

GERALDO PEREIRA JÚNIOR

114

MARIA ADELAIDE ALVES MESTRINER

MARIA LÚCIA ADAMO ATTAR

**CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
(BSC) NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA
ESALQ / USP: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO**

São Paulo

2008

GERALDO PEREIRA JÚNIOR
MARIA ADELAIDE ALVES MESTRINER
MARIA LÚCIA ADAMO ATTAR

**CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
(BSC) NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA
ESALQ / USP: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO**

São Paulo

2008

GERALDO PEREIRA JÚNIOR

MARIA ADELAIDE ALVES MESTRINER

MARIA LÚCIA ADAMO ATTAR

**CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
(BSC) NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA
ESALQ / USP: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado
de especialista em Gestão e
Tecnologias da Qualidade.
Programa de Educação Continuada
em Engenharia.

São Paulo

2008

RESUMO

PEREIRA JUNIOR, G.; MESTRINER, M. A. A.; ATTAR, M. L. A. **Construção e implementação do Balanced Scorecard (BSC) na Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ / USP**: estudo de caso exploratório. 2006. 84 f. Monografia (MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia. São Paulo, 2008.

O *Balanced Scorecard* – BSC é uma ferramenta de medida de desempenho, a curto e longo prazo, com metodologia que traduz a missão e a visão institucionais em objetivos estratégicos, permitindo que todos conheçam de forma clara e objetiva a estratégia adotada. O objetivo deste estudo foi avaliar a implementação dessa ferramenta na Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ/USP, e se ela está atendendo aos objetivos da Instituição, com base na análise dos procedimentos de construção, identificação de indicadores de desempenho e verificação do balanceamento das estratégias e ações adotadas nas quatro perspectivas do BSC, partindo da documentação existente. Desse modo foi possível comparar os resultados entre os dados coletados e a literatura de apoio e estabelecer recomendações para a melhoria dos processos na DIBD.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* (BSC); Unidades de Informação; Planejamento Estratégico; Indicadores de Desempenho

ABSTRACT

PEREIRA JUNIOR, G.; MESTRINER, M. A. A.; ATTAR, M. L. A. **Construction and implementation of the Balanced Scorecard (BSC) at the Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ / USP: an exploratory case.** 2006. 84 f. Monografia (MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia. São Paulo, 2008.

The *Balanced Scorecard* - BSC is a tool of performance measure for short and long terms which methodology translates the organization mission and vision related to its strategic goals. This will allow that everyone from the organization recognizes clearly the adopted strategy. This study aims to evaluate the BSC introduction at the Divisão de Biblioteca e Documentação of ESALQ/USP - DIBD/ESALQ/USP, and if it is adjusted to the organization goals. The analysis was based on the procedures of elaboration, indicators recognition and the equilibrium of strategies and actions adopted on the BSC four perspectives to compare the results among gathering data and the literature. The study settled recommendations to improve the BSC processes at DIBD/ESALQ/USP.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC); Information Units; Strategic Planning; Performance Indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O que é o <i>Balanced Scorecard</i>	11
Figura 2 - A estratégia em ação	17
Quadro 1 - A perspectiva do cliente: medidas essenciais	19
Quadro 2 - Marcos históricos da estratégia nas empresas	26
Figura 3 - Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	27
Figura 4 - Infra-estrutura necessária à montagem do Mapa Estratégico	28
Figura 5 - Relações de causa-efeito	34
Figura 6 - Cronograma para o <i>Balanced Scorecard</i>	41
Figura 7 - Motivos para organizar um <i>Balanced Scorecard</i>	44
Figura 8 - A comunicação e comprometimento do BSC	47
Quadro 3 – Indicadores (<i>drivers</i>) gerados pelos requisitos dos clientes.....	58
Quadro 4 – Indicadores (<i>drivers</i>) gerados pelo Sistema de Informação.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVO.....	8
1.2 METODOLOGIA.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 <i>BALANCED SCORECARD</i>	10
2.1.1 Perspectiva do cliente	18
2.1.2 Perspectiva de Processos Internos	19
2.1.3 Estratégia.....	21
2.1.4 Mapa estratégico.....	26
2.1.5 Elaborando o Mapa Estratégico	28
2.1.6 Planejamento estratégico.....	29
2.1.7 Vinculações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas.....	32
2.2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> ...	35
2.3 A CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	37
2.3.1 A organização orientada para a estratégia	42
2.3.2 Transformar a estratégia em termos operacionais.....	42
2.3.3 Alinhar a organização criando sinergias	43
2.3.4 Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.....	43
2.3.5 Transformar a estratégia em processo contínuo.....	43
2.3.6 Liderança executiva na execução das mudanças	44
2.4 O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	45
3. APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> EM BIBLIOTECAS ..	48
4. A DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA ESALQ/USP	50
4.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS	51
4.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC NA DIBD	53
4.2.1 Desdobramento das Estratégias	54
4.2.2 Planejamento da Medição de Desempenho e Indicadores.....	56
5. DIAGNÓSTICO	67
6. RECOMENDAÇÕES	68
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, inúmeras bibliotecas estão procurando acompanhar as transformações que se sucedem no mundo dos negócios e o desafio mais complexo está na procura de ferramentas que supram tais necessidades.

Os anos 80, marco da era da informação, têm por característica o poder da competitividade e a atribuição de valor aos ativos intangíveis, em oposição aos tradicionais sistemas de medição pelos relatórios contábeis. Esta nova forma de mensuração é o processo de gestão do conhecimento, onde os valores competitivos desenvolvem-se pela inovação e aprendizado, criando identificação e valorização, maximizando os conhecimentos estratégicos e criando um diferencial competitivo para a organização. O grande desafio é exatamente o estabelecimento das bases para a criação de valores para o futuro, tornando-se competitiva e eficiente, e capaz de identificar oportunidades e antecipar-se às necessidades de seus usuários.

Para as bibliotecas, o diferencial é o reconhecimento de que o capital intelectual é o seu maior ativo intangível, conhecido por ativo do conhecimento, transformando-se em inovadoras e à frente dos concorrentes.

Este novo contexto mundial tem a informação como principal recurso, caracterizando-se como uma sociedade da informação ou, economia do conhecimento e, para tanto, novas ferramentas são utilizadas para a mensuração dos resultados agregados aos produtos e serviços.

A criação de valor nas bibliotecas, de acordo com Rubino (2007), passa cada vez mais pela gestão do conhecimento e o seu marco é o emprego do *Balanced Scorecard*. Daí a importância em se ressaltar a abordagem sobre a filosofia, conceituação e objetivos, para se entender a necessidade do emprego da ferramenta. A definição das estratégias de acordo com a visão e a missão da biblioteca colocam-na em sintonia com a visão e missão da própria universidade que a abriga. A transformação dos ativos intangíveis em indicadores de desempenho

norteia para o alcance dos objetivos, metas, medidas e ações; elementos necessários para um sistema de gestão e controle.

O embasamento teórico justificou o entendimento da aplicabilidade da ferramenta e deu-se pelo estudo de caso na Divisão de Biblioteca e Documentação da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiróz” da USP, onde o objetivo maior foi analisar se houve melhoria na qualidade dos serviços e produtos oferecidos após a implementação do BSC, a partir de 2003.

1.1 OBJETIVO

Avaliar, por meio de estudo de caso exploratório, se o BSC implementado na Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ/USP está atendendo os objetivos da Instituição.

