

Priorização de projetos: ferramenta de *balanced scorecard*, agregando valor à tomada de decisão

Project prioritization: balanced scorecard tool, adding value to decision-making.

Bruno Blum¹; Rodrigo Vaz dos Santos²; Nelson Pereira Castanheira³

¹ Graduado em Processamento de Dados.

² Graduado em Designer Gráfico.

³ Doutor em Engenharia de Produção, com ênfase em Qualidade. Mestre em Administração de Empresas, com ênfase em Recursos Humanos

RESUMO

O presente artigo destaca a importância da assertividade na priorização de projetos e atividades, baseada na ferramenta de *balanced scorecard*. Durante o estudo, tal modelo mostrou-se uma poderosa ferramenta competitiva para a organização, uma vez que permite aos executivos a priorização de projetos e atividades baseada em critérios por eles definidos, levando em consideração a importância relativa entre os múltiplos projetos a serem considerados e garantindo o pleno cumprimento do Planejamento Estratégico (PE). Existem diversas abordagens na literatura enfatizando a importância de promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio do sistema de métricas. Um dos modelos mais difundidos é o *balanced scorecard*. Este artigo tem ainda como objetivo discutir os fatores críticos de sucesso na implementação do *balanced scorecard*, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas nos bastidores dessa implementação. A abordagem metodológica utilizada foi a estrutura teórica, extraída de literatura especializada. Concluiu-se que existem diversas abordagens na literatura enfatizando a importância de promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio de sistema de métricas. Um dos modelos mais difundidos é o *balanced scorecard*.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico. Priorização de projetos. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This article points out the importance of assertiveness in prioritizing projects and activities. Based on the tool of balanced scorecard. During the study, such a model proved a powerful competitive tool for organization, once it enables executives to prioritize projects and activities based on criteria defined by them, taking into account

the relative importance between the multiple project to be considered, ensuring the full fulfillment of strategic planning. There are several approaches in literature highlighting the importance of promoting the strategic alignment and its operational performance by means of metric systems. One of the most widespread model is the balanced scorecard. This article also aims to discuss critical success factors in implementing the balanced scorecard as well as the changing process and the techniques involved in the implementation backstage.

Key-words: *Balanced scorecard. Strategic map. Project Prioritization. Strategic Planning.*

INTRODUÇÃO

Possuir estratégias claras, compreensíveis e bem definidas diante de um mercado cada vez mais competitivo é, indiscutivelmente, a chave para o sucesso de qualquer empresa. No entanto, o ponto de partida para evitar que, durante a execução dessas estratégias, os resultados sejam verdadeiras catástrofes está diretamente relacionado com a maneira pela qual tais estratégias foram priorizadas, planejadas e comunicadas.

Além de bem priorizado, planejado e comunicado, o conjunto de estratégias deve ser, principalmente, compreendido para, então, ser desdobrado e vivenciado pelas equipes de líderes e gestores que serão responsáveis pela materialização destas em forma de resultados.

Na sequência, é importante a sistematização dos projetos estratégicos, nome dado às iniciativas, ou conjunto de ações, ou programas, que produzirão os resultados almejados. Para a contextualização de projeto estratégico, podemos citar a criação de um sistema CRM (Customer Relationship Management, em português, Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) para melhorar a oferta de produtos aos clientes ou, ainda, implementar um E-Commerce (Electronic Commerce, em português, Comércio Eletrônico) para aprimorar a capilaridade de mercado.

Esses projetos estratégicos devem dispor de recursos (pessoas qualificadas e lastro financeiro) suficientes para que possam ser executados com eficiência. O conjunto de investimentos totais deve estar refletido numa análise de impacto no

negócio e, também, de retorno sobre investimento. Essa análise pode ser mais ou menos tangível, conforme a natureza do projeto.

As empresas, certamente, não têm recursos suficientes para investir em todos os projetos estratégicos, portanto, é fundamental saber priorizá-los e seccioná-los conforme os recursos disponíveis. Existem várias metodologias já pesquisadas que podem ser aplicadas para auxiliar nessa tarefa.

O BSC (Balanced Scorecard, em português, Indicadores Balanceados de Desempenho) têm se destacado e se mostrado altamente eficaz como um sistema que possibilita a tradução da visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a visão em estratégias que se desdobram em ações adequadas para a sua realização, em termos de resultados. Pesquisar suas formas de implementação e a sua importância dentro do Gerenciamento de Projetos torna-se fundamental para a complementação e a aplicação da metodologia de planejamento, bem como a priorização de projetos que de fato agreguem valor de alguma forma às organizações.

