

3 *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton

Ter um bom Sistema da Medição de Desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que se verifica se a organização está no rumo do futuro desejado. Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos de área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da corporação (Kaplan & Norton, 2001).

Medir esses indicadores não é uma tarefa fácil, haja vista o elevado número de indicadores que as empresas adotam, que são pouco úteis. Outro problema é seu caráter pouco balanceado - mais financeiro que não-financeiro dos indicadores de desempenho. Daí surge o modelo de avaliação de desempenho mais equilibrado proposto por Kaplan e Norton em 1990, o *Balanced Scorecard*.

Neste Capítulo, será abordada a metodologia proposta por Kaplan e Norton do *Balanced Scorecard* e o conceito de organizações orientadas para a estratégia, com o intuito de apresentar a evolução da metodologia de sistema de medição de desempenho para um sistema de gerenciamento estratégico.

3.1. Origem e principais conceitos do BSC

Os primeiros estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard* remontam a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Esse estudo tinha como motivação a idéia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (Kaplan & Norton, 1992; www.bscol.com, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1997; VIII):

“as discussões em grupo levaram a ampliação de *scorecard* que se transformou no que chamamos de “*Balanced Scorecard*”.... O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) entre as perspectivas internas e externas de desempenho (...).”

No período de 1992, diversos executivos solicitaram ajuda aos autores para implementar o *BSC* em suas empresas, levando o método a uma nova fase. O modelo era visto como um Sistema de Medição de Desempenho. Nessa fase, reforçou-se a importância de vincular medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1993).

O refinamento do método e as experiências adquiridas demonstraram que, com 20 ou 25 medidas focadas em quatro perspectivas - Financeiras, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, as estratégias do *scorecard* poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. Para Kaplan e Norton (1997; IX) “na realidade o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial”. Os executivos utilizavam o *BSC* como uma ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração e alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

Embora não muito tempo depois, os autores criaram a *BSCOL* (*Balanced Scorecard Collaborative*), uma empresa focada no assunto e certificadora da metodologia (www.bscol.com, 2005).

Os executivos aplicavam o *BSC* nas organizações para alinhar as unidades de negócios, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Os outros processos gerenciais críticos concentravam-se em torno de: planejamento, alocação de recursos, orçamentos, relatórios periódicos e reuniões de gerentes. Da mesma maneira que ocorria com o modelo de Ansoff, visão, missão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo, enquanto implementação, inovação *feedback* e aprendizado fluíam de baixo para cima (Mintzberg, 2000; Kaplan & Norton, 1997; Ratton, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 8), “com esse novo foco, alinhamento e aprendizado, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não-linear. O todo realmente se transformava em muito mais do que a soma das partes”.

Para Hendricks *et al.* (2004, p. 1): “*The first BSC- type system, developed by General Eletric in the 1950s, was designed to be a performance measurement system, but the BSC has now evolved into a strategic management tool critical to an organization’s planning process*”.

A primeira definição do *Balanced Scorecard* era de um Sistema de Medição de Desempenho. Depois da transformação, passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1992, 2000).

O *Balanced Scorecard* reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não-financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas. Ele também expressa um equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e precisam de alguma forma, ser medidos no momento presente (Kaplan & Norton, 1996; 1997).

Para os autores:

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O ‘*scorecard*’ cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.”

(Kaplan & Norton, 1997, p. 25)

O próprio Kaplan, em uma entrevista recente publicada na revista *Measuring Business Excellence*, definiu o *BSC* de outra maneira:

“trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa.”

(HSMManagement Update 14- HSM Management 46, 2004a)

O *BSC* traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam,

transformando a estratégia em uma tarefa para todos, sendo que seus objetivos e as medidas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, já que derivam de um processo hierárquico direcionados pela missão visão e pela estratégia da unidade de negócios (Kaplan & Norton, 1993, 1996).

O BSC pode ser melhor entendido a partir da figura 16 e conforme descrito a seguir.

Clarificação e tradução da visão e da estratégia:

Traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo do *scorecard* feito pela equipe dos executivos, partindo da Perspectiva Financeira, seguida pela do Cliente, pelos Processos Internos e terminando no Aprendizado e Crescimento. Esses investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos contribuem para gerar melhoria e inovação para os processos internos, os clientes e acionistas.

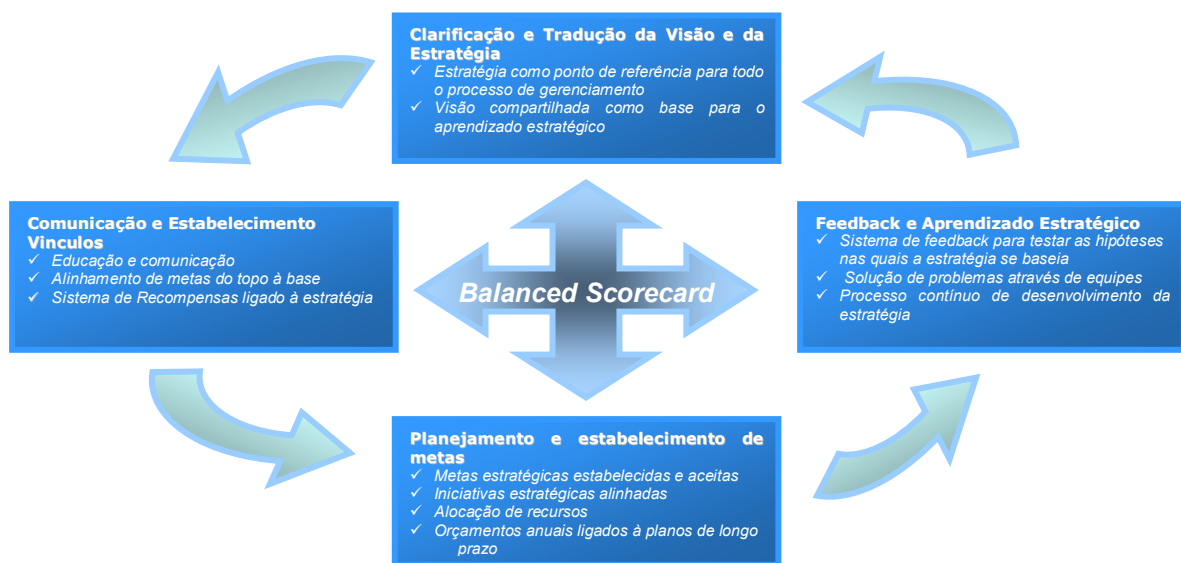


Figura 16 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica- Adaptado (Kaplan & Norton, 1997)

Comunicação e vinculação de Objetivos e Medidas Estratégicas

A comunicação (por meio de e-mail, jornais internos, quadros de avisos e outros) visa apresentar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem sucedida. Os *scorecards* servem de base

para comunicar e obter o compromisso de executivos com a estratégia de uma unidade de negócio fazendo com que todos na organização tenham uma clara compreensão das metas de longo prazo das unidades de negócios, como também das estratégias adequadas para alcançá-las (Kaplan & Norton, 1997).

