

O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Feedback e Aprendizado Estratégico

Valdirene Gasparetto

Antonio Cezar Bornia

Resumo:

O Balanced Scorecard (BSC), mais do que um conjunto de indicadores em quatro perspectivas, pode ser para a empresa um novo sistema de gestão do desempenho. Neste sentido, inicialmente este trabalho mostra, a partir da missão/visão e estratégia da empresa, como ocorre a estruturação do BSC e são apontados cuidados que devem ser observados na seleção dos indicadores. Em seguida, são apresentados os três princípios definidos por Kaplan e Norton (1997), que podem ser empregados para alinhar os indicadores do BSC com a estratégia da empresa e, finalmente, discute-se como o BSC da empresa pode permitir feedback e gerar aprendizado estratégico, num processo de melhoria.

Palavras-chave:

Área temática: *MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL*

**O BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA DE
FEEDBACK E APRENDIZADO ESTRATÉGICO**

Valdirene Gasparetto, M.Sc.

Antônio Cezar Bornia, Dr.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC

UFSC – Caixa Postal 476 – CEP: 80040-900 – Florianópolis-SC

E-mail: valdiren@eps.ufsc.br – Doutoranda no PPGEF-UFSC

Área temática (14): MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL

O BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA DE FEEDBACK E APRENDIZADO ESTRATÉGICO

Área temática (14): MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GERENCIAL

RESUMO:

O *Balanced Scorecard* (BSC), mais do que um conjunto de indicadores em quatro perspectivas, pode ser para a empresa um novo sistema de gestão do desempenho. Neste sentido, inicialmente este trabalho mostra, a partir da missão/visão e estratégia da empresa, como ocorre a estruturação do BSC e são apontados cuidados que devem ser observados na seleção dos indicadores. Em seguida, são apresentados os três princípios definidos por Kaplan e Norton (1997), que podem ser empregados para alinhar os indicadores do BSC com a estratégia da empresa e, finalmente, discute-se como o BSC da empresa pode permitir *feedback* e gerar aprendizado estratégico, num processo de melhoria.

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido nos Estados Unidos na década de 1990, tendo como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton que, em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores, basicamente financeiros, que as empresas vinham utilizando, eram insuficientes para auxiliá-las a “criar valor econômico para o futuro” (Kaplan e Norton, 1997:VII).

Esses pesquisadores concluíram que, partindo da visão e da estratégia da empresa e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, 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.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é mostrar, a partir da missão/visão e estratégia da empresa, como ocorre a estruturação do BSC, que cuidados devem ser observados na seleção dos indicadores, como os três princípios de Kaplan e Norton (1997) podem ser empregados para alinhar os indicadores do *Balanced Scorecard* com a estratégia da empresa e, finalmente, mostrar como o BSC da organização pode permitir o *feedback* e gerar aprendizado estratégico, num processo de melhoria.

2. IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES A UTILIZAR NO BALANCED SCORECARD

2.1. Da Estratégia aos Indicadores

Na figura 1 é exposta a estrutura que poderá ser observada no desenvolvimento do BSC. No *Balanced Scorecard*, a partir da missão/visão e da estratégia da organização, são definidos os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas. Depois são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS), dos quais depende o sucesso desses objetivos estratégicos. Não há consenso na literatura pesquisada (Kaplan e Norton, 1997 e Olve *et al.*, 1999) sobre o desenvolvimento ou não dos objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso dentro do BSC. Assim, a figura 1 traduz a opinião dos autores deste trabalho.

O *Balanced Scorecard* não pretende executar o planejamento da organização. No desenvolvimento do BSC, parte-se do pressuposto de que o planejamento estratégico tenha sido traçado prévia e paralelamente. Assim, se a empresa já tem definidos os seus objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso, a equipe de desenvolvimento do BSC não terá que defini-los novamente. Essas etapas foram incluídas na figura 1 como parte do BSC, porque elas são críticas para o desenvolvimento dos indicadores, tendo que ser executadas antes de sua identificação, seja pela equipe de planejamento estratégico ou pelos desenvolvedores do *Balanced Scorecard*.