Mais do que simples mensuração de desempenho, o BSC constitui-se uma valiosa ferramenta estratégica de gestão, permitindo que a organização avalie, obtenha *feedback* do cumprimento das ações e sincronize o seu negócio, bem como o serviço e todos os colaboradores, em prol dos objetivos organizacionais. Dessa forma, contribui para que haja inter-relacionamento departamental, integração, interação, criatividade e sinergia, além de propiciar a realização de medidas financeiras e não financeiras de comunicação, permitindo haver o *feedback* com relação ao Planejamento Estratégico (PE) adotado e às ações operacionais, independentemente do seu nível de desdobramento.

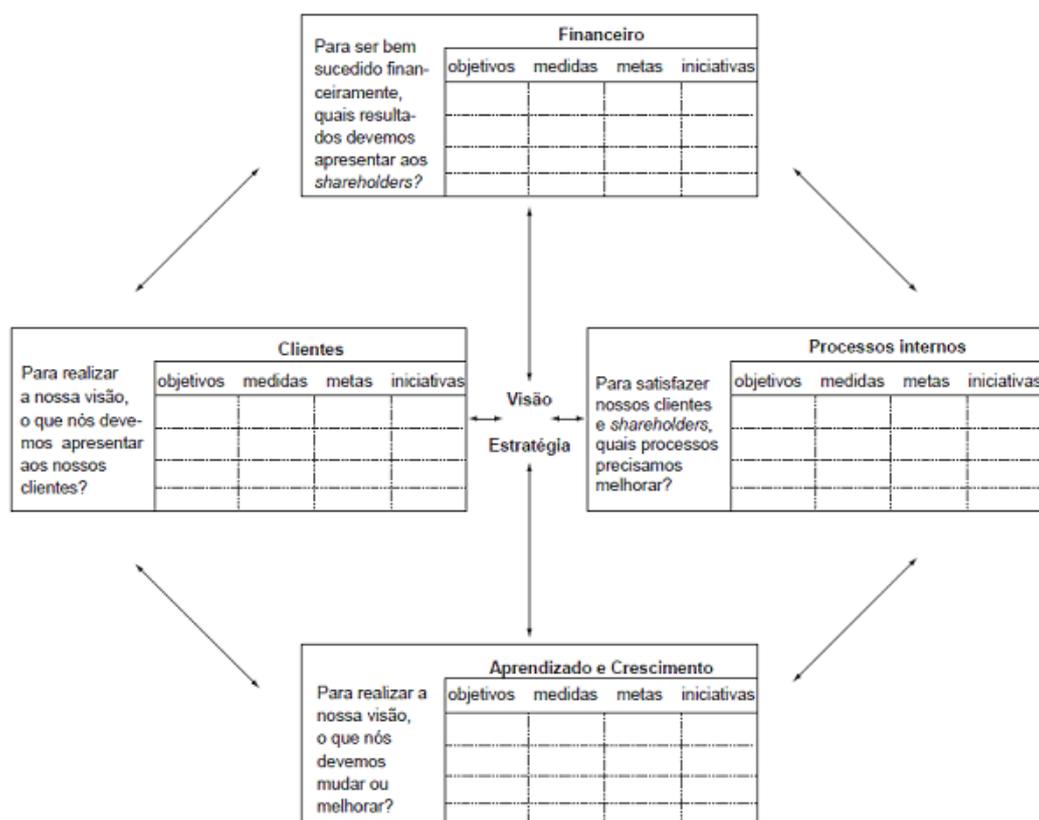
O objetivo maior do BSC é proporcionar alinhamento de todos e de tudo dentro da organização à estratégia organizacional, em busca do cumprimento das ações traçadas, procurando, assim, alcançar as metas e os objetivos, além de garantir o foco, o que muito contribui para uma tomada de decisão acertada logo na concepção dos projetos estratégicos da empresa, que serão o eixo motriz para alcançar os resultados esperados.

A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa teórica. Esta foi organizada sobre uma estrutura teórica (*framework*) extraída de literatura especializada, como livros, artigos, monografias e sites da internet.

Sugere-se, após a análise das obras pesquisadas, o modelo a seguir.

