



***Estudo de Benchmarking  
Gestão de Desempenho e  
Balanced Scorecard***

Rio de Janeiro, 24 de Agosto de 2006.

Prezados Senhores,

Temos o prazer de encaminhar o relatório da pesquisa de Benchmarking a respeito de Gestão de Desempenho e Balanced Scorecard.

Acreditamos que a pesquisa tem grande relevância para as organizações participantes, pois permite avaliar diversos aspectos, tanto a gestão de desempenho estratégico, como para aquelas que ainda já possuem o BSC, ou ainda para aquelas que têm intenção de implantá-lo.

As análises foram preparadas a fim de permitir uma observação detalhada sobre as principais dificuldades, benefícios e resultados, assim foram realizadas análises comparativas entre organizações e diferentes questões elevando o grau de possíveis conclusões.

O estudo está subdividido em três diferentes seções:

- Seção 1: Organizações Participantes
- Seção 2: Gestão da Estratégia nas Organizações
- Seção 3: Balanced Scorecard

Como não poderia deixar de ser em um estudo desse tipo as análises foram preparadas para impossibilitar a identificação das organizações participantes de forma que o sigilo sobre as mesmas foi resguardado.

Agradecemos seu interesse e participação e nos colocamos a disposição para discutir os resultados da pesquisa ou para quaisquer informações adicionais que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Marcelo Raducziner  
Diretor Executivo

Compass  
International Knowledge Center

## **Índice**

<b>Quem Somos.....</b>	<b>2</b>
<b>Nossos Serviços de Consultoria Empresarial.....</b>	<b>2</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>5</b>
<b>Seção 1: Organizações Participantes .....</b>	<b>9</b>
<b>Seção 2: Gestão da Estratégia nas Organizações .....</b>	<b>14</b>
<b>Seção 3: Balanced Scorecard.....</b>	<b>29</b>

## Quem Somos

A Compass é uma empresa de consultoria, treinamento e pesquisa que tem como missão apoiar empresas em sua busca por resultados e alta performance.

Atendemos empresas de diversos setores, entre eles: Petróleo, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços, Governo, Seguros, Manufatura e Financeiro. Temos entre nossos clientes empresas multinacionais e brasileiras de grande e médio porte, localizadas em diversas cidades do país.

Tratamos todos os clientes de forma individualizada, estabelecendo relacionamentos de longo prazo e um verdadeiro ambiente de parceria. Dessa forma, cada serviço prestado é considerado como uma oportunidade única para mostrarmos que nosso trabalho é capaz de gerar resultados e benefícios reais.

## Nossos Serviços de Consultoria Empresarial

A Compass fundamenta seus serviços no atendimento das necessidades de seus clientes, assim nossos serviços de consultoria, estendem-se desde a realização de diagnósticos organizacionais, que incluem a identificação e o desenvolvimento de oportunidades de melhoria sempre baseadas em fatos e análises críticas, até a implementação dessas oportunidades. Assim, nossa oferta de serviços sobre as seguintes soluções:

- Planejamento Estratégico
- Arquitetura e desenvolvimento organizacional
- Balanced Scorecard:
  - Diagnóstico e Implementação de Modelos de Desempenho Empresarial e de Indicadores Estratégicos
  - Desenvolvimento de modelos de custeio e orçamento
- Diagnóstico e Desenho de Processos
- Gestão de Riscos Corporativos

Nossos profissionais são orientados sempre no sentido de viabilizar a implementação das soluções propostas. Exatamente por isso nossa equipe se compõe de profissionais oriundos de grandes empresas de consultoria e de mercado. Por acreditar em relacionamentos de confiança e parceria nossos profissionais contam com um plano de desenvolvimento que lhes suporta em termos de expectativa e crescimento de carreira, além de um programa de treinamento e capacitação. A preocupação e esse cuidado nos assegura a manutenção de uma equipe coesa e preocupada em gerar o máximo de valor para nossos clientes.

Sabemos que trabalhos com alto grau de qualidade serão sempre nossa melhor referência. Por isso, além da preocupação com nossos membros de equipe, todo projeto é tratado como único, merecendo atenção especial de um de nossos Sócio-Diretores que também tem como tarefa o desenvolvimento de um relacionamento íntegro e de longo prazo. A metodologia de trabalho empregada reflete nossa experiência tanto na implementação de soluções, como no gerenciamento de projetos, e assegura que as metas inicialmente definidas sejam alcançadas.

## Introdução

Um dos principais desafios de qualquer organização é transformar seus planos em ações, e essas em resultados. Para isso os laços entre a estratégia e desempenho organizacional devem estar profundamente vinculados - o que não é uma realidade para toda organização.

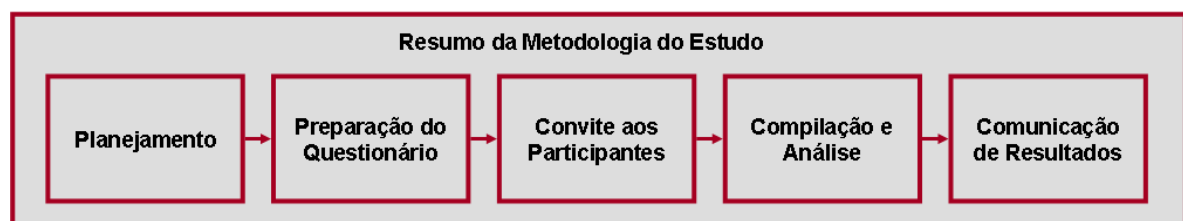
A dificuldade em conseguir clareza e objetividade na transformação das metas estratégicas em ações levou a busca pelo desenvolvimento de técnicas e ferramentas que auxiliem as organizações a definir gerenciar e executar suas estratégias. Tais técnicas vêm sendo suplantadas umas pelas outras ao longo do tempo. Esse processo de evolução surge a partir da aplicação prática da técnica e a avaliação e entendimento de suas limitações. Muitos desses obstáculos surgem exatamente pela aplicação dessa nova técnica e a percepção de que esta não conseguiu atender ao que se visava inicialmente. Para os “pioneiros” no uso da técnica esse movimento de adoção inicial pode resultar em diferenciais competitivos, porém somente enquanto outras organizações ainda não os seguiram. A disseminação no uso da técnica permite a percepção mais clara, tanto dos benefícios, quanto de suas limitações.

Nesse cenário entendemos ser de grande relevância para as organizações e seus executivos independente de porte e segmento econômico avaliar como vem sendo desenvolvida a gestão de desempenho estratégico e como uma das técnicas mais recentes o Balanced Scorecard, vem sendo utilizado em empresas brasileiras.

Assim este estudo tem como objetivos identificar a realização dos processos de Gestão Estratégica e como o Balanced Scorecard se insere nesse contexto. Além disso, buscou-se identificar motivos, benefícios, dificuldades e obstáculos no uso dessa técnica. Ressaltamos que a presente pesquisa tem como objetivo apresentar um mapeamento sobre os temas abordados, não tendo, portanto, uma finalidade conclusiva.

A pesquisa foi realizada entre junho e julho de 2006 e a metodologia utilizada pode ser resumida a partir do diagrama a seguir:

A metodologia estabelecida para o desenvolvimento dos trabalhos considerou as seguintes etapas:



### I – Planejamento

Nesta primeira etapa, buscamos junto às organizações e colaboradores a definição de escopo para a pesquisa sobre o tema, tendo sido definido em duas seções principais a composição desta:

- Perfil das organizações e dos profissionais participantes
- Gestão de Desempenho Estratégico
- Balanced Scorecard

Foi ainda definido que a busca das informações necessárias seria feita através de um amplo questionário de pesquisa, cujo modelo foi desenvolvido pela Compass.

Também foi definido quais empresas deveriam ser convidadas e como se daria o processo de pesquisa.

#### II – Preparação do Questionário

O questionário foi desenvolvido a partir do estudo do tema e da colaboração de profissionais e usuários, sendo essa contribuição bastante relevante para o enriquecimento dos trabalhos. O questionário contou com 86 perguntas subdivididas em cinco subseções.

#### III – Convite aos participantes

A lista de convidados considerou organizações que já contribuem para as pesquisas da Compass, além de organizações que convidadas pelo seu interesse e envolvimento com os temas da pesquisa. Sendo um cerca de 80 empresas convidadas a participar das quais 23 preencheram o questionário.

#### IV – Compilação e Análise de Resultados

Na medida em que os questionários eram preenchidos, após sua validação, desenvolveu-se uma base de dados única, que possibilitou a compilação sistematizada das informações e o início dos trabalhos de comparação e análise.

Vale ressaltar que, devido aos volumes e diversidade das informações solicitadas no questionário, os prazos inicialmente estipulados foram ampliados.

#### V – Comunicação de Resultados

Desenvolvimento e encaminhamento do Relatório Final de acordo com as informações prestadas.

Esse estudo foi realizado com base no código de conduta de Benchmarking da International Clearinghouse, o que garante a total confidencialidade das informações fornecidas pelas organizações participantes.

### **Equipe de trabalho e agradecimentos**

Para o desenvolvimento dos trabalhos os seguintes profissionais estiveram envolvidos:

Coordenador: Marcelo Raducziner

Equipe de apoio: Marcantonio Fabra, Luciana Palmieri, Paula Zygielszyper, Tiago Silva e Lucio Amorim.

Agradecemos também a relevante participação de Regina Singh, que contribuiu de forma significativa para a preparação da pesquisa.

## Sumário Executivo

A intenção deste sumário é apresentar as principais observações em relação aos resultados da pesquisa sobre o Estudo de Benchmarking de Gestão de Desempenho e Balanced Scorecard. Assim, apesar de nem todas as informações do estudo estarem aqui presentes, destacamos aquelas que consideramos como mais relevantes, bem como algumas comparações entre as organizações que possuem e as que não possuem BSC. Alertamos que pelo objetivo e a metodologia empregada no estudo, as observações não são conclusivas, merecendo assim cautela para eventuais generalizações.

### As organizações e os profissionais participantes

Vinte e três organizações participaram do estudo, representando 8 diferentes segmentos econômicos, sendo em maior quantidade organizações de prestação de serviços diversos (35%) - como consultoria de sistemas e tecnologia, gestão de projetos - e empresas industriais (30%). Acreditamos que tal situação ocorreu por influência do universo de organizações convidadas e que apresentava essa distribuição. Da mesma forma o tamanho das organizações respondentes representaram relativa uniformidade com o universo de organizações convidadas. Mesmo o estudo não utilizar-se de uma classificação para o fator tamanho das organizações, a maioria das organizações participantes podem foram consideradas como médio e grande porte, em função de seu faturamento acima de 500 milhões (10 organizações); do número de colaboradores, acima de 3.000 colaboradores (11 org.); e com mais de 1.000 clientes (13 org.). Entretanto o estudo também considerou organizações de menor porte, ou seja, com faturamento entre 1 e 50 milhões (4 org.); com menos de 250 colaboradores (4 org.); e até com 1.000 clientes (2 org.).

Em sua maioria os profissionais respondentes foram do nível gerencial e tinham mais de 5 anos de experiência nas organizações (17 org.).

### Sobre gestão estratégica e o Balanced Scorecard

A quase totalidade das organizações participantes (22 org.) possui um processo formal de planejamento estratégico, sendo os principais aspectos considerados nesse processo: a "Definição e revisão de estratégias de atuação perante o mercado" e a "Definição e revisão de recursos".

A implantação de um processo de Gestão Estratégico não parece ter qualquer relação com o segmento de atuação ou com o tamanho e porte das organizações. Quando analisadas as organizações que se utilizam do Balanced Scorecard, as de maior porte (10 org.) são a maioria. Por outro lado o fator "tamanho", não parece ser um aspecto restritivo, visto que 2 (duas) organizações de pequeno porte já utilizam o BSC.

Uma das intenções do BSC é permitir maior envolvimento dos profissionais de toda a organização, considerando seus diferentes departamentos e níveis hierárquicos com o processo de planejamento estratégico. Entretanto as respostas observadas não permitem fazer nenhuma relação a essa hipótese, independente de tamanho,

segmento de atuação ou de existência de BSC na organização. Entretanto, aquelas organizações onde o BSC já se encontra implantado é perceptível para os respondentes que todos na organização compreendem melhor a relação entre as ações tomadas e a estratégia estabelecida. Assim, o BSC parece permitir que a organização “entenda” os caminhos que vêm sendo traçados e seguidos.

Para implementação da estratégia e de suas ações viabilizadoras, os respondentes apontaram como as principais barreiras a “falta de feedback de como a estratégia está sendo implementada” e a “falta de a associação entre as estratégias e as metas de departamentos equipes e indivíduos”. Interessante observar que mesmo para as organizações que possuem o BSC esses fatores permanecem como os mais citados, porém em menor grau. Ainda nesse sentido, além das mesmas barreiras principais, as demais barreiras citadas também o foram em menor quantidade e com menor grau de relevância, supõe-se assim que as organizações que possuem o BSC contariam com maior facilidade para implementar suas estratégias.

Grande parte das organizações participantes vem realizando suas estratégias através de projetos, e exatamente esse mesmo grupo foi o que apontou maior sucesso no alcance de suas estratégias. Para aquelas organizações possuidoras de BSC, o índice de concordância sobre o vínculo entre estratégias e projetos é ainda maior.

### **Com relação à mensuração de desempenho e da estratégia**

O uso de indicadores de desempenho pelas organizações é quase uma unanimidade, apesar de ocorrerem em diferentes graus de utilização. Para as organizações com BSC esse grau apresenta-se maior. Nos dois grupos de organizações observa-se maior tendência de uso de indicadores operacionais em detrimento de indicadores administrativos. A definição de metas para os indicadores também é apontada como realidade pela maioria das organizações. Nesse quesito, as organizações que se utilizam do BSC também são as que despontam na frente com relação a essa prática. Percebe-se assim que as organizações com BSC vêm buscando desenvolver uma estrutura mais robusta de controle de desempenho.

Com relação a possíveis falhas na gestão de desempenho, percebe-se diferença entre as que não contam e as que contam com BSC. As respostas dos dois grupos divergem em quantidade e em natureza. Aquelas que não contam com BSC apontam maior quantidade de falhas e parecem revelar preocupações aparentemente mais operacionais e com uma estrutura de controle menos flexível. Assim as organizações que contam com BSC estariam em um nível diferente de maturidade em termos de mensuração de resultados.

### **Implementação do Balanced Scorecard**

Tornar o BSC uma realidade nas organizações não é privilégio específico de qualquer área ou função nas organizações, visto que o BSC foi sugerido e implantado por diferentes áreas como financeira; de planejamento; TI e de Qualidade, sendo as duas primeiras as mais citadas.

Contar com apoio de consultores mesmo que somente em algumas das fases do processo de implementação é quase unanimidade. Somente uma entre as doze organizações não utilizou consultores em nenhum momento do “projeto BSC”.

Com relação aos motivos que levaram a implementação do Balanced Scorecard, destacam-se a “necessidade de alinhamento da organização a estratégia” e a “busca pela sinergia na organização”. Mesmo após a implementação esses motivos continuam como os mais citados.

Entre as influências para uma implantação com sucesso, destaca-se como a mais positiva o “Patrocínio da Alta Administração”. No sentido inverso “Existência de ferramentas de tecnologia de suporte ao BSC” foi apontado como um dos fatores positivos menos influentes. Entre as influências mais negativas estão “Falta de comunicação e alinhamento sobre os conceitos do BSC” e “Existência de outros projetos em paralelo”. Entre as influências negativas a “Falta de ferramentas de tecnologia de suporte ao BSC” aparece como quarta colocada, fazendo crer que, apesar de não ser um requisito relevante em termos “positivo”, não considerá-lo pode trazer impactos negativos para o BSC. Por outro lado, “comunicação” é um tema bastante relevante para implementação do BSC, visto que foi bastante citada, tanto como fator positivo quando presente, e como fator negativo, quando ausente ou não adequado.

### **Componentes do Balanced Scorecard**

Apesar da diversidade de organizações e dos possíveis modelos de Balanced Scorecard, a maioria das organizações manteve um modelo que poderia ser chamado de clássico com quatro perspectivas, Crescimento e Inovação; Processos Internos; Clientes; e Financeira. Entretanto não necessariamente todas as organizações seguiram a “receita tradicional”, incluindo ou substituindo as “perspectivas tradicionais” por como: funcionários, sociedade e fornecedores.

Entre as perspectivas utilizadas nos mapas estratégicos, as que têm recebido maior atenção de são: Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva Financeira.

Com relação aos objetivos do BSC considerando todas as perspectivas, grande parte das organizações, acabaram por definir algo em torno de 10 a 20 objetivos. A maior parte das organizações preferiu definir apenas dois indicadores por objetivo. E os objetivos acabaram por se desdobrar na maior parte das organizações em torno de 10 a 20 projetos/iniciativas.

### **Resultados do BSC**

A definição de sucesso para qualquer projeto de implementação de uma metodologia e/ou tecnologia não se resume à conclusão do próprio projeto de acordo com os prazos e custos dentro do planejado, ou ainda de um cálculo de retorno do investimento realizado. O sucesso nesses casos precisa ser verificado de forma um pouco mais abrangente, visto que os benefícios esperados decorrem em sua maioria do uso do que foi implementado. Portanto o sucesso deve ser verificado pelo menos em duas diferentes dimensões: implementação e uso. Por sua vez o uso do BSC inclui desde o acompanhamento de indicadores de desempenho por objetivo, o

desdobramento dos conceitos pela organização e realização das chamadas Reuniões de Alinhamento Estratégico, a RAE.

Para as doze organizações com BSC, o sucesso na implantação é absolutamente comum. Entretanto no uso, somente dez dessas organizações consideram que obtiveram sucesso.

Com relação às RAE, é possível verificar que as organizações que experimentaram maior contribuição com o seu uso são exatamente aquelas cujas reuniões ocorrem com frequência mensal. No sentido oposto, as que obtiveram menor contribuição com realização das RAE são as organizações cujas reuniões ocorrem com intervalos superiores a um mês.

Ainda com relação ao conceito de “sucesso” outras análises permitem algumas relações interessantes e que se destacam pelas possíveis conclusões relacionadas:

1. As duas organizações que informaram que **não obtiveram sucesso** no uso do BSC apresentaram:
  - Grau **baixo** de utilização das informações geradas pelo BSC.
  - Grau **médio** de confiança nas informações geradas pelo BSC.
  - Grau **baixo e médio** de motivação gerado pelo BSC.
  - Uma das duas organizações que apresenta grau de motivação **baixo** tem a **menor frequência de atualização** de grande parte das informações do BSC, ou seja, frequência trimestral.
2. A organização com **menor frequência de atualização** de grande parte das informações do BSC, ou seja, frequência trimestral possui grau **médio** de confiança nas informações geradas.

Com relação ao resultado final do BSC, seu uso propicia uma melhoria de desempenho tanto em termos estratégicos, quanto operacionais. Tal observação faz sentido inclusive para aquelas organizações onde a implementação do BSC não foi considerada um sucesso completo.