1.2 METODOLOGIA

Desenvolve-se sob a forma de estudo de caso exploratório e utiliza como procedimentos metodológicos:

- Referencial teórico sobre os fundamentos do *Balanced Scorecard*;
- Análise de dados documentais;
- Análise dos resultados e recomendações para melhorias a partir do modelo em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mesmo não tendo tradição de gestão consolidada, organizações sem fins lucrativos, incluindo as instituições acadêmicas governamentais, podem se valer do BSC como

valiosa ferramenta de apoio que lhes permite cumprir com eficiência os seus objetivos e missões.

O BSC auxilia as instituições na realização e execução de suas estratégias de curto e longo prazo ao fazer a ligação entre o planejamento estratégico e as ações operacionais do dia a dia.

O uso dessa metodologia possibilita a realização de uma gestão de desempenho balanceada porque aborda indicadores financeiros, de processos internos, de clientes e de aprendizagem e crescimento.

A Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ/USP, utilizando-se do BSC, definiu o seu mapa estratégico que contém as perspectivas mais importantes para o seu “negócio”: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazo, relacionadas com as estratégias.

Este trabalho tem a finalidade de relatar a construção e o desenvolvimento do BSC na Instituição, prevendo-se a análise e o monitoramento dos indicadores e metas estabelecidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* – BSC teve sua origem em estudos realizados por Kaplan e Norton no ano de 1990, visando demonstrar que a forma de medição, sob um prisma estritamente financeiro, era uma forma bastante obsoleta. Demonstraram, também, que essa forma de medição de resultados diminuía a capacidade das organizações de criarem um valor econômico futuro. Segundo Betancourt (1999), apud Ribeiro (2005, p. 15) “muitos gestores aperceberam-se de que indicadores como o resultado líquido ou o resultado por ação davam sinais errados quando se pretendiam incorporar, na análise, atividades como a inovação ou melhorias contínuas”.

Kaplan e Norton (1997) tomaram por base necessidades prementes de épocas em que as organizações, cada vez mais, procuravam vantagens competitivas sustentáveis por meio do aumento e diversificação da produção. Essas necessidades, de captar toda a complexidade de desempenho, foram às diretrizes para o desenvolvimento de uma ferramenta de medição dos fatores que poderiam levar as organizações às expectativas de um retorno de sucesso. O resultado foi o *Balanced Scorecard* que pode, não exatamente, ter se originado dos preceitos da administração estratégica mas, muito mais em relação à defasagem e às limitações dos sistemas de medição de desempenho dos sistemas tradicionais. Esta afirmativa de Ansoff et al, 1976, não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico. O *Balanced Scorecard* oferece as ferramentas necessárias para alcançar o sucesso no futuro, com base na situação atual e mostrar a situação desejada. De acordo com Prado (2002) a estratégia *Balanced Scorecard* foi criada para a resolução dos problemas pertinentes às avaliações de desempenho tornando-se, entretanto, eficaz também na ajuda da implementação de novas estratégias, criando valor para os clientes e uma excelente ferramenta gerencial.

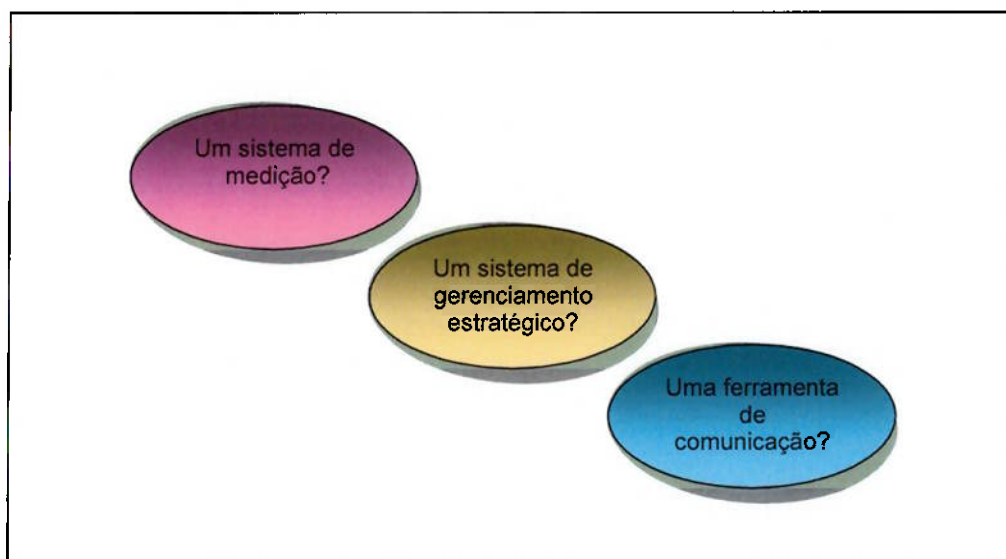


Figura 1 - O que é o *Balanced Scorecard*

Fonte: *Balanced Scorecard* (adaptado de Niven, 2002)

“O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para descrição e implementação da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000). Estudos sobre ferramentas de gestão demonstram que na era industrial a forma de medição do sucesso das empresas recai sobre o processo produtivo, isto é, em como produzir e quanto produzir. Hoje, essa mesma preocupação baseia-se na vantagem competitiva. Antes o foco era voltado para os ativos tangíveis; hoje, na era da informação, as organizações procuram alcançar esse diferencial pelo capital intelectual de cada um dos participantes, pois o ativo intangível é uma fonte inesgotável de geração de lucros futuros. (SANTANA, 2005, apud SILVA e FERREIRA, 2005).

Conforme Reis, 2001, apud Kraemer, 2004, a adequação desse modelo de contabilidade financeira se dará pela sua própria ampliação de visão que incorpora a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais da organização, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e qualificados, os processos internos com maior eficiência e consistência, os clientes satisfeitos e fidelizados. A avaliação de uma organização pelos seus ativos intangíveis torna-se imprescindível na era da informação.

As deficiências dos sistemas tradicionais e os desafios que as organizações passaram a enfrentar na passagem para o século XXI criaram a necessidade de sistemas de controle que pudessem dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões do desempenho. Essa visão de conjunto deve mostrar não apenas os resultados finais, mas também os fatores que os produzem, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho (MAXIMIANO, 1997, p. 422)

Estes fatores tornaram-se motivo de estudos e pesquisas, surgindo em 1990, pela primeira vez, um estudo intitulado “Measuring performance in the organization of the future”, patrocinado pela KPMG, junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por Nolan Norton, executivo principal da Nolan, e por Robert Kaplan, consultor acadêmico. Foi gerado um novo modelo de avaliação, que considera objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de desempenho e perspectivas internas e externas do desempenho da organização. Assim surgiu o *Balanced Scorecard* – medidas que impulsionam o desempenho, que permitiu “pela primeira vez, que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação” (NORTON; KAPLAN, 2001, p.17)

O método *Balanced Scorecard* ganhou confiança e passou a ser amplamente utilizado pela sua filosofia de medição do desempenho das organizações, tornou-se uma ferramenta adequada na demonstração da capacidade de uma organização bem administrada. Segundo Kaplan e Norton, a metodologia nada mais é do que um conjunto de indicadores – as medidas – e os demonstradores – os gráficos – de um “painel de controle” (sic) da empresa.