A Figura 1 ilustra o modelo do BSC. Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Figura 1 – Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1996.

Perspectiva financeira

Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Os objetivos e as medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1996), nessa perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes, ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais como apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Perspectiva do cliente

Pressupõe definições quanto ao mercado e aos segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes, quais sejam: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva dos processos internos

Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nessa perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor no que diz respeito aos acionistas.

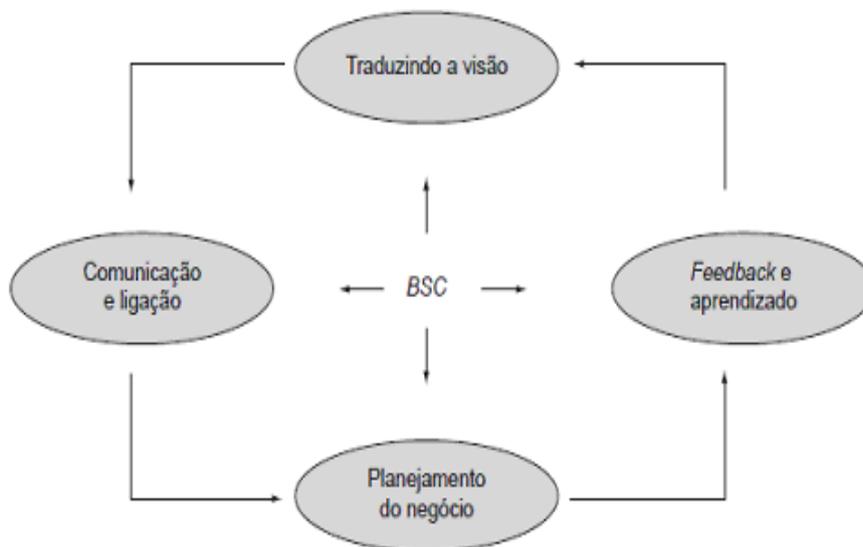
Perspectiva do aprendizado e do crescimento

As empresas que têm condições de ser cada vez melhores são aquelas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.

Visto de maneira integrada, o BSC traduz o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos), as quais entregarão valor específico ao mercado (clientes), que, por sua vez, eventualmente, proporcionará o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1996.

O processo de **tradução da visão** ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Os autores advertem que devem ser evitadas declarações vagas, como “o melhor da classe”, pois o processo deve conduzir à definição das medidas de desempenho. O resultado desse processo é a tradução da

estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos – BSCs.

O processo de **comunicação e ligação** consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização.

Esse processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para os demais processos.

O processo de **planejamento do negócio** consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

O processo de **feedback e aprendizado** visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional.

Esses quatro processos refletem uma sequência iterativa de ações. Para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado, segundo o exemplo apresentado por Kaplan e Norton (1996), talvez seja preciso cerca de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

OBJETIVOS: CONCEITO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC (Balanced Scorecard), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou das necessidades de captar toda a complexidade da *performance* na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações.

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de *performance* que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar a estratégia

da corporação e promover o comprometimento geral com esta (KAPLAN; NORTON, 1996).

Esse método resume em um único documento, indicadores de *performance*, as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1992; 1996).

Toda métrica, independentemente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a métrica certa é crítico para o sucesso. Nesse sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de *performance*, as quais precisam ser específicas, de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1993).

Segundo Kaplan e Norton (1993), o BSC é uma técnica que visa à integração e ao balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, possibilita o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes) e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).

O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar, bem como oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele.

Não é correto afirmá-lo como uma ferramenta destinada somente a contadores, pois muitos têm a ideia de que está ligada à contabilidade da organização. O BSC deve ser utilizado pelos executivos, que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção e de seus objetivos, produtos e clientes, visando atingir o Planejamento Estratégico (PE) da organização.

Trata-se de um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e, em seguida, faz com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la (KAPLAN; NORTON, 2001).

Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizados para auxiliar qualquer um na organização a tentar atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também de implementá-las (KAPLAN; NORTON, 2001).

Através da observação dos resultados obtidos em outras empresas, Kaplan e Norton (1997, p. 9) concluíram que o BSC deixou de ser um sistema de medição para se tornar rapidamente um sistema de gestão, por meio do qual os executivos não somente comunicam a estratégia, mas também efetuam a sua gerência.