Planejamento e estabelecimento de metas

Esse processo permite que quantifiquem os resultados pretendidos a longo prazo; identifiquem mecanismos que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e estabeleçam referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*. Os executivos deverão assim, estabelecer metas para os objetivos dos *scorecard* para os próximos três ou cinco anos, com vistas para a transformação da organização (Kaplan & Norton, 1996).

Feedback e o Aprendizado Estratégico.

O *BSC* permite monitorar e se ajustar a implementação da estratégia, e se necessário, efetuar mudanças na própria estratégia, e nesse processo de aprendizado é necessário que a visão seja compartilhada em toda organização. A construção dos *scorecards* induz a um raciocínio sistêmico e dinâmico em função da ênfase dada às relações de causa e efeito (Olve *et al.*, 1999; Loneeff, 2001). O resultado desse processo pode resultar na reafirmação da crença na estratégia atual, com ou sem ajustes, ou poderá revelar a necessidade de uma estratégia totalmente nova. Esse é o resultado de um aprendizado de círculo duplo (Kaplan & Norton, 1997, p.18-19).

A idéia do aprendizado de *double loop* considera que os objetivos fixados inicialmente não eram os corretos e poderiam ser mudados no decorrer do processo, o que obriga a organização a rever e questionar a estratégia que está sendo adotada. No aprendizado *single loop* os objetivos iniciais continuam sendo os mesmos e para atingi-los basta corrigir as ações propostas inicialmente que estão desviando do objetivo.

3.2. Perspectivas do Balanced Scorecard

As organizações competitivas e modernas são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que permitam mantê-las em uma posição de liderança

em seus mercados. Isso tem feito com que muitas empresas e executivos sejam atraídos pelo BSC, desejando saber o que é, como é sua estrutura e o que pode fazer por eles (Olve *et al.*, 1999). Nesse sentido, as quatro perspectivas - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento - fornecem um modelo amplo, em que se decompõem a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilitam aos administradores um *framework* e um guia dos principais aspectos do negócio, conforme a figura 17.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.44):

“A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os *scorecard* não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom *Balanced Scorecard*, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade”

Esse modelo tenta responder às quatro questões dentro das perspectivas propostas apresentadas na figura 17 (Kaplan & Norton, 1996, 1997).

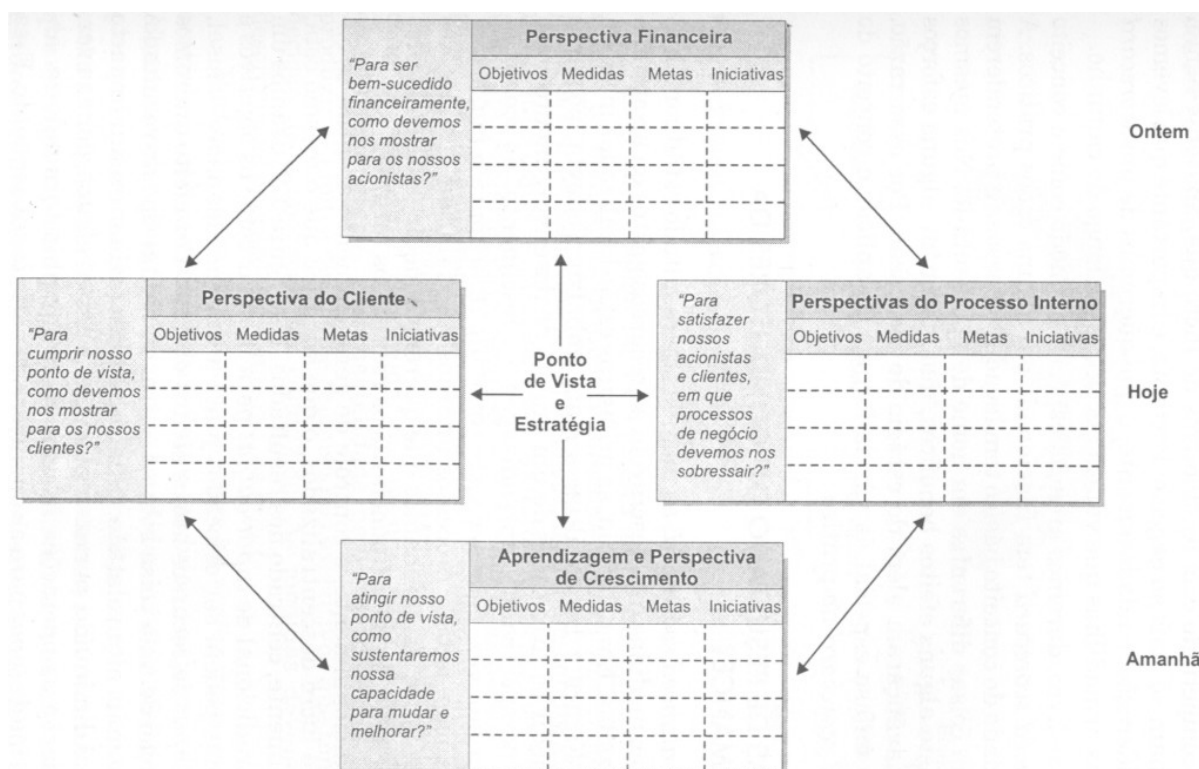


Figura 17 - Perspectivas do BSC (Olve *et al.*, 1999)

Para facilitar o entendimento e a comunicação da estrutura do BSC com seus objetivos, indicadores e as ligações de cada perspectiva para a estratégia da

organização, foram criados os chamados Mapas Estratégicos. Sem um Mapa Estratégico bem desenhado, tem-se apenas parte de um *scorecard*, segundo Pateman (2004).

Para Kaplan & Norton (2000, p. 168):

“Strategy maps provide such a tool. They give employees a clear line of sight into how their job are linked to the overall objectives of the organization enabling them to work in the company’s desired goals. The maps provide a visual representation of a company’s critical objectives and the crucial relationships among them that drive organizational performance”

Os mapas de estratégia apresentam a estratégia, mostrando o relacionamento entre os *stakeholders*, processos internos e capacidade organizacional, e descrevendo os objetivos para criação de valor para os acionistas. Segundo ainda Kaplan e Norton (2000, p. 168), *“Strategy maps show the cause- and- effect link by which specific improvements create desired outcomes”*, indicando como as empresas convertem iniciativas e recursos (incluindo os intangíveis) em resultados concretos.

