

# A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard

Célia Ottoboni (UNIFEI) [ottoboni@unifei.edu.br](mailto:ottoboni@unifei.edu.br)  
Tales Eduardo Monteiro Pagni (UNIFEI) [talespagni@hotmail.com](mailto:talespagni@hotmail.com)

## Resumo

*As organizações modernas precisam estar preparadas para lidar com os crescentes desafios apresentados pelo aumento do nível de competitividade ao redor do mundo, o que faz com que elas tenham que desenvolver novas maneiras de medir o seu desempenho. Uma das mais conhecidas e utilizadas ferramentas de medição de desempenho é o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, e usado para a medição de melhorias estratégicas. Entretanto, para que a aplicação do Balanced Scorecard seja otimizada, é necessário que os processos sejam mapeados com extrema cautela e perspicácia. Este artigo apresenta uma breve introdução sobre o Balanced Scorecard como uma ferramenta estratégica de medição de desempenho. Em seguida, discute o significado e a importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard.*

*Palavras chave: Balanced Scorecard (BSC), Mapeamento de processos, Medição de desempenho.*

## 1. Introdução

A crescente competitividade econômica, uma das características marcantes da globalização, juntamente com o desenvolvimento tecnológico, a grande variedade de produtos e a escassez de recursos humanos e naturais, tem feito com que organizações busquem, de forma contínua, a sobrevivência no mercado através do desenvolvimento de sistemas de melhoria que assegurem uma maior competitividade.

Entretanto, tal empenho pode resultar em duplicação de esforços, gastos desnecessários e resultados pouco expressivos e até mesmo negativos, acarretando menores índices de lucratividade e faturamento e insatisfação do cliente. A adoção de melhorias estratégicas, ou seja, melhorias que contribuam para que metas organizacionais sejam alcançadas, se torna, assim, necessária (CARPINETTI, 2000).

Tais melhorias podem ser alcançadas através do gerenciamento de desempenho, que segundo SINK e TUTTLE (1993), significa:

- Criar visões sobre o futuro: “visualizar” o que se planeja obter em um determinado período de tempo;
- Planejar: avaliar, criar estratégias e reunir forças que possam interferir positivamente na obtenção do resultado planejado;
- Desenvolver intervenções específicas, para quando um caminho não se adequar a um método pré-estabelecido;
- Desenvolver sistemas que mostrem se o objetivo pré-estabelecido está sendo cumprido corretamente: criar um modo de acompanhar o andamento e desempenho da tarefa desejada;
- Desenvolver sistemas de apoio que recompensem e estimulem o progresso, mantenham a excelência e controlem o desempenho.

O sistema de medição de desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão (MARTINS, 1998). Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho atual de uma empresa e, também, no acompanhamento do progresso alcançado em relação à estratégia estabelecida. Além disso, o desempenho de uma empresa pode ser comparado com outras do mesmo setor.

A revisão da literatura tem demonstrado a existência de muitos trabalhos de pesquisa sobre o tema, assim como uma grande quantidade de metodologias para medição e avaliação do desempenho nas organizações. A revisão também tem mostrado que muitos métodos, baseados em indicadores financeiros, estão caindo em desuso e que existe uma carência de trabalhos que discutam a implementação destes novos sistemas de medição de desempenho, bem como a utilização dos resultados obtidos por estes sistemas (OTTOBONI, 2002).

FROST (1999) demonstra que certas iniciativas empresariais, como a reengenharia, o gerenciamento da cadeia de valores, o movimento pela qualidade e o gerenciamento do processo, salientaram que determinados indicadores não-financeiros, se usados sistematicamente, poderiam conduzir às mudanças, fortalecimento dos negócios, e ajudar a direcionar as atividades que geravam os resultados financeiros. Em conjunto com estas iniciativas, as estratégias partiram do ponto zero. Dessa maneira, foi observado que o mapeamento das atividades de uma empresa e a aplicação desses resultados às estratégias pré-estabelecidas poderia acarretar no surgimento de uma vantagem competitiva para a organização (MARCCELLI, 2000).