O BSC emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização (KAPLAN; NORTON apud KAPLAN; NORTON, 2001).

Por contemplar medidas não financeiras, pode auxiliar as empresas no que se refere às mudanças do meio ambiente, onde os ativos intangíveis da organização ganharam maior importância como fonte de vantagem competitiva no final do século XX (KAPLAN; NORTON, 2001; KAPLAN; NORTON, 1996).

MAPAS ESTRATÉGICOS: O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA POR MEIO DE RELAÇÕES CAUSA-EFEITO

O mapa estratégico foi elaborado com o objetivo de descrever a estratégia. O recurso visual do mapa estratégico, ao permitir uma melhor compreensão da estratégia, incentiva a criação da consciência estratégica na organização.

Kaplan e Norton (2004) transformaram o mapa estratégico em uma ferramenta gerencial tão importante quanto o próprio BSC. Ele permite descrever e mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, bem como refletir continuamente sobre a estratégia organizacional e compreendê-la.

Segundo Kaplan e Norton (1996, p. 81), o mapa estratégico do BSC explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do BSC se converte em parte integrante de

uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências.

Kaplan e Norton (1996) apresentam um padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico, o qual especifica as relações de causa e efeito entre os temas estratégicos, os objetivos e as medidas traduzidas nas quatro perspectivas do scorecard.

Kaplan e Norton, (1996, 2004), sugerem a adoção do modelo padrão no que diz respeito ao desenvolvimento de mapas estratégicos genéricos para diferentes setores e diferentes tipos de estratégia. Esses autores argumentam que o padrão ainda é útil para analisar ou fazer a engenharia reversa do *scorecard* existente. Assim, seria possível começar com o scorecard, reverter a lógica e deduzir a estratégia.

Os autores (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 375) ainda apontam três ingredientes que devem ser agregados ao mapa estratégico para criar a dinâmica da estratégia:

1. Quantificar: estabelecer metas e validar as relações de causa e efeito no mapa estratégico.
2. Definir o horizonte de tempo: determinar como os temas estratégicos criarão valor a curto, médio e longo prazos, de modo a promover processos equilibrados e sustentáveis de criação de valor.
3. Selecionar iniciativas: escolher os investimentos estratégicos e os programas de ação que capacitarão a organização a alcançar o desempenho almejado nos prazos programados.

Por outro lado, ao se examinar as relações de causa e efeito no mapa estratégico do BSC, percebe-se que o desdobramento da estratégia comunica os objetivos estratégicos de uma forma linear e estática, ou seja, o desdobramento causal das quatro perspectivas, por se desenvolver em um só sentido, desconsidera os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* (tempo de espera) da estratégia e tem consequências fundamentais não só para o aprendizado estratégico, mas, sobretudo, para a consecução de uma estratégia sustentável em longo prazo.

Dessa forma, usando a modelagem unidirecional do BSC, as hipóteses do desdobramento da estratégia, ao considerarem somente os efeitos positivos das relações de causa e efeito, podem funcionar bem em curto prazo, porque desconsideram as restrições do sistema que podem gerar prejuízos depois de algum tempo.

Propõe-se desenvolver e comunicar um mapa estratégico com uma representação dinâmica (objetivos e indicadores com conexões causa-efeito circulares, ou seja, não lineares) e multidimensional (objetivos e indicadores nas várias dimensões do negócio), que incorpore a dimensão do tempo pelos *delays*.

Constata-se que os próprios autores do método admitem essa deficiência no mapa estratégico. Ao sugerirem o emprego de métodos analíticos no processo de experimentação e adaptação da estratégia, eles relatam a experiência de uma empresa cuja preocupação em tornar o mapa estratégico mais dinâmico a fez desenvolver um modelo dinâmico de simulação.

Kaplan e Norton (1996, p. 323-324), relatam o caso do Grupo Bal, que construiu um “modelo do negócio” que usava uma linguagem de *software* de dinâmica de sistemas. O modelo de simulação era mais detalhado do que o BSC, exigindo de 100 a 200 variáveis, muitas delas operacionais, não apenas de alto nível. O modelo também quantificava as magnitudes e as defasagens entre as mudanças em determinada variável indutora e os efeitos daí decorrentes em variáveis de resultado, além de incorporar *loops* de *feedback* entre os indicadores e perspectivas.