Kaplan & Norton (2000, p. 176):

“Strategy maps will help organizations view their strategies in a cohesive, integrated, and systematic way. They often expose gaps in strategies, enabling executives to take early corrective actions. Executives can use the maps as the foundation for a management system that can help an organization implement its growth initiatives effectively and rapidly”

Assim, os mapas trabalham com as quatro perspectivas interligadas, mostrando como o resultado de uma perspectiva impacta no resultado geral da estratégia da empresa. Na figura 21, apresentam-se as quatro perspectivas e alguns exemplos de indicadores, em um modelo de Mapa Estratégico completo. O Capítulo 4 contém outros exemplos de Mapas de Estratégia.

3.2.1. Perspectiva Financeira

É a primeira a ser elaborada, pois as diretrizes financeiras formam as perspectivas Financeiras dos níveis organizacionais, como também as outras perspectivas do *BSC*. Os objetivos financeiros giram em função do lucro, crescimento ou partição de valor. Essa perspectiva não pode ser observada isoladamente, já que se restringe ao passado empresarial, deixando de fazer uma análise competitiva da organização. Os objetivos financeiros podem diferir em

cada fase do ciclo de vida da organização e em função das estratégias de cada unidade de negócio. Para simplificar foram identificadas três fases:

Crescimento

As organizações nessa fase possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Assim, a organização precisará comprometer um recurso considerável, no intuito de desenvolver e aprimorar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção, sendo aceitáveis fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. O objetivo financeiro nesse período será o percentual de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Sustentação

As organizações conseguem atrair investimentos e reinvestimentos. Os projetos de investimentos serão utilizados para aliviar gargalos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo. Os objetivos são relacionados à lucratividade e podem ser expressos por meio de medidas relacionadas a receitas contábeis.

Colheita

Quando a organização está madura, ela atinge a fase de colher os investimentos feitos nas fases anteriores e não há necessidade de novos investimentos. Os projetos de investimento precisam ter períodos de retornos curtos e definidos. A meta é maximizar o fluxo de caixa.

Portanto, os objetivos financeiros são bem distintos em cada fase. Alguns exemplos de indicadores financeiros são: Crescimento da receita; Redução de custos/melhoria de produtividade; Estratégias de preço; Redução das despesas operacionais e Redução do ciclo de caixa.

Assim, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre os executivos da unidade de negócio e o diretor financeiro da organização e os objetivos específicos da unidade. Os objetivos periódicos precisam ser revisados periodicamente com a intenção de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada.

Muitas organizações incluem em sua Perspectiva Financeira um objetivo voltado para o gerenciamento de risco estratégico. Assim, existem três temas financeiros que direcionam a estratégia empresarial, conforme quadro 3:

Quadro 3 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos (Kaplan & Norton, 1997, p. 55)

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução e Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento das taxas de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos serviços, produtos e clientes	Receita/ Funcionários	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por Clientes e linha de produtos	Custos X Custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por Clientes e linha de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>Throughput</i>)

Por meio do crescimento, da redução de custos, da produtividade e da utilização dos ativos, a maioria das organizações preocupa-se com os riscos e a viabilidade de seus lucros. Quando isso ocorre, elas precisam incorporar em sua visão estratégica os objetivos de riscos na Perspectiva Financeira, que mostra a necessidade de manter os vínculos com os indicadores tradicionais e é o elo inicial para a formação das outras perspectivas do *BSC*.

3.2.2. Perspectiva dos Clientes

Essa perspectiva faz com que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados aos clientes com segmentos específicos de mercado e consumidores conforme a figura 18. A perspectiva do cliente tem início com a identificação dos clientes e mercados que se deseja atingir. Para Kaplan e Norton (1996), é preciso identificar que valor será oferecido a esses. Com a competição acirrada e a constante busca por novos consumidores faz com que diversas organizações direcionem seus esforços na Perspectiva do Cliente, uma vez que

elas procuram alcançar a posição liderança na preferência dos consumidores precisam direcionar todos seus esforços em prol dos clientes.



Figura 18 - Perspectiva do Cliente (Kaplan & Norton, 1996)

Para isso as organizações utilizam alguns indicadores para medir seus resultados nesta perspectiva, como *Market share* - Reflete a proporção de negócios em um determinado mercado, desde que sejam conhecidos o mercado e os clientes. Outro indicador é o que identifica todos os clientes que a organização possui mensurando e controlando a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os clientes. E um outro exemplo de indicador é o que calcula o custo de captação dos clientes e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e a intensidade com que uma unidade de negócio consegue atrair e conquistar novos clientes e negócios.

Outros dois exemplos de indicadores de clientes é o que mede o nível de satisfação dos clientes e o de Lucratividade de clientes, pois essa medida pode revelar que um determinado cliente-alvo não é lucrativo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67).

“Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes.”

O mundo deixou de ser visto como homogêneo, em que todos os consumidores eram iguais perante os olhos das empresas, como uma celebre frase

de Henry Ford. “*You can have any color car you want as long as it’s black*”; um modelo único para qualquer tipo de cliente, “clientes diferentes com produtos iguais”(Pine, 1993). Os clientes possuem valores, culturas e preferências diversas.

E para a formulação da estratégia nesta perspectiva, utiliza-se pesquisas de mercado que visam identificar as informações sobre os clientes. O passo seguinte é focalizar em seus segmentos de mercado, pois, a organização precisa cuidar dos objetivos e indicadores específicos.

Para Kaplan e Norton (1996, 1997) para o melhor entendimento das medidas de satisfação, captação, retenção participação de mercado e de clientes. Os autores utilizam a idéia de proposta de valor, que pode ser vista na figura 19, muito embora essa idéia varie em função da indústria, os atributos podem ser divididos com objetivo de: abranger a funcionalidade dos produtos/serviços, seu preço e qualidade; os compromissos de longo prazo; de quando a organização fornecedora conecta seus sistemas de informação aos dos clientes e de quando reflete os fatores intangíveis – imagem e reputação - que atraem os clientes para a organização, gerando fidelidade dos clientes (Kaplan & Norton, 1997).