Afirma Prado (2002) que a estratégia *Balanced Scorecard* foi idealizada para “resolver problemas de avaliação de desempenho, porém a ferramenta se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso”.

Conforme Magalhães (2003), um dos fatores mais críticos para a criação do *Balanced Scorecard*, frequentemente esquecido, é exatamente a criação da filosofia

do *Balanced Scorecard*. Esta traduz exatamente como ele parecerá, como operará e como será construído e aplicado pela organização.

Assim sendo, as organizações começaram a se utilizar do *Balanced Scorecard* como instrumento de acompanhamento da estratégia. Quando da evolução do conceito, em 1993, Kaplan e Norton publicaram o artigo "*Putting the Balanced Scorecard to work*" onde demonstravam a importância de se estabelecer indicadores alicerçados no êxito estratégico.

A evolução do *Balanced Scorecard* fez dele um sistema de gestão estratégica e, em 1996, Kaplan e Norton publicaram o artigo "*Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*" consagrando-o como ferramenta especial dos sistemas de gestão das organizações modernas.

Nas organizações atuais, a informação e o conhecimento transformaram-se em armas poderosas, que apóiam a gestão e dão garantia de realização de seus objetivos, contribuindo com o gerenciamento do desempenho e o equilíbrio organizacional. São necessários processos de medição, que irão resultar na implementação de uma estratégia de sucesso pela escolha adequada dos temas e do equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazos.

A estratégia da organização, mencionada por Silva e Ferreira (2005), quando transformada em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e seus responsáveis, quando exposta graficamente pelos painéis de comando, constitui a base de um monitoramento e gerenciamento que pode ser entendido, medido, acompanhado e analisado pelos funcionários de qualquer nível hierárquico da empresa. Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* são norteados pela missão e estratégia da unidade de negócios, traduzindo-os em ações.

Confirmando com a literatura, segundo Kaplan e Norton (1997, p.25):

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências 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 por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui 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.

Evidenciado por Pereira (2004), o *Balanced Scorecard*, mediante a evolução de seu conceito, passou por inúmeras experiências e deixou de ser um sistema de medição para transformar-se em um sistema gerencial essencial. É empregado como ferramenta organizacional em importantes processos gerenciais como:

- o estabelecimento de metas individuais e de equipe;
- remuneração salarial;
- alocação de recursos;
- planejamento;
- orçamento;
- *feedback*;
- aprendizado estratégico

O *Balanced Scorecard* possui características que são essenciais ao desenvolvimento da organização, como a capacidade de ampliar o conceito da contabilidade tradicional resultando em gerência inovadora, preocupa-se com investimentos e informações futuras que direcionem objetivos para a identificação dos desempenhos necessários aos processos estratégicos, implementa novas estratégias e cria valor para os clientes. Assim, as organizações estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.

Afirmam Olve et al (2001), que o *Balanced Scorecard* é um método que permite às organizações definirem o caminho a seguir, não permitindo desvios do mesmo, gerando um equilíbrio integrado das decisões estratégicas. Pretende unir o controle operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo.

A lógica estabelecida pelo método deve ser composta pelos componentes a seguir:

- **Objetivos estratégicos:** tradução da visão de futuro em objetivos com relação de causa e efeito (mapa estratégico), facilitando o entendimento a todos os indivíduos da organização;
- **Indicadores chave de desempenho:** como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo, resultado dos indicadores de ocorrência impulsionando os indicadores de tendências, atrelados à estratégia;
- **Estabelecimento de metas ao longo do tempo:** o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria para cada indicador;
- **Planos de ação e projetos estratégicos:** associa-se às metas, planos de ação e projetos impulsionando o seu alcance, ações de intervenção para se atingir as metas.

Advertem Hauser e Katz (1998, p. 517) que, “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”.

O Balanced Scorecard deve ser decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, traduzidos em quatro dimensões de negócios:

- Perspectiva Financeira
- Perspectiva dos Clientes
- Perspectiva dos Processos internos
- Perspectivas do Aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1996: p. 96) dizem que tais perspectivas respondem a quatro perguntas:

- Para se ter sucesso financeiro como devemos nos apresentar aos nossos acionistas?
- Para se atingir a visão como devemos nos mostrar para os nossos clientes?

- Para satisfazer os nossos acionistas e os nossos clientes em quais processos devemos ser excelentes?
- Para atingir nossa visão como manteremos nossa habilidade de mudar e melhorar?

As perspectivas são as expectativas a serem consideradas pela empresa no momento da elaboração da estratégia para garantir que não somente os fatores financeiros sejam considerados. Estas perspectivas são integradas por relação de causa e efeito. Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos, os quais satisfazem mais aos clientes contribuindo para melhorar os resultados financeiros.

Moreira (1996) apud Figueiredo (2002) ressalta que a importância das medidas de desempenho em um sistema de gestão é evidenciada pela necessidade de oferecer um suporte mais eficaz à estratégia, isto é, um conjunto de metas associados aos meios escolhidos para se chegar até elas. O êxito na medição de desempenho está na capacidade de mostrar como as ações organizacionais estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. O autor também destaca a medição de desempenho como uma das finalidades dos sistemas de gestão.

O objetivo final de um sistema de gestão é apoiar a execução da estratégia da organização. Assim, o objetivo intermediário fica com a mensuração do grau de evolução ou de estagnação de seus processos e fornece informações adequadas para que tome as ações preventivas ou corretivas que conduzam à conquista das metas organizacionais.

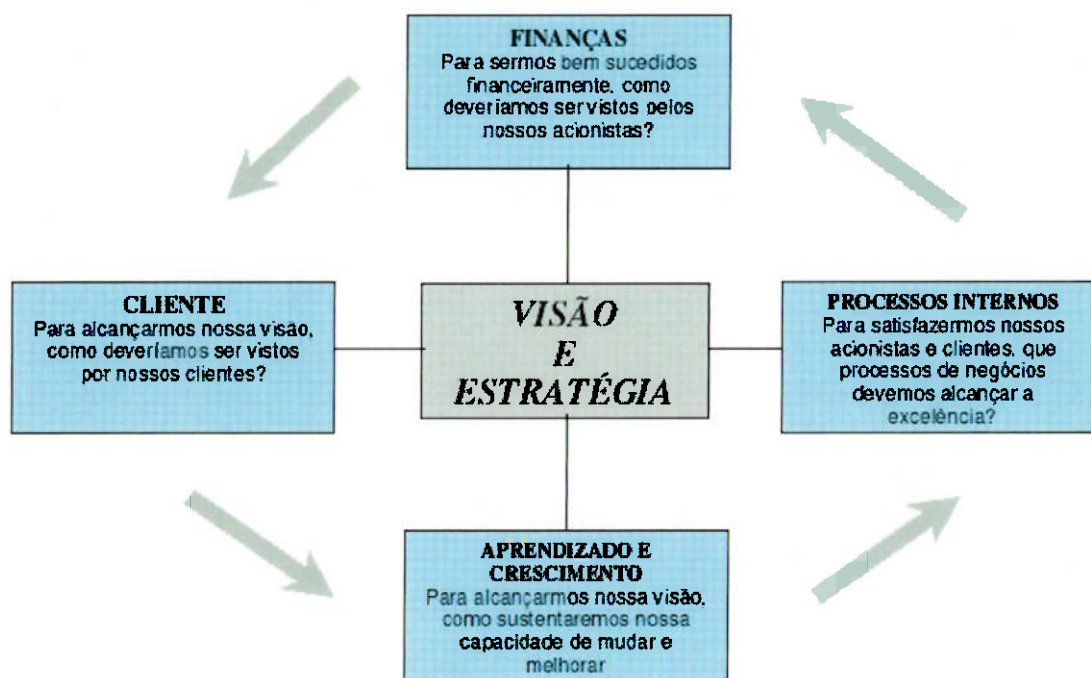


Figura 2 - A estratégia em ação

Fonte: Kaplan e Norton, 1997

a) Perspectiva Financeira

As medidas financeiras costumam indicar se a organização está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido por sua lucratividade, crescimento e incremento do valor voltado para o acionista.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.26), “o *balanced scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas”.