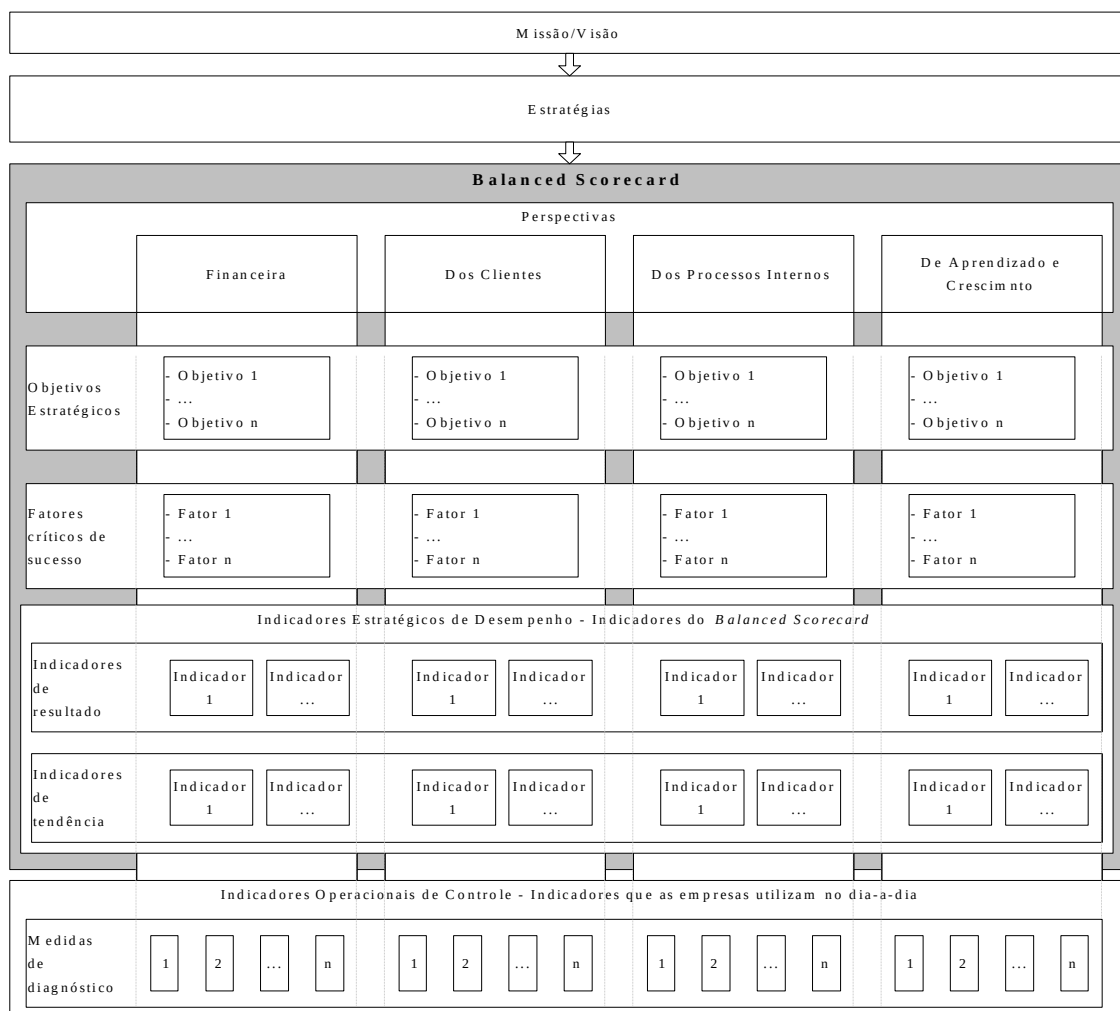


Figura 1: Sistema de gestão do desempenho da empresa - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Outro aspecto a considerar neste ponto do trabalho é que o *Balanced Scorecard* não tem que ser desenvolvido para a organização toda – em nível corporativo. Dependendo do porte e características da organização, pode ser adequado desenvolver

um BSC para cada uma das unidades de negócios (UN), para cada divisão, ou outra unidade organizacional julgada adequada em cada caso; porém, nessa situação deve partir-se de uma estruturação de cima para baixo, ou seja, deverá haver um alinhamento da estratégia da unidade ou divisão com a estratégia corporativa. Neste trabalho, para padronização da linguagem, assumir-se-á que o BSC será desenvolvido para uma UN.

Depois de definidos a missão/visão, estratégias, objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso, serão selecionados os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, tendo estes o propósito de avaliar se a estratégia da UN está sendo atingida, por isso são denominados de “indicadores estratégicos de desempenho”.

Conforme mostra a figura 1, o BSC tem dois conjuntos de indicadores de desempenho: os Indicadores de Resultado, também denominados *lagging indicators* (Kaplan e Norton, 1997) ou *outcomes* (FPNQ, 2000) e os Indicadores de Tendência, também chamados de *leading indicators* (Kaplan e Norton, 1997) ou *drivers* (FPNQ, 2000). Esses dois conjuntos de indicadores serão melhor discutidos no item 2.3.3 deste trabalho.

De acordo com a FPNQ (2000), os *outcomes* são indicadores relacionados com os objetivos estratégicos, enquanto os Indicadores de Tendência estão mais relacionados com os fatores críticos de sucesso.

Na elaboração de um BSC, Kaplan e Norton (1997:169) sugerem que sejam definidos de quatro a sete indicadores estratégicos de desempenho para cada uma das perspectivas, sendo que, normalmente, as unidades de negócios possuem *Scorecards* com até 25 indicadores.

Além dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, as empresas precisam de outro conjunto de indicadores, que são indicadores operacionais, como aqueles referentes aos itens de controle dos programas de qualidade e os indicadores de controle estatístico de processos (CEP). Esses indicadores estão demonstrados na última linha da figura 1.

Kaplan e Norton (1997:169-171) chamam esses indicadores operacionais de “medidas de diagnóstico”, os quais monitoram as operações, indicando quando fatos incomuns estão afetando os processos. Eles afirmam que, para o gerenciamento de suas atividades, uma empresa ou unidade de negócios necessita, normalmente, de um grande número dessas medidas operacionais de controle, as quais podem ser utilizadas também para equilibrar os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, como será exposto no item 2.2.