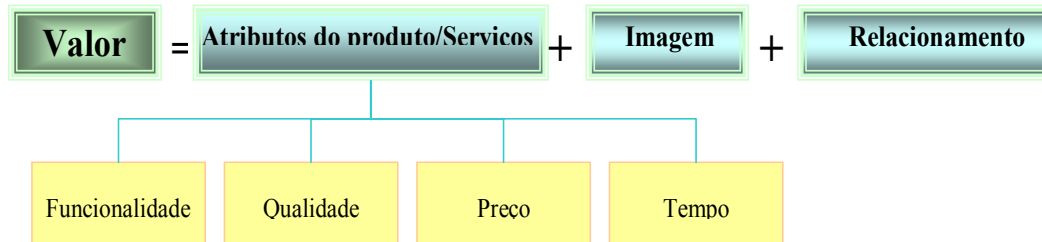


Figura 19 - Modelo genérico da proposta de valor (Kaplan & Norton, 1997)

Concluída a formulação da Perspectiva dos Clientes os executivos terão uma idéia clara do segmento-alvo e estarão prontos para direcionar a escolha dos objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos.

3.2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Essa abordagem permite analisar de que forma uma determinada área melhora em função de outra e enfatiza basicamente os processos internos, identificando os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes. Segue a idéia do *Resource Based View*- RBV (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991).

Esta perspectiva é uma das principais diferenças entre o *BSC* e os sistemas tradicionais. Segundo Kaplan e Norton (1997), os novos sistemas mais abrangentes são um grande avanço diante da dependência dos relatórios financeiros, o que mostra a nova tendência de ênfase nos processos de negócios.

Dentro da ideia do *Balanced Scorecard* é recomendável que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, com início no processo de inovação, no qual identifica-se as necessidades atuais e futuras, segue com os processos de operações e termina com o pós-venda.

Para Kaplan e Norton (1997), uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam se adaptar ao construírem essa perspectiva, conforme figura 20.

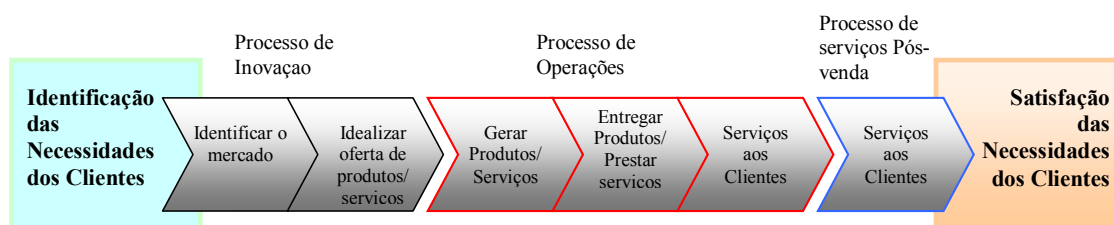


Figura 20 - Modelo de Cadeia de Valor para os processos internos (Kaplan & Norton, 1997, p.112)

O primeiro processo é o de inovação, que possui dois componentes: identificação dos mercados por meio de pesquisas, buscando dimensionar o tamanho do mercado e a preferências dos clientes e o segundo componente seria a idealização de mercados e oportunidades novas para os produtos e serviços. O problema é que poucas são as organizações que dão devida atenção à criação de medidas de desempenho para processos de projetos e desenvolvimento de produtos. Para os autores, não se deve cair na armadilha do “se não for capaz de medir o que quer, aprenda a querer o que é capaz de medir” (Kaplan & Norton, 1997, p. 104).

O segundo processo é de criação de produtos e serviços. Ele tem início com o recebimento do pedido dos clientes e termina com a entrega do produto ou a prestação de serviços, enfatizando a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes existentes. E por fim, o serviço pós-venda que inclui garantias e consertos, correção de defeitos e devolução e processamento dos pagamentos.

Os Sistemas de Medição de Desempenho convencionais enfatizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custos, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *BSC* incorporou o processo de inovação como componente vital da Perspectivas dos Processos Internos.

3.2.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Com objetivos estabelecidos nas Perspectivas Financeiras, de Cliente e de Processos Internos revela-se em que a organização deve se destacar para obter um desempenho superior. A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento oferece a base para conseguir os objetivos das outras perspectivas. As organizações devem estar em contínuo e intenso melhoramento dos produtos e serviços e conseguir talentos para introduzir novas diversidades de produtos e serviços com características melhoradas (Garvin, 1993; Kaplan & Norton, 2004c). Esta perspectiva focaliza no futuro, investindo em áreas não tradicionais, como novos equipamentos e P&D, pois a competitividade atual faz com que as organizações investam também em infra-estrutura, pessoal e processos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro de longo prazo, e para atingir tais objetivos, o *Balanced Scorecard* foca em três pontos principais nessa perspectiva, ver quadro 4 (Kaplan & Norton, 1997).

Quadro 4 - Exemplos de indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento

categorias	Indicadores
Capacidade dos funcionários	Satisfação Retenção Produtividade Lucratividade
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de Informação Percentual de processos que oferecem <i>Feedback</i> em tempo real Percentual de funcionários com informações <i>online</i> .
Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento	Número de sugestões por usuários Número de sugestões implementadas Índice de alinhamento das metas pessoais e com o BSC

Segundo Kaplan e Norton (1992, 1997), a nova filosofia gerencial foi a mudança do pensamento da era industrial para a era da informação, em relação ao papel dos funcionários. As organizações são obrigadas a buscar uma melhoria contínua, se visarem ao crescimento além de atuais níveis de desempenho.

Segundo (Kaplan & Norton, 1997, p.133).

“Os padrões, que determinam como os processos internos e as respostas aos clientes deveriam ser realizados, precisam ser feitos com base na melhoria contínua, embora não sirvam como padrões para o desempenho atual e futuro, exigindo reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.”

As organizações buscam atualmente reter os funcionários, pois eles guardam os valores da organização; são os ativos intangíveis de hoje (Marr, 2004). Depois de escolhidos os indicadores dos funcionários, as organizações devem identificar os vetores, que normalmente são baseados nas competências dos funcionários, na infra-estrutura e no clima para ação.

Outro ponto importante da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento diz respeito à capacidade dos sistemas de informação, para que os funcionários desempenhem com eficiência seu trabalho, eles precisam de informações consistentes sobre os clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões (Wall, 2004). Avaliar a disponibilidade de informação é muito importante, pois ajuda a organização na análise de seus processos internos e contribui para respostas rápidas aos clientes.