## **Seção 1: Organizações Participantes**

Organizações Participantes .....	10
Perfil das Organizações Participantes.....	11
Perfil dos Profissionais Respondentes .....	13

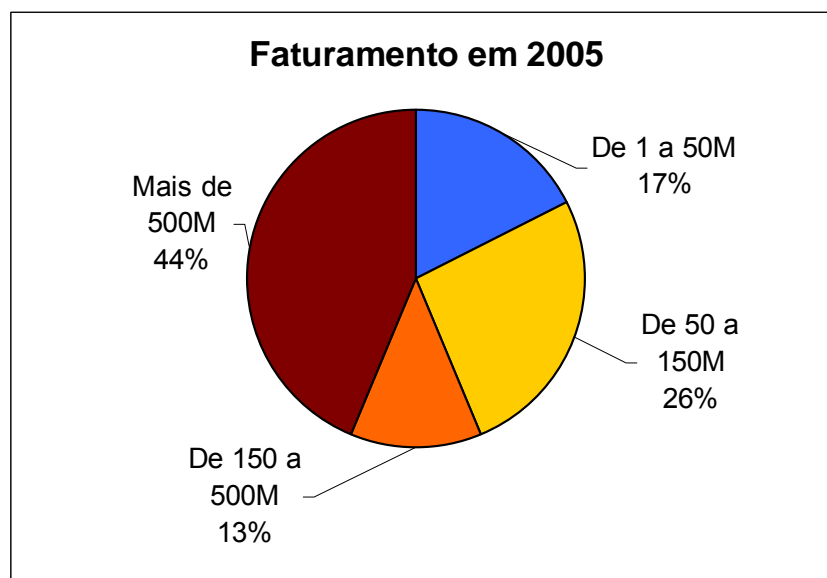
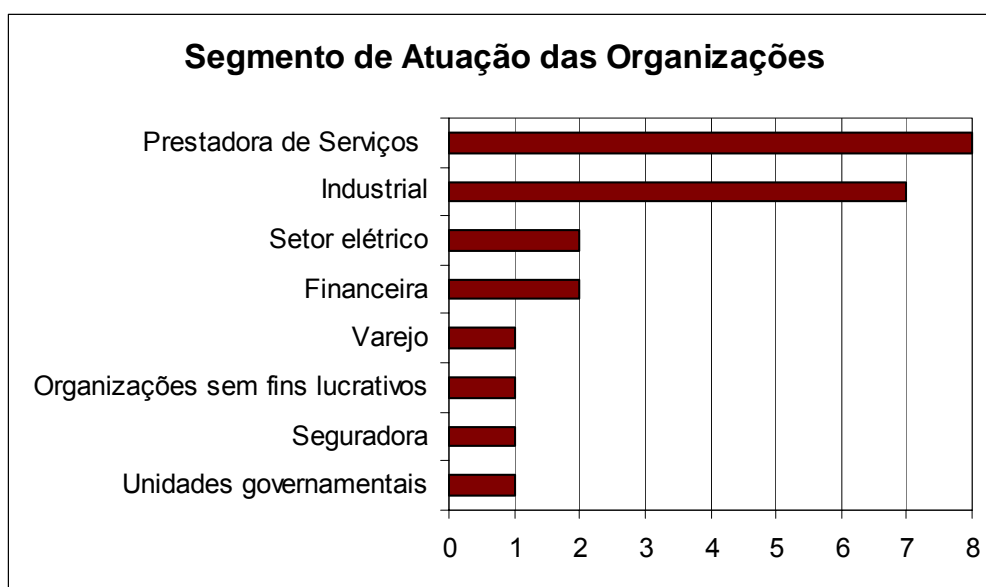
## Organizações Participantes

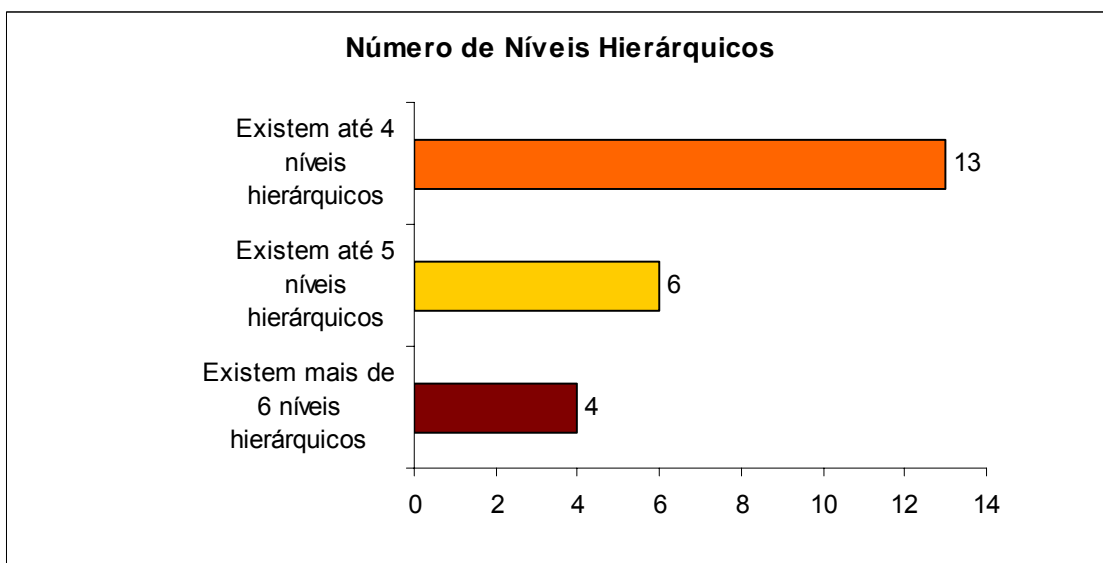
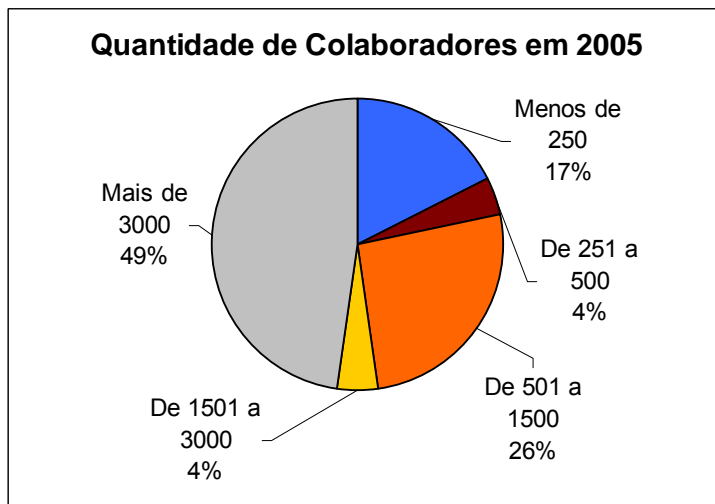
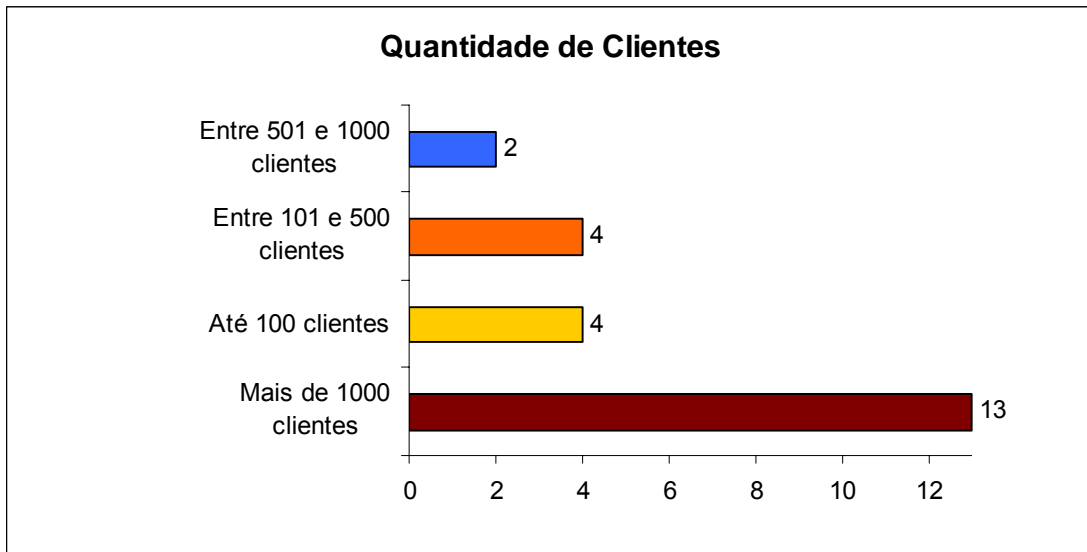
Foram 23 as organizações participantes em nosso estudo, apresentadas a seguir em ordem alfabética:

- A&C Consulting Ltda.
- Accor Hotels
- Bematech S.A.
- Cataguazes-Leopoldina.
- Centro de Análises de Sistemas Navais
- CETIP
- Companhia de Marcas (Richards)
- CHESF
- CST - Arcelor Brasil
- CTCEA
- DBA Engenharia de Sistemas Ltda.
- HSBC Bank Brasil S.A.
- Microsiga Rio Software Ltda.
- Nutrimental S.A.
- Petroflex Indústria e Comércio S.A.
- Promon S.A
- Sadia S.A.
- Schahin Engenharia S.A.
- SERASA S.A.
- Michelin
- SulAmérica Seguros
- Unibanco S.A.
- Votorantim Cimentos

## Perfil das Organizações Participantes

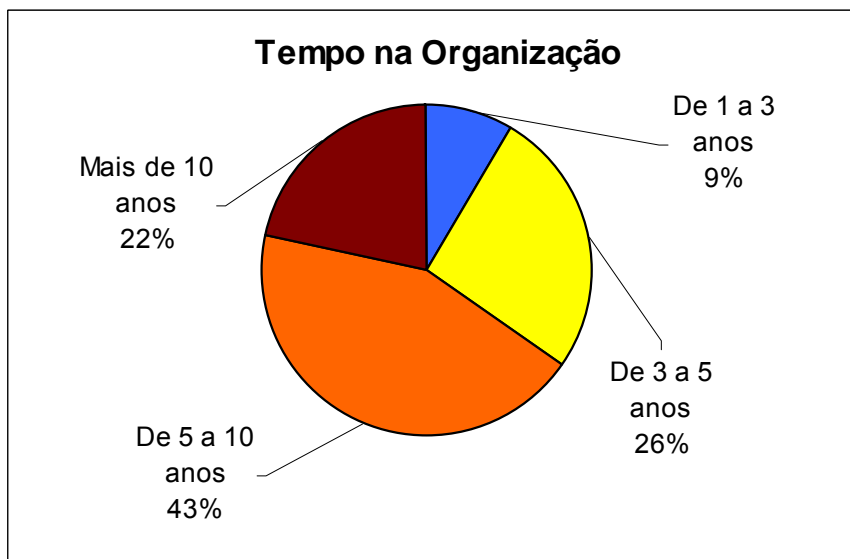
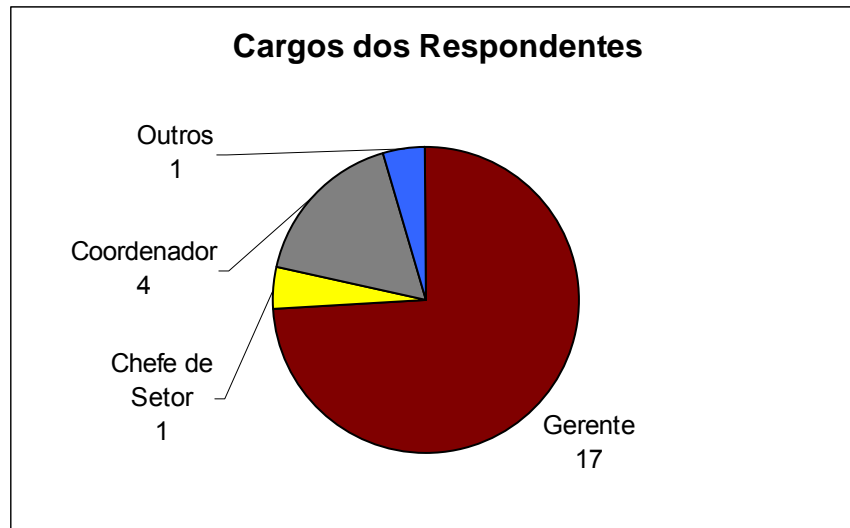
O perfil das organizações participantes pode ser verificado a partir dos gráficos a seguir que apresentam de forma consolidada o segmento de atuação, faturamento, quantidades de clientes e de colaboradores e o número de níveis hierárquicos.





## Perfil dos Profissionais Respondentes

O perfil dos profissionais respondentes pode ser verificado a partir dos gráficos a seguir que apresentam de forma consolidada o cargo e o tempo dos mesmos.

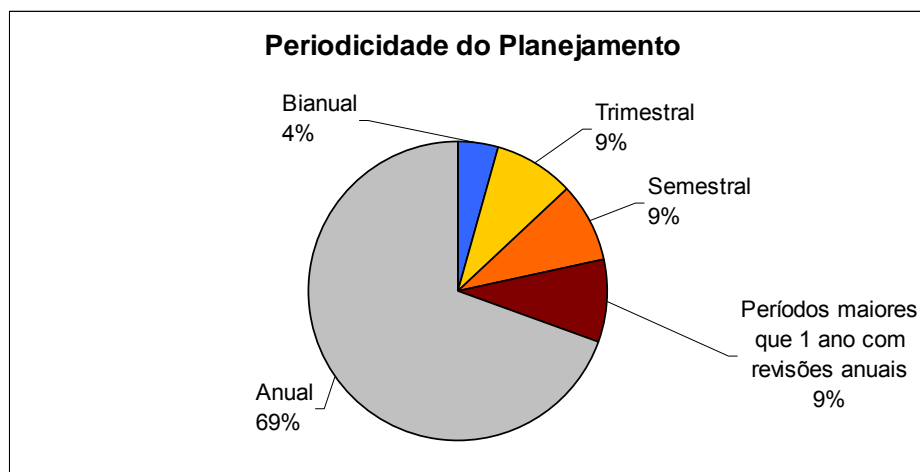


## Seção 2: Gestão da Estratégia nas Organizações

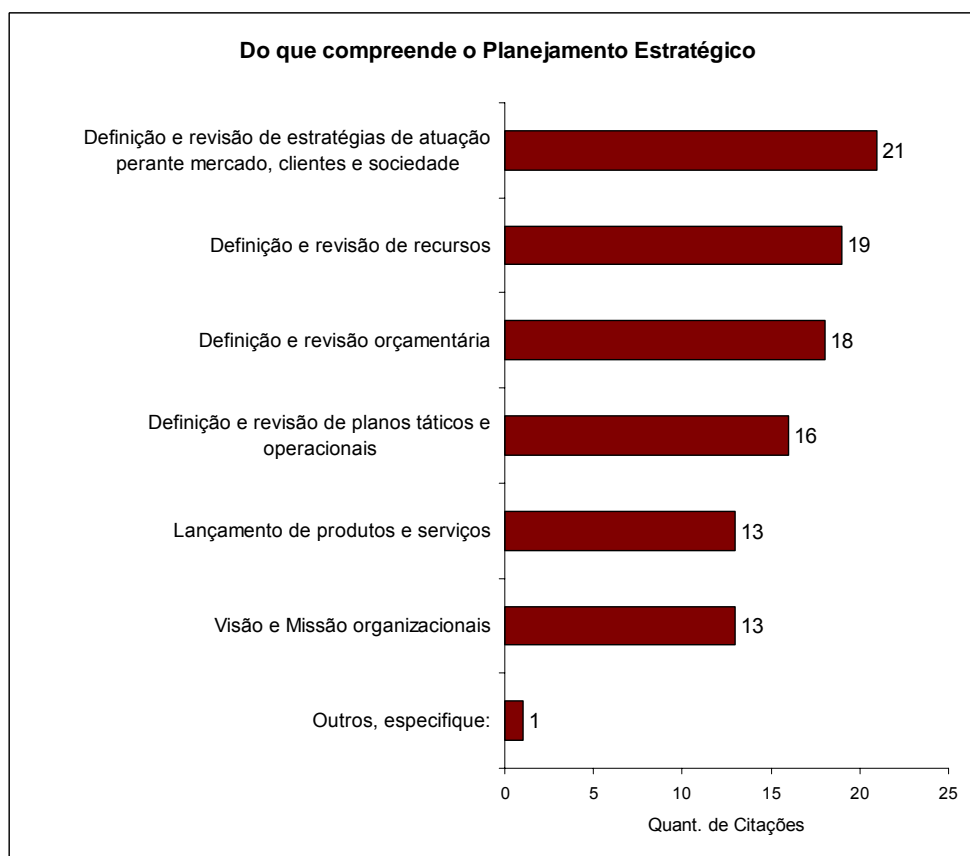
Sobre a Gestão da Estratégia das Organizações .....	15
Sobre o envolvimento e comunicação da estratégia aos colaboradores das organizações.....	16
Com relação a implementação de estratégias .....	18
Com relação à mensuração de desempenho .....	22

## Sobre a Gestão da Estratégia das Organizações

Entre as vinte e três (23) organizações participantes do estudo vinte e duas (22) afirmaram que possuem um processo formal de planejamento estratégico, sendo que o planejamento estratégico tem diferentes ciclos de execução, conforme apresentado no gráfico a seguir:

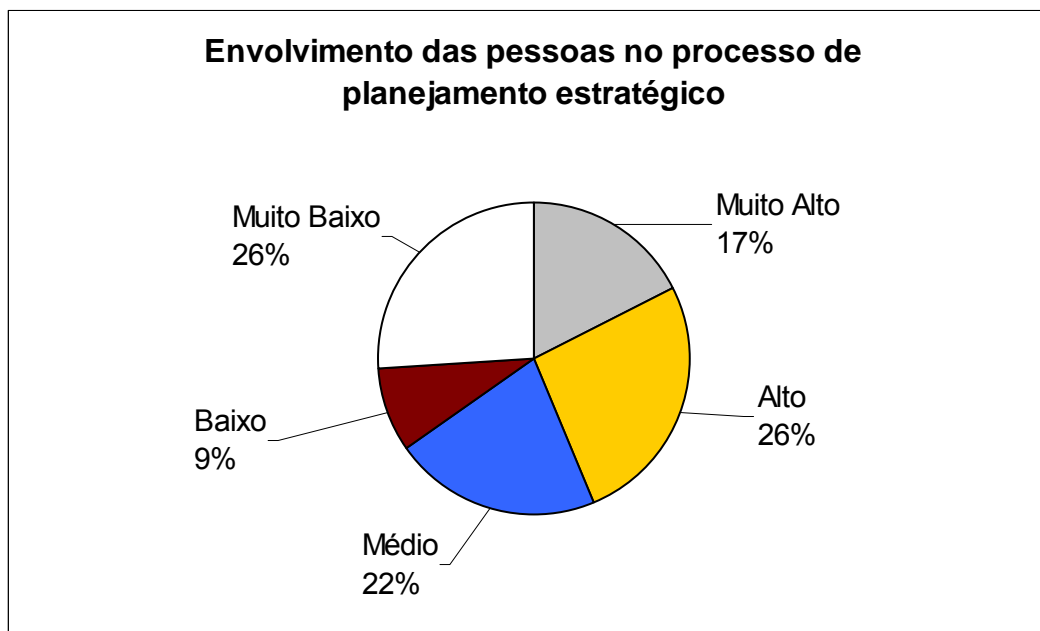


Os respondentes também informaram os principais temas debatidos no processo de Planejamento Estratégico, conforme apresentado no gráfico a seguir:



## Sobre o envolvimento e comunicação da estratégia aos colaboradores das organizações

A seguir apresentamos o nível de participação dos colaboradores das organizações em relação ao processo de Planejamento Estratégico.



A tabela a seguir apresenta uma descrição para os conceitos utilizados no gráfico acima:

Conceito	Descrição
Muito Alto	O processo é muito participativo com envolvimento de pessoas de todos os níveis da organização
Alto	O processo é participativo com envolvimento de pessoas do nível gerencial e superiores
Médio	A participação ocorre com profissionais do nível gerencial apenas fornecendo informações
Baixo	A participação é restrita a alguns profissionais do nível gerencial
Muito Baixo	O processo é realizado apenas pela alta administração

Vale ressaltar que não identificamos nenhum grau de correlação relevante entre o nível de participação no processo de Planejamento Estratégico e o setor de negócios das organizações respondentes.

O gráfico a seguir apresenta as percepções sobre o nível de comunicação das estratégias organizacionais para seus colaboradores na data de seu lançamento.



A tabela a seguir apresenta uma descrição para os conceitos utilizados no gráfico acima:

Conceito	Descrição
Muito Abrangente	Todos na organização entendem as metas e percebem como podem contribuir
Abrangente	Todos na organização entendem as metas mas não percebem como podem contribuir
Pouco Abrangente	A comunicação está vinculada a comunicações institucionais

Vale ressaltar que não identificamos nenhum grau de correlação relevante entre o nível de comunicação e o tamanho da organização seja em termos de faturamento ou em termos de quantidade de colaboradores. Entretanto identificamos que quanto menor for a quantidade de níveis hierárquicos, maior é a tendência de que a comunicação se tenha maior abrangência.

O processo de comunicação da estratégia tem maior tendência de se manter efetivo no médio e longo prazo para as organizações que o realizaram de forma abrangente como é possível concluir a partir da tabela a seguir:

Nível de Abrangência da Comunicação	O processo de comunicação da estratégia se manteve efetivo no médio e longo prazo	
	Não	Sim
Abrangente	4	<b>6</b>
Muito abrangente		<b>5</b>
Pouco abrangente	<b>7</b>	1

## Com relação à implementação de estratégias

O gráfico a seguir apresenta a quantidade de citações de cada barreira à implementação de estratégias segundo a percepção dos respondentes.



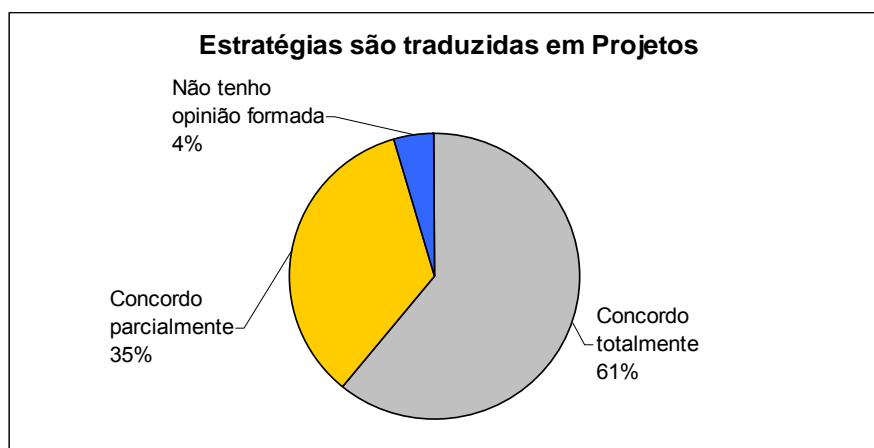
Interessante observar que mesmo para as organizações que possuem o BSC esses fatores permanecem como os mais citados, porém em grau menor. Em termos gerais observa-se que as organizações que possuem o BSC parecem contar com maior facilidade para implementar suas estratégias, visto que as barreiras a essa implementação são menos citadas.

Organizações	Número de citações		
	Falta de Feedback da implementação da estratégia	Estratégia não associada a metas	Total de Barreiras citadas
Não possuem BSC	8	6	21
Possuem BSC	8	4	17

Ressaltamos que não foi observado nenhum grau de correlação entre a barreira mais citada, “falta de feedback de como a estratégia está sendo implementada”, em relação ao nível de abrangência da comunicação ou a quantidade de níveis hierárquicos da organização. No entanto, verifica-se que para há uma grande tendência para quanto maior seja a organização maior será essa barreira, como é possível concluir a partir da tabela a seguir:

Quantidade de Colaboradores	Considerada como barreira	
	Sim	Não
Até 250 colaboradores	4	
Entre 250 e 500 colaboradores	2	2
Mais de 500	13	6
Total geral	16	8

Com relação à transformação de Estratégias em Projetos o gráfico a seguir apresenta a percepção dos respondentes em relação a essa questão.