Essa diferenciação em indicadores estratégicos (do *Balanced Scorecard*) e medidas de diagnóstico (indicadores operacionais) torna-se importante à medida que permite uma compreensão do nível em que estão os indicadores do BSC e do conjunto de medidas que as empresas usam no dia-a-dia.

Para que o BSC seja efetivamente utilizado na empresa, é conveniente que os indicadores de diagnóstico estejam relacionados aos Indicadores de Tendência do BSC, sendo um desdobramento dos mesmos. Por sua vez, os Indicadores de Tendência devem ser desdobramentos dos Indicadores de Resultado, que originam-se dos objetivos estratégicos da UN. Essa seria uma forma de fazer com que todos os indicadores estivessem vinculados à estratégia. O BSC é formado apenas pelos indicadores de resultado e de tendência, mas operacionalmente é importante que os indicadores de diagnóstico estejam vinculados aos de tendência, para que o sistema seja integrado e não se meça coisas que não são importantes.

Diferentemente de outros autores sobre avaliação de desempenho que, apesar de reconhecer que os indicadores devem originar-se da estratégia, utilizam em seus modelos tanto medidas de nível estratégico, quanto operacionais, como Hronec (1994) e

Moreira (1996), Kaplan e Norton deixam claro que o BSC apenas utilizará indicadores estratégicos, mas reconhecem a importância dos indicadores operacionais (que eles chamam de medidas de diagnóstico) para o controle das operações do dia-a-dia da empresa, assim como para darem suporte aos indicadores estratégicos, mas estes não são indicadores do BSC.

2.2. Cuidados na Seleção dos Indicadores de Desempenho

Em função da utilização das medidas de diagnóstico no seu dia-a-dia, as empresas, mesmo antes de elaborar o seu *Scorecard*, já estão familiarizadas com a medição.

Ainda assim, alguns cuidados são necessários na seleção dos indicadores, já que comportamentos desfavoráveis para a unidade de negócios podem ser gerados por alguns deles, quando os funcionários sentirem que seu desempenho será direta ou indiretamente medido pelo desempenho dos indicadores que estão sob sua responsabilidade. Isso poderá levar alguns funcionários a adquirir os níveis desejados para os indicadores de desempenho sob sua responsabilidade às custas de outros aspectos dentro da unidade de negócios.

Kaplan e Norton (1997:171) também chamam atenção para a complexidade da escolha de indicadores, afirmando que “mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada”. Eles citam como exemplo o indicador de desempenho prazo de entrega. Se os gerentes forem pressionados para entregar no prazo, podem ser levados a adotar procedimentos prejudiciais à empresa para garantir seu atendimento, como a manutenção de estoques dos itens mais solicitados, de modo que todas as entregas sejam feitas no prazo. Neste caso, apesar de atingir a meta de atender no prazo, estariam sendo mantidos estoques adicionais e, por consequência, capital imobilizado. Para evitar comportamentos como este, a empresa pode utilizar indicadores adicionais que desencorajem essas atitudes. Medidas de diagnóstico podem ser empregadas para avaliar aspectos que denunciem esses comportamentos desfavoráveis.

Os efeitos comportamentais gerados pelos indicadores de desempenho são também citados por Moreira (1996:25-31), que aborda quatro características importantes que devem ser consideradas na identificação de indicadores de desempenho: Consistência, Confiabilidade, Validade e Relevância.

. **Consistência:** Um indicador consistente não conflita com nenhum outro indicador utilizado pela empresa, no sentido de interferir negativamente no seu resultado ou de alguma atividade. Dentre os problemas gerados por um indicador, quando ele é inconsistente, estão os efeitos comportamentais negativos. Moreira (1996:30-31) afirma que “o que ocorre, de fato, com um indicador inconsistente é que ele acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar”.

. **Confiabilidade:** Um indicador será confiável se todas as vezes que a medição for feita, para um evento imutável, resultar sempre no mesmo valor. Assim, os números resultantes de duas medições do mesmo evento terão que ser os mesmos, independente do número de vezes que o evento for medido, de quem tenha sido a pessoa, forma ou horário em as medições tenham sido realizadas, obedecidos os parâmetros definidos para a realização da medição.

. **Validade:** Mesmo que haja uma maneira confiável de se fazer uma medição, ainda assim ela poderá não ser válida, se a maneira adotada para fazê-la for incorreta.

. **Relevância:** A relevância relaciona-se com a utilidade do indicador. O indicador tem que trazer alguma informação útil ao seu usuário, não contida em outros indicadores que já estão sendo usados e nem ser substituível por eles (Moreira, 1996:30).

A observação dessas quatro características que os indicadores devem ter, ajuda a evitar que durante sua utilização se verifique a inadequação de alguns deles e se tenha que eliminá-los ou modificá-los.

2.3. Princípios para Integração do *Balanced Scorecard* à Estratégia

Para que realmente haja alinhamento dos indicadores e do *Scorecard* com a estratégia, é preciso atentar para que eles atendam aos três princípios definidos por Kaplan e Norton (1997:155-169): Relações de Causa e Efeito, Relação com os Fatores Financeiros e Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendência.

