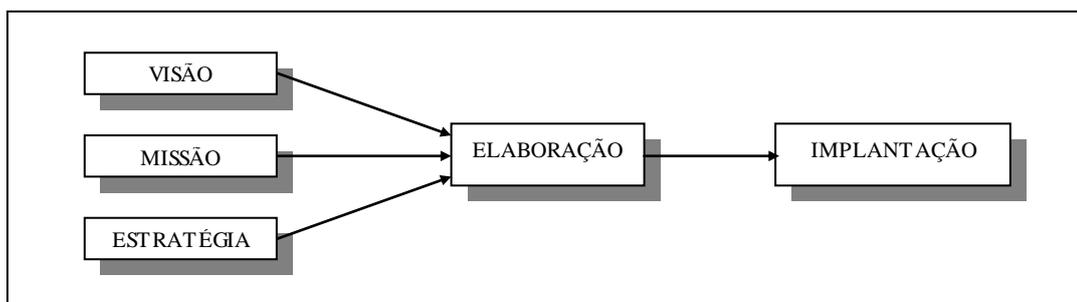


Fig. 3 – Seqüência de etapas para a incorporação do *Balanced Scorecard*

Compreende-se como *Elaboração* aqui todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem o *Balanced Scorecard*: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. O planejamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do *Balanced Scorecard* também faz parte das atividades incluídas nesta etapa.

A *Implantação* corresponde ao planejamento e execução de todo o processo *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, programando as etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínua previsto por Kaplan e Norton.

2.1 O AMBIENTE DE APLICAÇÃO

O *Balanced Scorecard*, conforme a definição de Kaplan e Norton (1997:314) é aplicado principalmente a unidades organizacionais como a do nível III da figura 4.

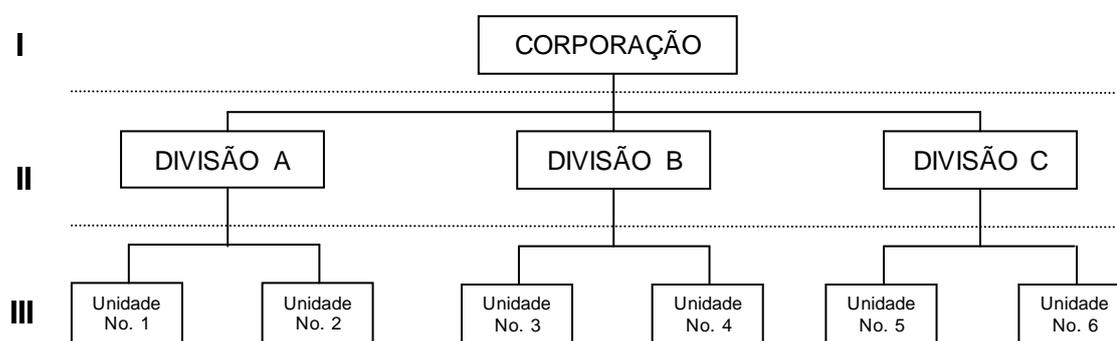


Fig. 4 – Simulação de organograma de uma grande corporação
Adaptado de Kaplan e Norton (1997:315)

Uma unidade organizacional, seja ela uma Unidade de Negócios, Divisão ou a própria Corporação elabora seu *Balanced Scorecard* a partir da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997:314), uma Unidade de Negócios adequada para se implantar o *Balanced Scorecard* deve possuir uma “cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro”.

2.2 A METODOLOGIA PROPOSTA

Basicamente todos as referências sobre a elaboração de *Balanced Scorecards* caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações.

O *input* do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão. Dentro do processo de elaboração, estas definições são naturalmente reavaliadas.

Em seguida definem-se as perspectivas, sendo que geralmente correspondem aos quatro focos propostos por Kaplan e Norton: perspectivas Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios.

Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.

A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o *Balanced Scorecard* é um processo contínuo.

A figura 5 ilustra essa seqüência de definições durante o processo de elaboração.