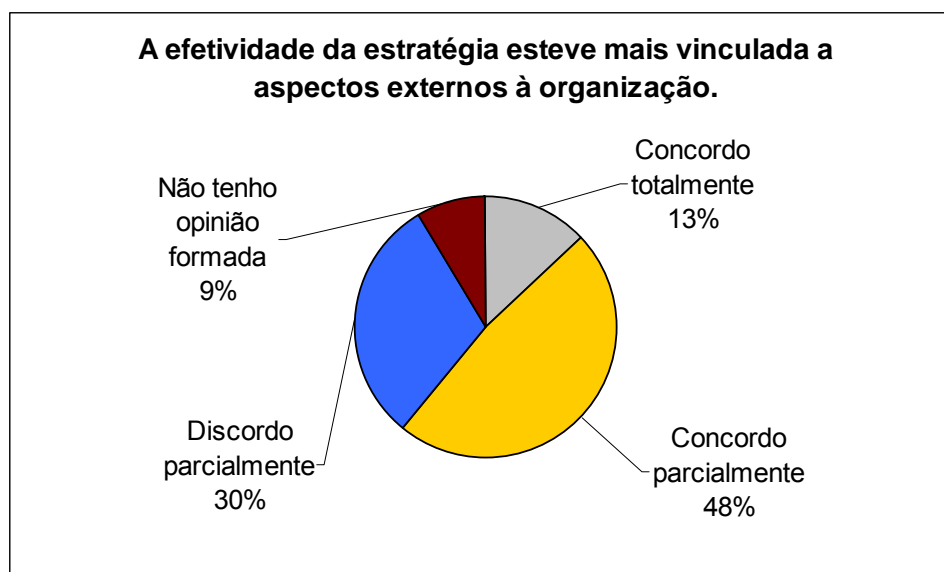
O gráfico a seguir representa a percepção dos respondentes em relação ao sucesso de implementação das estratégias pela organização.

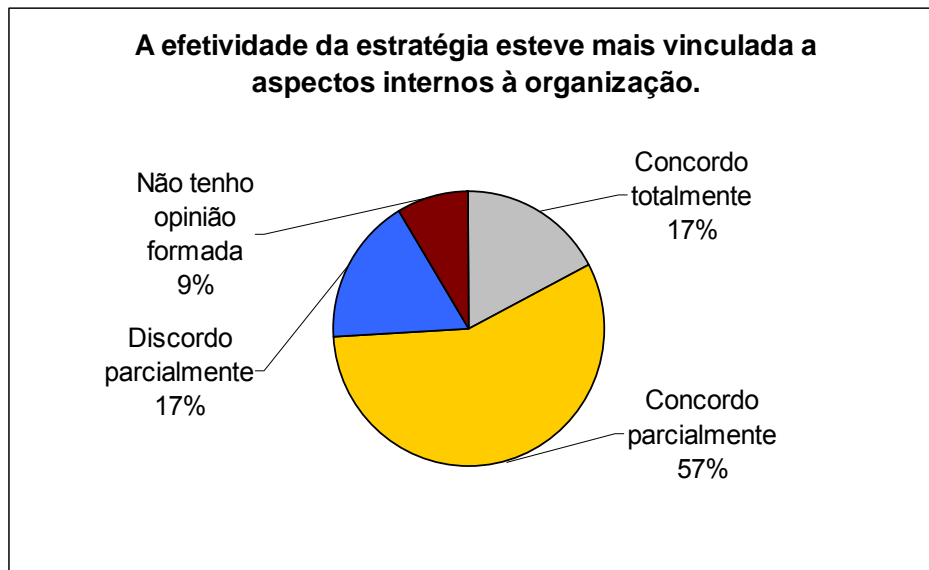


A tabela a seguir apresenta o cruzamento entre as duas questões anteriores, onde é possível perceber maior tendência que as organizações que desenvolvem suas estratégias a partir da realização de projetos obtêm maior sucesso no alcance de suas metas estratégicas.

A organização alcança sucesso na implantação de suas estratégias:	São desenvolvidos projetos específicos para alcance das estratégias:			Total geral
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	
Concordo totalmente	3			19
Concordo parcialmente	11	8		3
Não tenho opinião formada			1	1
Total geral	14	8	1	23

Os gráficos a seguir apresentam a percepção dos respondentes em relação à influência de fatores externos ou internos à organização.



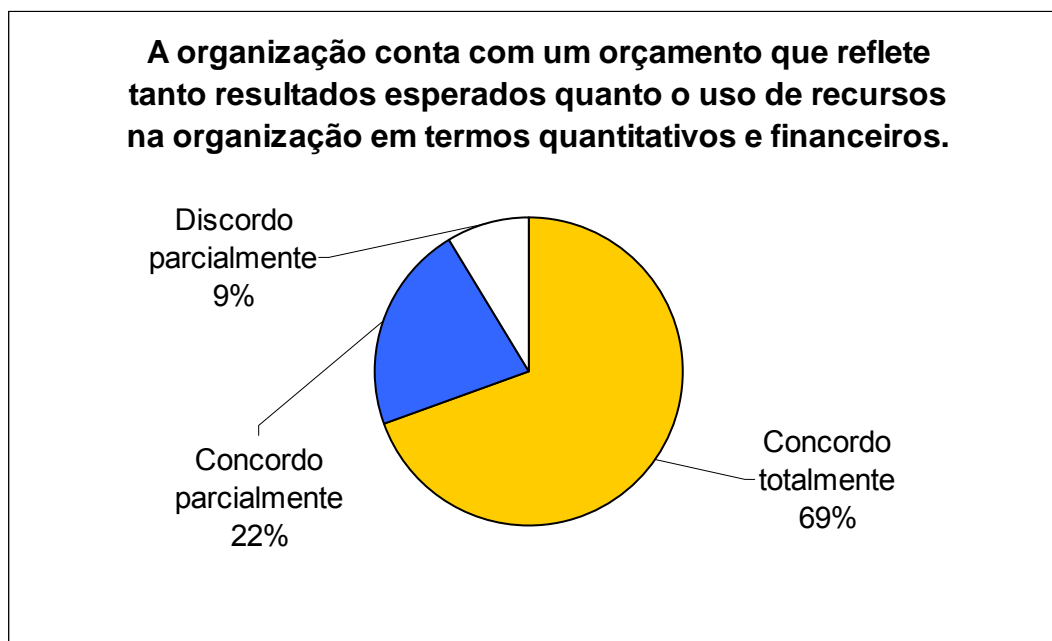


O gráfico a seguir apresenta a opinião dos respondentes em relação à percepção de todos na organização da relação entre as estratégias definidas e as ações tomadas naquela direção.

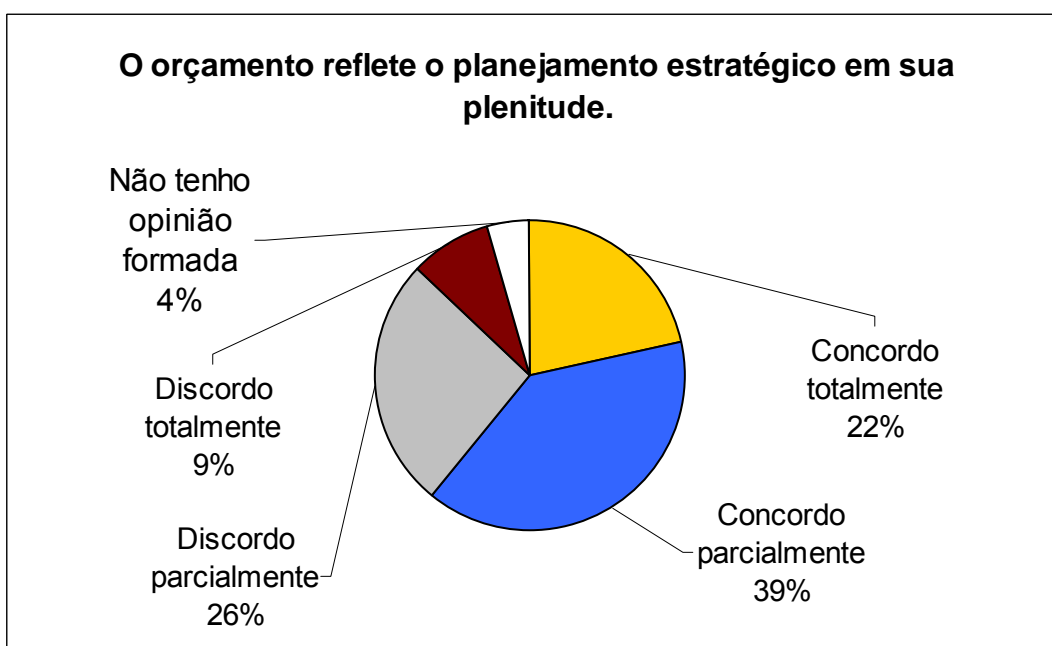


## Com relação à mensuração de desempenho

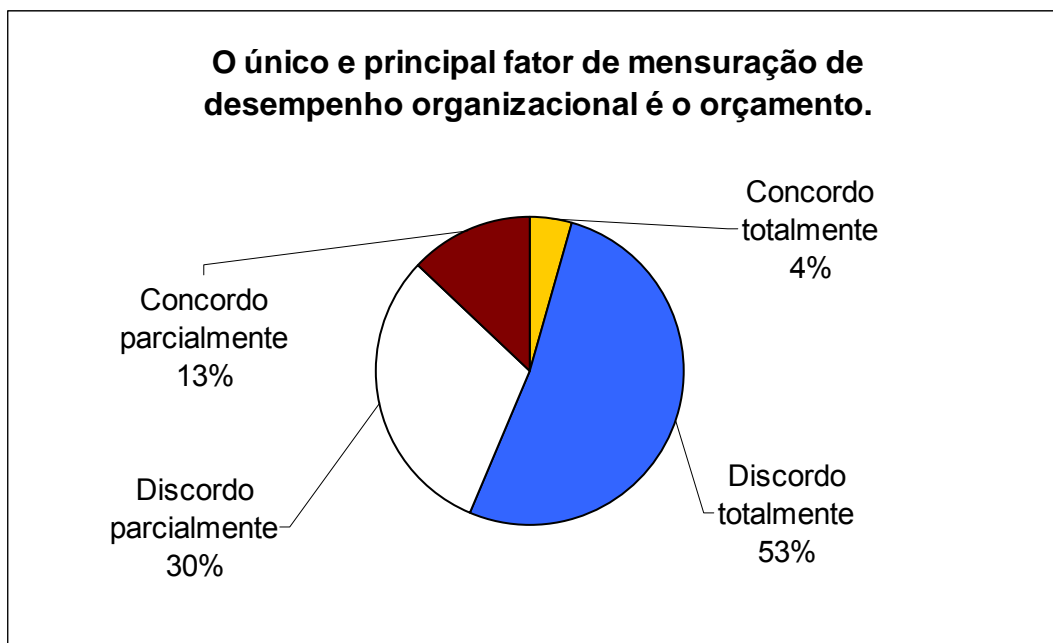
O gráfico a seguir apresenta se as organizações contam com um orçamento que lhes permite definir metas e avaliar resultados tanto em termos de uso de recursos físicos quanto financeiros.



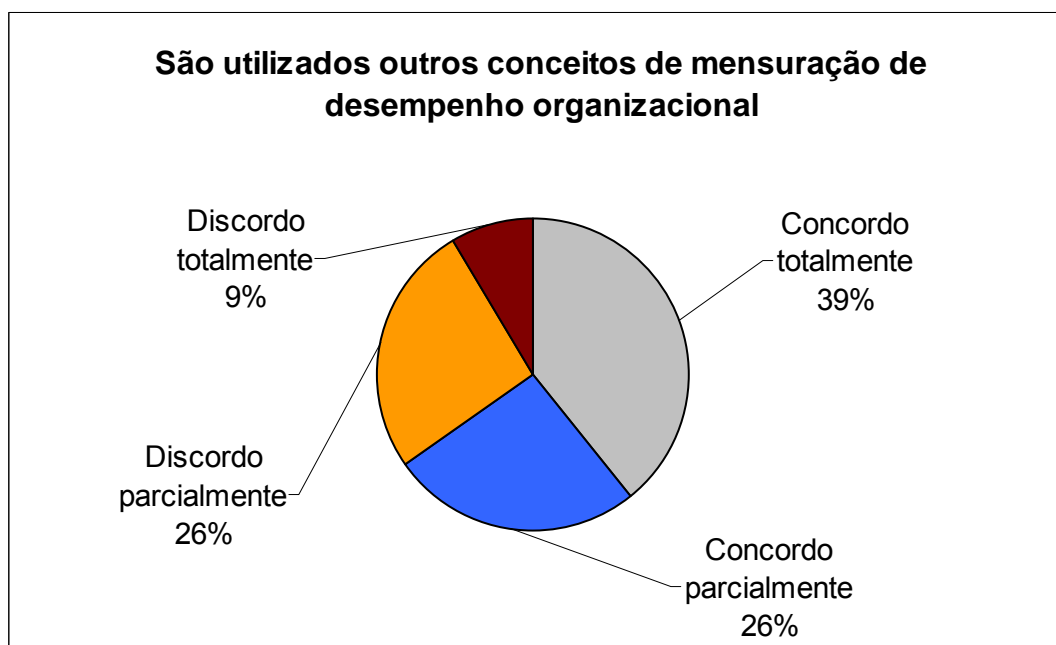
Para 61% das organizações o planejamento estratégico se vê total e parcialmente refletido no orçamento.



Entretanto a maioria (83%) das organizações não tem o orçamento como o único e fator de mensuração de desempenho.

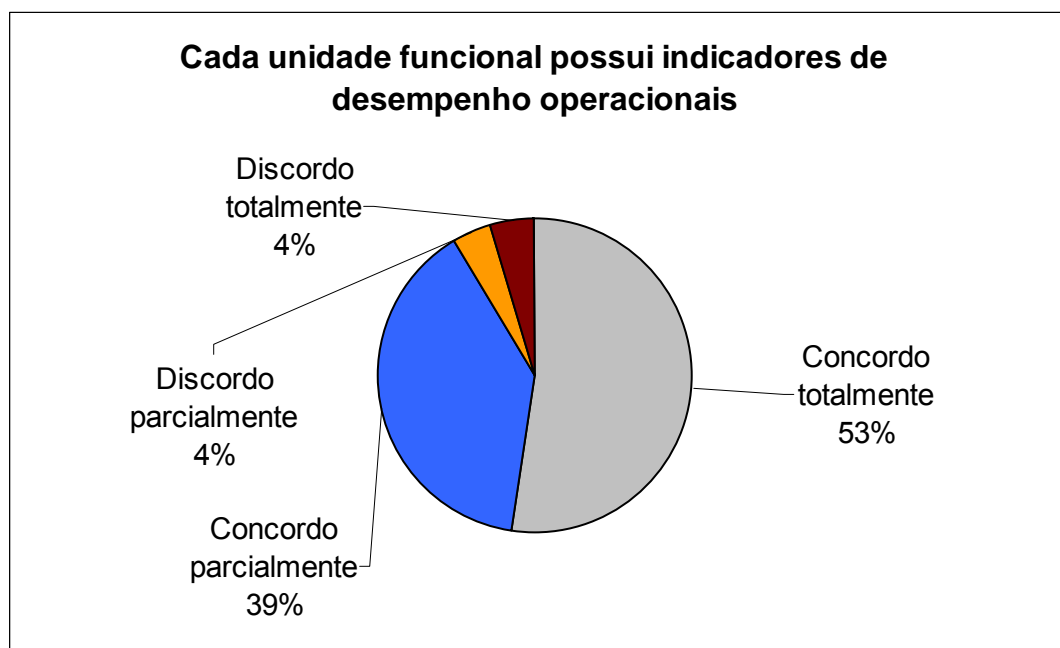


Apesar disso, como apresentado no gráfico a seguir, 35% dos respondentes discordaram total ou parcialmente de que em suas organizações sejam utilizados outros conceitos de mensuração de desempenho organizacional de resultados econômicos e financeiros, como, por exemplo: EBTIDA, EVA, etc.

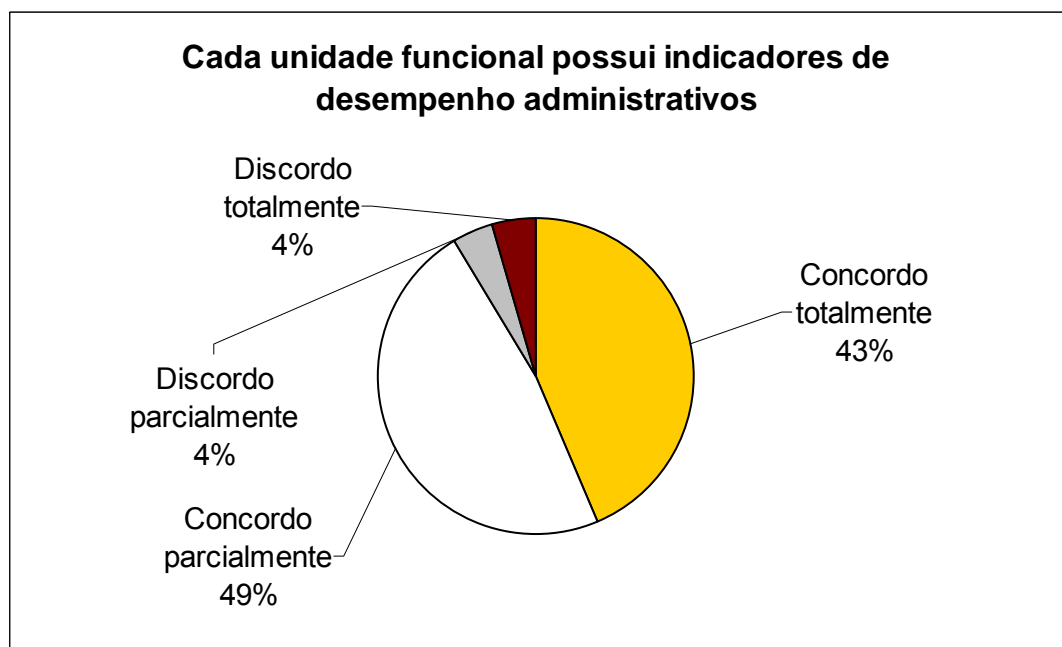


Também foram questionados sobre a utilização de indicadores de desempenho operacionais por cada uma das unidades organizacionais, como por exemplo: tempo de atendimento a clientes; custo de processos e atividades; volume de produtos, etc.

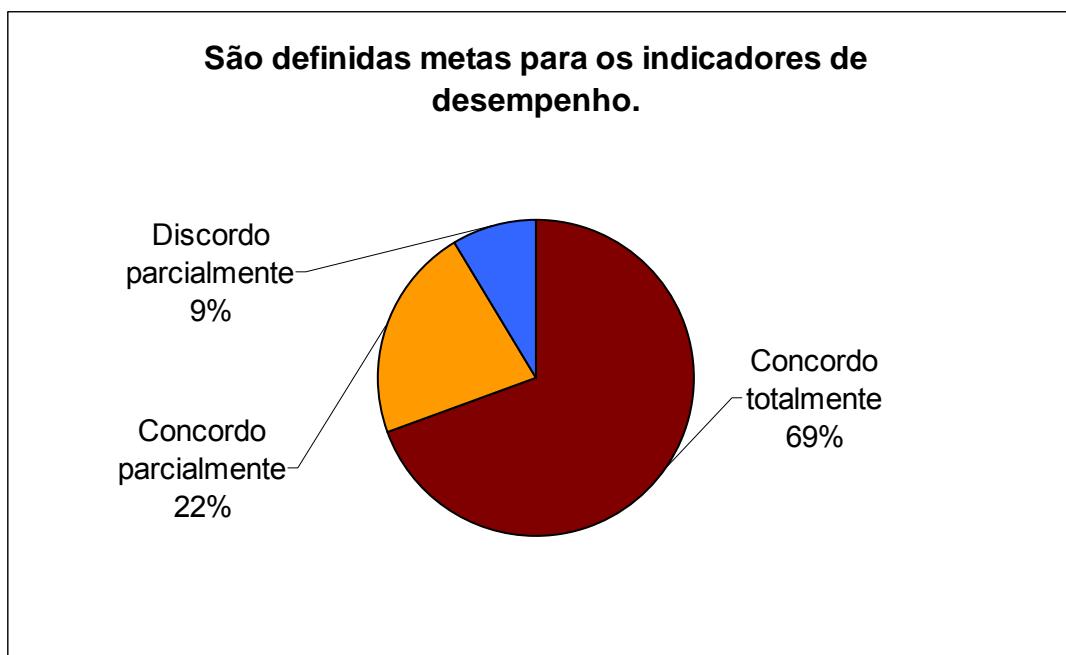
Nesse sentido, somente 2 organizações discordaram total e parcialmente sobre a existência desses indicadores.



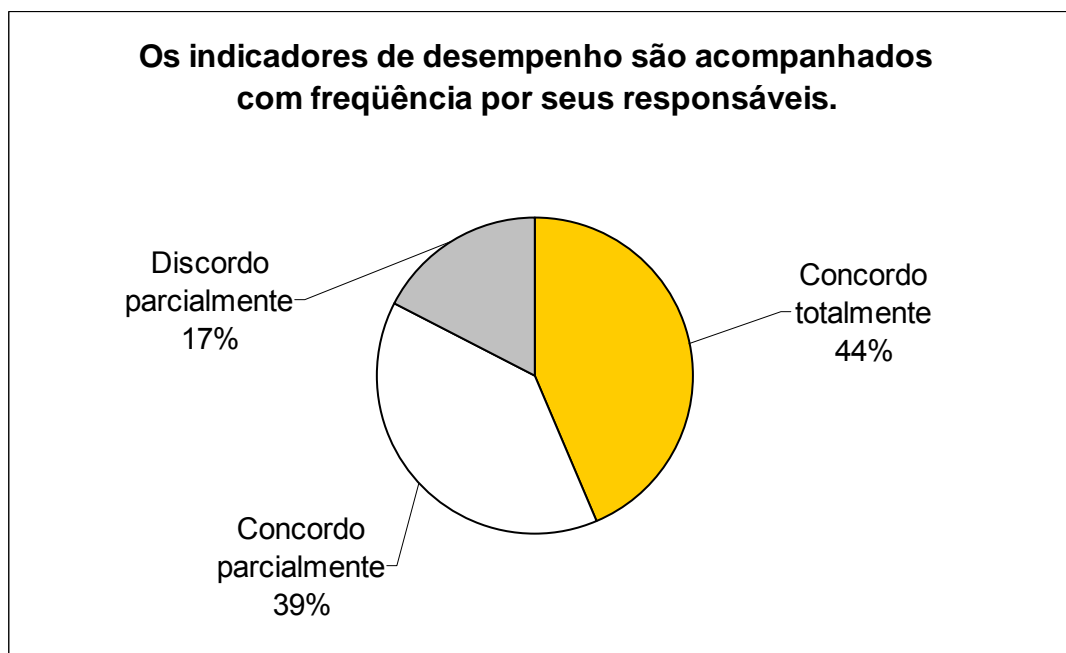
Como pode ser observado no gráfico a seguir, essa situação é similar quando os indicadores de desempenho são de cunho administrativo, como, por exemplo: quantidade de NF's emitidas, custos de treinamento; volume de lançamentos contábeis, etc.