Portanto, o objetivo deste artigo é ressaltar o papel e a importância do mapeamento de processos na formação e implementação de um eficaz e eficiente sistema de medição de desempenho, como é o caso do Balanced Scorecard. Sendo assim, o presente artigo está dividido em três seções principais. A primeira fornece uma breve introdução da história e conceitos gerais do Balanced Scorecard como uma ferramenta de medição de gestão estratégica de desempenho. A segunda seção trata do mapeamento de processos e destaca sua importância. Por sua vez, a terceira seção trata da metodologia para um eficiente mapeamento de processos e para o sucesso da implementação de um sistema de medição de desempenho como o Balanced Scorecard.

## 2. O Balanced Scorecard

Um dos sistemas de gerenciamento mais utilizados para otimizar a medição do desempenho organizacional é o Balanced Scorecard, também conhecido pela sigla BSC, desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, sediada em Boston, EUA, e David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative, sediada em Lincoln, Massachusetts, EUA (ROEST, 1997).

Segundo os próprios idealizadores, o Balanced Scorecard, quando foi desenvolvido em 1992, tratava de mensuração e não de estratégia. Acreditava-se que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas, já que estas mensurações concentram-se em resultados, conseqüências de ações passadas. Com base nesta premissa, as mensurações do desempenho financeiro foram complementadas com outros vetores do desempenho futuro. No entanto, recomenda-se que os objetivos e indicadores do Balanced Scorecard – financeiros e não financeiros – tenham como ponto de partida a visão e a estratégia da organização. Deste modo, o Balanced Scorecard converteu-se em uma ferramenta para a gestão da estratégia (KAPLAN *et al.*, 2001).

KAPLAN *et al.* (1997) afirmam que o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa

de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica através do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada, sob as quatro perspectivas contribuindo, desta forma, para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. A figura 1 demonstra o Balanced Scorecard e suas quatro perspectivas:

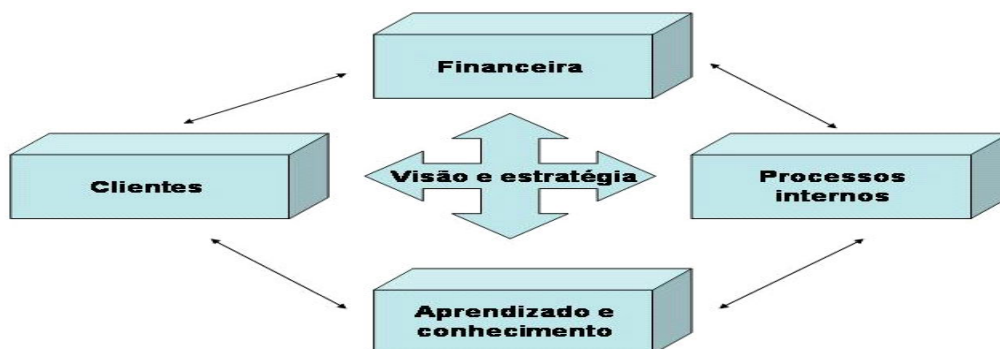


Figura 1 – O Balanced Scorecard (Fonte: KAPLAN *apud* AMARATUNGA *et al.*, 2001)

É importante ressaltar que para o sucesso da implementação de um Balanced Scorecard é essencial que os processos estejam devidamente mapeados. Este mapeamento é que permitirá o entrelaçamento entre os objetivos das quatro perspectivas do BSC até a estratégia em si.

Estudos têm demonstrado a necessidade da definição de modelos que auxiliem as organizações na gestão do aprimoramento de seus processos, de maneira eficaz e eficiente, através do uso de um sistema de indicadores de desempenho, partindo de sua estruturação, identificação e forma de medição, até o uso correto das informações coletadas e processadas de modo a atender às metas delineadas por uma estratégia traçada pela organização.