Fig. 5 – Seqüência de definições na elaboração do *Balanced Scorecard*

A partir dessas observações propõe-se um processo de elaboração dividido em três estágios:

- 1) Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão ;
- 2) Elaboração ;
- 3) Preparação da implantação.

A tabela 1 resume os passos a serem tomados em cada estágio da elaboração:

Tabela 1: Etapas do processo de elaboração

CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE DISCUSSÃO	1) Definir a UN e identificar suas características 2) Estabelecer o consenso entre a alta administração
ELABORAÇÃO	3) Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos 4) Estabelecer indicadores 5) Obter consenso sobre o BSC preliminar e formular metas de superação 6) Formular planos de ação
PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO	7) Aprovação final 8) Implantação progressiva

O processo exige a participação de um “facilitador”, que é uma pessoa encarregada de coordenar e programar os eventos necessários à elaboração e implantação posterior do sistema. O facilitador preferencialmente deve ser um profissional existente no quadro da organização, mas pode também ser um profissional externo a organização.

Descrevem-se a seguir os passos necessários aos processos de elaboração:

1) IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

O facilitador deverá preparar material básico sobre o *Balanced Scorecard*, incluindo documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da unidade. Devem ser divulgadas informações sobre tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Este material deve ser fornecido a cada alto executivo da unidade de negócios, a fim de preparar uma entrevista que se seguirá, onde o facilitador deverá atingir os seguintes objetivos:

a) quanto à formulação do *Balanced Scorecard*:

- comunicar o conceito do BSC, responder às dúvidas sobre o sistema ;
- Induzir o pensamento quanto a tradução de diretrizes corporativas em objetivos estratégicos e indicadores do *Balanced Scorecard* para a unidade ;
- conhecer melhor as preocupações dos envolvidos em relação ao desenvolvimento e à implantação do *Balanced Scorecard* ;
- identificar conflitos potenciais entre os participantes.

b) quanto ao reconhecimento das características da unidade:

- Conhecer as metas locais estabelecidas ;
- Identificar os temas primordiais da unidade ;
- Identificar as relações com outras unidades da corporação, de forma a orientar o processo de construção do *Balanced Scorecard*, sob pena de a UN desenvolver objetivos e indicadores que propiciem a sua otimização às custas de outras unidades ou da corporação ;
- Perceber de que forma as pessoas interpretam as características e a situação da unidade naquele instante.

Os resultados devem propiciar bases para o estabelecimento de um amplo consenso sobre as características e necessidades da unidade de negócios. Concorde-se aqui com a opinião de Kaplan e Norton (1997:316), de que “a identificação de relações unidade/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente”.

O facilitador também deverá documentar as entrevistas e relatar as opiniões que emergem, propondo reflexões a respeito da discussão que se seguirá.

2) ESTABELEECER CONSENSO ENTRE A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Após o facilitador ter publicado as diferentes interpretações quanto aos aspectos referentes à unidade, ele promove um seminário com a alta administração visando unificar o pensamento do comando da empresa.

Através de debates entre os participantes, procura-se estabelecer um consenso em relação a um fator primordial para a elaboração de um *Balanced Scorecard*: a interpretação comum em relação às características da empresa, incluindo a Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia. Essa unificação do pensamento gerencial é fundamental para que todos os esforços no processo de elaboração estejam convergindo numa única direção.

O facilitador deverá documentar e divulgar as conclusões alcançadas, e estimular os participantes a se prepararem para a próxima etapa, que é a de construção propriamente dita do *Balanced Scorecard*.

Ao final deste passo, conclui-se o estágio de “*Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão*”.

3) ESTABELECER AS PERSPECTIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O grupo composto pela alta administração reúne-se agora com a finalidade de definir as perspectivas e os objetivos estratégicos, e iniciar a discussão dos indicadores preliminares por perspectiva. As atividades a seguir devem ser realizadas através de debates com todo o grupo.