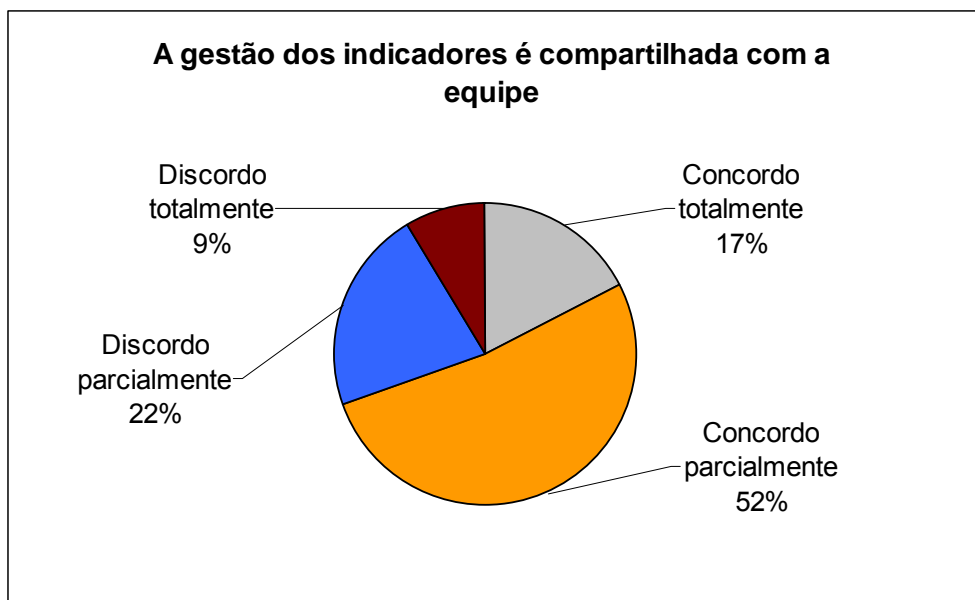
Conforme o gráfico a seguir, na grande maioria das organizações (91%) estabelecem metas para os indicadores, independentemente do tipo de indicador, seja ele administrativo ou operacional.



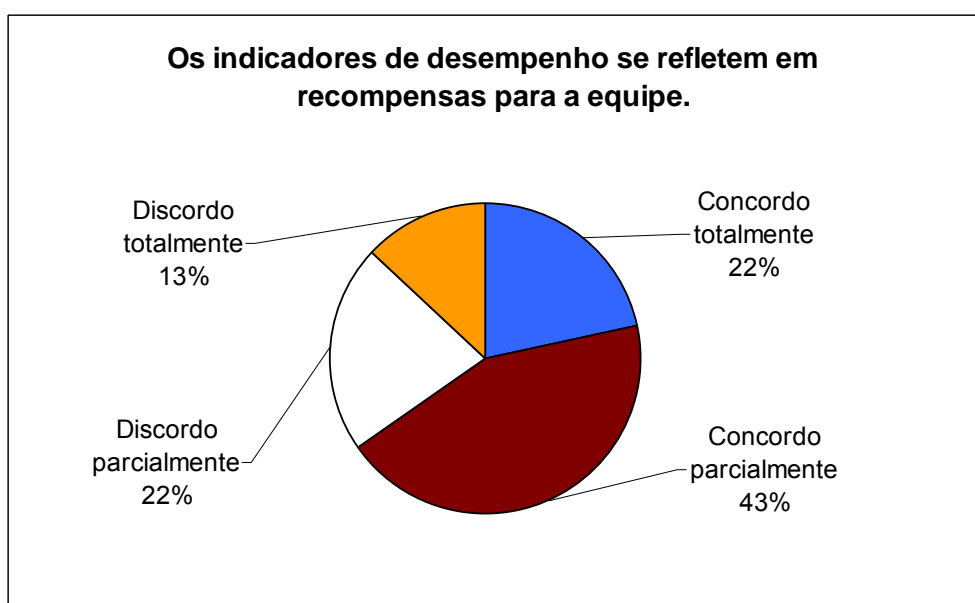
No entanto, observa-se no gráfico a seguir que apesar da existência de indicadores e da definição de metas para os mesmos, sejam eles operacionais ou administrativos em 17% das organizações eles não são necessariamente acompanhados com regularidade por seus responsáveis.



Com relação à forma de acompanhamento dos indicadores de desempenho, questionamos os respondentes se os resultados alcançados são comunicados e compartilhados com a equipe, que discute e apresenta sugestões e soluções para eventuais problemas ou melhorias requeridas. O gráfico a seguir revela que o compartilhamento da gestão dos indicadores ainda não é uma prática totalmente disseminada, visto que em 9% das organizações houve discordância total em relação ao tema.



Ainda com relação à prática de gestão compartilhada de indicadores de desempenho, os respondentes informaram em que grau concordam que existe uma relação entre esses indicadores de desempenho e as recompensas para a equipe, sejam essas de caráter motivacional ou econômicas. No gráfico a seguir, percebe-se que em 35% das organizações não parece haver essa relação.



Na tabela a seguir realizamos o cruzamento entre a gestão compartilhada de indicadores de desempenho e as recompensas para a equipe. Através dela a percepção de haver uma relação direta entre essas duas práticas fica ainda mais forte, visto que em duas organizações onde há recompensas vinculadas com os indicadores, a gestão não é compartilhada. E, no sentido inverso, em duas organizações onde não há recompensas vinculadas aos resultados dos indicadores, não há gestão compartilhada dos mesmos.

Há gestão compartilhada de indicadores de desempenho	Os resultados dos indicadores de desempenho são tem impactos nas recompensas (motivacionais ou econômicas) da equipe.				
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Total geral
Concordo totalmente	2	1		1	4
Concordo parcialmente		7	4	1	12
Discordo parcialmente	1	2	1	1	5
Discordo totalmente	2				2
Total geral	5	10	5	3	23

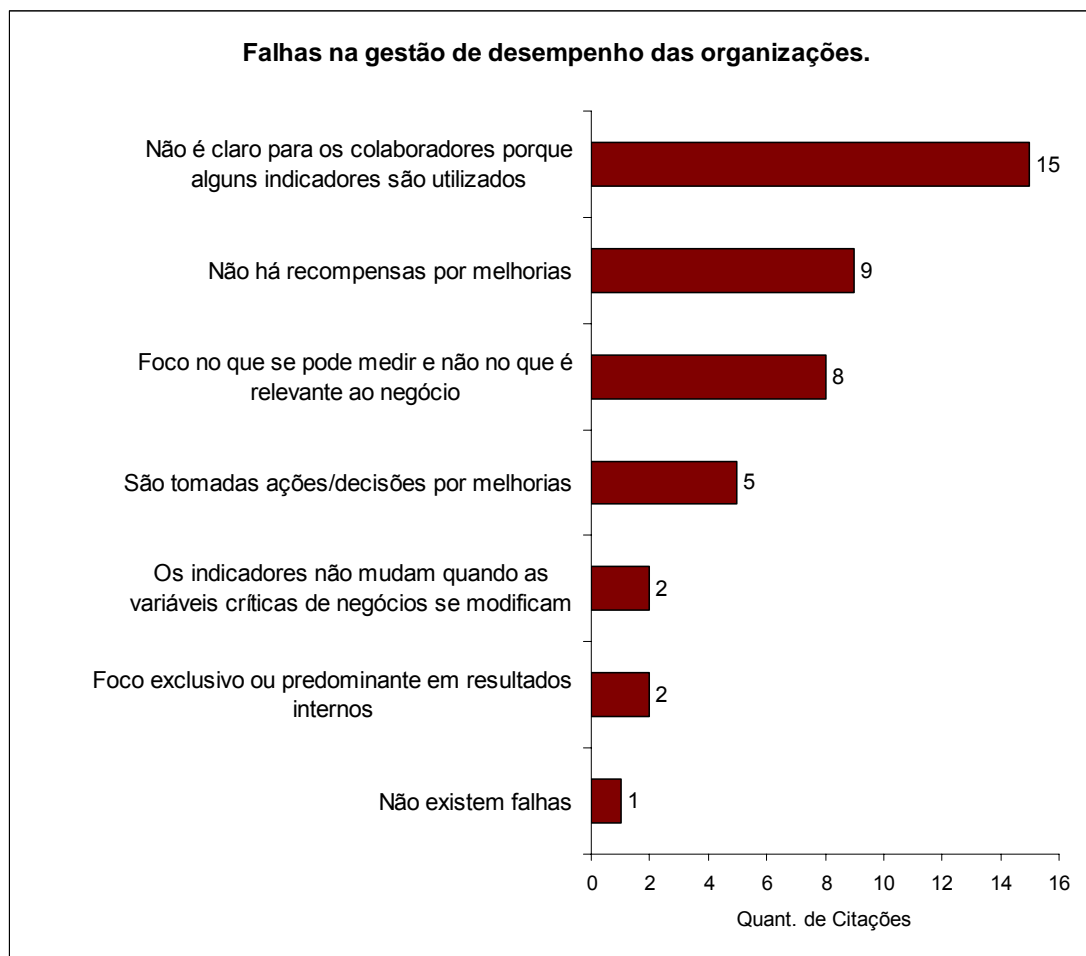
A tabela a seguir apresenta o percentual de nível de atenção (percebido pelos respondentes) que as organizações dedicam às oito principais dimensões de mensuração de desempenho, que são:

- Dimensão Processo: Tempo de execução, capacidade e qualidade do processo e do resultado.
- Dimensão Financeira: Controle de custos, geração de receitas e de investimentos.
- Dimensão Equipe: Capacitação da equipe.

Em destaque aquelas dimensões que receberam baixa ou alta atenção. Assim toda a dimensão de processos recebeu atenção abaixo de 30% por grande parte das organizações, da mesma forma a dimensão equipe. No sentido inverso a dimensão financeira recebeu atenção acima de 60% de grande parte das organizações com exceção da preocupação com geração de investimentos.

Qual o % de nível de atenção que sua organização dedica a cada uma das seguintes dimensões de mensuração?	Menos de 10%	De 10% a 30%	De 30% a 60%	De 60% a 90%	Mais de 90%	Total de Organizações
Tempo de execução	3	7	6	4	3	23
Qualidade dos processos	1	9	7	4	2	23
Capacidade do processo	5	6	6	3	3	23
Qualidade de resultados	6	9	2	6	-	23
Controle de custos	1	5	6	6	5	23
Geração de receitas	2	4	5	6	6	23
Geração de investimentos	6	6	6	3	2	23
Capacitação da equipe	6	6	6	4	1	23

No gráfico a seguir, os respondentes citaram aquelas que seriam as principais falhas na gestão de desempenho em suas organizações - cada respondente pôde citar mais de uma falha. É quase unânime a opinião de que não há clareza para os colaboradores quanto à utilização de alguns dos indicadores.



A tabela a seguir compara as respostas entre as organizações que já contam com BSC e aquelas que não o possuem. É possível observar que parece haver diferentes preocupações entre os dois grupos de organizações.

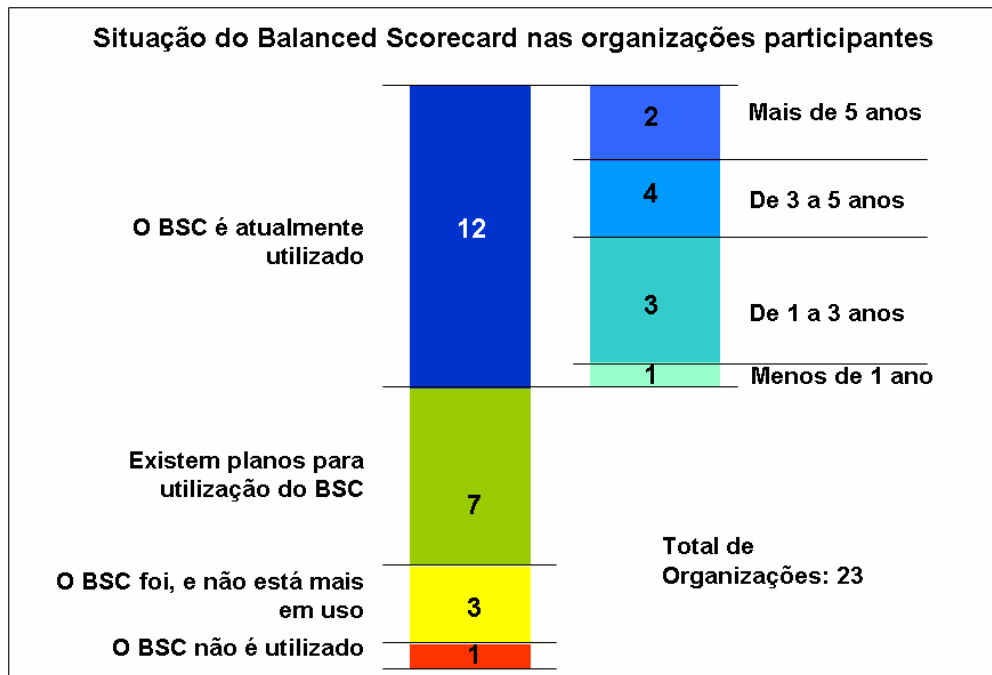
Tipos de Falhas	Organizações que contam com BSC	Organizações que não contam com BSC
Foco exclusivo ou predominante em resultados internos	1	0
Foco no que se pode medir e não no que é relevante ao negócio	3	5
Não é claro para os empregados porque alguns indicadores são utilizados	7	8
Os indicadores não mudam quando as variáveis críticas de negócios se modificam	0	2
São tomadas ações/decisões por melhorias	2	3
Não há recompensas por melhorias	4	5
Não existem falhas	1	0
<b>Total de citações</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

### Seção 3: Balanced Scorecard

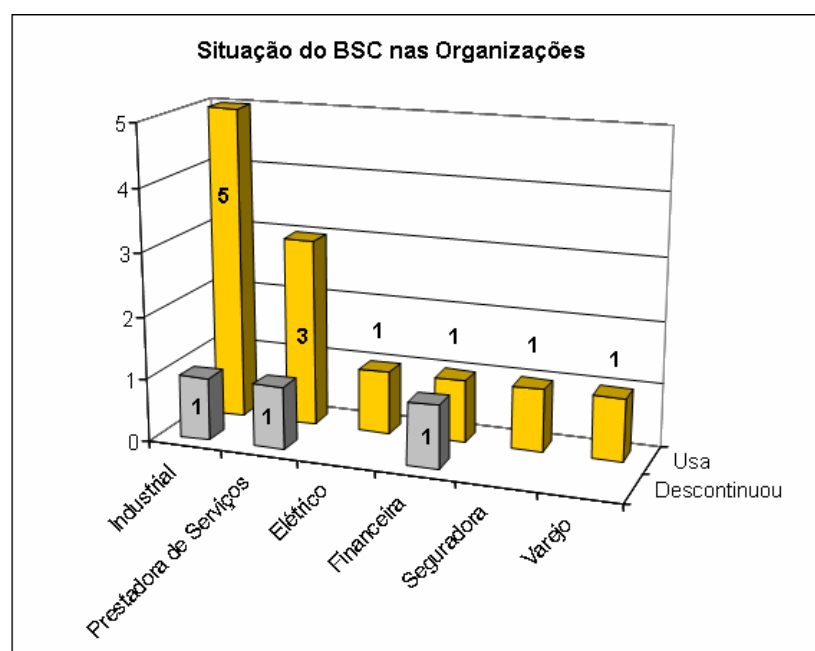
Balanced Scorecard: Quem tem? O que é? Quem teve a iniciativa? .....	30
A implantação do Balanced Scorecard: motivos e responsáveis. ....	33
Influências positivas e negativas para a implantação do BSC.....	36
Componentes do BSC.....	43
Desdobramento da Estratégia .....	48
Nível de envolvimento da organização com o BSC .....	52
O processo de condução do BSC .....	53
Resultados do BSC.....	54

## Balanced Scorecard: Quem tem? O que é? Quem teve a iniciativa?

O gráfico a seguir resume a situação com relação ao uso do Balanced Scorecard como ferramenta de mensuração de desempenho conforme informação dos respondentes.

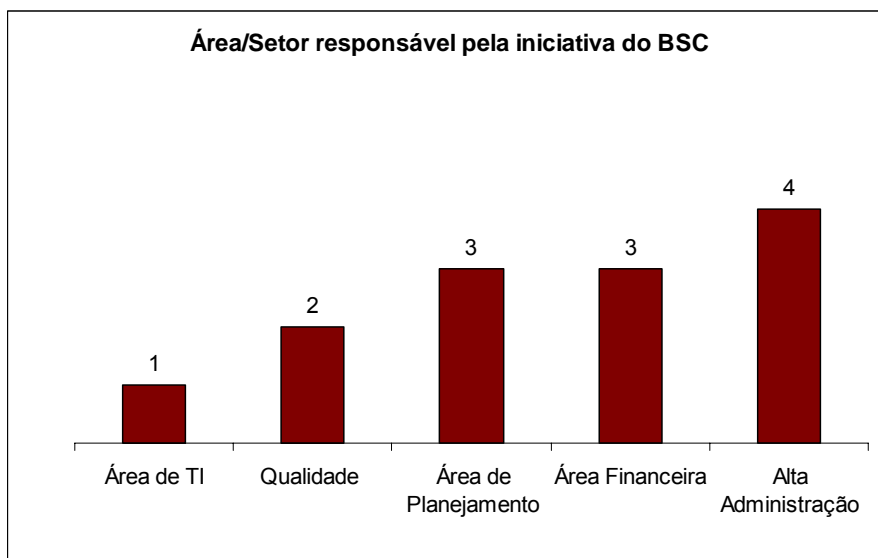


Analisando ainda o uso ou a descontinuidade do BSC entre as organizações, e considerando seu tipo, não observamos nenhuma relação entre essas variáveis, como pode ser verificado no gráfico a seguir:

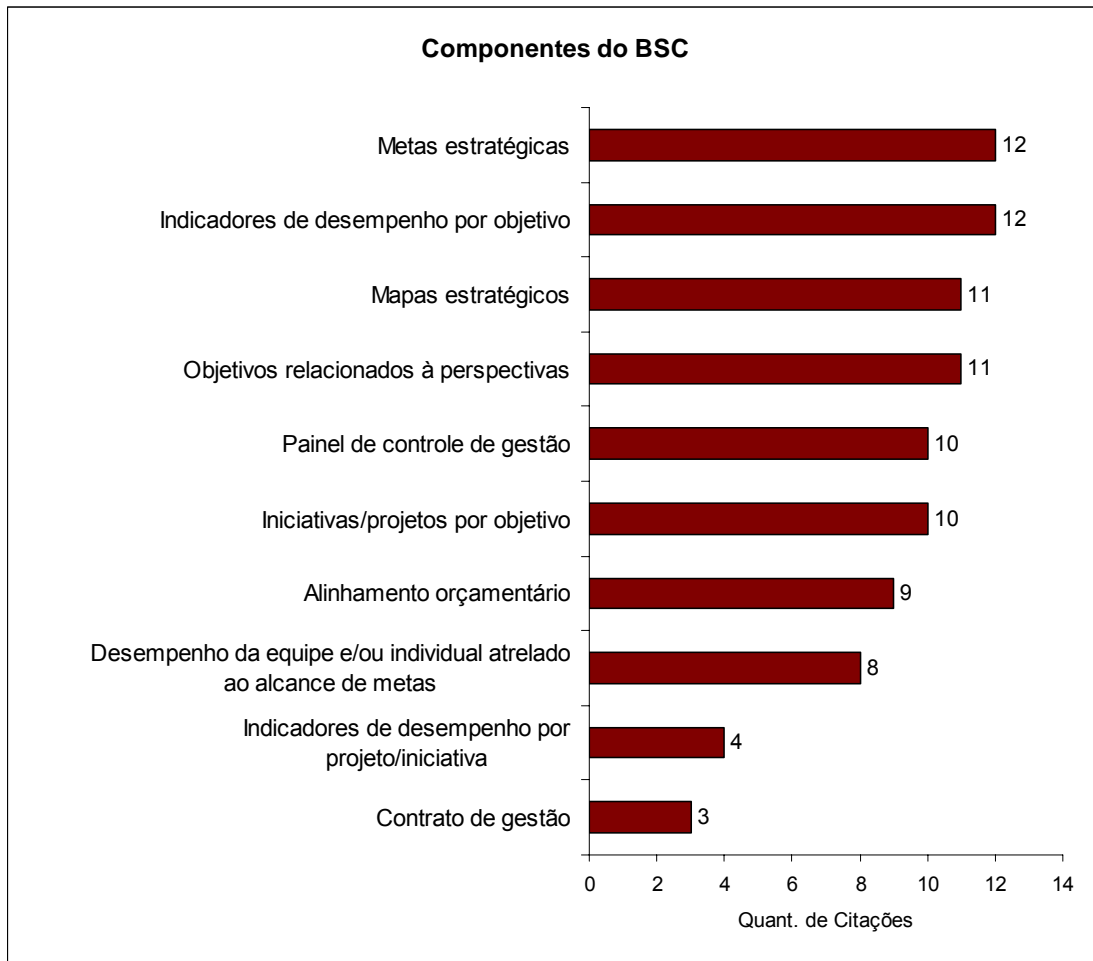


Vale ressaltar ainda que das 12 organizações que mantêm-se usando o BSC, duas são de pequeno porte tanto em termos de faturamento como de clientes - as demais são de tamanho grande, considerando os mesmos fatores de tamanho.

Com relação à área e/ou setor responsável pela implementação do BSC, destaca-se a Alta Administração, seguida das Áreas Financeira e de Planejamento, como apresenta o gráfico a seguir.