A motivação, o *Empowerment* e o alinhamento são conceitos muito importantes hoje. Se os funcionários não forem motivados a agir no melhor interesse da organização e não tiverem liberdade de agir e decidir, eles não contribuirão para o sucesso da organização. Para Kaplan e Norton (1996), uma excelente maneira de mensurar a motivação dos funcionários é o número de suas sugestões, o número de sugestões implementadas e a qualidade delas.

Diferentemente do que ocorre com as medidas das outras perspectivas (Financeira, Clientes e Processos Internos), esta perspectiva pode oferecer um número menor de exemplos concretos de medidas. Medir fatores menos concretos como disponibilidade de informação, *Know How* e alinhamento organizacional é muito difícil, e muitas organizações até ignoram esse tipo de medida.

Uma abordagem sugerida é a de Michael Beer (*in* Kaplan & Norton, 1997), que consiste em utilizar comentários como alternativas quando não houver medidas disponíveis, embora isso não tenha o mesmo resultado que a medição e não seja substituto a longo prazo. O texto pode atender a muitos dos objetivos de um sistema formal de indicadores de desempenho. Os resultados servem de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, *feedback* e aprendizado.

3.3. Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia

Os objetivos das medidas de desempenho é motivar os executivos e funcionários a implementarem as estratégias da Unidade de Negócios com sucesso. Para Kaplan e Norton (1997, p. 154) “um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras”. A importância de utilizar o *scorecard* para comunicar a estratégia reside em:

- Descrever a visão de futuro para toda organização, criando aspirações compartilhadas.
- Criar um modelo holístico da estratégia, mostrando aos funcionários como podem contribuir para o sucesso da organização, pois assim eles contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.
- Dar foco aos esforços de mudança

O *scorecard* ideal é aquele que deixar transparecer a estratégia para que qualquer observador seja capaz de olhá-lo e entender a estratégia que está por trás daqueles objetivos e medidas. Para essa integração, as organizações valem-se de três princípios (Kaplan & Norton, 1996, 2000):

O primeiro é de que as estratégias são conjuntos de hipóteses de causa e efeito, e essas relações podem ser expressas por seqüências de afirmativas ‘se-então’. Por meio dessas, o *scorecard* deve contar a história da estratégia da unidade de negócio (Kaplan & Norton, 1997, p. 155).

O segundo princípio é de que o *Balanced Scorecard* mensura os resultados por meio de medidas genéricas de resultados, que podem ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), que são indicadores mais genéricos como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Os indicadores de tendências (*leading indicators*) normalmente são específicos para uma determinada área e unidade de negócios, refletindo a singularidade da unidade de negócios. Para tal, um bom *BSC* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. O terceiro princípio mostra que o *Balanced Scorecard* deve enfatizar os resultados financeiros como Retorno sobre Investimentos - ROI ou Valor Econômico Agregado - EVA. Para Kaplan e Norton (1997, p.157), “as relações de causa e efeito de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculada a objetivos financeiros.”

Outra questão no alinhamento das medidas ao *BSC* é o número de medidas e indicadores para um *scorecard*. Hoje, diversas organizações como a Petrobras, possuem mais do que 20 indicadores, e a justificativa para esse elevado número de medidas é de que uma quantidade menor seria insuficiente para monitorar a operação. O problema é que muitas organizações não distinguem entre as medidas de diagnósticos das medidas estratégicas. Essas definem a estratégia projetada para a excelência competitiva, aquelas definem medidas que monitoram o controle da organização da situação e são capazes de informar se está acontecendo algo incomum que exija atenção imediata. Na figura 21 apresenta-se um exemplo de Mapa estratégico, com suas relações de causa e efeito.



Figura 21- Exemplo de Mapa estratégico (Kaplan, 2004b)

3.4. Processo de criação de um *Balanced Scorecard*

O objetivo de construção do *Balanced Scorecard* pode variar, conforme a figura 22. Para os idealizadores do modelo, o projeto exige que um 'arquiteto' seja capaz de estruturar e facilitar o processo de construção do *scorecard*. Olve *et al.*, (1999) argumentam que os *scorecards* precisam ser utilizados para permear a

organização com um senso de lógica de negócio a longo prazo, o que cria competências únicas com as expectativas de serem recompensadas no mercado.

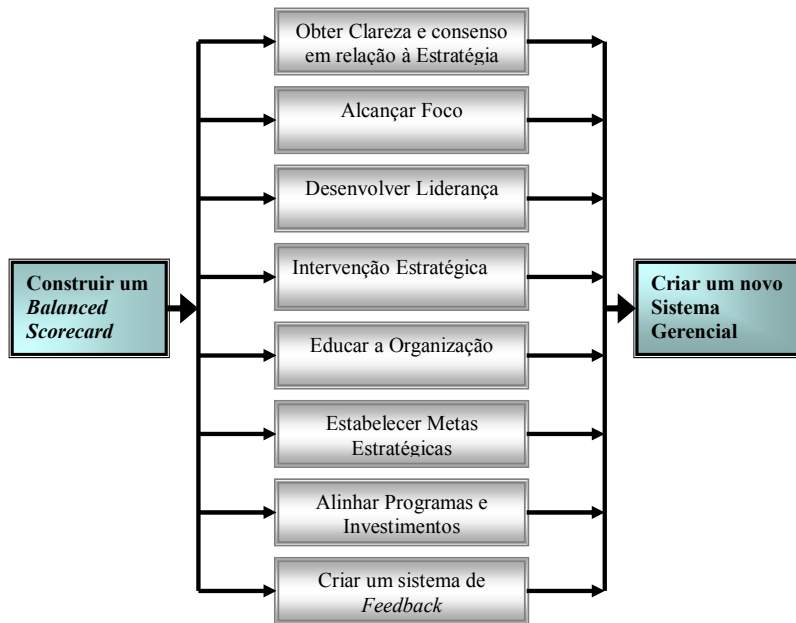


Figura 22 – Motivos para adotar o BSC na organização (Olve *et al.*, 1999).

Para Kaplan e Norton (1997), um sistema de gerenciamento surge gradativamente. Os primeiros passos para o processo de implementação do *BSC* visam: (i) esclarecer a visão e a estratégia da organização; (ii) comunicar a estratégia organizacional; (iii) Lançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio concomitantemente; e (iv) levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia alinhada à da organização. Esses passos provavelmente já ocorreram em etapas anteriores ao processo de criação de um sistema gerencial integrado.

Logo, quando surge o *BSC*, aparece a preocupação com a compatibilidade entre os *scorecards* e os outros programas gerenciais, como o alinhamento das iniciativas estratégicas e o estabelecimento de metas empresariais. Esse novo sistema gerencial, vinculado ao *Balanced Scorecard*, precisa segundo Kaplan e Norton (1997), vencer a inércia organizacional, e para isso a organização precisará de três tipos de agentes de mudanças.