Inicialmente deve-se, a partir da estratégia estabelecida, definir as *perspectivas* para o *Balanced Scorecard*. Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outra. Segundo Olve *et al.* (1999:58) “*a escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas*”. Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, Kaplan e Norton (1999:36) dizem que “*os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um Balanced Scorecard desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios*”. Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas serão consideradas dependerá do contexto em que o sistema organizacional está incluído.

Estabelecidas as perspectivas, o grupo deve indicar *objetivos estratégicos* relacionados com cada uma destas, definidos a partir da estratégia formulada. Nesse instante da discussão, não se deve limitar o número de objetivos eleitos, e sim deixar que a criatividade tome conta do processo. Deve-se verificar o relacionamento dos objetivos com a estratégia e analisar relações causa-efeito entre elas.

Após debaterem-se todos os objetivos potenciais, deve-se eleger os mais representativos para o sucesso da estratégia.

O processo de desenvolvimento de objetivos e indicadores deve ser realizado de forma seqüencial, partindo-se sempre da perspectiva financeira, até se atingir a perspectiva de aprendizado e crescimento¹. A importância desta seqüência deriva da necessidade da relação causa-efeito entre os objetivos relacionados (figura 6).

¹ Segundo Kaplan e Norton (1997:328), o estabelecimento de objetivos e indicadores para a perspectiva dos Processos Internos pode ser estabelecido antes de se abordar a perspectiva dos Clientes ou a Financeira em empresas cuja estratégia nasce de uma visão baseada em recursos.

Pode-se ainda neste seminário, iniciar o desenvolvimento de indicadores por perspectiva, que serão debatidos a fundo na próxima etapa do processo.

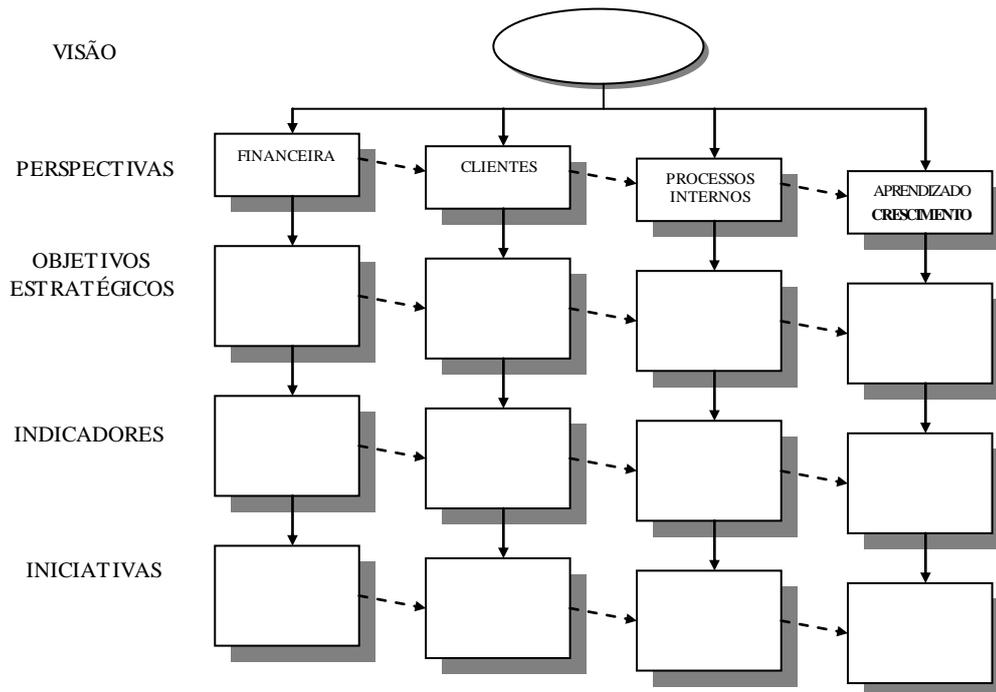


Fig. 6 – O processo de elaboração do *Balanced Scorecard*

4) ESTABELEECER INDICADORES PARA AS PERSPECTIVAS

O facilitador promoverá reuniões com subgrupos eleitos no último seminário, compostos pelos membros da alta administração, por representantes de níveis gerenciais inferiores e por líderes de opinião representativos dentro da unidade.