A perspectiva financeira define a cadeia lógica onde os ativos intangíveis se converterão em valor tangível. Muitas organizações adotam objetivos financeiros idênticos para todas as suas divisões e unidades de negócios.

Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo, sendo que: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

Os objetivos estratégicos da organização estão apoiados em seus fatores críticos de sucesso e desdobrados em seus indicadores estratégicos priorizados e que visam definir os aspectos fundamentais para o êxito da estratégia, como: planos de ação, prazos, indicadores de desempenho, metas e recursos.

Os objetivos financeiros tais como o aumento de receita, a melhoria de produtividade, geração de caixa e o retorno sobre os investimentos são mantidos como alvo principal a ser atingido pela organização.

2.1.1 Perspectiva do cliente

Antes, as organizações se concentravam na melhoria dos produtos e inovações tecnológicas, o que acarretava perda da clientela para a concorrência que oferecia produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Em decorrência, na atualidade, a maioria das organizações tem o seu foco voltado para os clientes.

Na perspectiva do cliente as medidas essenciais de resultado são focadas no cliente pela identificação dos segmentos de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da organização

Conforme explicam Kaplan e Norton (1997, p.68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados e que podem ser comunicados a toda a organização”.

As medidas essenciais envolvem a participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade, investigar o que o cliente valoriza e elaborar uma proposta. Quando do estabelecimento desta perspectiva, deve-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.

Objetivos	Descrição
Participação no Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes de negócios
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido por segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes

Quadro 1 - A perspectiva do cliente: medidas essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

2.1.2 Perspectiva de Processos Internos

Esta perspectiva é elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, porque estas fornecem as diretrizes para os seus objetivos e nela são identificados os processos críticos na busca da excelência. Ela compreende os processos de criação de valor, identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros para a organização.

Kaplan e Norton (1997, p.27) afirmam “que as medidas estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”.

Define Kraemer (2003) que os processos internos são “as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes”.

As medidas são voltadas para os processos de maior impacto na satisfação do cliente, focando-se neste estágio os processos necessários para o alcance da estratégia da organização, onde são abordados os processos das fases de inovação – criação de produtos e serviços, no operacional – produção e comercialização e de serviços de pós-venda – suporte ao consumidor após as vendas.

A melhoria dos processos internos, no presente, é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

b) Perspectiva do aprendizado e do crescimento

Para as organizações que pretenderem ter condição de serem cada vez melhores deverão ser as organizações com maior capacidade de aprendizado. A organização estará capacitada quando investir em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos.

Nesta perspectiva está centrada a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas.

A última perspectiva do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 29), “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”.

Visto de maneira integrada, o *Balanced Scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas e se faz necessário que a organização invista não somente nas áreas tradicionais como pesquisa e desenvolvimento, mas que se preocupem com investimentos em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.132) existem três categorias principais para a perspectiva de crescimento e aprendizado:

- **capacidade dos funcionários:** frente ao aprendizado para a transformação do papel do funcionário e frente às novas tecnologias.
- **capacidade dos sistemas de informação:** os funcionários devem obter as melhores informações em relação aos clientes, aos processos internos e às consequências financeiras de suas decisões.
- **motivação e alinhamento:** o sucesso da organização estará comprometido se o seu quadro de pessoal não se sentir motivado ou, se não tiverem

liberdade para decidir e agir, sendo assim, o foco estará centrado na motivação e na iniciativa.

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem por objetivo as excelências produtivas, onde o colaborador é parte integrante do processo por meio de novas e criativas idéias, ajuda a solucionar os problemas que poderão surgir durante este processo.

O *Balanced Scorecard* diminui a carga de informações, reduzindo o número de medidas ao essencial, obrigando o gestor a manter sua atenção num conjunto de fatores fundamentais para o negócio, viabilizando a satisfação de várias necessidades dos gestores.

Conforme Ribeiro (2205), “o *Balanced Scorecard* possibilita que sejam estudadas e acompanhadas todas as medidas importantes, tentando analisar se a melhoria de uma área influenciou negativa ou positivamente outra. Este aspecto será conseguido através da definição de relações de causa-efeito”.

O *Balanced Scorecard* permite que se articule a estratégia e que se acompanhe o desenvolvimento dos objetivos estabelecidos, traduzindo a estratégia de longo prazo em objetivos específicos para as várias áreas de uma organização.

2.1.3 Estratégia

Atualmente, a competitividade leva as organizações a um estado de constante mudança, obrigando-as a repensar o modo de se manter em equilíbrio e atingir a excelência. As organizações que não acompanham as novas técnicas de gestão tornam-se defasadas e obsoletas. Essas exigências do mercado forçam tomadas de decisão e abandono da cômoda postura reativa em prol do aprendizado e proatividade, por meio aquisição e desenvolvimento de novas competências.

As transições que vêm ocorrendo estão diretamente relacionadas ao tipo de ativos das organizações e ao seu papel no processo de criação de valor das mesmas. Afirma Santos, 2006, que com o surgimento das sociedades baseadas nas tecnologias de informação percebe-se a clara substituição dos ativos físicos pelos ativos intangíveis que se tornaram os elementos mais importantes na criação de valor das organizações.

Os novos modelos de gestão estão baseados em indicadores de desempenho, além dos indicadores tradicionais centrados, essencialmente, em medidas financeiras e de produtividade. O sucesso das organizações depende da capacidade com que captam, utilizam e desenvolvem os seus ativos intangíveis. Nesse contexto, as ferramentas de medição, baseadas nas técnicas financeiras que anteriormente eram eficazes com relação aos ativos físicos tangíveis, vêm perdendo peso e importância.

Está implícito que as transformações na forma de gestão das organizações no que diz respeito à maior parte da criação de valor, está sendo originada por bens de conhecimento, informação e tecnologia, ou seja, os bens intangíveis, não mensuráveis pelas tradicionais ferramentas financeiras.

De acordo com essa transição, na criação de valor, estão sendo acarretadas importantes implicações para os sistemas de medição organizacional. Este ambiente econômico, onde são ressaltados os mecanismos intangíveis da criação de valor, obriga as organizações a utilizarem métodos mais elaborados na medição dos respectivos desempenhos. Isso se deve, essencialmente, à diferente natureza do valor criado pelos ativos intangíveis.

Uma nova ferramenta apresenta-se, o *Balanced Scorecard*, como suporte à gestão, e a estratégia ganha um novo papel nas organizações deixando de ser um conjunto de intenções, pouco considerado, para se tornar um dos processos centrais da gestão.

A estratégia não se direciona mais a uma elite de gestores, mas a todas as unidades da organização e níveis de funcionários. Transforma-se em uma cultura participativa do conhecimento.