O mapa estratégico, ao constituir-se uma representação gráfica do BSC, reflete a abordagem conceitual do método.

IMPLEMENTAÇÃO BSC

A seguir constam alguns pontos críticos, baseados em lições aprendidas, a serem observados para que o sucesso seja alcançado ao se implementar essa ferramenta:

- a) Apoio da alta direção: se há a predisposição de implantar o modelo e este vem com o aval de um sponsor, há uma grande chance de dar certo. Caso não haja apoio, ou o apoio seja parcial, o modelo terá provável vida curta.
- b) Fuga da realidade: risco inerente da fuga de realidade, na qual a visão e a missão não estão ligadas com os objetivos, metas e indicadores. Risco de adoção de visão estratégica irreal, pois, para o BSC, o conjunto de indicadores financeiros e não financeiros são articulados com a visão e a estratégia.
- c) Medição: risco relativo à medição. Todos os indicadores definidos devem ser facilmente medidos e agilmente divulgados. Não há como gerenciar aquilo que não se pode medir.
- d) Responsabilidade: risco referente à responsabilidade. Todas as ações têm o seu responsável, que deverá agir reposicionando-as para a estratégia.
- e) Cultural: risco da cultura empresarial. É um risco comum indicar a cultura do BSC sem rever o formato cultural de sua empresa. O BSC é para toda empresa, não para a minoria ou alguma divisão somente.
- f) Comunicação: risco da comunicação mal feita. O BSC deve ter ampla e irrestrita divulgação, mesmo quando os números não sejam favoráveis.
- g) *Feedback*: risco do *feedback*. Não há retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores, levando as pessoas a não mais de envolverem no processo contínuo que requer o BSC. O *feedback* proporciona a aprendizagem.
- h) Conjuntural: falta de consenso, organização, pontualidade, materialidade, identidade, realidade etc.
- i) Tecnologia: risco de se acreditar que um sistema baseado em informática resolve tudo, esquecendo-se que, às vezes, um simples procedimento é a solução.
- j) Fator humano: risco humano. Uma única palavra resume o sucesso para a implantação do BSC sob esse aspecto: atitude humana.

A observação das etapas a seguir não são menos importantes para a determinação do sucesso na implementação do BSC:

- Etapa 1 – Arquitetura do programa de medição: promoção da compreensão e análise crítica dos direcionadores do negócio e da visão. Trata-se também de resgatar as diretrizes estratégicas, permitindo analisar a coerência entre direcionadores do negócio e a visão.
- Etapa 2 – Inter-relacionamento de objetivos estratégicos: alocação dos objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, buscando correlacioná-las. As lacunas que surjam nesse inter-relacionamento devem ser eliminadas ou preenchidas, por meio de discussões e análises do Planejamento Estratégico da empresa.
- Etapa 3 – Escolha e elaboração dos indicadores: identificar os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.
- Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação do BSC: definição de metas, planos de ação e seus responsáveis, direcionando a implementação da estratégia.

DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO – ASPECTOS CRÍTICOS

De acordo com Kaplan e Norton (1996), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Sobre isso, Kaplan (1999a) afirma que “desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples”.

Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário. Kaplan (1999a) argumenta que esses gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. Os autores também se referem ao comprometimento da gerência como um fator tão importante quanto o conhecimento e a autoridade.

Além disso, Kaplan (1999a) enfatiza que a posição da alta administração deve ser a de dividir funções e responsabilidades, de forma a evitar o isolamento durante a implementação do BSC. Esse autor (KAPLAN, 1999a, p. 3) diz que “O resultado final desta autoconfiança excessiva é que os processos de tomada de decisão, em níveis superiores, não mudam”, destacando também o ponto de vista de Norton a respeito da divisão de responsabilidades: “tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil” (KAPLAN, 1999a, p. 4). Para alcançar o propósito da empresa como um todo, esse autor sugere atribuir os scorecards da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa.

Para Kaplan (1999a), uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo, o que não deve ser considerado um verdadeiro problema. Porém, em vez de se deter em detalhes sem fim em busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria para essa abordagem. Kaplan (1999b, p. 5) afirma que “o scorecard não é um evento único – é um processo de gerenciamento contínuo”.

Também Carvalho e Laurindo (2003b) alertam que a implementação do BSC anda junto com o gerenciamento por processos: se a empresa ainda não mapeou seus processos críticos, vai demorar para estabelecer as métricas nessa perspectiva.