2.3.1. Relações de Causa e Efeito

Deve haver uma relação de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard*, de modo que determinado desempenho de um indicador dos processos internos, por exemplo, influencie o desempenho dos indicadores da perspectiva de clientes, e assim também em relação às demais perspectivas. As relações de causa e efeito podem ser representadas por afirmativas do tipo “se-então” (Kaplan e Norton, 1997:155).

A figura 2 mostra as relações de causa e efeito entre os indicadores do *Scorecard*, assim, por exemplo (iniciando da perspectiva de aprendizado e crescimento):

- **Se** houver treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, **então** aumentará a satisfação dos funcionários;
- **Se** aumentar a satisfação dos funcionários, **então** aumentará a qualidade dos produtos e serviços;
- **Se** aumentar a qualidade dos produtos e serviços, **então** aumentará a satisfação dos clientes;
- **Se** aumentar a satisfação dos clientes, **então** aumentará o retorno sobre o investimento.

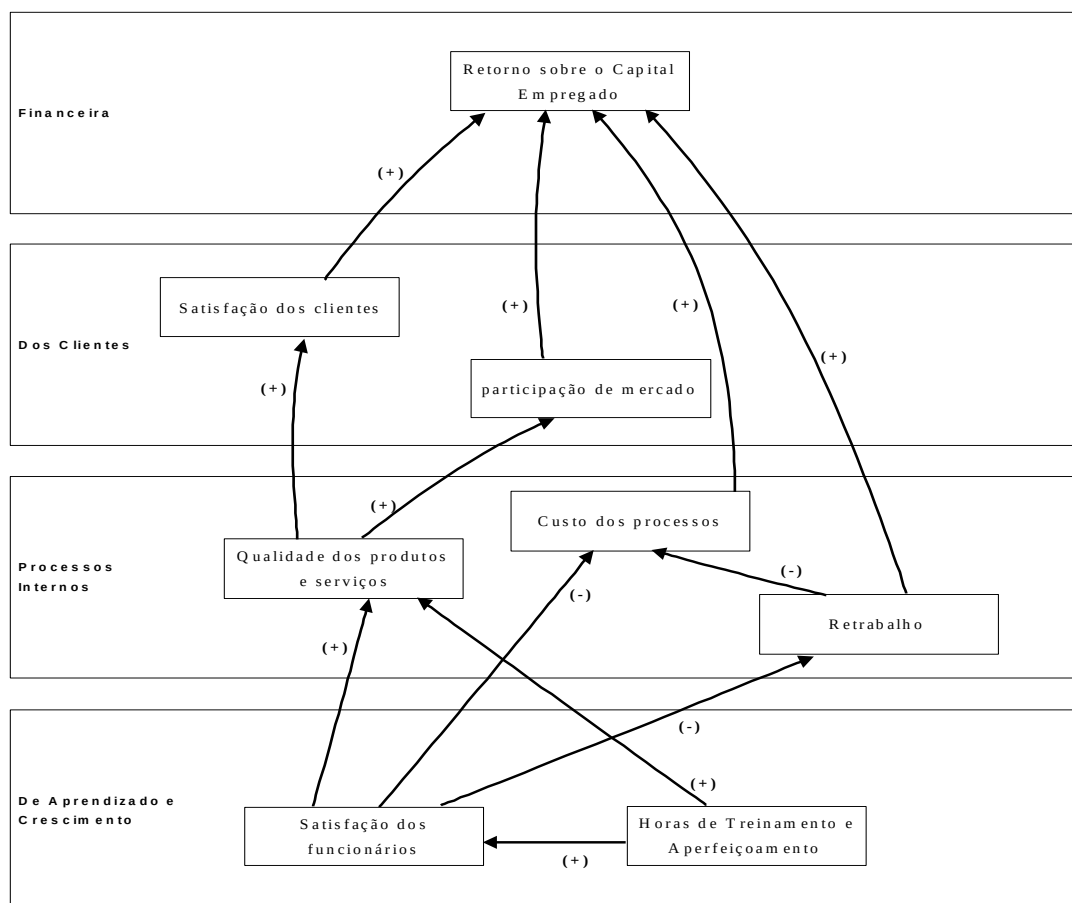


Figura 2: Relações de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard*.

As demais relações da figura 2 também podem ser analisadas dessa forma, avaliando-se suas causas e efeitos.

Apesar de se constatar a existência de relações de causa e efeito entre os indicadores de forma relativamente fácil, em função do nível de subjetividade envolvido nessas análises é muito difícil precisar em termos numéricos a quanto representam os resultados dessas relações. Por exemplo: Se a satisfação dos funcionários aumentar em 10%, qual o reflexo na perspectiva financeira, ou nos processos internos? E na perspectiva dos clientes?

Olve *et al.* (1999:190) consideram que variáveis externas freqüentemente afetam os resultados atuais das unidades de negócios. Esta é uma das razões para a dificuldade da identificação das relações de causa e efeito entre os indicadores e perspectivas do BSC.

2.3.2. Relação com os Fatores Financeiros

A figura 2 também ilustra a relação dos indicadores do *Balanced Scorecard* com os fatores financeiros, mostrando que os indicadores de desempenho das perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos e dos clientes estão associados com os da perspectiva financeira. Este princípio destina-se a auxiliar a evitar esforços em melhorias localizadas na unidade de negócios, sem relação com a obtenção de melhores retornos.