O arquiteto que precisa ser capaz de orientar e educar a equipe executiva na tradução da estratégia em objetivos e medidas específicas, sendo responsável

ainda pelo processo de estruturação inicial do *Balanced Scorecard* e incorporação do *scorecard* ao sistema gerencial. Ele precisa traduzir opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis, conforme apontados por Kaplan e Norton (1997).

O agente de mudanças é o segundo papel crítico da gerência de transição, pois eles irão inserir o *scorecard* aos processos de gerenciamentos atuais. Este se reporta diretamente ao executivo principal, porque trabalhará como *staff* no desenvolvimento do novo sistema gerencial.

O terceiro papel crítico é o do comunicador que tem a responsabilidade de compreender, aderir e apoiar todos os membros da organização, do nível hierárquico mais elevado, chegando até aos funcionários de linha de frente.

3.4.1. O processo de construção do *Balanced Scorecard*.

Um processo de construção de *BSC* adequadamente executado constitui-se de quatro etapas subdivididas em 10 tarefas que incentivarão o comprometimento dos executivos e ajudarão a alcançar os objetivos estratégicos do programa, conforme mostra a figura 23.

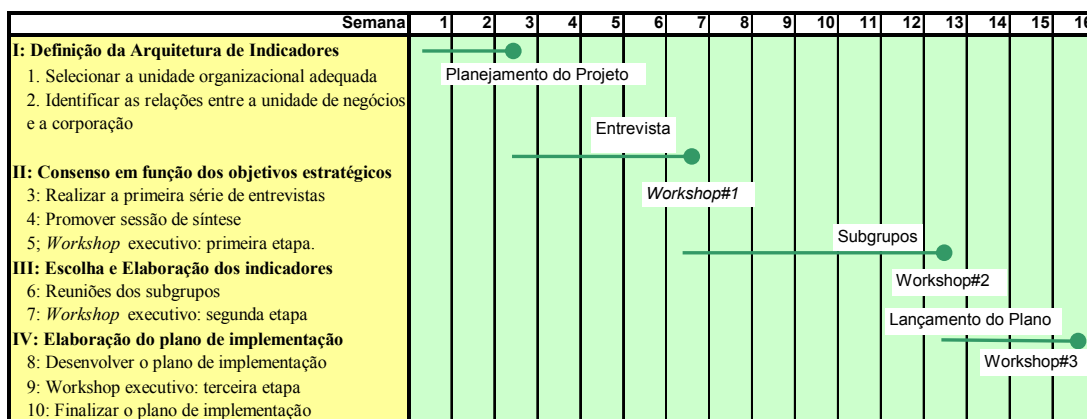


Figura 23 - Cronograma de implementação do BSC (Kaplan & Norton, 1997)

É conveniente que a construção do primeiro *scorecard* ocorra em uma Unidade Estratégica de Negócios – UN que possua uma cadeia de valor completa: inovação, operações, *marketing*, vendas e serviços. A primeira questão é se a Unidade de Negócios possui uma estratégia para realizar sua missão. A tarefa seguinte para a construção do *Balanced Scorecard* é analisar o relacionamento

entre as unidades de negócios e a estrutura divisional e corporativa. Para essa análise, são realizadas entrevistas com a alta direção e com os líderes de opinião, buscando conhecer suas propostas e a aprovação final dos objetivos pela alta direção. Essa análise tem como objetivo de desenvolver um plano de ação preparado por cada grupo de projeto, identificar e conhecer os principais temas corporativos (inovação, qualidade e meio ambiente) e as relações entre as unidades de negócios (SBU- *Strategic Business Units*). Dessa maneira, constrói-se, a arquitetura inicial dos indicadores de desempenho.

Realizada essa etapa, é preparado o material básico do *BSC*, e os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da organização e das Unidades de Negócios que serão fornecidos aos altos executivos. Em seguida, são efetuadas entrevistas estruturadas, com cada um, no intuito de obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares para o *BSC*. O arquiteto precisa obter informações sobre a indústria, as tendências, os concorrentes, as preferências dos consumidores e as inovações. Para tal, ele utiliza modelos de análise ambiental; como o modelo SWOT e o modelo das Cinco Forças Competitivas (ver capítulo 2) e o RBV (*Resource Based View*), que deixa de ser alicerçada no ambiente externo e volta a focar nos recursos internos e nas capacidades das pessoas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, *in* Olve *et al.*, 1999). Outro modelo é proposto por Hamel e Prahalad (1995) com a idéia das *core competences* que deriva do RBV.

Os objetivos da entrevista são comunicar o conceito do *BSC* aos executivos, responder às dúvidas, obter informações iniciais sobre a estratégia da organização. Outros objetivos são implícitos e incluem o início do processo de induzir a organização a pensar em traduzir estratégia, em traduzir os objetivos em medidas operacionais tangíveis e identificar possíveis conflitos entre os participantes, seja em seus pontos de vista relacionados à estratégia e aos objetivos, seja no nível pessoal ou interfuncional.

Terminadas as entrevistas, o arquiteto e os membros da equipe reúnem-se para discutir as respostas obtidas e preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para o primeiro *workshop* com a alta gerência. O resultado dessa sessão deverá ser uma lista e uma classificação dos objetivos nas quatro perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), durante o *workshop*, cada objetivo deve ser discutido individualmente com sua relevância, seus pontos fortes e suas deficiências para que possam ser totalmente explorados, sem compará-lo a outros objetivos. Até o final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos, com uma descrição detalhada, para cada perspectiva e uma lista de indicadores em potenciais para cada objetivo. Após essa reunião, será preparado e distribuído um documento sintetizando os resultados (Kaplan & Norton, 1996).

Diante desses documentos, os subgrupos terão quatro objetivos principais: (i) Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, em função do primeiro *Workshop*; (ii) Identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; (iii) Identificar para cada indicador as fontes de informações necessárias e as ações para tornar estas informações acessíveis e (iv) Identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva e a maneira que cada medida influencia a outra.

Para Kaplan e Norton (1997), como cada estratégia é única, cada *scorecard* precisa ser único e conter vários indicadores únicos.

O resultado das reuniões dos subgrupos deve incluir: (i) uma lista detalhada de cada objetivo para cada perspectiva; (ii) uma descrição dos indicadores para cada perspectiva; (iii) uma ilustração de como cada indicador pode ser apresentado e quantificado; (iv) um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de cada perspectiva e entre as perspectivas.