É um instrumento administrativo que facilita e otimiza o desenvolvimento da organização e, que se dá, pela análise de seus fatores ambientais, com fortes influências dos fatores internos da organização. O bom desempenho empresarial não é apenas relacionado à estratégia propriamente dita, faz-se necessário sua aplicação no momento certo. Seus administradores devem ser competentes para no exato momento, buscar bons resultados para a organização.

A palavra estratégia, de acordo com Steiner apud Oliveira (2001, p. 147), significa literalmente, “a arte de general” e deriva da palavra grega *strategos*, que na Grécia antiga dizia respeito “àquilo que o general fez”.

Durante vários séculos os militares utilizavam a estratégia para designar o caminho que era dado à guerra, isto é, à vitória militar. Para Maximiano (2000, p. 392) “o conceito de estratégia nasceu da necessidade de atingir objetivos em situações de concorrência. Na guerra, nos jogos e nos negócios, a realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente”. De acordo com o autor “a história da guerra está cheia de estratagemas famosos, como o Cavalo de Tróia e, os tanques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias que antecederam a invasão da Europa, durante a Segunda Guerra Mundial”. (MAXIMIANO, 2000, p. 39).

A partir dos anos 50, o conceito de estratégia começou a ficar claro e o termo foi incorporado ao mundo dos negócios nas décadas de 60 e 70, pois a guerra estava armada e não se tratava de estar em guerra com o cliente e nem com o fornecedor, mas sim, com os concorrentes. Em Ansoff (1970) apud Rocha (2003, p.2) estratégia é definida como “a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Acredita, também, que os problemas estratégicos tornam-se a maior preocupação dos administradores por serem, mais dificilmente identificados. Assim, os esforços das organizações são aplicados incorretamente por visarem a maior eficiência operacional quando, na opinião do autor, a preocupação com as oportunidades e ameaças poderia levar a melhorias muito mais significativas e imediatas, no tocante ao desempenho.

Complementando com Oliveira (1991, p. 26), a estratégia conceitua-se como “o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e as metas da empresa”, sendo que “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente”. Ainda de acordo com o autor, a organização define e operacionaliza estratégias visando maximizar os resultados da interação estabelecida e está relacionada à forma de utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, levando em conta a diminuição dos problemas e o aumento das oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 34), a estratégia é “um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte”.

Para Maximiano (2000, p.415) as estratégias

são decisões que se colocam em prática para atingir objetivos estratégicos, sejam eles a recuperação de uma empresa em má situação, a manutenção de um bom desempenho, o alcance de um novo patamar de resultados, o crescimento ou a manutenção do mercado

Diversas classificações foram atribuídas às estratégias mas, a sua finalidade primordial é sempre estabelecer os caminhos, os cursos e programas de ação a serem seguidos pelas organizações para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos. Assim, a estratégia ainda pode ser definida como “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados de resultados em uma programação” (MINTZBERG, (1983) apud OLIVEIRA, (1999, p. 177)

Destaca Niven que “a formulação da estratégia é provavelmente o tópico mais discutido e debatido do cenário financeiro”. Uma estratégia vencedora era tida como o desenvolvimento do diferencial-chave do sucesso da organização, o que motivou muitos executivos, acadêmicos e consultores a empenharem-se na busca da

estratégia vencedora. Todo este empenho resultou em numerosas escolas de pensamento estratégico.

A estratégia é basicamente a forma de competição no mercado, é fundamentada nas metas projetadas para o futuro para que sejam obtidos melhores ganhos. Mintzberg (2001) afirma que estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e a seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.

É relevante destacar o alinhamento da estratégia e seu desempenho operacional. Inúmeras sugestões podem ser encontradas na literatura; na prática todas destacam a importância no estabelecimento de uma relação entre a eficácia, na gestão, e sua operação traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização. O processo de formulação estratégica tem que ser claro e objetivo; toda a organização deverá ter conhecimento e a educação necessária para o sucesso da mesma.

Os estudos sobre estratégia competitiva estão embasados nas afirmativas de Porter (1986, 1987, 1997) que considera a estratégia como a marca de defesa e afirmação de posição, quando a organização conseguiu a identificação de fortes fatores internos e seu diferencial com o ambiente externo. Seus processos internos são vitais para a criação de vantagens competitivas, agregando valor à organização. De acordo com Ghemawat (2000), para que se obtenha vantagem competitiva ou valor agregado que supere a concorrência, a organização precisa fazer as coisas de forma diferenciada.

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto de aplicação militar conhecido tem mais de 2 000 anos e é do general chinês <i>Sun Tzu</i> , um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de <i>Tzu</i> , é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Grande Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marca o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tomam como sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>Balanced Scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Quadro 2 - Marcos históricos da estratégia nas empresas

Fonte: Zacarelli (2000 apud Kallás, 2003, p.32)

2.1.4 Mapa estratégico

Quando o *Balanced Scorecard* foi idealizado, surgiram com ele os mapas estratégicos que são uma ferramenta auxiliar no direcionamento dos passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos, metas, medidas e ações, elementos necessários em qualquer sistema de gestão e controle. Todo sistema de controle pressupõe a existência de um modelo de mensuração de desempenho. Segundo Costa (2006), “a medida escolhida deve expressar adequadamente a magnitude do fenômeno que se deseja captar”.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), são cinco os princípios gerenciais que orientam a estratégia:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa de todos;
- converter a estratégia em processo contínuo; e,
- mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

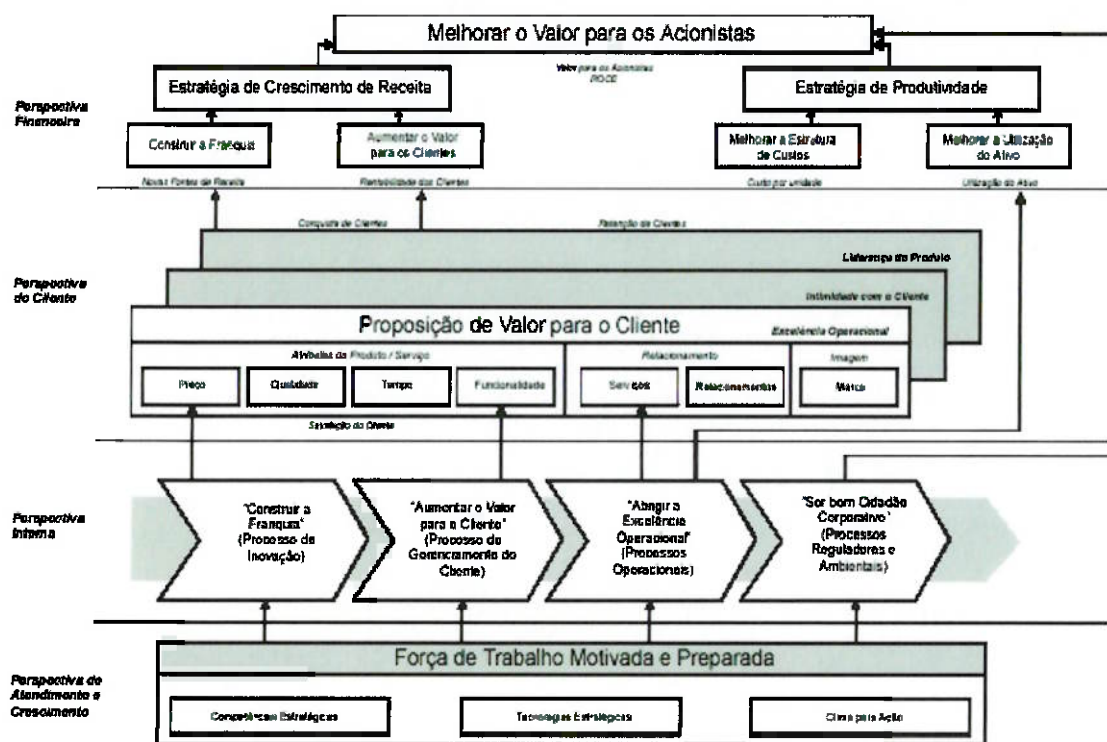


Figura 3 - Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p 117

O *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico devem contar a história da estratégia da organização e essa história deve diferenciá-la de seus concorrentes.