Heskett *et al.* (1997:236) em estudo sobre a cadeia de serviços e lucros das empresas de serviços, também perceberam que existe uma cadeia formada pelo relacionamento entre lucratividade e lealdade do cliente e a satisfação, lealdade e

produtividade dos funcionários, representada pela figura 3. Os elos dessa cadeia são os seguintes (Heskett *et al.*, 1997:236-247):

- Os lucros e o crescimento são estimulados principalmente pela lealdade dos clientes: A lealdade dos clientes corresponde à *qualidade* da participação no mercado e merece tanta atenção quanto o *volume* da participação.
- A lealdade é resultado direto da satisfação dos clientes.
- A satisfação é extremamente influenciada pelo valor dos serviços fornecidos aos clientes.
- O valor é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos.
- A satisfação dos funcionários, por sua vez, resulta sobretudo de serviços e políticas de apoio de alta qualidade que capacitam os funcionários a oferecer resultados aos clientes.

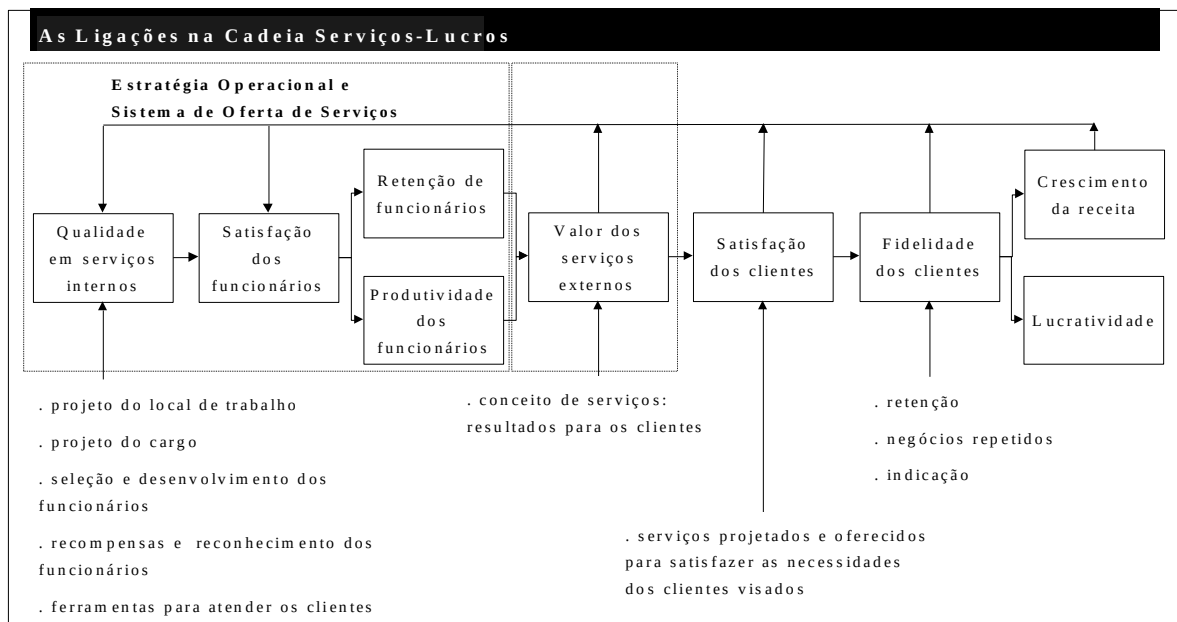


Figura 3: As Ligações na Cadeia Serviços-Lucros. Fonte: Heskett *et al.* (1997:237)

A figura 3 também retrata a relação de causa e efeito entre os vários fatores ou elos da cadeia e a interligação de todos eles com o aspecto de lucratividade da empresa.

2.3.3. Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendência

O terceiro princípio de Kaplan e Norton prega que o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de Indicadores de Resultado ou Indicadores de Ocorrências (*lagging indicators* ou *outcomes*), os quais são indicadores genéricos, comuns a todas as unidades de negócios, e Indicadores de Tendência ou Vetores de Desempenho (*leading indicators* ou *drivers*), indicadores determinados de acordo com as especificidades de cada unidade de negócios e com a sua estratégia. Tanto os Indicadores de Resultado quanto os Indicadores de Tendência são indicadores estratégicos de desempenho.

Os Indicadores de Resultado são indicadores de longo prazo, que correspondem ao resultado de ações e decisões tomadas muito antes (Kaplan e Norton, 1997:164). São exemplos: lucratividade, participação de mercado e satisfação de clientes. O *BSC* não tem sentido se não contiver esses indicadores, mas eles não são suficientes para indicar os fatores que levariam a um desempenho superior dentro do setor. Eles estão relacionados aos objetivos estratégicos, de acordo com a FPNQ (2000).

Os Indicadores de Tendência indicam o que tem que ser feito para que os resultados desejados a longo prazo sejam alcançados. Para cada Indicador de Resultado,

identifica-se um Indicador de Tendência. Eles estão relacionados aos fatores críticos de sucesso, de acordo com a FPNQ (2000).