### 3. O mapeamento de processos e a sua importância

Os processos industriais, especialmente de manufatura, sempre tiveram o seu desempenho acompanhado de perto por engenheiros de produção e técnicos da área industrial. No entanto, os processos da área não fabril e das empresas que não têm área fabril passaram despercebidos por décadas. O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização de prioridades, ações e recursos em seus processos. Elas deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de processos não fabris essenciais e concentrarão seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 2000).

DAVENPORT *apud* GONÇALVES (2000) atribui o sucesso das empresas japonesas na década de 80 e 90, frente às suas concorrentes americanas, ao fato de terem descoberto e implementado o gerenciamento de processos. Assim, muitas empresas daquele país desenvolveram processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Os processos, fundamentais no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes, são fonte de competências “específicas da empresa” e fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, a estrutura e a indústria. Não apenas criam as eficiências de hoje como também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A

rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente.

Nas empresas de serviço, em especial, os processos tornam-se fundamentalmente importantes uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente nem por quem realiza as atividades. Para estas empresas, a seqüência de atividades é necessária para a realização de transações e prestação do serviço. Os processos de trabalho ganham mais importância à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual, afastando-se do modelo fabril (GONÇALVES, 2000).

Com o mapeamento é possível identificar as melhorias que podem fazer com que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia, bem como fazer o desdobramento dos indicadores de desempenho e a implantação das soluções propostas.

Ferramentas de qualidade como o Diagrama de Ishikawa auxiliam na identificação e classificação dos problemas de modo a facilitar sua análise. Utilizando a técnica do *brainstorming*, a equipe lista as alternativas de solução que possam reduzir ou eliminar as causas com o intuito de bloquear o impacto de seus efeitos. Para poder priorizar as soluções, utiliza-se a matriz de relações causas *versus* soluções (CORDEIRO, 2001).

É útil elaborar um diagrama de relações para melhor visualizar as causas e efeitos que poderão ocorrer com as mudanças. Após ter sido identificado o que será melhorado, cabe à equipe elaborar o plano de ação, contendo as melhorias que devem ser implantadas, forma de avaliação e medição que serão utilizados, cronograma, objetivos, entre outros.

RUMMLER *et al.* (1992) apresenta uma abordagem integrada que examina o desempenho em três dimensões: (1) ao nível da organização; (2) ao nível de processo e (3) ao nível do trabalho/executor. Com base nestes três aspectos, os autores apresentam o seguinte *checklist* que auxiliam no diagnóstico e cujos resultados são capazes de fornecer orientações e pistas seguras para projetos de melhoria de desempenho.

#### **DIMENSÃO 1: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

- 1 Como os clientes vêem sua organização?
- 2 Como os fornecedores vêem sua organização?
- 3 Como os funcionários vêem sua organização?
- 4 A estratégia da organização foi bem articulada e comunicada?
- 5 Essa estratégia faz sentido, num cenário como o contemporâneo?
- 6 Quais as maiores lacunas entre os pontos fortes e as limitações da organização?
- 7 Os níveis esperados de resultados e de desempenho foram bem definidos e comunicados?
- 8 Todas as funções necessárias estão no lugar?
- 9 Existe alguma função desnecessária ou que poderia ser terceirizada?
- 10 A estrutura formal da organização dá apoio à estratégia?
- 11 Onde a estrutura formal constitui empecilho para a execução da estratégia?
- 12 Todos os objetivos funcionais relevantes foram estabelecidos?
- 13 Todo o desempenho relevante é mensurado?
- 14 Os recursos foram devidamente alocados?
- 15 As interfaces entre os departamentos estão bem administradas?

#### **DIMENSÃO 2: DESEMPENHO DE PROCESSOS**

- 1 Os processos-chave funcionais do negócios e suas inter-relações foram identificados?
- 2 Os objetivos para os processos-chave estão associados às demandas dos clientes?
- 3 Os objetivos para os processos-chave estão associados às demandas e ao potencial dos

- fornecedores?
- 4 Os objetivos de processos estão associados às necessidades e aos objetivos organizacionais?
  - 5 Os processos utilizados são realmente os melhores para se chegar aos objetivos pretendidos?
  - 6 As metas para os sub-processos foram estabelecidas?
  - 7 Existem recursos suficientes alocados para cada processo central do negócio?
  - 8 As interfaces entre os passos dos processos estão adequadamente administradas?