2.1.5 Elaborando o Mapa Estratégico

Para a implementação do *Balanced Scorecard* o primeiro passo é a construção do mapa estratégico. Trata-se de um diagrama que descreve a estratégia, com base nas relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Explicita as medidas necessárias ao alcance de cada objetivo proposto, assim como os indicadores que serão utilizados no monitoramento da execução destas medidas, demonstrando as iniciativas de cada setor para o cumprimento das medidas.

De acordo com Kaplan e Norton, a estratégia denota a criação de valor para os acionistas, clientes e as pessoas, enquanto que o mapa estratégico mostra como a estratégia une os ativos intangíveis aos processos que criam esse valor.



Figura 4 - Infra-estrutura necessária à montagem do Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton, 2004

A implementação de mudanças com o *Balanced Scorecard* requer atenção para quatro fases; na primeira fase, a organização deve estipular sua missão e o porquê de sua existência e para que foi criada. A seguir, define-se o que é importante para ela e o que pretende ser no futuro, no longo prazo; e, finalmente, a estratégia que é a forma pretendida para ser o que deseja, respeitando os seus valores e cumprindo a missão para a qual foi criada.

Na segunda fase, o mapa estratégico é elaborado e a estratégia é descrita em detalhes, mediante ser o *Balanced Scorecard* ferramenta de mensuração dos indicadores focados na estratégia.

A terceira fase é a da definição das metas e iniciativas de cada setor; são identificadas as relações de causa e efeito, com atribuições de responsabilidades, mesmo as individuais.

A fase final é a que mostra os resultados estratégicos propostos e esperados. Convém lembrar que o sucesso desta fase alinha os ativos intangíveis à estratégia da organização. A comunicação da estratégia deve ser feita com clareza, deixando implícito que é tarefa de todos em um processo contínuo.

2.1.6 Planejamento estratégico

A partir da visão e missão da organização são estabelecidas ações que quando implementadas, analisadas e acompanhadas farão com que os objetivos e as metas estipuladas sejam atingidos. A visão é a declaração da direção que a organização pretende seguir, ou o que ela deseja ser. A missão reflete a razão de ser da organização, qual o seu propósito e o que faz.

O planejamento estratégico é o ato de reflexão sobre os negócios da organização – sua trajetória, situação atual, forças e fraquezas, o contexto mercadológico onde atua; as oportunidades e ameaças apresentadas, alternativas para expansão,

benefícios e riscos de investimentos, fatores limitantes na sistemática dos processos e, por fim, os desejos e objetivos de seus acionistas.

Esta reflexão fará emergir os aspectos que não são observados no dia-a-dia. São riscos não identificados ou não avaliados, oportunidades não mapeadas ou não valorizadas, negócios infrutíferos não interrompidos, despesas desnecessárias (não eliminadas), investimentos sub-otimizados, ações não previstas da concorrência ou mudanças não monitoradas nos hábitos dos consumidores. A análise e o tratamento pró-ativos desses aspectos são fundamentais para o crescimento sustentável da organização e para a sua sobrevivência.

Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Se desejarmos certa situação em algum tempo, no futuro, e demora-se para decidir o que fazer, e como fazê-lo, devemos tomar decisões necessárias antes de agir. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda de eficiência, não seria necessário planejar (ACKOFF:1978).

O planejamento estratégico é tido como um processo gerencial que possibilita ao executivo determinar o rumo que a organização deve seguir, objetivando otimizar a relação da organização com o seu ambiente. (OLIVEIRA, 2001)

De acordo com Kotler, (2006), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

A premissa do planejamento estratégico é que as organizações desejam crescer e se desenvolver, adquirindo evolução positiva e lucrativa para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento não é tão simples, diante das mudanças contínuas que exigem da organização, capacidade de inovação e adaptações constantes.

A adoção do planejamento estratégico requer mudanças fundamentais em relação às filosofias e às práticas gerenciais, tanto para organizações públicas quanto privadas. Sua implantação não depende de simples modificações técnicas nos

processos e instrumentos decisórios da organização. É uma conquista organizacional iniciando com mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Para que o plano estratégico seja estabelecido, toda a organização deve estar envolvida por meio dos planos táticos, que abrangem as diversas áreas (marketing, financeiro, produção, recursos humanos, etc.) e os planos operacionais (plano de vendas, plano de investimentos, plano de produção, plano de recursos humanos, etc.)

Com essa nova filosofia a organização estará dotada de um instrumento e uma visão de vanguarda permitindo que melhor se situe em um ambiente muito competitivo e agressivo. A adoção de uma posição estratégica poderá ser o grande diferencial e o passo decisivo para a liderança.

O posicionamento e a visão estratégica da organização fixarão o rumo das ações, a definição de seus projetos e como desenvolvê-los. Entretanto, podem existir barreiras à aplicação de um planejamento e isso se dará caso não sejam cumpridos:

- a necessidade de buscar o envolvimento de todos aqueles que terão um papel importante na execução do planejado, gerando-se comprometimento e motivação;
- o desenvolvimento de estratégias, objetivos e planos de ação abrangentes e consistentes, envolvendo as diferentes "perspectivas" do negócio;
- o desenvolvimento de um processo de implementação e gerenciamento efetivo, fazendo com que todos trabalhem continuamente alinhados e motivados para a busca do que foi planejado

Algumas metodologias apregoam que os planos de ação, no planejamento estratégico, não são o foco essencial quando de sua implementação, entretanto, o *Balanced Scorecard* destaca-se por ter deixado de ser um sistema de medição de indicadores para ser um sistema de implementação da estratégia. Podem surgir dificuldades no alinhamento do planejamento estratégico às ações do dia a dia, caso o que fora planejado não tenha sido entendido e assimilado pelos envolvidos.

Diferentemente, no *Balanced Scorecard* essas necessidades são supridas pelo desdobramento das estratégias em objetivos, indicadores e iniciativas que são continuamente monitorados.

A integração dos processos de planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* se dá pela revisão e formulação de estratégias. Quando detectado algum problema, identificam-se as causas e revisam as iniciativas e estratégias a ele relacionadas. De acordo com Karsten (2008), “integra-se o planejamento das estratégias ao processo de avaliação do desempenho requerido pelo BSC, num ciclo único de avaliar-repensar-replanejar”.

O *Balanced Scorecard* aproxima o planejamento estratégico com a visão de futuro e tenta superar as barreiras enfrentadas pelas organizações para a implementação da estratégia.