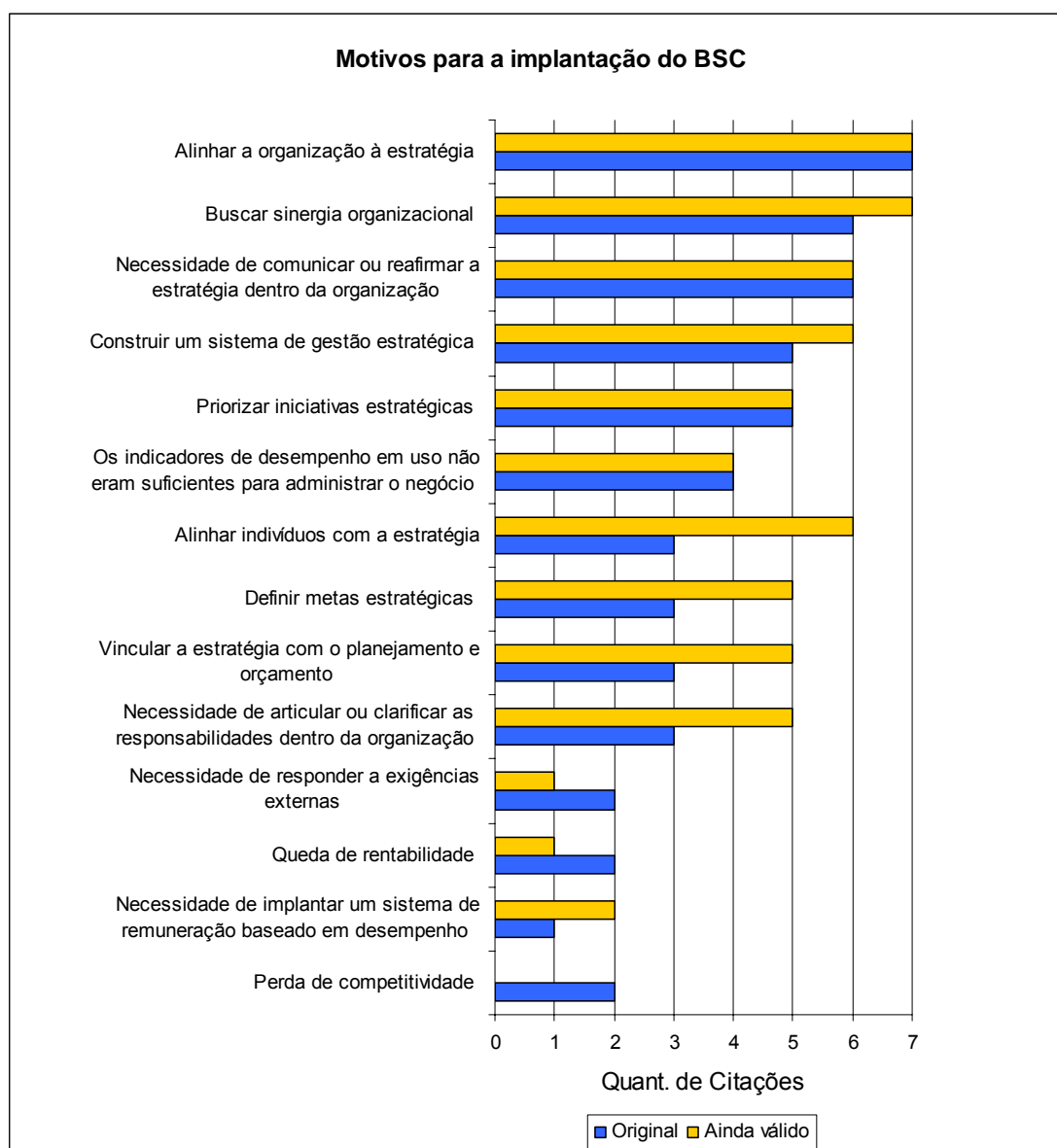


Considerando os componentes constituintes do BSC de acordo com a filosofia sugerida para essa ferramenta, e considerando que os diferentes caminhos seguidos para a implantação e os momentos de maturidade de cada uma das organizações, buscou-se verificar em que grau esses componentes estão sendo utilizados. O gráfico a seguir apresenta um resumo das citações dos respondentes - cada respondente pôde citar mais de um componente:

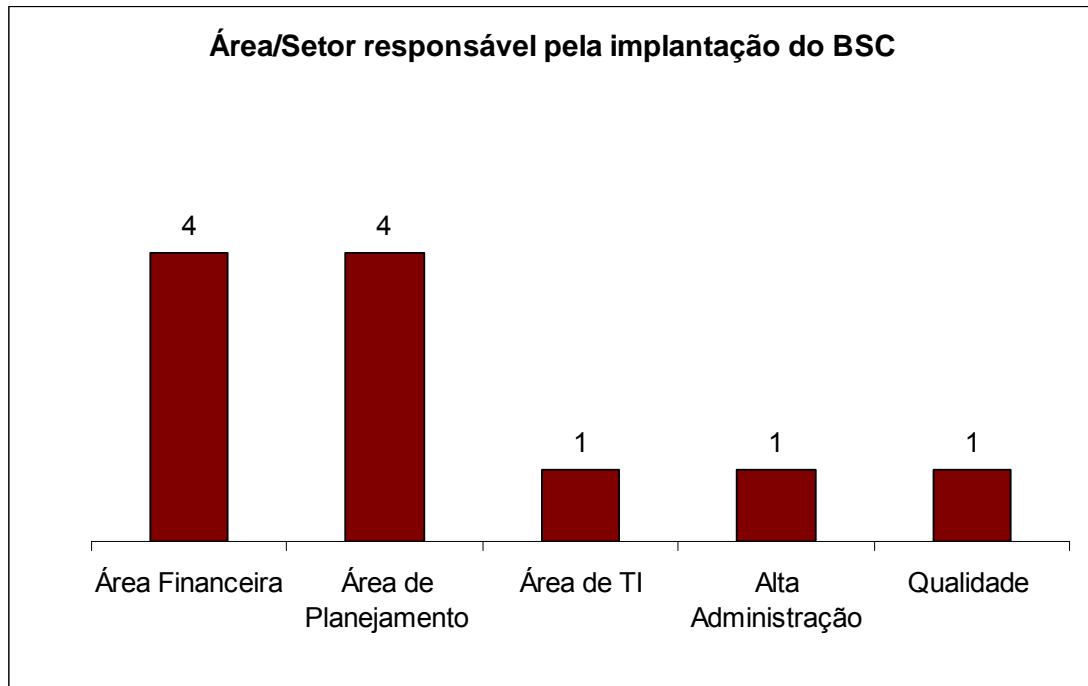


## A implantação do Balanced Scorecard: motivos e responsáveis.

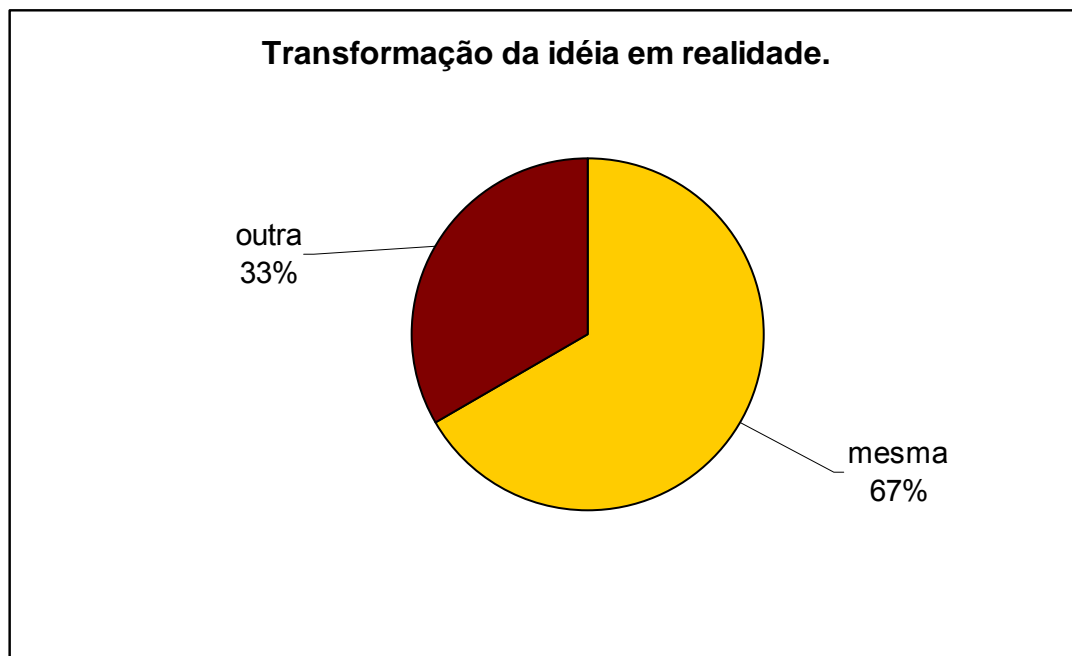
Com relação aos motivos que levaram a implementação do Balanced Scorecard, destacam-se a “necessidade de alinhamento da organização a estratégia” e a “busca pela sinergia na organização”. Sendo que somente o primeiro motivo manteve-se com o mesmo destaque no momento inicial e atual. Merece destaque o “alinhamento dos indivíduos a estratégia” que teve maior evolução positiva entre o momento inicial e o atual. No sentido inverso “perda de competitividade” foi o motivo que perdeu maior força entre o momento original de implantação e o atual. O gráfico a seguir apresenta todos os motivos citados pelos respondentes, cada respondente pode citar mais de um motivo.



O gráfico a seguir apresenta que setores/áreas foram responsáveis pela condução do processo de implantação do BSC:

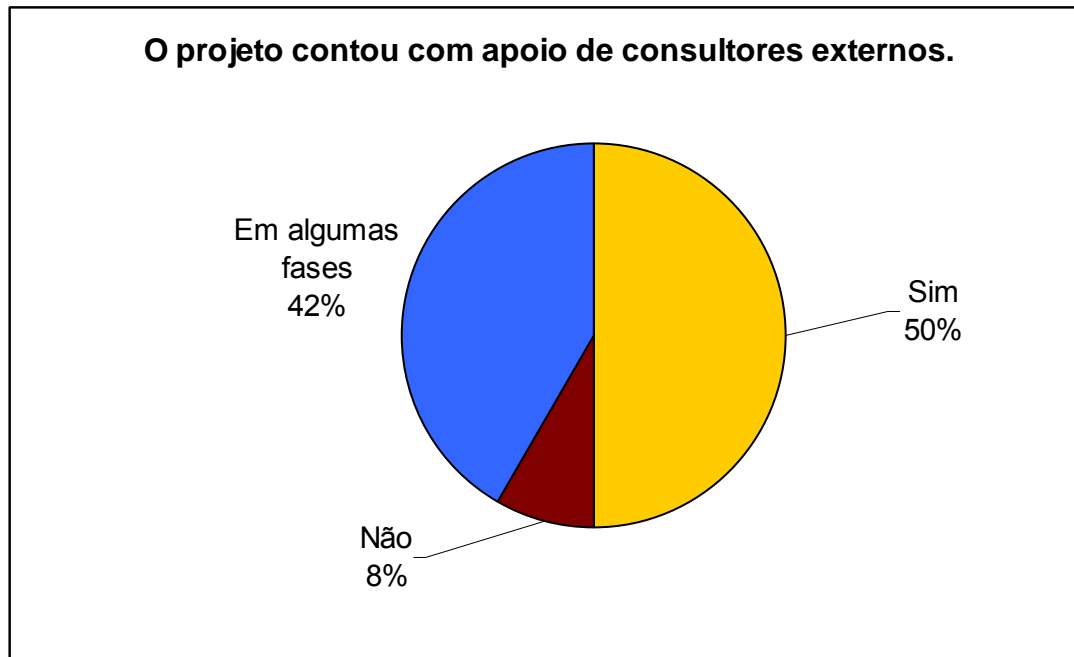


O gráfico a seguir compara a área/setor que foi responsável pela iniciativa pelo BSC com aquele que ficou responsável por tornar a idéia uma realidade.



Considerando a implantação do BSC como uma iniciativa inédita nas organizações, seria esperada a contratação de consultores para apoio no processo de

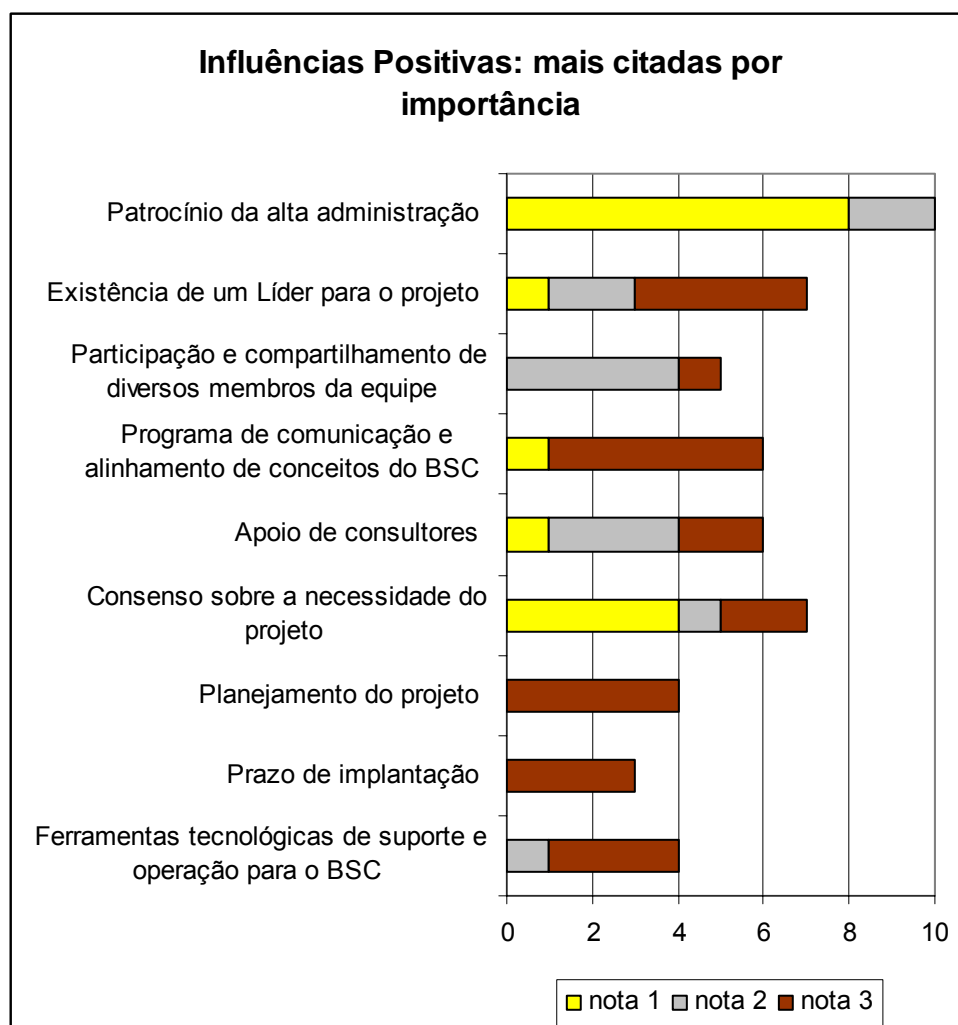
implementação. Tal expectativa se confirma a partir análise do gráfico a seguir, onde somente uma das organizações não contou com apoio de consultores.



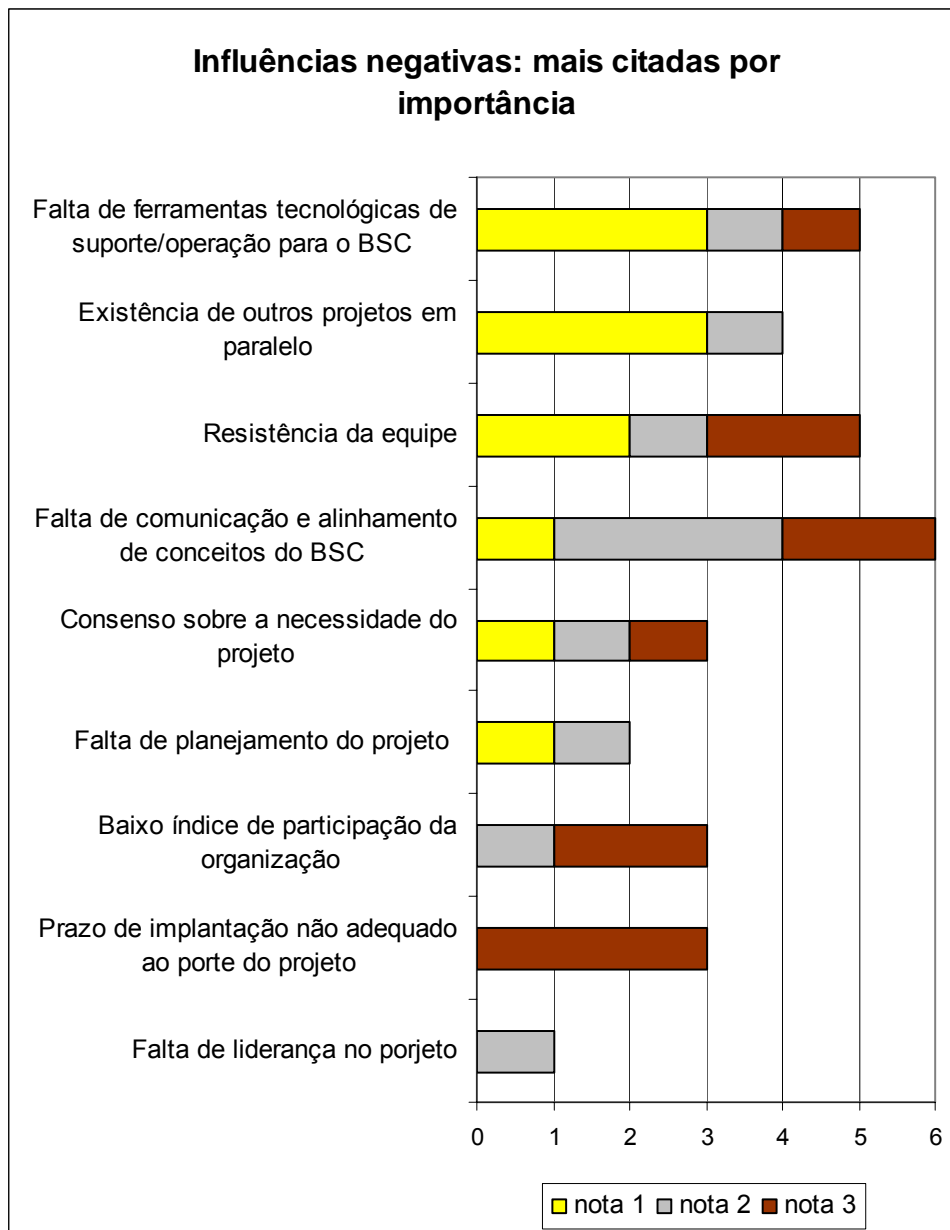
## Influências positivas e negativas para a implantação do BSC.

Com relação às influências positivas e negativas, foram desenvolvidas três diferentes análises. Na primeira análise foram selecionados aqueles fatores que receberam maiores notas em termos de influência, sendo nota 1 a mais influente, seguida pela nota 2 e assim por diante. Na segunda análise apresentam-se os fatores ponderados pelas notas e quantidade de citações recebidas. As duas primeiras análises foram preparadas individualmente para as influências positivas e negativas, na terceira análise, por sua vez, confrontam-se os fatores mais positivos com os mais negativos.

Seguem os gráficos de cada uma das análises realizadas:





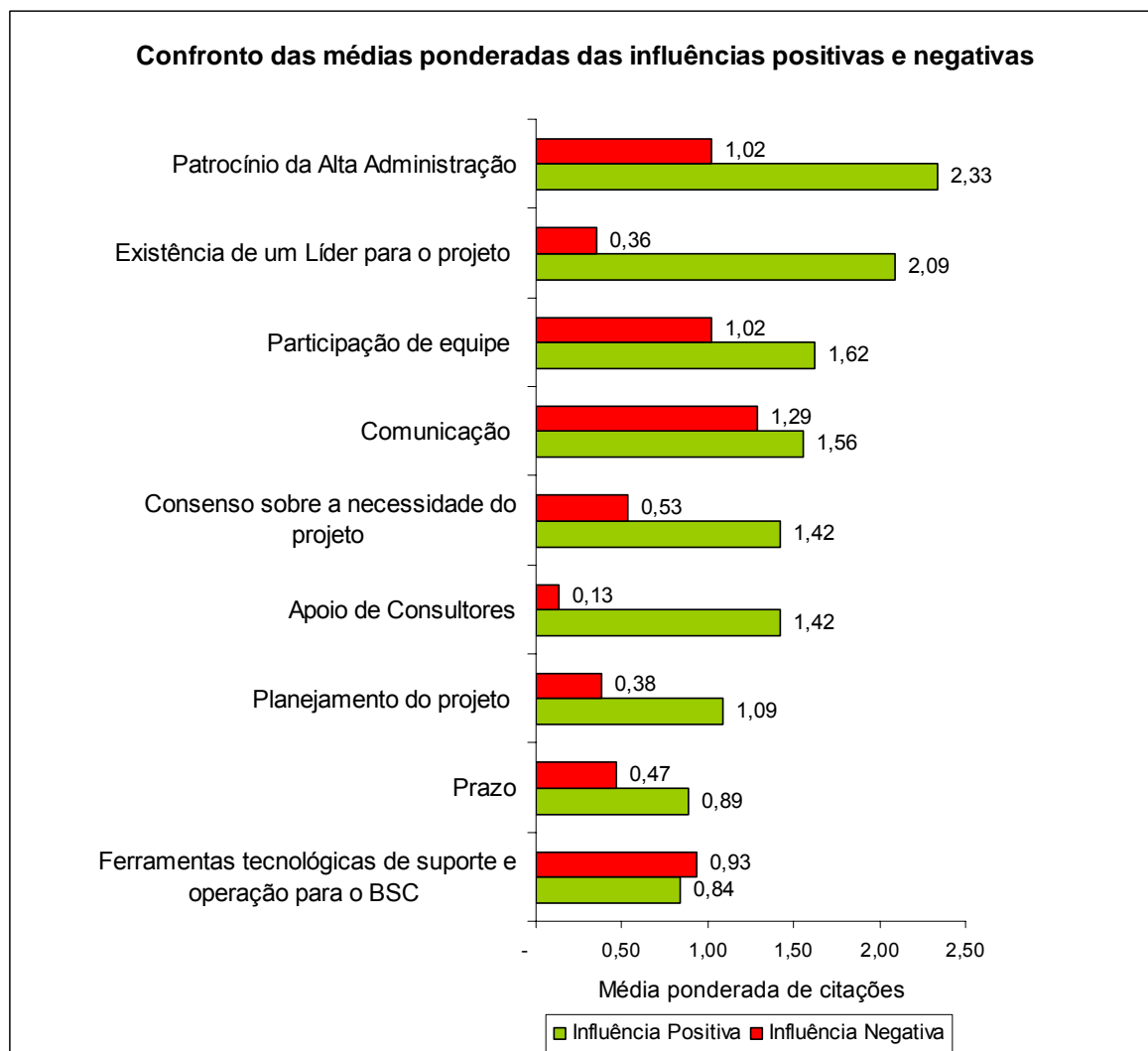




A tabela a seguir apresenta a relação entre as influências positivas e negativas.