### DIMENSÃO 3: DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS

- 1 Os resultados e os padrões do trabalho estão associados aos processos e às demandas dos clientes?
- 2 Os requisitos dos processos estão especificamente refletidos nas funções adequadas?
- 3 Os passos do trabalho encontram-se numa seqüência lógica?
- 4 Foram desenvolvidas políticas e procedimentos de apoio?
- 5 O ambiente de trabalho é saudável, em termos ergonômicos?
- 6 Os funcionários sabem o que se espera deles, em termos de resultados e padrões para seu trabalho?
- 7 Os funcionários têm recursos, equipamentos, instruções, prioridades e fluxos de trabalho adequados?
- 8 Os funcionários são recompensados por desempenhos excelentes?
- 9 Os funcionários têm as competências necessárias para ajudar na consecução dos objetivos organizacionais?

CORDEIRO (2002) sugere que cada atividade mapeada seja analisada sob o aspecto do valor agregado através da tabela de questionamentos para atividades com valor agregado, como descrito na figura 2:

Processos	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO										pontuação	priorização	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Processo A													
Processo B													
Processo C													

Figura 2 – Matriz multicritérios para a priorização dos processos críticos

Considerando o tipo da organização, pode-se simultaneamente gerenciar mais de um processo, seguindo a ordem de prioridade obtida na matriz de seleção multicritério (figura 2).

AXSON *apud* MARCELLI (2000) complementa que através da definição dos elementos críticos que diariamente interferem no processo produtivo – estando sempre atento também aos problemas potenciais que podem surgir – um indicador de desempenho pode proporcionar uma reação em curto espaço de tempo permitindo a empresa alinhar esforços e energia rumo a estratégia traçada.

No entanto, MEYER *apud* MARCELLI (2000) reforça que não devemos incorrer no fato de termos dezenas, ou centenas de indicadores, onde muitos podem estar contribuindo pouco para o atendimento da estratégia traçada. MEYER *apud* MARCELLI (2000) também reforça a importância do fato de a alta administração dispor de todas as informações

relevantes oriundas dos indicadores de desempenho frente à necessidade de uma tomada de decisão rápida visando uma mudança ou retomada de direção para o rumo previamente traçado, mas o que acaba acontecendo, é que muitas das vezes a própria alta administração não participa da definição dos indicadores de desempenho que são realmente necessários para o aprimoramento de determinados processos de acordo com a estratégia que foi traçada, e em virtude disso decisões não totalmente corretas podem ser tomadas.

O objetivo desta etapa é primeiramente identificar o processo crítico que poderá ser alvo de melhorias para então, analisá-lo e possibilitar a identificação de oportunidades para introduzir aperfeiçoamentos. Tendo já sido definido o macro-processo anteriormente, deve-se discutir as competências estratégicas dos processos que o compõe.

#### **4. Uma metodologia para mapear os processos**

Segundo a metodologia apresentada por HARRINGTON *apud* MARCCELLI (2000), o aprimoramento de processos através da inovação é dividido em 5 sub-processos ou fases com atividades correlatas que são apresentadas a seguir:

Fase I: organização para o aprimoramento

- Definir os processos críticos do negócio;
- Selecionar os donos dos processos;
- Definir os limites preliminares dos processos;
- Formar e treinar as equipes de aprimoramento;
- Definir os limites dos processos;
- Estabelecer os Indicadores de Desempenho;
- Desenvolver o Projeto;

Fase II: entendendo o processo

- Elaborar um Fluxograma do Processo;
- Preparar um modelo de simulação;
- Conduzir um processo de investigação no local;
- Desenvolver análises de custo e tempo de ciclo;
- Implementar melhorias rápidas e imediatas;
- Alinhar os procedimentos ao processo;