Os Indicadores de Resultado justificam medições menos freqüentes do que os Indicadores de Tendência, já que os segundos servirão de sinalizadores para que os tomadores de decisão vejam se seus objetivos estratégicos estão sendo atendidos ou não ao longo do período e servirão para monitorar o curso de alcance das metas de longo prazo, que serão avaliadas através dos Indicadores de Resultado.

Olve *et al.* (1999:08) afirmam que os Indicadores de Tendência descrevem recursos gastos ou atividades executadas, são fatores que determinam ou influenciam resultados futuros. Esses indicadores descrevem o que está sendo feito (Olve *et al.*, 1999:190), enquanto os Indicadores de Resultado representam metas ou efeitos de uma ação sobre outra ou algum tipo de saída: um alto lucro informado, uma melhor reputação, ou a diminuição do impacto ambiental, por exemplo. Diversos destes efeitos poderão influenciar operações futuras da empresa (Olve *et al.*, 1999:08).

A figura 4 mostra, através de um modelo de entradas e saídas, como Indicadores de Resultado e Indicadores de Tendência podem ser distribuídos ao longo de uma cadeia, de recursos gastos para efeitos obtidos.

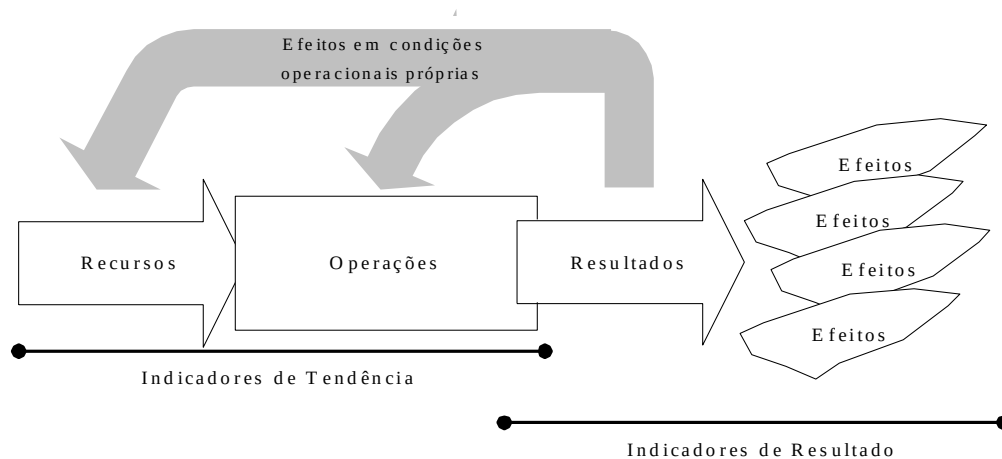


Figura 4: Modelo de entradas-saídas. Fonte: Olve *et al.* (1999:08) - adaptada

Estes autores (Olve *et al.*, 1999:08-09) também lembram que, freqüentemente, é difícil traçar uma linha entre os dois conjuntos de indicadores. Eles estão relacionados em uma cadeia de fins e meios; para pessoas de logística, tempo de entrega é um Indicador de Resultado; mas para propósitos de relações com clientes, ele deve ser considerado como um dos diversos Indicadores de Tendência que podem melhorar a lealdade de clientes.

3. O *BALANCED SCORECARD* COMO UM SISTEMA DE *FEEDBACK* E APRENDIZADO ESTRATÉGICO

Algumas empresas formulam estratégias através de um processo linear, onde, inicialmente, a visão e as estratégias são definidas pelos executivos principais, que depois as comunicam aos gerentes e empregados, os quais deverão implementá-las e assegurar que elas estejam de acordo com o plano estabelecido através de um sistema de controle. Assim, o objetivo permanece constante e qualquer mudança na trajetória definida é tratada com ações corretivas, para que a organização retorne ao caminho

traçado, sem as pessoas questionarem se aqueles resultados ainda são desejados e se os métodos usados ainda são apropriados (Kaplan e Norton, 1996 e 1997:262).

Assume-se, neste caso, que é possível traçar um plano e garantir sua execução integral, porém a realidade não é tão linear. As mudanças ocorrem continuamente no ambiente competitivo e têm que ser consideradas na definição das estratégias. Existem duas visões de mudanças estratégicas (Mintzberg, 1987:419 e Mintzberg *et al.*, 2000:222-253), a primeira é a visão quântica, que sugere que as mudanças ocorrem nas empresas de forma revolucionária (mudança de vários elementos ao mesmo tempo), assim “longo período de mudança evolutiva é marcado por breve período de tumulto revolucionário, durante o qual a organização, rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos” (Mintzberg, 1987:419), e altera sua estratégia substancialmente. Nessa visão, as pequenas mudanças são ignoradas em favor da estabilidade.

A segunda visão prega que as mudanças são incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente a partir da influência de fatores de toda sorte. Essa visão é a do aprendizado, para a qual os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados frequentemente às mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia (Mintzberg *et al.*, 2000:136).

Se for aceita a posição de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, conforme sugerem Mintzberg *et al.* (2000:134), deve-se compreender que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores que estão fora do seu controle, mas aos quais elas têm que ajustar-se, mudando suas estratégias sempre que necessário.