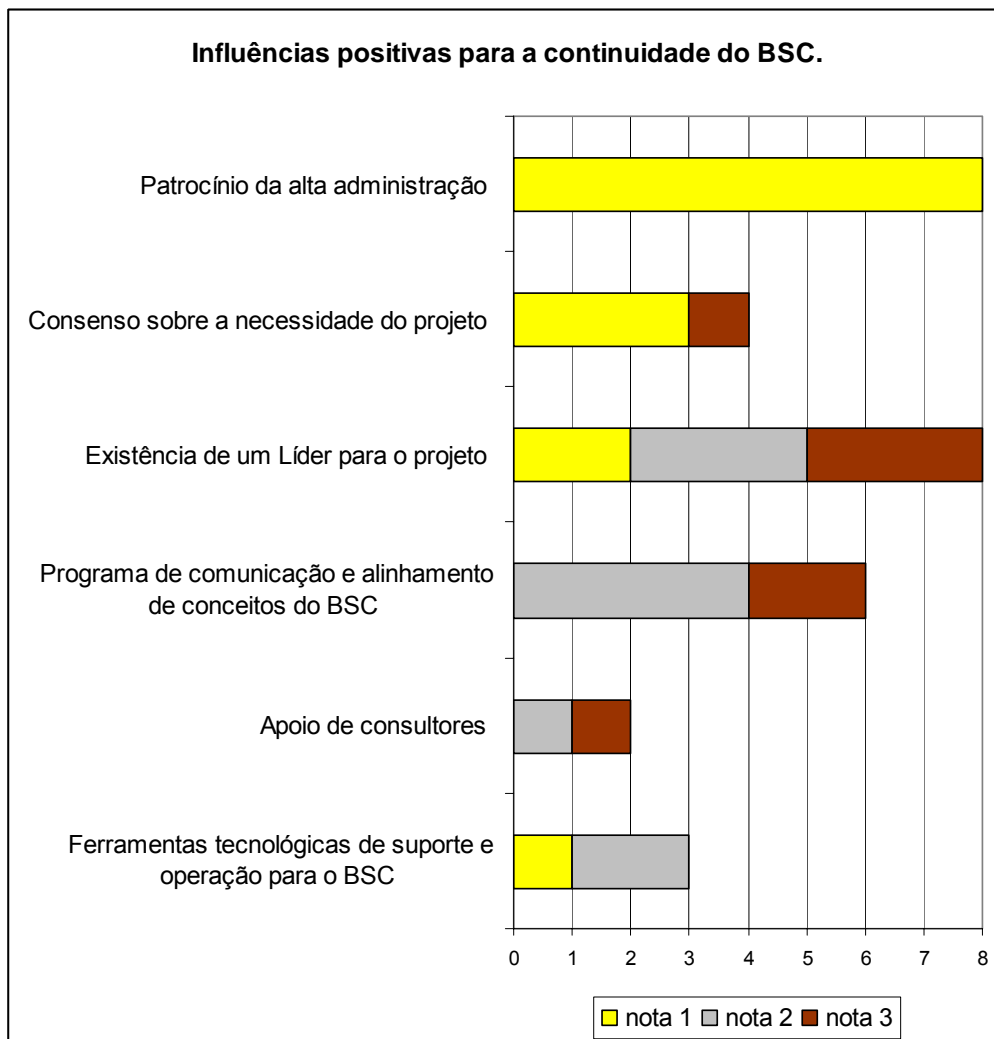
Influências positivas	Influências negativas
Patrocínio da alta administração	Falta de patrocínio da alta administração
	Existência de outros projetos em paralelo
Programa de comunicação e alinhamento de conceitos do BSC	Falta de comunicação e alinhamento de conceitos do BSC
Prazo de implantação	Prazo de implantação não adequado ao porte do projeto
Apoio de consultores	Falta de apoio de consultores
Planejamento do projeto	Falta de planejamento do projeto
Participação e compartilhamento de diversos membros da equipe	Baixo índice de participação da organização
	Resistência da equipe
Existência de um Líder para o projeto	Falta de liderança no projeto
Consenso sobre a necessidade do projeto	Consenso sobre a necessidade do projeto
Ferramentas tecnológicas de suporte e operação para o BSC	Falta de ferramentas tecnológicas de suporte/operação para o BSC

No confronto onde uma influência positiva está associada a mais de uma influência negativa, a maior média ponderada entre as influências negativas foi aquela utilizada para a comparação com a influência positiva. Assim por exemplo, o positivo “Patrocínio da Alta Administração” está relacionado com dois fatores negativos: “Falta de patrocínio” e “Existência de outros projetos em paralelo”, que tiveram respectivamente notas 1,13 e 1,02. A nota final ficou como 1,02. O gráfico a seguir apresenta o confronto entre os fatores influentes.



Entre os fatores influentes a Comunicação é o que mais chama atenção, visto que tem elevada influência positiva e a maior influência negativa. O “Patrocínio da Alta Administração” também tem destaque por ser o fator mais positivo e também o segundo mais negativo.

Com relação à continuidade do BSC, estão apresentados no gráfico a seguir os fatores mais influentes em termos positivos. São os fatores que receberam maiores notas em termos de influência, selecionados pelos mesmos conceitos utilizados anteriormente, sendo nota 1 a mais influente, seguida pela nota 2 e assim por diante.



Assim, o fator Patrocínio da Alta Administração continua como principal fator de influência mesmo após a implementação do BSC. Chama atenção também a necessidade de um líder para o projeto mesmo que encerrado, ou seja, mesmo após o BSC implantado ter se tornado um processo.

Ainda com relação à continuidade do BSC, também foram realizadas as análises considerando-se os fatores ponderados pelas notas, e quantidade de citações recebidas. O gráfico a seguir apresenta o resultado dessas análises.

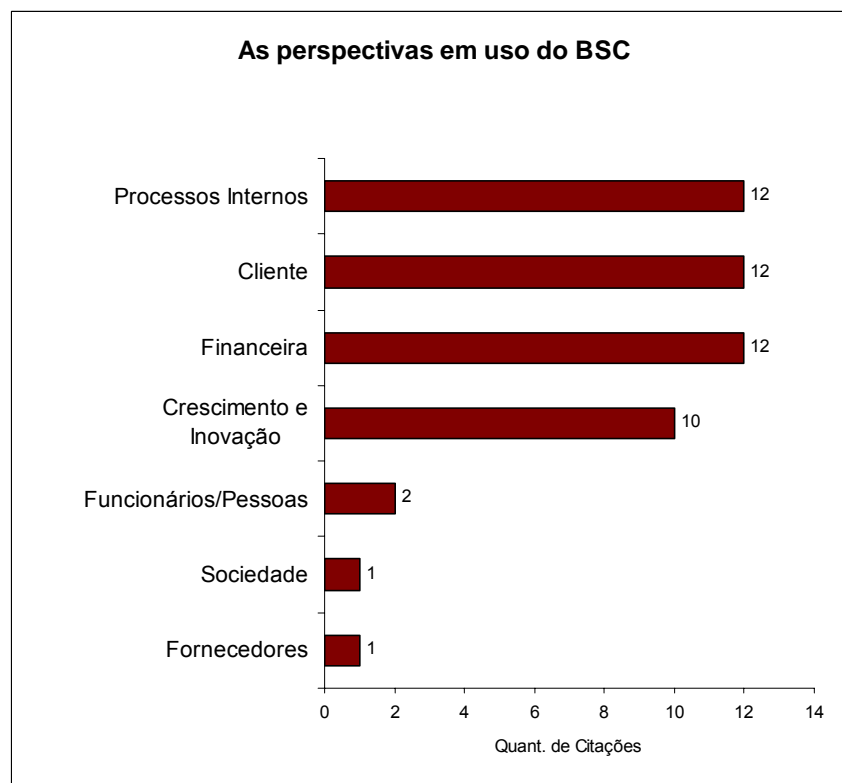


## Componentes do BSC

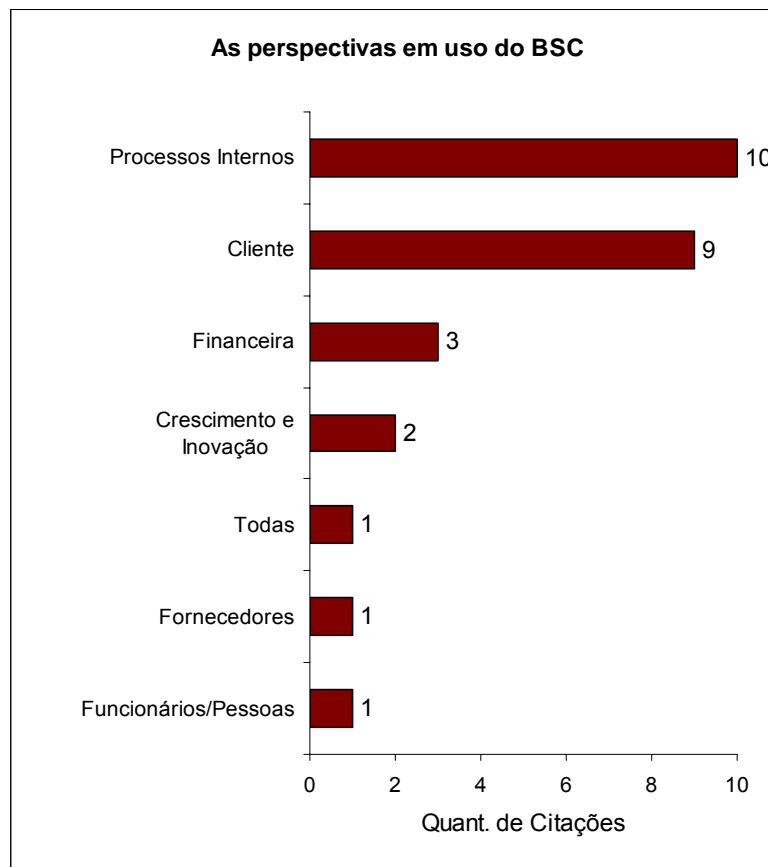
Considerando a diversidade de organizações e dos possíveis modelos de Balanced Scorecard as próximas análises buscam identificar quais seriam os modelos utilizados. O gráfico a seguir apresenta quantas são as perspectivas em uso pelas organizações.



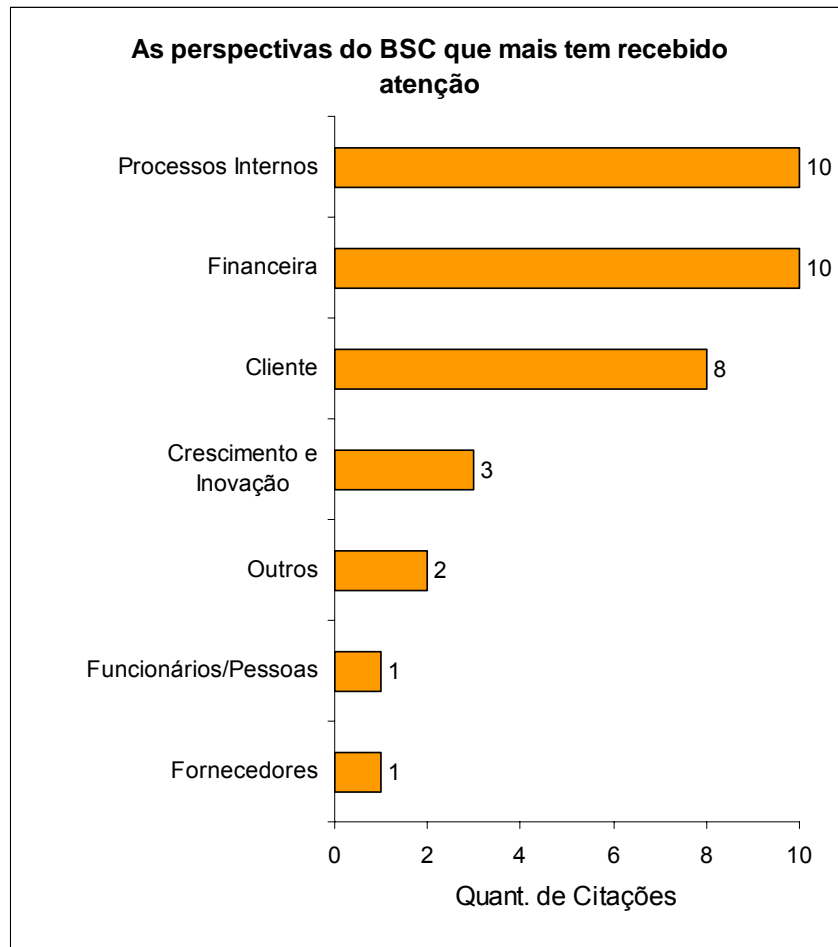
O gráfico a seguir apresenta quais são as perspectivas em uso pelas organizações.



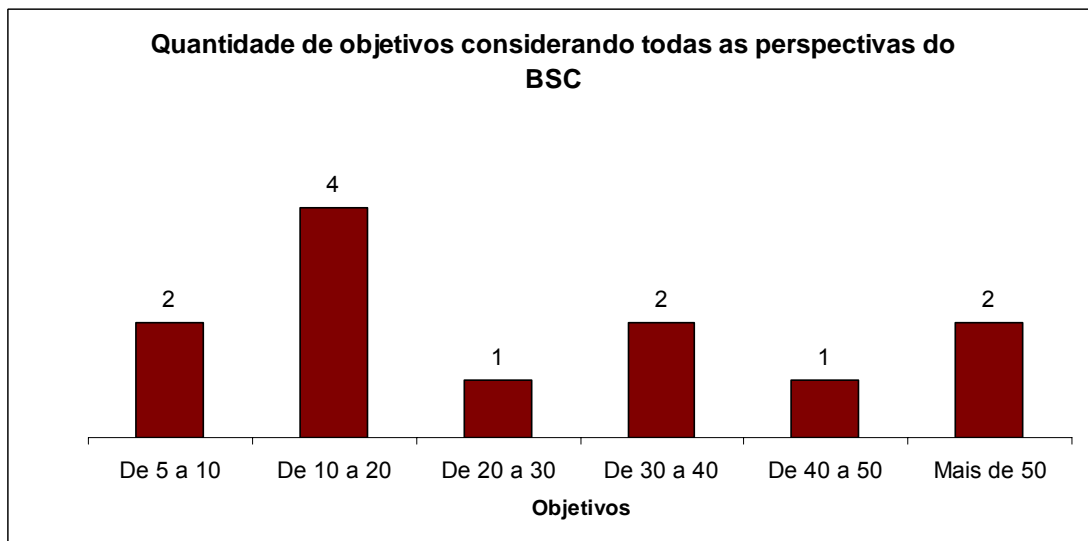
O gráfico a seguir apresenta aquelas perspectivas em que houve maior debate e discussão para definição de temas e objetivos estratégicos. Cada respondente pode apontar mais de uma perspectiva.



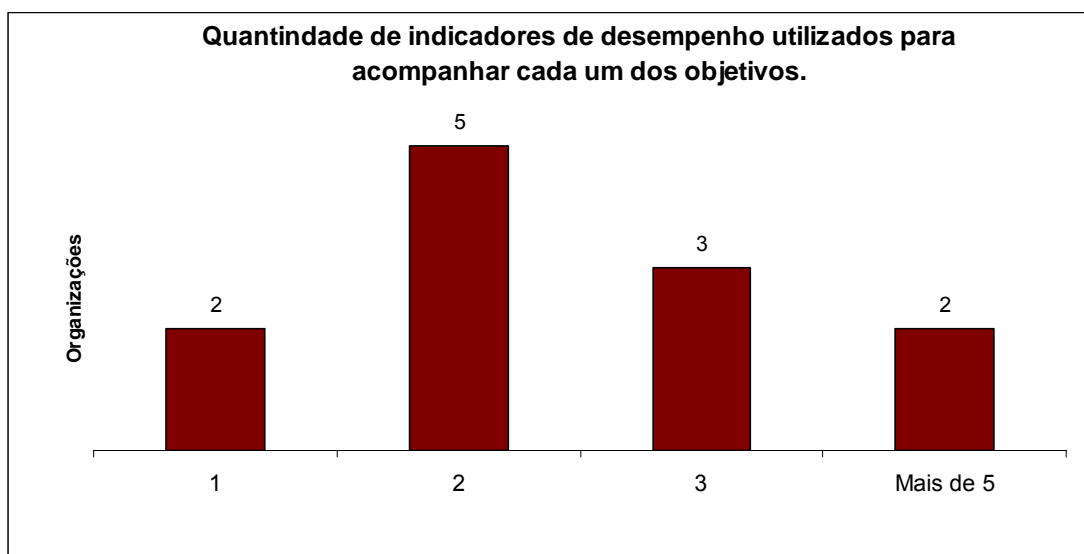
O gráfico a seguir apresenta aquelas perspectivas que tem recebido maior atenção a partir da implantação, sendo que cada respondente pode citar mais de uma perspectiva.



O gráfico a seguir apresenta quantos objetivos foram definidos para serem acompanhados, considerando todas as perspectivas em uso.



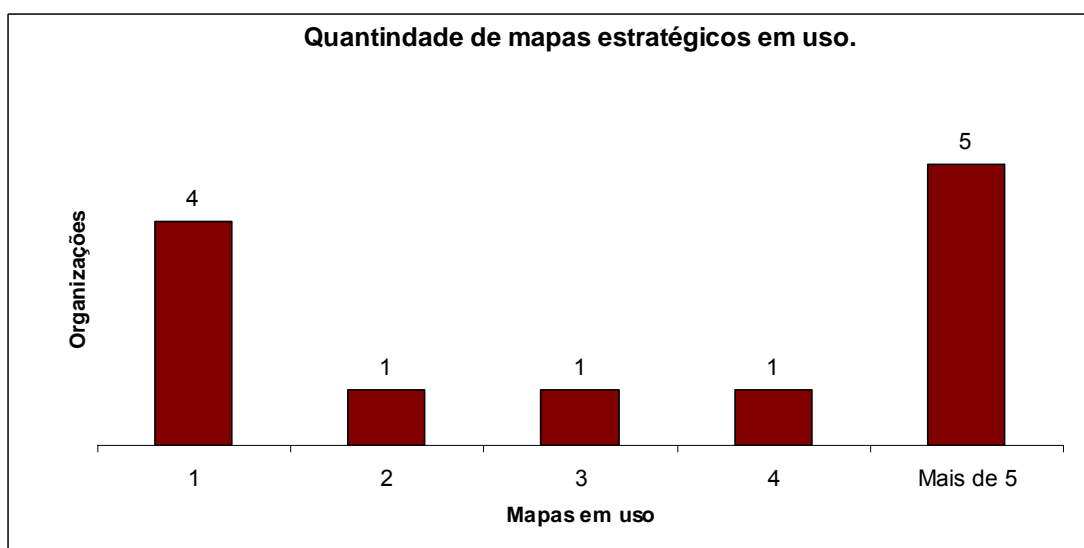
O gráfico a seguir apresenta a quantidade de indicadores de desempenho utilizados para monitorar o alcance dos objetivos.



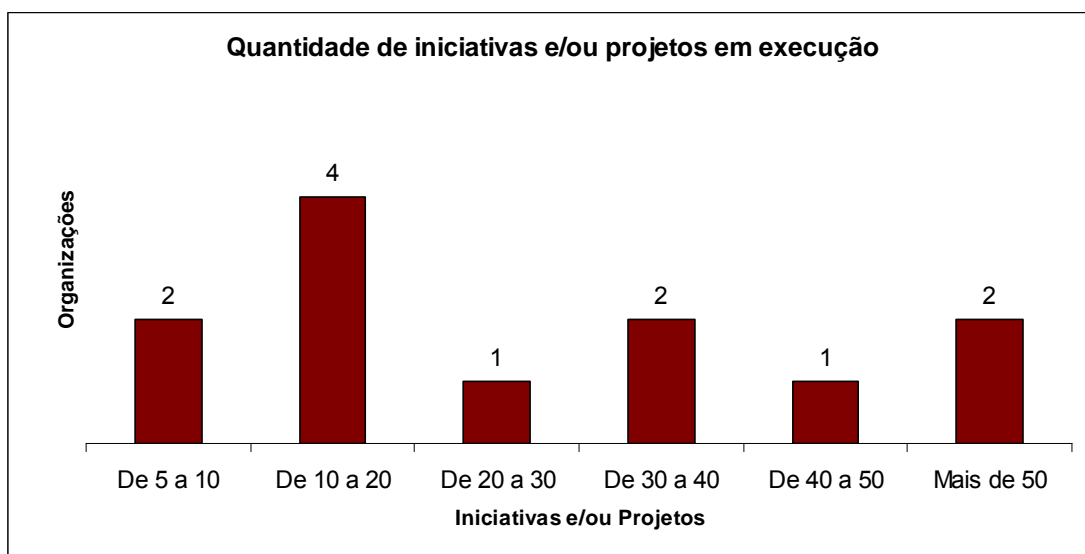
A tabela a seguir apresenta uma estimativa do total de indicadores de desempenho considerando a quantidade de objetivos mais citada.