Fase III: simplificando o processo

- Re-projetar o processo (focar o aprimoramento);
- Projetar um novo processo (reengenharia de processos; inovação de processos; análise macro do processo);
- Análise Macro;
- Teoria das Restrições;
- Automação, Mecanização, Informatização;
- Reestruturação Organizacional;
- Simulação do Processo.
- *Benchmarking* do processo;
- Aprimoramento, custeio e análise de risco;
- Selecionar o melhor processo;
- Plano preliminar de implementação;

Fase IV: implementação, medição e controle

- Finalizar o plano de implementação;
- Implementação do novo processo;
- Medições no processo;



- Sistema de Feedback;
- Custos da Qualidade.

Fase V: aprimoramento contínuo

## 5. Considerações finais

Sem sombra de dúvida, cada vez mais se torna necessário criar valor econômico para o futuro no contexto competitivo em que vivemos na atualidade. Deste modo, não só a estratégia passa a ter um valor relevante para as organizações, mas também o desenvolvimento e a implementação de modelos que auxiliem os gestores na sua operacionalização. Como proposto na introdução deste artigo, pretendia-se mostrar a importância do mapeamento de processos para a implementação de um sistema de medição do desempenho como o Balanced Scorecard.

Sendo assim, o Balanced Scorecard mostra-se eficiente não só na definição de medidas, mas também no monitoramento destas medidas permitindo o acompanhamento do progresso da organização em direção ao futuro delineado pela estratégia.

No entanto, para a implementação deste sistema de gestão estratégico, é crítico que sejam identificados e aprimorados os processos da organização, sobretudo os processos que mais agregam valor aos produtos e serviços oferecidos ao cliente. Somente através de um eficiente mapeamento destes processos é possível identificar onde e quando as melhorias podem ser efetuadas. Ferramentas de qualidade como *brainstorming*, diagrama de Ishikawa, metodologia para análise e solução de problemas podem e devem ser utilizadas com esta finalidade.

Outro ponto importante no mapeamento dos processos é a identificação dos processos críticos, ou seja, aqueles processos que mais agregam valor aos produtos e serviços da organização. Assim, identificando oportunidades de aperfeiçoamento e, ao mesmo tempo, criando valor e fortalecendo a estratégia.

Neste contexto, o futuro das organizações depende cada vez mais da capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas do mercado. E um dos principais desafios a ser superado passa a ser identificar o que o cliente quer em face de tantas mudanças e priorizar os processos que devam ser gerenciados, considerando este cenário evolutivo. É preciso planejar o futuro da organização e ater-se a processos que criam valor para o cliente, bem como ter um sistema de medição capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado, observando os ativos tangíveis e intangíveis a fim de projetar o futuro.

## Referências

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. *Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology*. Work Study, v. 50, n. 5, pp. 179-188, 2001.

CARPINETTI, L.C.R. *Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas*. Gestão & Produção. V.7, n.1, pp.29-41, abril 2000.

CORDEIRO, N. R. *Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o Balanced Scorecard, o gerenciamento de processos e o marketing de relacionamento*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CORDEIRO, N. R.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. *Modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviço*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2002.

FROST, B. *Performance metric:s the new strategic discipline*. Revista Strategy & Leadership, pp. 34 – 35, Maio – Junho, 1999.

GOMES FILHO, T., BRUNSTEIN, I. *Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os*

*fatores de sucesso de novos empreendimentos*. Revista Gestão & Produção. São Paulo. v.2, n1, abr. 1995.

GONÇALVES, J.E.L. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.6-19, jan/mar 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_ *Organização orientada para a estratégia – como as organizações que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª. Edição, 2001.

MARCELLI, R. P. *O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MARTINS, R.A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

OTTOBONI, C. *Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard em pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado. Itajubá: UNIFEI, 2002.

ROEST, P. *The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard*. Information Management & Computer Security, pp.163-165, 1997.

RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.