Cada subgrupo será responsável pelo desenvolvimento de *indicadores* relacionados com uma das perspectivas.

Os subgrupos devem trabalhar em seqüência, fazendo com que os indicadores da 2ª perspectiva analisada sejam relacionados com os objetivos e indicadores da 1ª, e assim por diante (figura 6).

Considerando-se que sejam utilizadas as quatro perspectivas de Kaplan e Norton, as atividades devem se desenvolver primeiramente na perspectiva *Financeira*,

Estão sendo realizadas, entre outras também importantes, pesquisas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, com desenvolvimento de aplicações do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Público, nas quais se desenvolve primeiramente a perspectiva dos Clientes, devido à prioritária importância destas em suas atividades.

posteriormente na de *Clientes*, em seguida na de *Processos Internos* e por último na de *Aprendizagem e Crescimento*.

Como regra geral, a seqüência escolhida deve obedecer a hierarquia presente no diagrama causa-efeito a ser construído posteriormente.

Através de técnicas como o *Brainstorming*², todas as idéias são utilizadas no processo de escolha de indicadores. No final dos debates, elegem-se indicadores prioritários e ordenam-se os mesmos por ordem de relevância e possibilidade de monitoramento. Deve-se considerar, conforme Kaplan e Norton (1997) que um *Balanced Scorecard* necessita de indicadores de tendência e de ocorrência.

Segundo Olve *et al.* (1999:70), “o grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo”.

Os indicadores devem ser refinadamente descritos, e também deve-se identificar as fontes de informação necessárias para sua obtenção.

5) *OBTER CONSENSO SOBRE O BALANCED SCORECARD PRELIMINAR, FORMULAR METAS DE SUPERAÇÃO*

Todos os membros dos subgrupos reúnem-se em um outro seminário conjunto, a fim de analisar todas as definições até o momento tomadas: perspectivas, objetivos e indicadores.

A partir deste momento, é recomendável que o facilitador não conduza diretamente os trabalhos, de forma a que os envolvidos apropriem-se do processo e naturalmente se comprometam com o *Balanced Scorecard* em elaboração.

Deve-se debater os indicadores entre todo o grupo, verificando as relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas, e buscar o consenso em relação ao *Balanced Scorecard* preliminar desenvolvido.

O grupo deverá agora estipular metas de superação para cada indicador eleito. Essas metas devem ser definidas através de um mútuo comprometimento entre os participantes, visando unificar os esforços gerenciais vindouros.

Ainda nesta etapa deve-se eleger um grupo de projeto, que irá supervisionar a elaboração de planos de ação e atuar de forma permanente a partir da implantação do programa.

² Pode-se consultar sobre a técnica *Brainstorming* em MOURA, Eduardo – “As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade – Implementando a Melhoria Contínua com Maior Eficácia”, Makron Books, 1994, p.13.

Os membros do grupo de projeto devem representar as diversas áreas da empresa (informação, financeira, técnica,...), de forma a poderem contribuir na resolução de qualquer definição relacionada à seu domínio.

Devem ser definidos nessa etapa também, os Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's), que desenvolverão os planos de ação para o alcance das metas de superação, para o planejamento da integração das iniciativas com os bancos de dados, e no projeto dos meios de divulgação do programa.

6) FORMULAR PLANOS DE AÇÃO, PROJETAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DE DIVULGAÇÃO

Utilizamos o conceito de Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's) apresentado por Campos (1998).

Os TTA's são responsáveis por desenvolver as iniciativas para se atingir as metas de superação, através da criação de Planos de Ação específicos.

Cada TTA possui um "patrocinador" (normalmente um gerente ou supervisor) indicado pelo executivo principal, que responde pelo progresso do trabalho. O patrocinador, por sua vez, indica um especialista-líder para coordenar os trabalhos e indicar outros especialistas para o grupo.