Outro importante relato de Kaplan (1999b) diz respeito a uma situação muito comum: quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Portanto, do ponto de vista de Kaplan (1999b, p. 5-6), “sistema e tecnologia são extremamente importantes...mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e scorecards interligados por toda empresa.”

Hauser e Katz (1998) propõem que as vantagens relacionadas aos valores não devem ser baseadas apenas em planejamentos de longo prazo, mas também nos de curto prazo, de forma a manter a motivação individual. Por outro lado, Kaplan (1999) alerta para o risco de o resultado ser apenas uma simples adição de

medidas não financeiras, orientadas para a composição dos planos de compensação. Nesse caso, cada medida específica de *performance* é melhorada, mas não a *performance* financeira total.

Ao implementar um sistema de medida de *performance*, existe o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos) sem a devida caracterização/personalização. Kaplan e Norton (1993) alertam para esse fato e demonstram que as diferentes situações de mercados, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes scorecards.

Kaplan e Norton (1993) ressaltam a importância de manter equilibradas as quatro principais perspectivas do BSC: “Este conjunto equilibrado de medidas demonstra não só as negociações que gerentes já efetivaram através de medidas de *performance*, como os incentiva a alcançar suas metas no futuro sem fazer negociações entre fatores de sucesso”.

Hauser e Katz (1998) ressaltam uma importante questão durante a implementação de um sistema de medida de *performance*: evitar que a baixa capacidade de empregados e gerentes em diversificar riscos afete a escolha de projetos, em função de métricas não claras que permitam a escolha pelo menor risco, comprometendo as probabilidades de resultados de longo prazo. Ao contrário, há a possibilidade de se criar um custo de risco que pode levar a empresa a se desviar de seus objetivos em longo prazo.

Hauser e Katz (1998) também afirmam que a utilização de valores *hard to control* podem criar certa resistência à sua utilização pelos gerentes do nível intermediário. Para evitar esse problema, os autores sugerem escolher valores que possam ser implementados em curto prazo, mas que estejam fortemente ligados aos objetivos em longo prazo da empresa, numa correlação altamente estratégica. Os autores dão mais preferência a esses valores adequados, estrategicamente alinhados, mesmo quando não são precisos, que aos valores de alta precisão e sem importância para uma abordagem produtiva. Além disso, há o risco de se perderem os objetivos organizacionais e de se manter a velha cultura baseada em antigos valores.

Conforme Kaplan (1996), discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas, são os maiores impedimentos para a total compreensão dos objetivos e da estratégia da empresa por parte dos funcionários. O autor reconhece que onze em cada quinze seguidores bem-sucedidos do BSC utilizam sistemas formais para avaliação de conhecimentos dos funcionários. Embora seja de vital importância para o sucesso do BSC, Kaplan e Norton (1993) demonstraram que o processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de alguma informação estratégica vir ao conhecimento de investidores externos ou competidores. Por essa razão, é importante organizar-se com dados confidenciais de forma a se evitarem impactos negativos na comunicação e na implementação de objetivos internos.

Um importante fundamento de Kaplan e Norton (1996) diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e sua transição para objetivos claros. O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos e das medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Dessa forma, um scorecard corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais (KAPLAN e NORTON, 1999).

Outro erro comum apresentado por Kaplan e Norton (1999) consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de tomá-lo como um projeto de mudanças estratégicas que incluem cada detalhe da empresa. A consequência desse erro é que pode levar a resultados inexpressivos. Bons resultados exigem gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas, para que se possa implementar uma estratégia vista de cima para baixo.

E, finalmente, a equipe encarregada da implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se

evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções.