2.1.7 Vinculações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas

Kaplan (1997, p. 30) define estratégia como sendo “um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. E segundo Rocha (2005) a estratégia é uma característica marcante do *Balanced Scorecard* e este será adequado quando puder relatar a história da estratégia da unidade de negócio.

Qualquer indicador que se selecione deve ser um elemento da cadeia de relações de causa e efeito e que este permita comunicar o significado da estratégia da organização. Martinsons et al (1999) apud Ribeiro (2005, p. 65) “referem que será difícil traduzir a estratégia e a visão caso não existam relações de causa- efeito”.

A cadeia causa e efeito deve contemplar todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, e estabelecer as relações entre os indicadores das diferentes perspectivas e entre os da mesma perspectiva. É necessário que exista um equilíbrio entre as várias perspectivas, assim como uma relação de causa e efeito entre os indicadores definidos para cada uma delas.

Uma característica é fundamental para o *Balanced Scorecard*, a permissão de relacionar indicadores entre si, mediante as perspectivas reproduzirem as relações do tipo causa e efeito. Isto acarreta na recepção de informação do que está acontecendo e sabe-se a causa que originou essa ação. E essas relações indicam quando as necessidades de uma perspectiva podem estar refletidas nas restantes (MÂSIH et al, (2001) apud RIBEIRO, (2005)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 173):

a característica do *Balanced Scorecard* que permite mensurar adequadamente as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho são os relacionamentos de causa e efeito que devem ser estabelecidos em sua construção. Afinal, são eles que permitem aos gestores estabelecer objetivos quantitativos de curto prazo que refletem suas melhores previsões sobre a magnitude e velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças associadas em uma ou mais medidas de resultado.



Figura 5 - Relações de causa-efeito

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Considerando as afirmações de Costa (2006) sobre o relacionamento causa e efeito que poder ser expresso quando do uso de afirmativas como “se-então”, podemos exemplificar com o caso da ligação entre treinamento de pessoal e aumento de margens de lucro do produto, portanto:

- **Se** o pessoal receber treinamento específico, **então** a empresa conseguirá reduzir o ciclo de produção e aumentar a qualidade do produto;
- **Se** o ciclo for reduzido e a qualidade melhorada, **então** muitos retrabalhos serão suprimidos e o produto estará disponível mais cedo para ser entregue;
- **Se** o prazo de entrega for reduzido, **então** o cliente estará mais satisfeito.

Sendo este atributo mais importante para um determinado cliente, então, a organização trabalha para a fidelização deste cliente e ganho de outros novos que irão manter ou aumentar as vendas. Aqui fica demonstrado que o encadeamento de ações reflete as hipóteses de relacionamento de causa e efeito que os gestores fazem a respeito do negócio.

Observa Costa (2006) que “se houver erros nas hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre as variáveis, pode-se ter estabelecido um conjunto de indicadores não apropriados para orientar a execução da estratégia estabelecida”. Isto implicaria na subotimização de desempenho, investimentos e iniciativas desperdiçadas, não conduzindo aos resultados esperados.

Kaplan e Norton (1997) destacam que as ligações existentes entre a satisfação dos funcionários, dos clientes, a lealdade destes clientes e a participação no mercado devem estar relacionadas com o desempenho financeiro futuro porque é este o objetivo guia dos objetivos das outras perspectivas.

A comunicação das relações causa e efeito é imprescindível na elaboração do *Balanced Scorecard* e recomenda Niven (2005) que esta comunicação deve ser feita por um mapa gráfico, mais comumente conhecido por mapa estratégico, e deve permitir que se veja, em uma página, a estratégia da organização.

2.2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A construção de um *Balanced Scorecard* em uma organização deverá ser um processo consensual e sistemático da tradução de sua missão e estratégia, transformando-as em objetivos estratégicos e indicadores. Mediante o enfoque é fundamental a designação que Kaplan e Norton (1997) denominam de o “arquiteto”, como facilitador do processo. Para a implementação do *Balanced Scorecard* é necessário o comprometimento e a participação da alta administração e de seus executivos, não sendo assim o processo poderá fracassar. É válido lembrar que esta iniciativa se dá de cima para baixo, onde a organização deve mobilizar seus líderes,

obter deles o consenso e o apoio sobre os motivos que levam ao seu desenvolvimento.

Kaplan e Norton (1997) explicam que devem estar de acordo com os principais propósitos do projeto sendo que os seus objetivos ajudam a;

- Construir os objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard*;
- Obter o compromisso dos agentes do projeto;
- Esclarecer a estrutura para os processos de implementação e gestão a serem seguidos pelo *Balanced Scorecard*.

As organizações ao implementarem um *Balanced Scorecard* tentam suplantam as necessidades de tradução e obtenção de consenso sobre a visão e a estratégia; a construção de uma equipe; comunicação da estratégia; vinculação dos incentivos com os objetivos estratégicos; estabelecimento das metas estratégicas; os recursos necessários e iniciativas estratégicas; apoio no investimento dos ativos intangíveis e intelectuais proporcionando base para a formação estratégica.

Tendo conseguido o consenso, a organização definirá o arquiteto do projeto que será o responsável pela organização, filosofia, metodologia e o desenvolvimento do *Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997). O “arquiteto” deverá conduzir o processo todo; programa as reuniões e entrevistas, disponibiliza documentação, material de leitura, informações de mercado e informações competitivas. A sua gerência será sobre um processo cognitivo, analítico, traduzirá as opiniões subjetivas e genéricas, sobre as estratégias, em objetivos explícitos e mensuráveis, como também o processo inter-pessoal e o emocional de construção da equipe e resolução dos conflitos.

2.3 A CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Especial atenção deve ser dada aos fatores que possam influenciar no processo de construção do *Balanced Scorecard*, como a estrutura, a complexidade e a formação, os quais podem interferir na forma como deve ser implementado o projeto. De acordo com a organização o processo de construção pode variar e, Kaplan e Norton (1997) propõem um plano de desenvolvimento distribuído em quatro etapas:

Definição da arquitetura do programa de medição

I- Definição da arquitetura de indicadores

- 1- Escolha da unidade organizacional
- 2- Identificação das relações entre a unidade e a corporação

II- Definição dos objetivos estratégicos

- 3- Entrevistas da primeira etapa
- 4- Sessão de síntese
- 5- *Workshop* executivo: primeira etapa

III- Escolha dos indicadores estratégicos

- 6- Reuniões dos subgrupos
- 7- *Workshop* executivo: segunda etapa

IV- Elaboração do plano de implementação

- 8- Desenvolvimento do plano de implementação
- 9- *Workshop* executivo: terceira etapa
- 10- Finalização do plano de implementação

I - Definição da arquitetura de indicadores

Esta etapa é composta de duas tarefas a serem desenvolvidas, sendo a primeira tarefa para a **seleção da unidade organizacional adequada**. De acordo com

Kaplan e Norton (1997) o processo inicial funciona melhor em uma unidade estratégica de negócio e esta deve ter atividades de uma cadeia de valor completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Esta unidade deverá ter a facilidade para a construção de indicadores de desempenho financeiro, sem as complicações de distribuição de custos e preços de transferência de produtos e serviços entre as unidades organizacionais.