Os membros dos TTA's definem suas atividades, suas funções, seus planos e seus cronogramas de trabalho, ou seja, têm poder de decisão sobre como executar as atribuições que lhes cabem.

Um modelo proposto de plano de ação poderia indicar respostas às sete perguntas 5W2H³. Campos (1998:114) apresentou da seguinte forma:

O QUÊ ?	Iniciativas e descrição da tarefa
QUEM ?	Responsável pelo plano (patrocinador do TTA)
QUANDO ?	Datas planejadas
PORQUÊ ?	Dados históricos e observações
ONDE ?	Área ou processo impactados
COMO ?	Itens do plano de ação
QUANTO ?	Custo planejado e real até a data analisada.

Segundo Campos (1998:114), "*as respostas às sete indagações (.....) devem ser a forma de construir um raciocínio básico e lógico para transformar a Visão e a Missão da empresa em ações estratégicas devidamente orientadas e, ainda, para avaliar e aprimorar constantemente se o processo de implantação dessas ações está de fato atendendo às necessidades, aos planos e aos orçamentos previamente estabelecidos*".

³ O termo 5W2H refere-se às palavras do idioma inglês referentes a *Por Que (Why)*, *Quem (Who)*, *Quando (When)*, *Onde (Where)*, *O Que (What)*, *Como (How)* e *Quanto (How Much)*.

Cada plano de ação deve indicar a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações.

Deve-se também constituir TTA's voltados a planejar os meios de comunicação para a divulgação do processo dentro da unidade, e outro voltado à adaptação dos sistemas de informação às necessidades do sistema.

Conclui-se aqui o estágio de “*Elaboração*”.

7) APROVAÇÃO FINAL

A alta administração e o grupo de projeto reúnem-se para o consenso e aprovação final do *Balanced Scorecard* desenvolvido, incluindo os planos de ação propostos pelos Times de Trabalho Autodirigido.

O seminário também deverá programar a implantação progressiva dos planos de ação propostos, confirmando responsabilidades e cronogramas, e o alinhamento dos programas em andamento às características do *Balanced Scorecard*, fazendo com que os sistemas gerenciais se adaptem gradativamente à nova sistemática adotada.

Pode-se também programar o desdobramento do *Balanced Scorecard* agora em escala departamental e individual. No entanto, sugere-se que seja realizado apenas após a sedimentação da nova filosofia no pensamento gerencial.

8) IMPLANTAÇÃO PROGRESSIVA

Este modelo de implantação foi resumido do texto de Campos (1998), e deve ser adaptado conforme a estrutura da unidade de negócios em que for implantada.

Os TTA's utilizam o modelo de Ciclo de Deming (PDCA) – ilustrado na figura 7 – para primeiro implementar as tarefas dos planos de ação, e posteriormente para efetuar revisões periódicas de acompanhamento e desdobramento das ações corretivas.

Planejar (Plan): Desenvolvimento dos planos de ação, utilizando a técnica 5W2H. Ao se encerrar esta etapa, o patrocinador e o líder do TTA podem apresentar um Plano de Ação para aprovação pela equipe de projeto.

Desenvolver (Do): Corresponde a implantação das iniciativas previstas no Plano de Ação. Deve-se preparar os membros do TTA que irão implementar as ações planejadas. Estes membros e outros selecionados deverão atuar como multiplicadores do processo do *Balanced Scorecard*.

Crítica (Check): Consiste em reuniões periódicas de acompanhamento dos trabalhos. Estas reuniões caracterizam-se pela análise crítica do processo e pela comparação dos resultados obtidos com os desejados e planejados.

Ação (Act): Utilizar as ações decorrentes da análise crítica a fim de planejar ações visando a melhoria dos resultados apresentados no período e providenciar dados para revisões a nível tático e estratégico.