	Mínimo	Máximo
Objetivos	10	20
Indicadores de Desempenho	2	2
Total de Indicadores de Desempenho	20	40

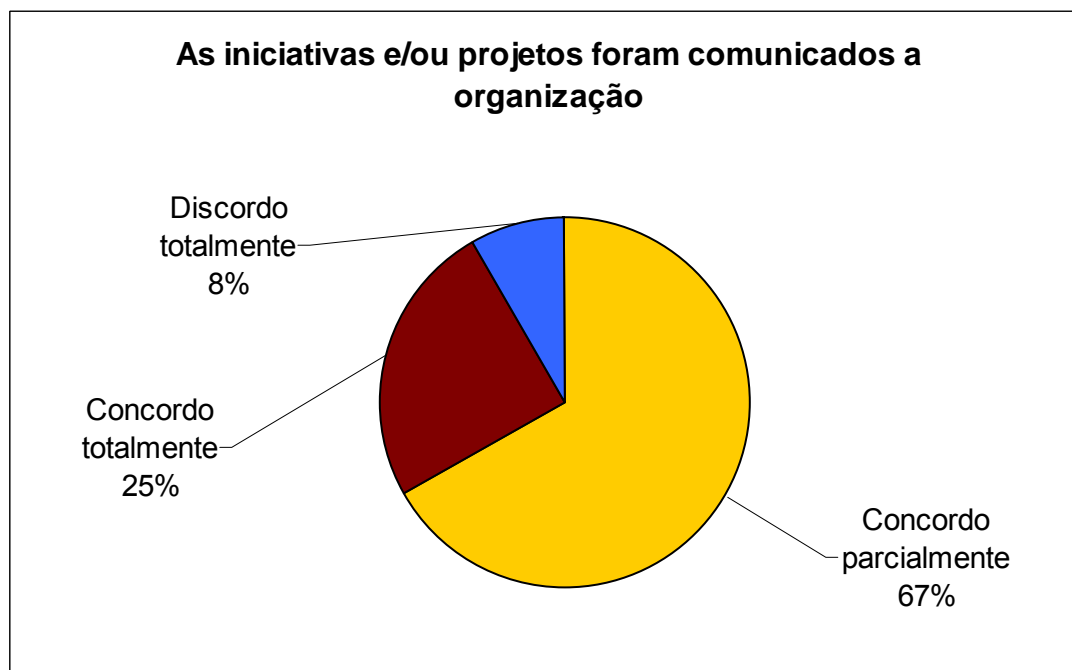
O gráfico a seguir apresenta a quantidade de mapas estratégicos em uso nas organizações.



O gráfico a seguir apresenta a quantidade de iniciativas e/ou projetos em execução atualmente nas organizações.

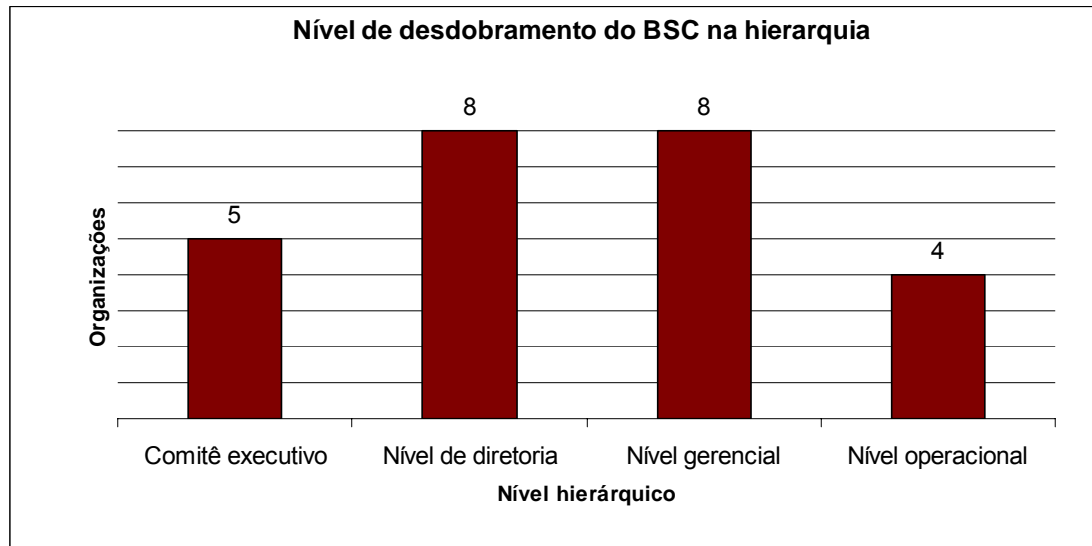


O gráfico a seguir apresenta como a percepção dos respondentes em relação à existência de comunicação das iniciativas e/ou projetos a todos na organização.

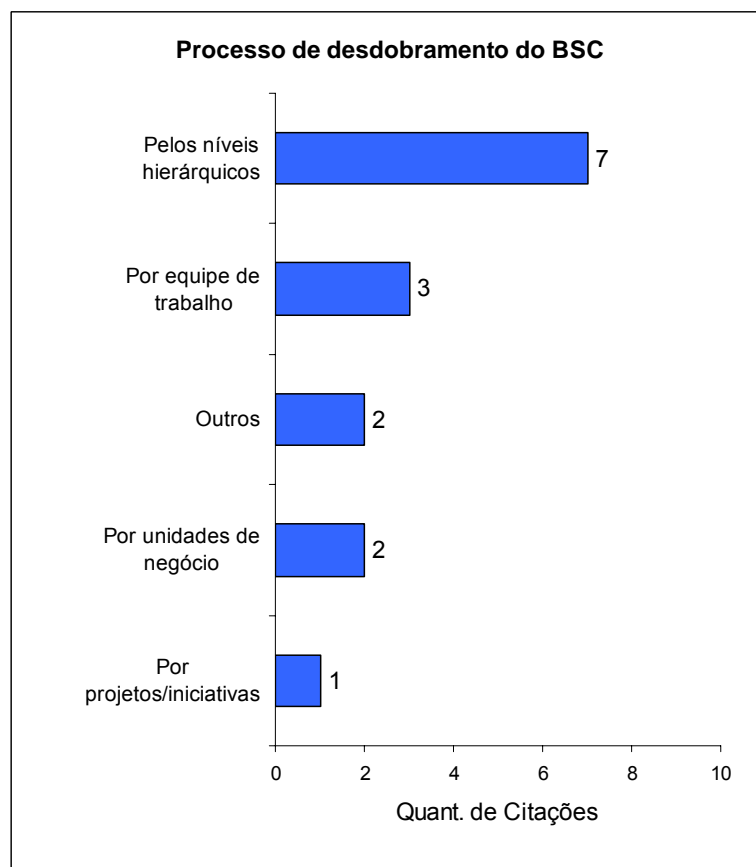


## Desdobramento da Estratégia

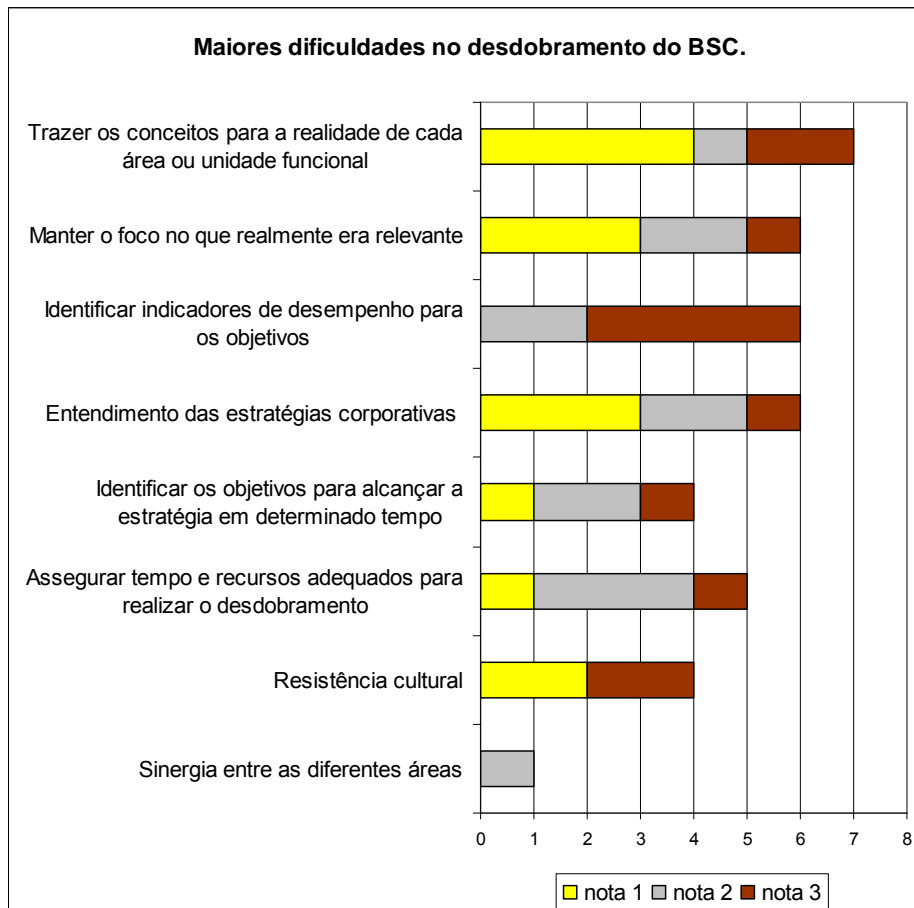
O gráfico a seguir apresenta em até que níveis hierárquicos o BSC desdobrou-se dentro da estrutura das organizações.



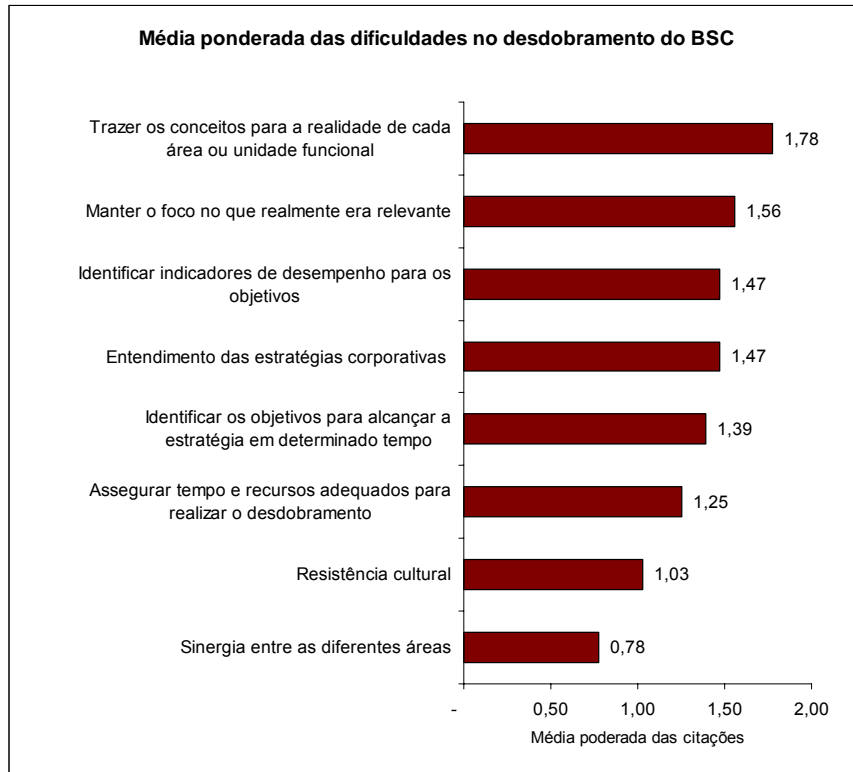
O gráfico a seguir apresenta o processo de desdobramento nas organizações.



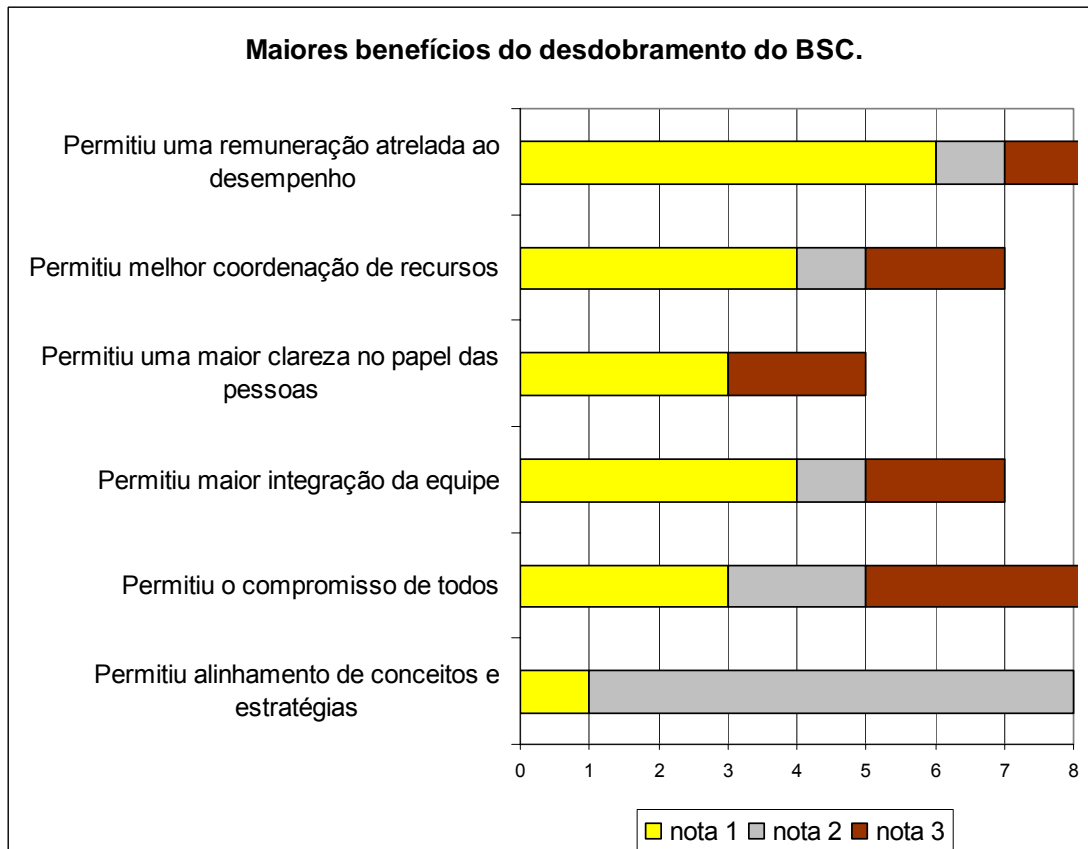
A seguir apresentamos a percepção dos respondentes em relação aos maiores desafios enfrentados no processo de desdobramento do BSC. Como em seções anteriores, o gráfico apresenta aquelas dificuldades que receberam maiores notas em termos de desafio, sendo nota 1 para aquela com maior dificuldade, seguida pela nota 2 e assim por diante, até a nota 8.



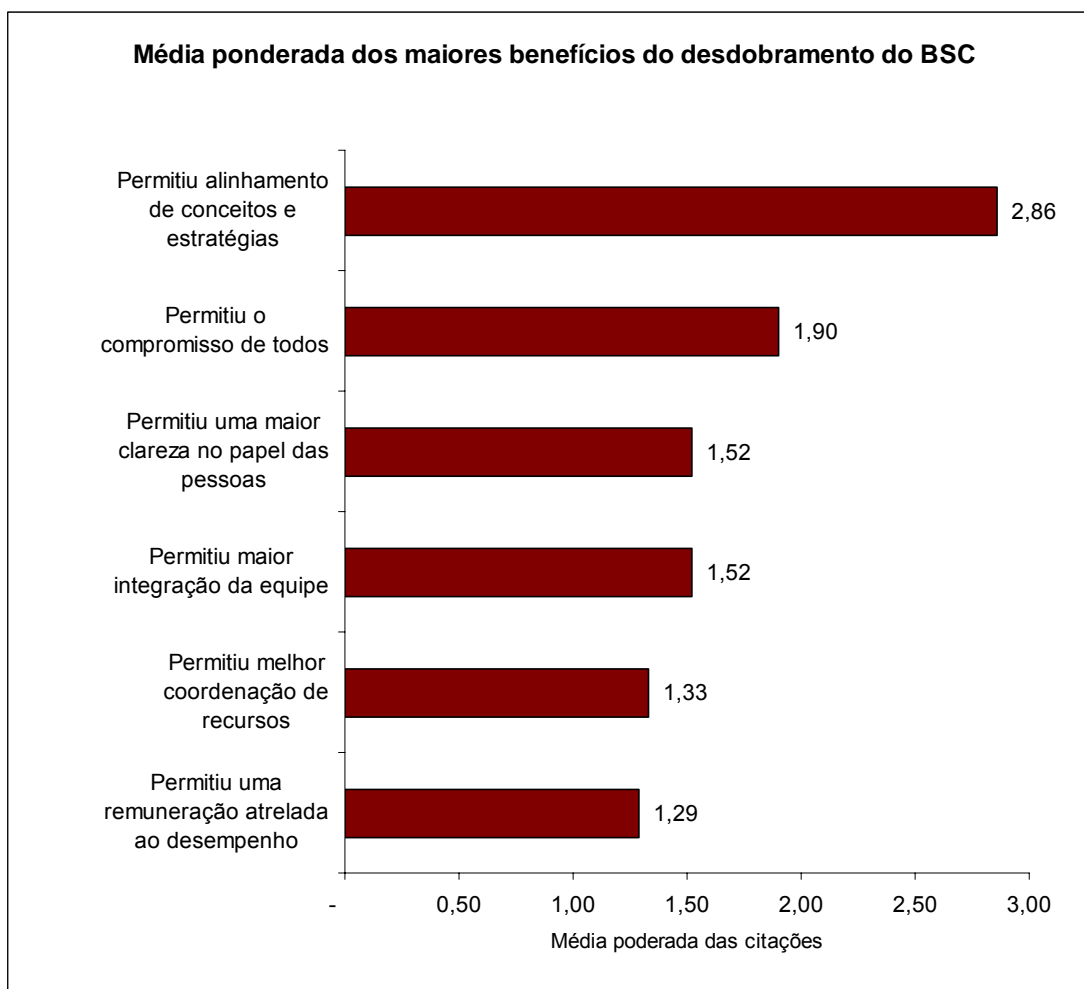
A seguir apresentamos o gráfico com a média ponderada da quantidade de citações em relação às dificuldades no processo de desdobramento do BSC.



O gráfico a seguir apresenta a percepção dos respondentes em relação aos maiores benefícios com o processo de desdobramento do BSC.

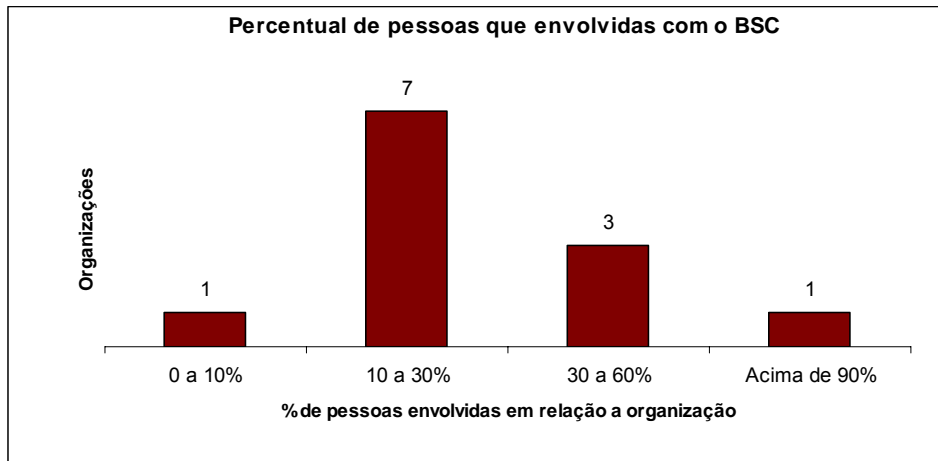


A seguir apresentamos o gráfico com a média ponderada da quantidade de citações em relação aos maiores benefícios do processo de desdobramento do BSC.