Entendida dessa forma, a estratégia, portanto, não é um projeto estanque. A figura 5 ilustra essa observação mostrando que, no plano estratégico da empresa, são listadas várias estratégias pretendidas, porém algumas dessas estratégias pretendidas não serão realizadas, ao mesmo tempo em que algumas estratégias não pretendidas poderão emergir (estratégias emergentes), incorporando-se à estratégia realizada pela empresa.

As estratégias emergentes originam-se tanto de padrões que se formam, movidos por forças externas ou capacidades internas, como por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. “O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado” (Mintzberg *et al.* (2000:147).

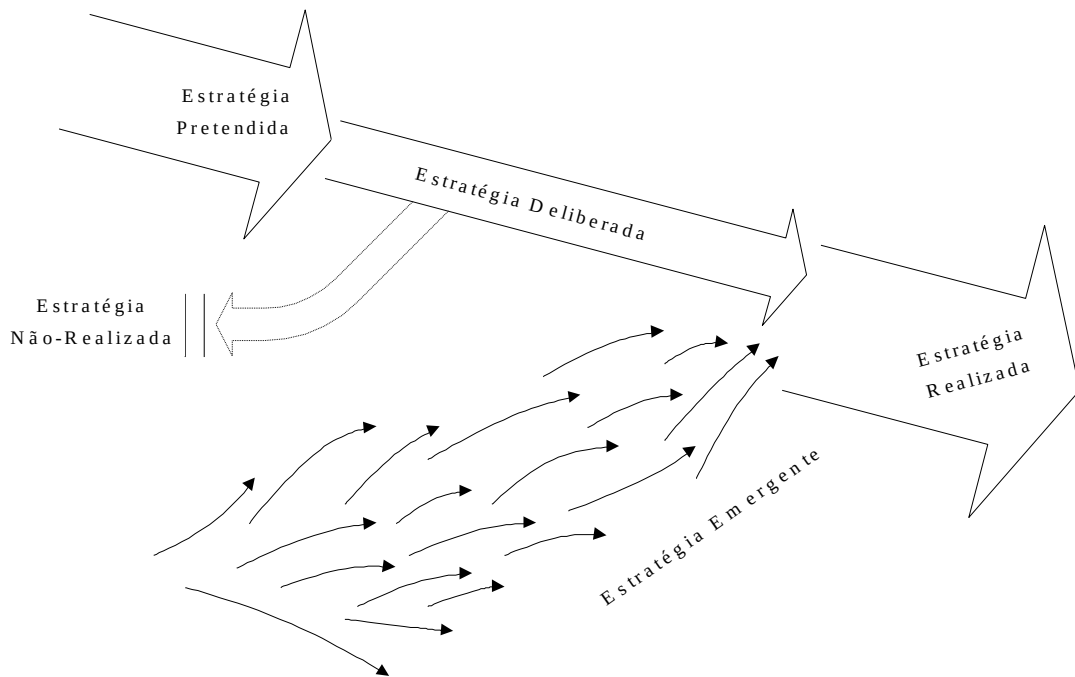


Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes. Fonte: Mintzberg *et al.* (2000:19).

Voltando ao *Balanced Scorecard*, tudo isso leva a concluir que, mesmo que ele tenha sido construído representando adequadamente a estratégia da UN e da organização em determinado período e observando os critérios expostos nos itens anteriores, de modo que tenham sido selecionados os melhores indicadores, periodicamente a UN terá que avaliá-los, para validar a estratégia e alterá-la, assim como aos indicadores, se necessário.

Neste sentido, a figura 6 mostra que o *Balanced Scorecard* precisa ser reavaliado periodicamente para que as estratégias emergentes possam ser traduzidas nos indicadores de desempenho utilizados. A análise dos resultados obtidos para os indicadores de desempenho possibilita o aprendizado estratégico da empresa, que ocorre a partir de dois *Loops*, um operacional e outro estratégico.

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.

A implementação de iniciativas e programas que garantam o alcance das metas definidas para os indicadores possibilita também experiência e dados para diálogo entre os envolvidos no processo, permitindo-lhes maior discernimento sobre o que tem dado certo e onde os padrões estabelecidos não são mais adequados, fazendo com que a UN aprenda com suas experiências e determinando se as hipóteses de causa e efeito incorporadas no plano estratégico e no *BSC* ainda são válidas.

Essas discussões poderão ser incentivadas na UN, com o auxílio de um veículo de comunicação, para que os avanços, problemas e resultados dos indicadores estratégicos sejam de conhecimento geral e, principalmente, dos responsáveis pelos indicadores, os quais periodicamente se encontrar-se-ão em reuniões gerenciais, onde dar-se-á o *feedback* estratégico.