Para Kaplan e Norton (1997), uma boa meta para o segundo *workshop* seria a elaboração de *draft* que comunique as intenções e o conteúdo dos *scorecards* a todos os funcionários da SBU. Segundo ainda os autores (1997), uma nova equipe, composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação dos *scorecards*, que incluirá a maneira como os indicadores se ligam ao banco de dados e ao sistema de informação, comunicando o *BSC* a toda organização.

No último *workshop*, chega-se à decisão sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores. A equipe executiva deverá chegar a um acordo sobre a implementação do *BSC*, que pode ser desenvolvido progressivamente.

Kaplan e Norton (1997, p. 322) afirmam, “para que o *BSC* crie valor, ele precisa ser integrado ao sistema gerencial. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo”. No final do processo de criação do *Balanced Scorecard*, os executivos deverão ter elucidado e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para cada perspectiva, com uma definição clara de como implementá-los. Os executivos precisam compreender os processos gerenciais que serão modificados em função da posição central que os indicadores do *scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (Kaplan & Norton, 1997).

Na idéia de Kaplan e Norton (1996), os executivos precisam ter mais responsabilidade nas reuniões dos grupos, porque assim a probabilidade de sucesso do *BSC* poderá culminar em uma nova abordagem gerencial para a organização.

3.5. Criando organizações orientadas para estratégia

Com a repercussão do *Balanced Scorecard* em diversas organizações, o escopo inicial do conceito cresceu, valorizando a implementação e a execução da estratégia. Além disso, os gestores colocaram a implementação como fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação (Kaplan & Norton, 2000). Segundo Kaplan (2004b) não adianta ter uma estratégia bem formulada, se ela não for bem executada. Isso contraria a visão daqueles que pensam que a estratégia certa é condição necessária e suficiente para o sucesso.

Durante visita ao Brasil, o diretor da *Balanced Scorecard Collaborative* apontou algumas barreiras que precisam ser vencidas para a implementação do *BSC* numa organização (Norton, 2002). Elas são:

- Os líderes da organização não compram a idéia do modelo.
- Esses líderes adotam o *BSC* como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema para gestão da estratégia.
- A comunicação é ruim, não se explicando para os funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado.
- Há falta de integração entre o *Balanced Scorecard* e o processo de gestão.

Nas organizações de hoje, os ativos intangíveis tornaram-se a principal fonte de Vantagem Competitiva (Marr, 2004), exigindo ferramentas que os descrevem com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor; construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as organizações têm dificuldades em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir. Um estudo (Norton, 2000, 2001) mostra que 85% da criação de valor em uma corporação são derivadas dos ativos intangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (1996, 2001), os *scorecards* capacitaram as organizações a desenvolverem um novo sistema gerencial, focando a estratégia. Esse novo sistema trabalha com três dimensões: a dimensão da estratégia, que se converte no principal item da agenda organizacional, apresentando se de forma compreensível; a dimensão do foco, alinhando todos os recursos e atividades da organização; e a dimensão da organização que mobiliza todos os funcionários para uma nova forma de atuação. Embora cada organização enfatize seus desafios de maneiras diferentes, Kaplan e Norton observaram cinco princípios comuns que são discutidos a seguir, conforme a figura 24.

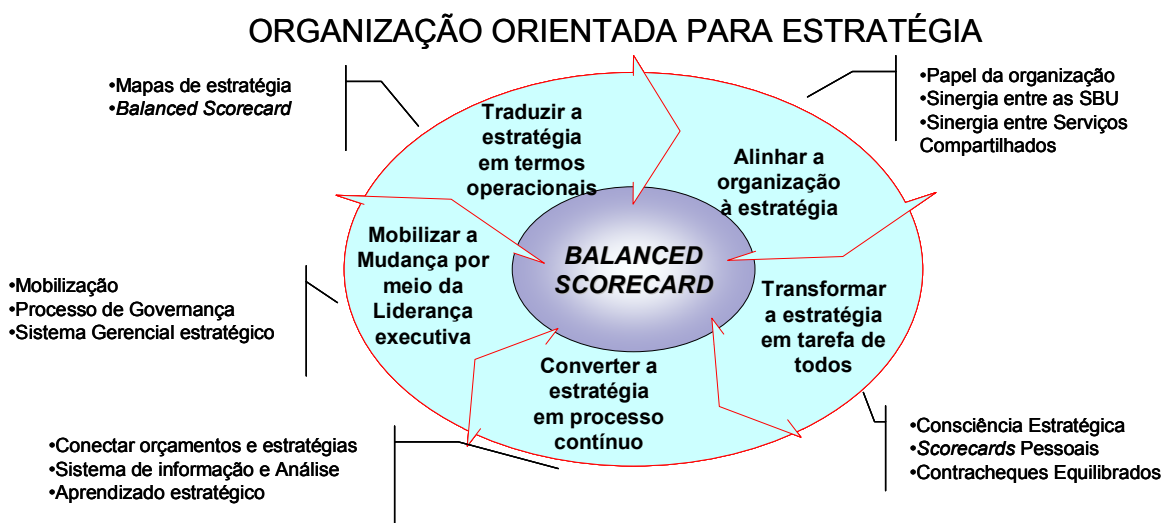


Figura 24 - Princípios da Organização Focada na Estratégia. Adaptado (Kaplan & Norton, 2000, p. 17)

Traduzir a estratégia em termos operacionais

O *BSC* e as novas estratégias disponibilizam capacidades e ativos até então ocultos dentro da organização, fornecendo um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e visível. Com o intuito de ajudar o *Balanced Scorecard*, uma nova arquitetura lógica e abrangente foram criados os

“Mapas estratégicos”, uma ferramenta que fornece os fundamentos para o projeto de um *BSC*.

Os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* preocupam-se com as deficiências dos sistemas de medição dos ativos tangíveis, mostrando como esses ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2004c). Entretanto, medir esses valores não é fácil, uma vez eles estão embutidos em estratégias coerentes e integradas (Norton, 2002). A hipótese de valor para o cliente descreve o contexto em que os ativos intangíveis, como empregados motivados e sistemas de informação, se convertem em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2000, 2004b).

Para Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico e o correspondente programa de mensuração do *Balanced Scorecard* fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (2000), os mapas de estratégia e o *BSC* formam a tecnologia de mensuração empregada pela gerência na economia do conhecimento. As organizações criam um ponto de referência comum e compreensível a todos ao traduzir a estratégia em mapas estratégicos.