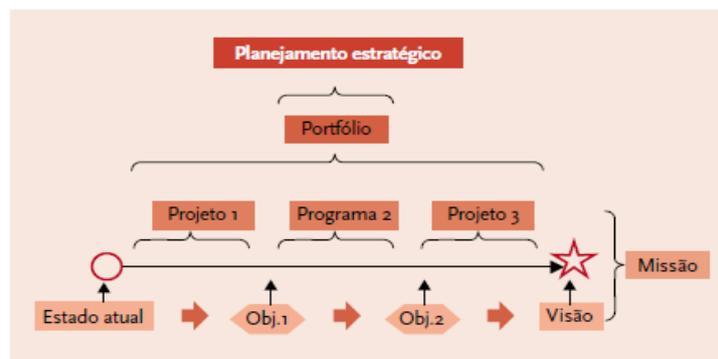
MODELO PROPOSTO

Planejamento Estratégico X portfólio

O Planejamento Estratégico (PE) basicamente nos remete à junção dos elementos – estado atual, missão e visão – na formação de um todo coerente, estruturado por um encadeamento lógico, conciso e realista, que permite identificar e estabelecer marcos ou objetivos estratégicos a serem alcançados. Por meio da decomposição sucessiva dos objetivos estratégicos em metas, a estratégia adquire permeabilidade na organização, o que aumenta consideravelmente sua probabilidade de sucesso. Em suma, o PE nos revela aquilo que deve ser alcançado para que a visão, ou estado desejado, seja concretizada.

O direcionamento escolhido no PE influenciará diretamente na composição e na formação do portfólio. Este, por sua vez, adquire um estreitamento de relações com a realidade, pois se torna a força motriz que movimenta a massa organizacional em direção ao estado futuro vislumbrado na formulação da visão. Dessa forma, nota-se que o portfólio nada mais é que o próprio PE, porém em um de seus estágios (Figura 3). Portanto, o portfólio caracteriza a transição do estágio de pré-execução para o de execução.

Figura 3 – Representação da intercorrelação entre o Planejamento Estratégico e o portfólio

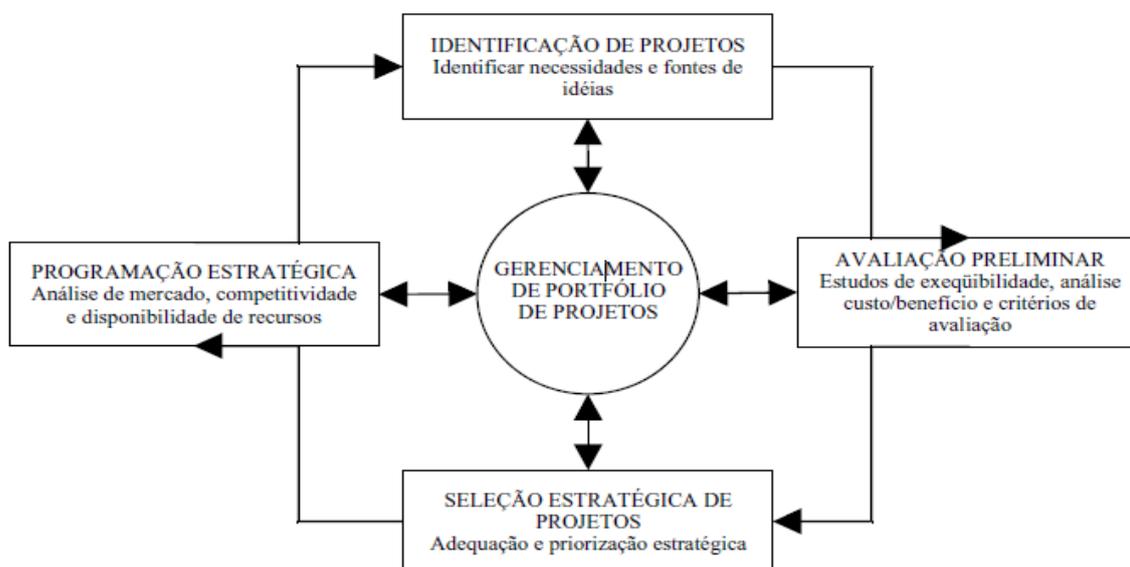


Fonte: Adaptado de Basgal; Martins, 2008.

Após definidas as metas globais e as estratégias da empresa, são selecionados os programas e projetos que serão capazes de atendê-las, ou seja, é realizado o alinhamento estratégico. Já que o *feeling* pessoal nem sempre é o meio adequado a essa função, faz-se necessário o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas e métodos para tornar objetivos os meios de priorizá-los.

Kerzner (2006) propõe um processo global de gestão de portfólio de projetos (Figura 4), composta por quatro passos:

Figura 4 - Processo de seleção de projetos



Fonte: Kerzner, 2006.