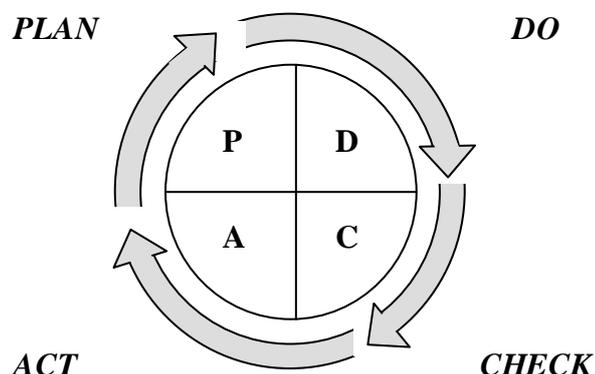


Fig. 7 – O ciclo PDCA

Como pode-se verificar, este ciclo é naturalmente aplicado em nível operacional. Este processo de circuito fechado cumpre uma etapa muito importante na continuidade do programa, pois ele supre os níveis gerenciais de informações para alimentar discussões a níveis tático e organizacional (*feedback estratégico*).

Sobre este modelo, Campos (1998:122) diz que “*num processo contínuo de desdobramento e acompanhamento, a metodologia permite que se faça o gerenciamento das atividades e se fechem os giros do PDCA de modo integrado e coerente nos vários níveis da organização*”.

A tabela 2 mostra os passos tomados neste metodologia, indicando o meio utilizado e os participantes de cada um.

Tabela 2: Etapas de elaboração do *Balanced Scorecard*

ATIVIDADE	FORMA	QUEM
1) Definir a UN e identificar suas características	Entrevista	F, AA
2) Estabelecer o consenso entre a alta administração	Seminário	F, AA
Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos	Seminário	F, AA
4) Estabelecer indicadores	Subgrupos	A, AA, NGI/LO
Obter consenso sobre o BSC preliminar e traçar metas	Seminário	A, AA, NGI/LO
6) Formular planos de ação	Reuniões	GP, TTA's
7) Aprovação final	Seminário	A, AA
8) Implantação progressiva		

Legenda: F = facilitador AA = alta administração (inclui GP) GP = grupo de projeto NGI/LO = supervisores de área e líderes de opinião TTA's = times de trabalho autogerido
--

O *Balanced Scorecard* deverá ser implantado imediatamente à Elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa. Kaplan e Norton (1997:322) recomendam que esteja implantado em 60 dias. Olve *et al.* (1999:44) dizem que em pequenas companhias o projeto pode ser completado em 6 meses, enquanto que em uma corporação vários anos podem ser necessários.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser moldado ao perfil de cada organização, sendo impossível sugerir uma metodologia universal para tal finalidade. Kaplan e Norton (1997) e Olve *et al.* (1999) relatam alguns exemplos de aplicação em grandes empresas, de onde se pode observar a singularidade do processo para cada situação.

Os passos apresentados procuram permitir uma progressão lógica dentro da necessidade de permitir a avaliação do desempenho organizacional a partir de indicadores financeiros e não-financeiros vinculados a estratégia organizacional.

Esse artigo apresenta uma metodologia que procura levar os níveis operacionais a participarem de forma ativa na elaboração do *Balanced Scorecard*, buscando permitir a presença de todos na elaboração do sistema, e assim usufruir dos benefícios que os meios de gestão participativa proporcionam.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado : Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios**. São Paulo, Aquariana, 1998.

COLLAZOS, Jairo Mahecha. **Control Integral de Gestión - Caso Compañía Manufacturera - Sector Autopartes**. VI Congresso Internacional de Custos. Portugal. 1999. Anais.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1992

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Putting the Balanced Scorecard to Work**, *Harvard Business Review*, setembro-outubro, 1993.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1996.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LETZA, Stephen R. **The design and implementation of the balanced business scorecard**. *Business Process Reengineering & Management Journal*, Vol.2 No.3, 1996.

MARINHO, Sidnei Vieira. **A utilização da Gestão Estratégia dentro do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 1995.

MOURA, Eduardo. **As Sete Ferramentas Gerências da Qualidade – Implementando a Melhoria Contínua com Maior Eficácia**, São Paulo, Makron Books, 1994.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. **Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. London, John Wiley & Sons, 1999.