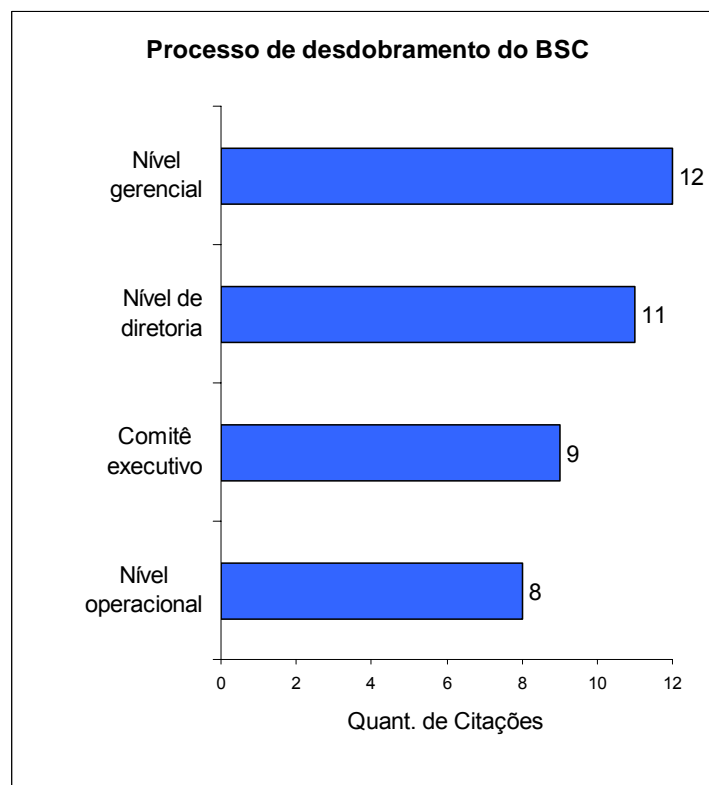
## Nível de envolvimento da organização com o BSC

O gráfico a seguir apresenta o nível de envolvimento dos colaboradores da organização em relação ao BSC:



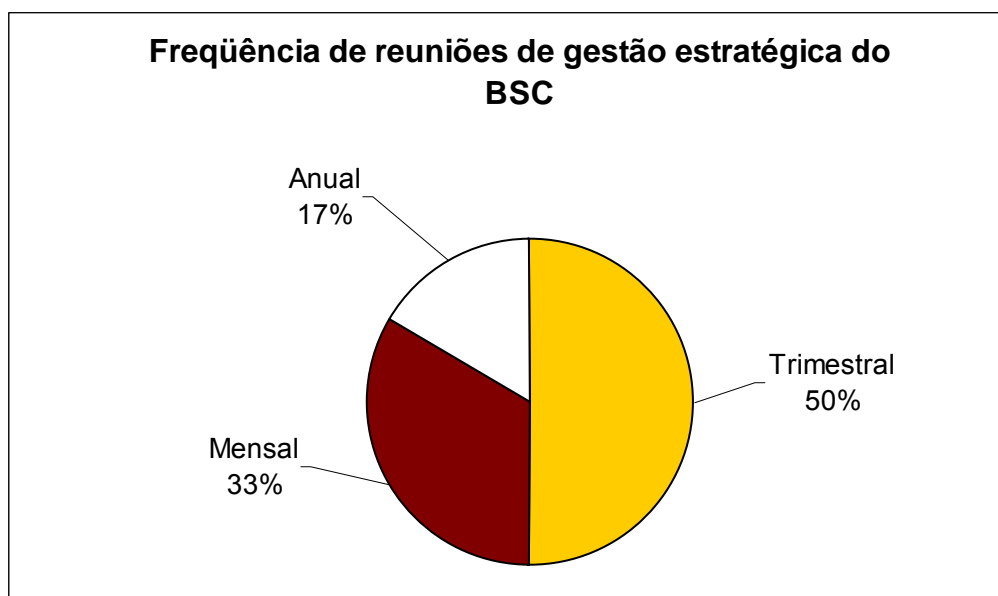
Cabe ressaltar que a única organização que tem envolvimento acima de 90% de seus colaboradores com BSC é de tamanho pequeno, considerando seu faturamento e número de colaboradores. Na outra organização “pequena” participante, o envolvimento de seus colaboradores está entre 10% e 30%.

O gráfico a seguir apresenta quais são os níveis hierárquicos envolvidos no BSC, cada respondente pôde marcar tantos níveis envolvidos quanto necessário.



## O processo de condução do BSC

As análises e os gráficos a seguir apresentam o processo de condução do BSC. O gráfico a seguir apresenta a frequência das Reuniões de Alinhamento Estratégico, conhecida também como RAE.



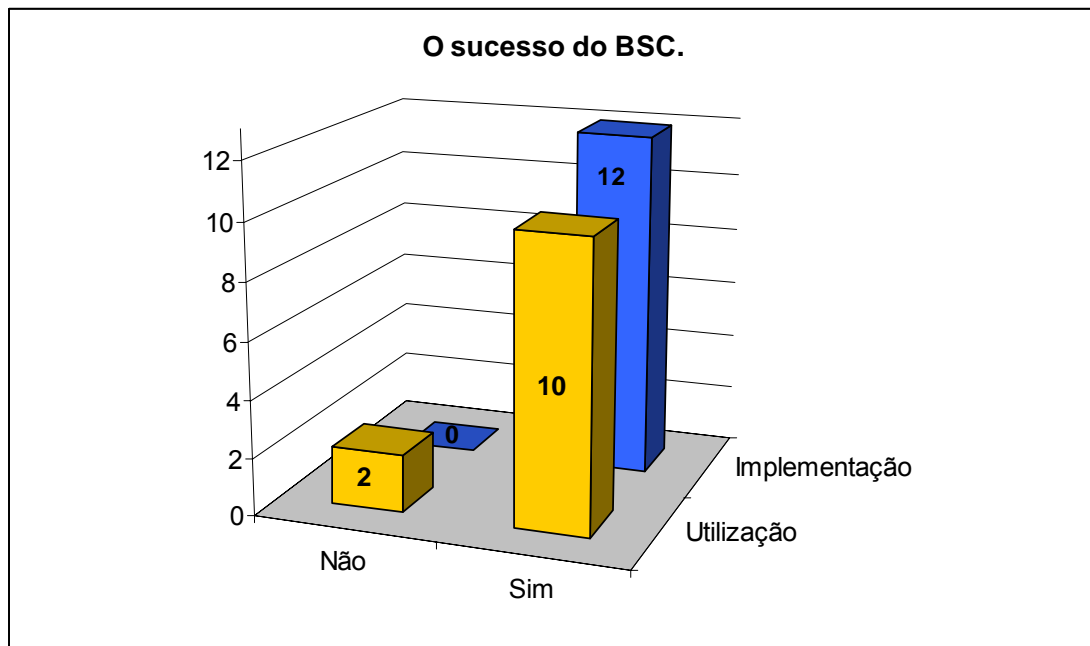
A tabela a seguir apresenta o nível de contribuição que as reuniões de gestão estratégica do BSC contribuem efetivamente para a tomada de decisões no negócio:

Nível de contribuição das RAE	Frequência das RAE			Total geral
	Anual	Trimestral	Mensal	
Concordo totalmente		1	<b>2</b>	3
Concordo parcialmente	<b>1</b>	5	1	7
Discordo parcialmente	<b>1</b>		1	2
<b>Total geral</b>	2	6	4	12

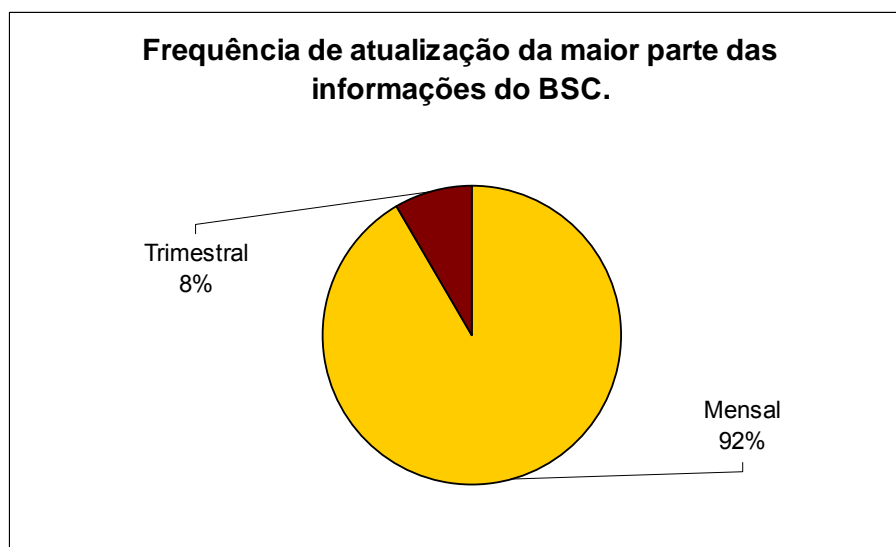
É possível verificar que aquelas organizações onde a RAE tem maior contribuição são aquelas onde as reuniões ocorrem mensalmente. No sentido oposto, aquelas com menor contribuição são as que têm suas reuniões de forma anual.

## Resultados do BSC

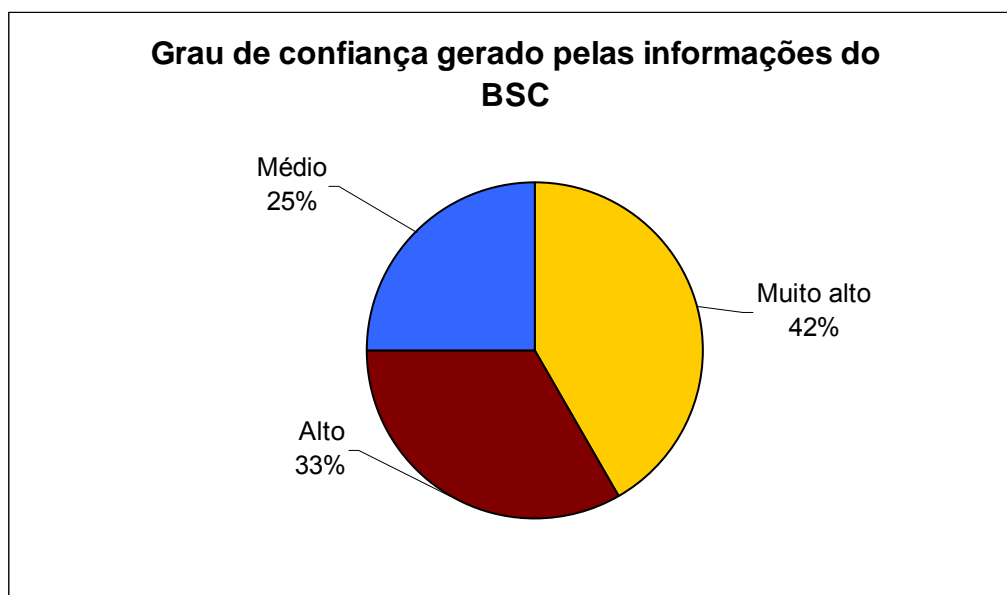
A definição de sucesso para qualquer projeto de implementação de uma tecnologia e/ou metodologia não se resume apenas à conclusão do próprio projeto com os prazos e custos dentro do planejado, ou de acordo com um cálculo de retorno do investimento realizado. O resultado nesses casos precisa ser verificado de forma um pouco mais abrangente, visto que os benefícios esperados decorrem, em sua maioria, do próprio uso da mesma. Portanto o sucesso deve ser verificado pelo menos em duas diferentes dimensões: implementação e uso. O gráfico a seguir apresenta o resultado da análise sobre essas questões:



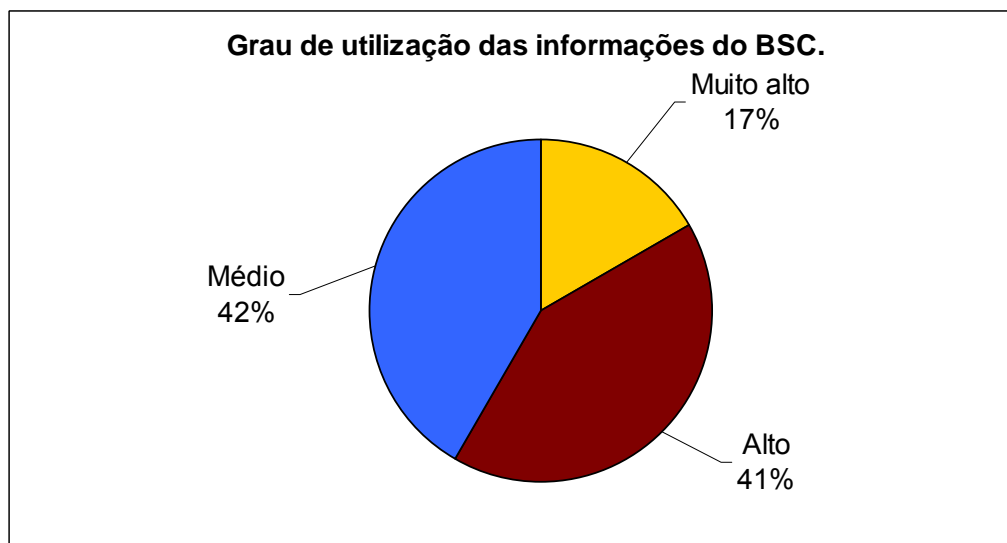
O gráfico a seguir apresenta a frequência de atualização de grande parte das informações do BSC:



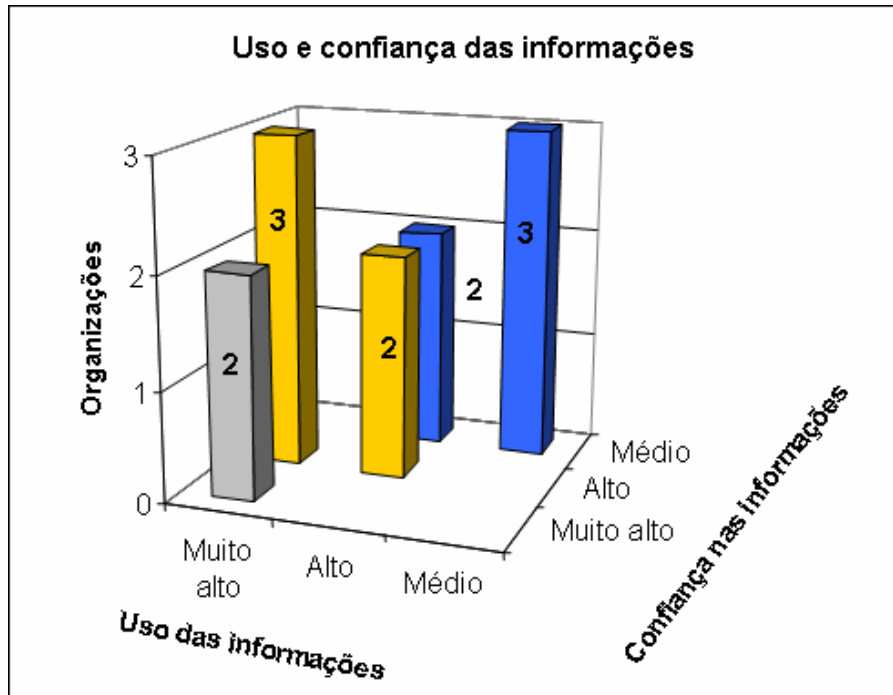
O gráfico a seguir apresenta a percepção dos respondentes em relação ao grau de confiança nas informações geradas a partir do BSC:



O gráfico a seguir apresenta o grau de utilização das informações geradas no BSC.

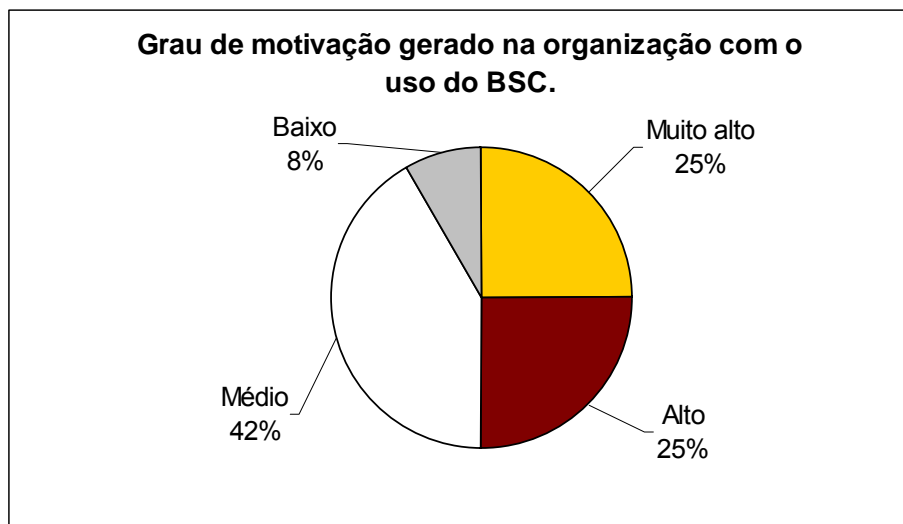


O gráfico a seguir apresenta o cruzamento entre o grau de utilização das informações e a confiança nas mesmas.



É interessante observar que quanto maior a utilização, mais alta parece ser a confiança gerada pelo processo.

O gráfico a seguir apresenta o grau de motivação gerado na organização a partir do uso do BSC.



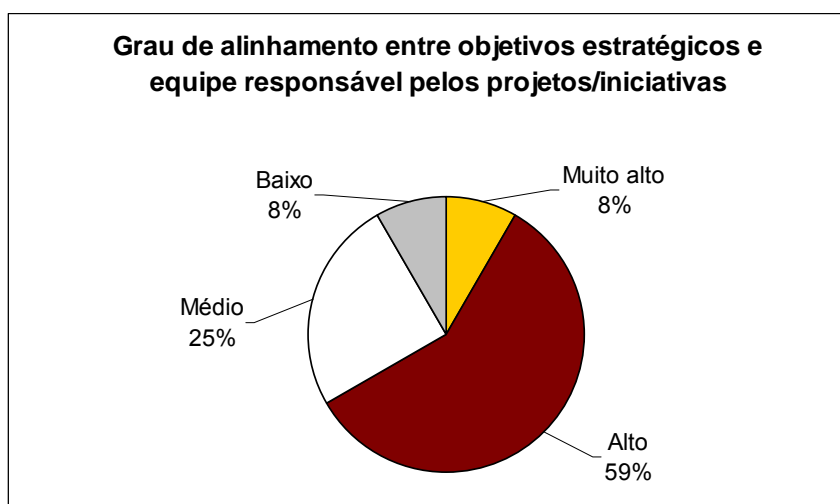
Ainda com relação ao conceito de "sucesso", outras análises permitem algumas relações interessantes e que se destacam pelas possíveis conclusões relacionadas:

1. As duas organizações que informaram que **não obtiverem sucesso** no uso do BSC apresentaram:
  - Grau **baixo** de utilização das informações geradas pelo BSC.
  - Grau **médio** de confiança nas informações geradas pelo BSC.

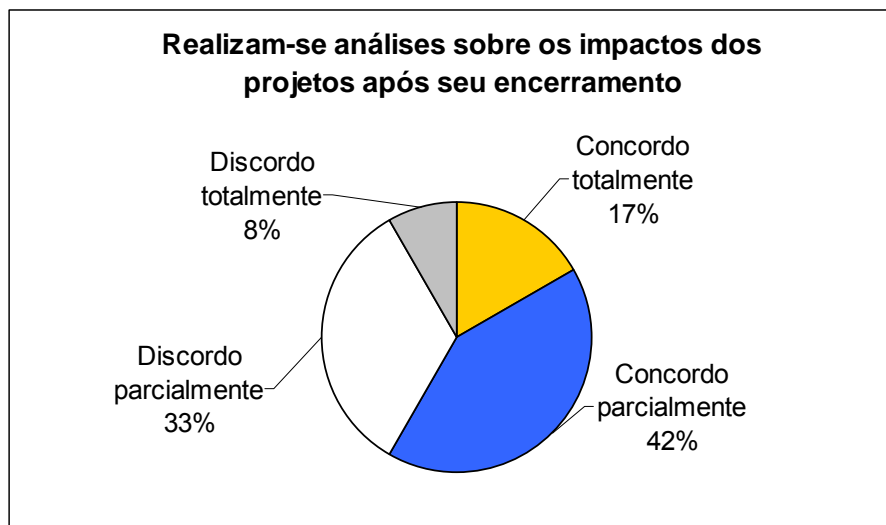
- Grau **baixo e médio** de motivação gerado pelo BSC.
- Uma das duas organizações que apresenta grau de motivação **baixo** tem a **menor frequência de atualização** de grande parte das informações do BSC (frequência trimestral).
  2. A organização com **menor frequência de atualização** de grande parte das informações do BSC (frequência trimestral) possui grau **médio** de confiança nas informações geradas.

Com relação ao resultado final do BSC, seu uso parece trazer uma melhoria de desempenho tanto em termos estratégicos, quanto operacionais. Tal observação faz sentido inclusive para aquelas organizações onde o uso do BSC não foi considerado um sucesso completo.

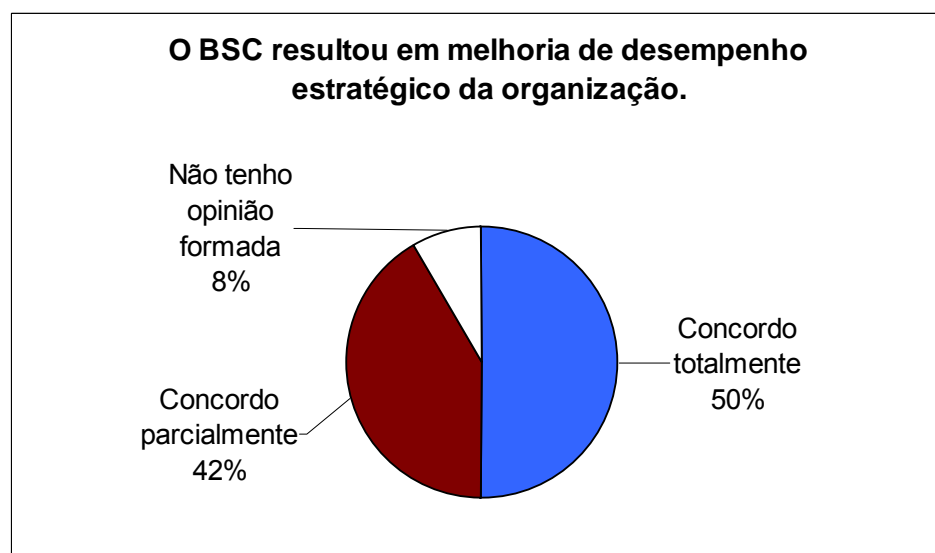
O gráfico a seguir apresenta o Grau de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a equipe responsável pelos projetos gerados pelo BSC.



O gráfico a seguir apresenta a percepção dos respondentes em relação à questão prática das organizações de realizar análises de impactos sobre os objetivos inicialmente definidos, após o encerramento das iniciativas/projetos.



O gráfico a seguir apresenta a percepção dos respondentes quanto à utilização do BSC resultando em melhoria no desempenho estratégico da organização.



Quanto inquiridos se o BSC representou melhorias também em termos operacionais, o percentual de aprovação foi o mesmo que o do questionamento anterior. Entretanto as respostas não se repetiram. A tabela a seguir apresenta um confronto entre melhoria operacional e estratégica.

Melhoria Operacional	Melhoria Estratégica			Total geral
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não tenho opinião formada	
Concordo totalmente	<b>5</b>	1		6
Concordo parcialmente	1	4		5
Não tenho opinião formada			1	1
<b>Total geral</b>	6	5	1	12