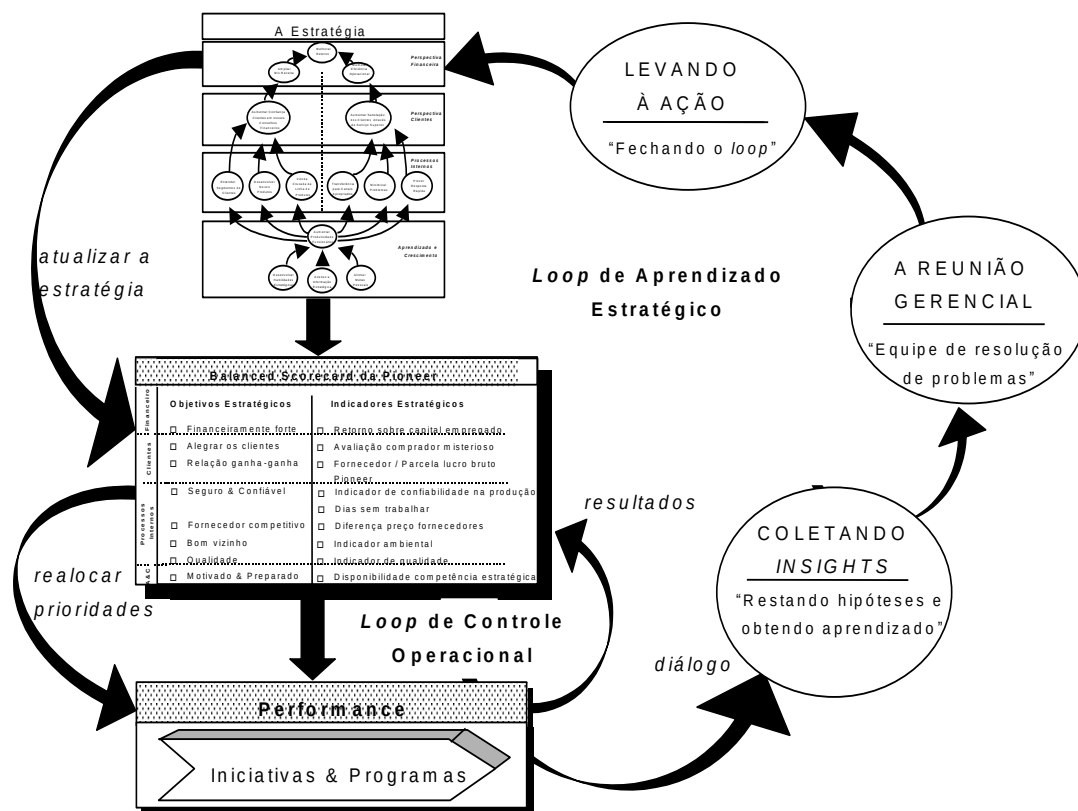


Figura 6: Feedback estratégico produz aprendizado estratégico. Fonte: State of Washington (2000) - adaptada.

A reunião gerencial é o momento em que todos os *insights* obtidos durante o período, assim como os dados gerados pelos indicadores estratégicos, são discutidos e avaliados. Kaplan e Norton (1996 e 1997:264-282) sugerem que sejam realizadas reuniões tanto para avaliar os resultados operacionais quanto para analisar os resultados estratégicos. As primeiras podem ser realizadas mensalmente, enquanto as segundas podem ocorrer trimestralmente, envolvendo equipes multifuncionais.

Para facilitar a avaliação e geração de *feedback* estratégico, pode ser empregada a ferramenta 5W2H, para identificar cada uma das questões avaliadas e auxiliar os membros do grupo a avaliar os *insights* e resultados das medições.

As experiências, aprendizado e resultados das reuniões gerenciais serão traduzidos na definição de novas ações para a UN, que serão incluídas no seu plano estratégico, completando o *Loop de Aprendizado Estratégico*.

Com o novo plano estratégico, também deverão ser atualizados os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e os indicadores do BSC, e ajustadas as iniciativas e programas, dando continuidade ao processo de aprendizado e *feedback* estratégico e fazendo com que a UN busque melhorar permanentemente.

4. CONCLUSÕES

A idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton (1997), o que eles trouxeram de novo foi a estruturação do sistema de avaliação em torno de quatro perspectivas, as relações

de causa e efeito entre os indicadores e uma demonstração de como esses indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* tornar-se-á um sistema de *feedback* e aprendizado estratégico à medida que seus indicadores sejam avaliados periodicamente e que os resultados dessas avaliações sejam considerados na definição de novos objetivos estratégicos e redirecionamento para que, com base no aprendizado, as estratégias que emergiram no período sejam incluídas na estratégia realizada pela empresa.

Como outros sistemas de gestão, o *Balanced Scorecard* é apenas um meio para a empresa melhorar continuamente, porém, para que seus resultados sejam positivos e auxiliem efetivamente no gerenciamento, os envolvidos terão que comprometer-se com ele e estarem dispostos a envolver-se efetivamente na busca dessas melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). **Estruturação do sistema de indicadores do desempenho global – 3º workshop temático**. São Paulo : 2000.
- HESKETT, James L. et al. Colocando a cadeia serviços-lucros para funcionar. In: **Atuação espetacular! A arte da excelência em serviços**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.p. 235-256.
- HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, p. 19-24, September/October 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- MINTZBERG. Henry. A criação artesanal de estratégia. In: Coleção Harvard de Administração. Julho-Agosto, 1987.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo : Pioneira, 1996.
- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. **Performance Drivers : a practical guide to using the Balanced Scorecard**. London, John Wiley & Sons, 1999.
- STATE OF WASHINGTON. **The Balanced Scorecard: a performance management tool to enhance agency focus and integration**. <http://www.governor.wa.gov/quality/BSC/> (10 Feb. 2000).