- a) Identificação de projetos: identificação das ideias para projetos e das necessidades de sustentação do negócio.
- b) Avaliação preliminar: avaliação da possível execução do projeto e análise de custo x benefício.
- c) Programação estratégica.
- d) Seleção estratégica de projetos: utilização de modelos para seleção e priorização. O autor sugere o modelo de escore, a lista de verificação e o modelo de escala, todos baseados em critérios de seleção, como lucratividade, capacidade de comercialização, probabilidade de sucesso, duração de vida do produto, entre outros.

CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é o processo que mobiliza a organização a construir seu futuro. Durante o processo estratégico, são utilizadas ferramentas que proporcionam a base de conhecimentos necessária à definição do norte que direcionará a aplicação dos recursos organizacionais. O alinhamento do portfólio de projetos aos objetivos delineados figura como um estágio crítico no processo de geração de resultados, pois eles têm como principal característica a transformação do PE em realidade. Os projetos, por sua vez, detêm a natureza de transcender o nível estratégico, impactando diretamente os níveis táticos e operacionais; portanto, torna-se de extrema importância que eles estejam em total sintonia com o que foi estabelecido no PE. Nesse contexto, a priorização de projetos estratégicos mostra-se fundamental.

O gerenciamento de projetos pura e simplesmente não garante o alcance da estratégia. Sem um modelo de gestão que garanta o alinhamento dos projetos com a visão de futuro, a busca pelo sucesso perde o sentido. Tão importante quanto o desenvolvimento de uma cultura de gerenciamento de projetos é a criação de um modelo de Gestão Estratégica de Projetos.

A aplicação de técnicas de gerenciamento de projeto por si só não é suficiente para garantir retorno às acionistas nem tampouco vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. Não adianta possuir as melhores técnicas de gerenciamento de projetos incorporadas à empresa se os projetos a serem geridos não estão totalmente alinhados com a estratégia. Mais do que possuir boas práticas de gerenciamento de projetos, é importante implementar um modelo de gestão estratégica de projetos.

Para se obter um conjunto de projetos alinhados com a estratégia, é necessário selecionar, dentre todos os projetos que existem na organização, aqueles com caráter estratégico. O projeto estratégico é aquele que está relacionado a um objetivo estratégico e contribuiu para diminuir ou eliminar o desafio imposto pela meta.

Geralmente os recursos para investimentos são escassos e sua força redutora é tão mais forte quanto for o ambiente competitivo onde a empresa atua.

Portanto, os recursos devem ser investidos nos projetos que mais geram valor no longo prazo para os acionistas, estando relacionados à estratégia por eles acordada. Logo, a prioridade de execução sempre deve ser dada aos projetos estratégicos.

Após a seleção dos projetos estratégicos, deverá haver uma fase de priorização. Esta deve ser realizada segundo critérios claros e coerentes com os desafios estratégicos. Deve ainda ser feita segundo uma visão abrangente, na qual quem dá o privilégio da execução é a estratégia, e não a força política de determinada área ou diretoria. Os critérios econômicos e financeiros podem e devem ser utilizados, mas o critério mais importante deve ser o plano estratégico.

Um bom método de priorização deve considerar as definições fundamentais do PE empresarial (missão, visão, estratégia, objetivos estratégicos, iniciativas etc.).

Atualmente, a gestão de portfólio de projetos é uma atividade de suma importância para as organizações que querem manter-se num mercado de competição acirrada, de grandes inovações tecnológicas e de clientes cada vez mais exigentes. Muitos métodos utilizados para a seleção e priorização de projetos são propostos na literatura, os quais visam apoiar os executivos durante o processo decisório, e não apresentar uma solução ótima para o problema.

Este trabalho marca o início de uma sequência de estudos, pesquisas e aprofundamentos sobre a aplicação desses métodos na gestão de portfólio de projetos.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se aplicar o método sugerido no estudo de caso, para se verificar as dificuldades encontradas na prática, e experimentar a aplicação de outros métodos que vierem a surgir para a gestão de portfólio, fazendo comparações entre eles com o intuito de verificar quais os mais apropriados para a seleção e a priorização de projetos.

REFERÊNCIAS

BASGAL, Denise; MARTINS, Paula. **Scoring**: um método prático e simples para priorização de projetos, 2008.

HAUSER, John R.; KATZ, Gerald M. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Implementação e impactos do Balanced Scorecard, 1996.

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

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, set./out. 1993.

_____. The Balanced Scorecard is more than just a new measurement system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 3, p. 3, maio/jun. 1996.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.