Alinhar a organização à estratégia

Quando se fala em alinhamento da organização à estratégia ou *Strategic Fit*, normalmente vem em mente a idéia de uma sinergia no projeto organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 22), “para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais precisam estar conectadas e integradas”. Geralmente, os primeiros obstáculos à implementação da estratégia ocorrem em função da comunicação e da coordenação entre as diversas áreas funcionais, pois as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como engenharia, finanças e outras, na qual cada uma possui sua própria linguagem, cultura e conhecimento. Entretanto, as organizações focadas na estratégia rompem esses obstáculos, no qual os executivos substituem as estruturas de relatórios formais por temas e prioridades estratégicos, que colaboram para uma melhor propagação da mensagem (Sauaia & Kallás, 2004).

Transformar a estratégia em tarefa de todos

As organizações focadas na estratégia partem do pressuposto que todos os funcionários compreendem a estratégia e conduzem suas tarefas diárias de maneira a contribuir para o êxito da estratégia corporativa. “Os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e de educar a organização” (Kaplan & Norton, 2001, p.23). Embora questionado por alguns observadores - porque a estratégia é difundida para todos na organização - com medo e receio de que ocorra um vazamento de informações valiosas para os concorrentes. “As empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócios altamente sofisticados” (Kaplan & Norton, 2001, p. 23), pois a equipe de liderança sênior não possui condições de implementar sozinha a estratégia, ela precisará da contribuição e da ajuda de todos. Só assim, conseguirão difundir nos níveis mais baixos do organograma os *scorecards* corporativos.

Para os autores (2001), o modelo dos *scorecards* individuais é adotado visando à definição de objetivos pessoais. Nesse modelo, a estratégia e os *scorecards* são comunicados seguindo a visão holística, em que a estratégia é disseminada de forma *top-down*, ao invés do modelo tradicional, no qual os objetivos são transmitidos por meio da cadeia de comando. Ao analisar os sistemas de recompensas dessas organizações, percebeu-se que as recompensas eram direcionadas para o desempenho do grupo e não para o desempenho individual, reforçando a idéia da importância das equipes de trabalho na execução da estratégia. A idéia de vincular remuneração por incentivos ao *Balanced Scorecard* foi bastante criticada no início, porque se acreditava que isso poderia promover uma situação de confusão.

A estratégia passa a ser uma tarefa cotidiana de todos, uma vez que os funcionários ficam empenhados e motivados para executá-la.

Converter a estratégia em processo contínuo

Em boa parte das organizações, o processo gerencial desenvolve-se em torno do orçamento e do plano operacional. Para Kaplan e Norton (2001, p.24), “a reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias.” É por esse

motivo que muitas estratégias não são implementadas, já que nem passavam pela agenda executiva.

As organizações focadas na estratégia adotam uma postura diferente, aplicando um modelo chamado de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático e o estratégico em um único processo contínuo e ininterrupto.

No decorrer do processo de implementação do BSC surgiram três importantes pontos. O primeiro foi que as organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário, descobrindo a necessidade de dois tipos de orçamentos: o estratégico e o operacional (Kaplan & Norton, 2000).

O segundo ponto foi a realização de reuniões gerenciais para a avaliação da estratégia, liberando assim um novo tipo de energia, no qual as pessoas empregavam termos mais vibrantes para escrever os eventos. Os sistemas de *feedback* foram implementados para respaldar os processos.

O terceiro ponto foi a evolução para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

“Os *BSCs* iniciais representavam hipóteses sobre estratégias; eles eram a melhor estimativa, na época da formulação, das ações que redundariam no sucesso financeiro longo prazo. O processo de desenvolvimento do *scorecard* ajudou a explicar as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas”.

(Kaplan & Norton, 2001, p. 25)

Na medida em que se implementavam os *scorecards* e os sistemas de *feedbacks* espelhavam o progresso, as organizações tinham condições de testar as hipóteses da estratégia. Em cada caso, as idéias e o aprendizado eram um processo contínuo dentro da organização. De um evento anual isolado, a formulação estratégica se converteu em um processo contínuo.

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Para Kaplan e Norton (2001), os quatro princípios abordados anteriormente se concentravam no referencial, nas ferramentas e nos processos de respaldo do *Balanced Scorecard*. Nessa idéia, o programa do BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração de desempenho, mais de um programa de mudanças. Partindo de um foco de mobilização e criação de impulsos, para o lançamento de processos, passando por

um processo de mobilização da organização por meio do qual, o foco se desloca para governança, com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho (Kaplan & Norton, 2001).

Por fim, de maneira gradual ao longo do tempo, desenvolve-se um novo sistema gerencial que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em um novo sistema de gestão.

A primeira tarefa da liderança executiva na organização focada na estratégia é tornar a necessidade de mudança algo normal para todos.

“Após a deflagração da mudança, os executivos estabelecem um processo de governança para orientar a transição. Esse processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização e exige como elemento relevante o rompimento com as tradicionais estruturas de poder.”
(Kaplan & Norton, 2000, p. 28)

O *scorecard* expressa a estratégia ao mesmo tempo em que o sistema gerencial interliga todas as partes da organização aos *scorecards* da estratégia.

3.6. Considerações finais

O *Balanced Scorecard* evoluiu ao longo dos últimos anos, a partir de uma proposta inicial de superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros, já que a mensuração do desempenho financeiro expressa resultados defasados, não comunicando os vetores de desempenho futuro. O *Balanced Scorecard* fornecia um referencial de análise da estratégia utilizada para criação de valor, sobre quatro diferentes perspectivas.

O novo sistema gerencial forneceu um mecanismo para mobilizar e orientar o processo de mudança, no qual as organizações criaram um novo tipo de organização com base nas exigências da estratégia, surgindo daí o termo organização focada na estratégia. Tal organização utiliza o *Balanced Scorecard* para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais.

A análise do BSC da Petrobras visa identificar se o modelo proposto por Kaplan e Norton é compatível com as necessidades da Empresa, para, em um segundo momento, identificar o número ideal de indicadores. Em função dos critérios adotados por Kaplan e Norton, esse número oscilaria entre 20 e 25.

Entretanto, um outro critério adotado pelos autores também precisa ser levado em conta nas análises. Esse critério refere-se ao número ideal de indicadores por objetivos, que seria próximo de dois.

Pelos critérios adotados pela FNQ para os fundamentos da Excelência, o modelo de Kaplan e Norton apresenta uma grande aderência aos doze fundamentos para essa excelência de classe mundial e nos oito critérios de avaliação, conforme apresentado no Capítulo anterior, o que justificativa a escolha do *Balanced Scorecard* como foco desta dissertação.