A segunda tarefa desta etapa consiste em **identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação** sendo aqui são analisados os relacionamentos da unidade com as outras unidades além da estrutura divisional e corporativa. Nesta fase serão realizadas entrevistas com os executivos objetivando conhecer:

- Objetivos financeiros estabelecidos para a unidade; crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração;
- os temas corporativos mais importantes como o meio ambiente, segurança, políticas funcionais, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade em preços e inovação;
- relações com outras unidades sendo, clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores, clientes internos e etc.

II - Definição dos objetivos estratégicos

Na etapa do consenso, em função com os objetivos estratégicos, são três as tarefas a serem realizadas:

- Será realizada uma série de **entrevistas** com os executivos para obtenção de informações precisas quanto a objetivos estratégicos, idéias preliminares da organização para as medidas do *Balanced Scorecard* e a estratégia organizacional abrangendo as quatro perspectivas. Estas entrevistas devem ser individuais com um elenco de perguntas idênticas a todos sobre um mesmo critério. Comunica-se ao executivo o conceito do *Balanced Scorecard*, tiram-se as dúvidas sobre o conceito, obtém-se as informações iniciais sobre

a estratégia organizacional e são informados como isso será traduzido em objetivos de medidas do *Balanced Scorecard*.

- A sessão de **síntese** resume-se na discussão de tudo o que fora comentado na entrevista. Selecionando-se as questões mais importantes, preparando-se uma relação preliminar de objetivos e medidas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, estes servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.
- A realização de um **workshop** executivo com a alta administração, dá início ao processo de geração de consenso em relação ao *Balanced Scorecard*. Cada objetivo é discutido individualmente, sendo interessante decidir na hora quais objetivos irão permanecer, com decisão democrática. No final do workshop serão definidos três ou quatro objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

III – Escolha dos indicadores estratégicos

Nesta etapa duas tarefas devem ser desenvolvidas:

1ª tarefa - Reuniões de sub-grupos com quatro objetivos principais, que são:

- 1) refinar a descrição dos objetivos estratégicos seguindo as recomendações expressas no primeiro *workshop* executivo;
- 2) identificar, para cada objetivo, o indicador ou indicadores que melhor reconheçam e comuniquem a intenção do objetivo;
- 3) identificar, para cada indicador proposto, as fontes das informações necessárias, bem como as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- 4) identificar, entre os indicadores de cada perspectiva, as relações críticas entre ela e as outras perspectivas, identificar de que maneira cada medida influencia a outra e também a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.

A grande arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. São estes indicadores que têm a capacidade de fazer com que as coisas aconteçam e permitem obter os resultados esperados. Ao final desta tarefa, o sub-grupo produzirá uma lista de objetivos para a perspectiva acompanhando uma descrição detalhada de cada objetivo, uma descrição de indicadores para cada objetivo e uma ilustração de como cada indicador será quantificado e apresentado, além de um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e, entre as quatro perspectivas.

2ª tarefa – Segundo *workshop* executivo envolvendo toda a equipe da alta administração, os subordinados diretos e gerentes de nível médio. Ela tem por finalidade debater a visão, estratégia, objetivos e indicadores experimentais da organização para o *Balanced Scorecard* e começar a desenvolver um plano de implementação.

IV- Elaboração do plano de implementação

Finalizando, esta etapa é composta de três tarefas.

1ª tarefa – Desenvolvimento do plano de implementação

Aqui, uma nova equipe é composta pelos líderes de cada sub-grupo e formalizarão as metas de superação e desenvolverão um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*. Neste plano deverá conter a forma como estes indicadores se vinculam aos bancos de dados e sistemas de informação, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização; incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível às unidades.

2ª tarefa – Reunião da equipe executiva pela terceira vez.

Esta reunião refere-se ao **terceiro *workshop*** executivo e destina-se à decisão final sobre visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. O término do processo se dá pelo

2.3.1 A organização orientada para a estratégia

Quando do surgimento da ferramenta e de suas aplicações em organizações americanas foi percebido, tanto para os autores quanto para os executivos, que o seu escopo ia além dos conceitos iniciais. Assim, os benefícios do *Balanced Scorecard* somente aparecem quando são alinhados ao sistema de gestão da organização. Para tanto as organizações devem:

- definir e divulgar a todos a visão e a missão da organização por meio de consenso geral em torno da estratégia a longo prazo;
- divulgar e implementar a estratégia para todos os níveis da organização;
- alinhar as metas com a estratégia de cada unidade de negócio;
- identificar oportunidades e orientar as iniciativas;
- realizar análises críticas periódicas e sistemáticas em relação à estratégia adotada;
- obter feedback e introduzir, em tempo, melhorias estratégicas;
- gerenciar por meio de processos multifuncionais.

2.3.2 Transformar a estratégia em termos operacionais

Para alcançar resultados as organizações devem explorar melhor suas capacidades e os ativos tangíveis e intangíveis, já existentes. Para Kaplan e Norton (1997), as novas estratégias das empresas e o *Balanced Scorecard* liberam capacidades e ativos até então desconhecidos. Todo um referencial possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma coerente, pois, não é possível implementá-la sem que tenha sido descrita. A tradução da estratégia, pelo mapa estratégico e pelo *Balanced Scorecard*, possibilita às organizações criarem um ponto de referência comum e compreensível para todas, as unidades e seus funcionários.

2.3.3 Alinhar a organização criando sinergias

Em superação às organizações tradicionais por suas especialidades funcionais como, finanças, marketing, fabricação, vendas e etc.individualizados e que se transformam em obstáculos à implantação da estratégia, exatamente, por sua dificuldade de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas. Já, as organizações com foco na estratégia rompem esta barreira porque, a estratégia e os *Scorecards*, de todas as unidades, devem estar alinhados e conectados uns aos outros. Tais conexões possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço e de unidades de negócios dentro da mesma entidade corporativa.

2.3.4 Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos

Quando o foco da organização é a estratégia é uma exigência a compreensão da mesma por parte de todos e a adoção de contribuição em suas tarefas cotidianas em prol do êxito da corporação. Os executivos têm o papel de disseminador da estratégia e educador de toda a organização. É fundamental para o sucesso na execução da estratégia que todos tenham a conheçam e que consigam dar suas contribuições. A estratégia transformando-se em tarefa cotidiana de todos por sua compreensão é motivação para a sua execução.

2.3.5 Transformar a estratégia em processo contínuo

As organizações que foram bem sucedidas quando da adoção do *Balanced Scorecard*, foi devido à adoção da implementação do processo de gerenciamento da estratégia. Isto, devido a integração do gerenciamento tático e do gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Com o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* explicitando as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas, a implementação com seus sistemas de *feedback* que relatavam o seu

progresso, possibilitavam à organizações testar as hipóteses da estratégia, convertendo a estratégia em processo contínuo. Para melhor gerenciar os dados, muitas empresas contam com a tecnologia de informação, provedoras de softwares com a lógica do *Balanced Scorecard*.

2.3.6 Liderança executiva na execução das mudanças

Os processos e as ferramentas não são o suficiente para a criação de uma organização focada na estratégia, mas, o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executiva, sendo que a estratégia exige mudanças em todas as partes da organização e, trabalho em equipe para a coordenação destas mudanças. A implementação da estratégia tem sua atenção e foco contínuos, nas iniciativas e execução das mudanças, e em especial atenção aos resultados almejados. De forma gradativa surge um novo sistema gerencial estratégico, com seus novos valores, novas estruturas em um novo sistema de gestão (KAPLAN E NORTON, 1997).

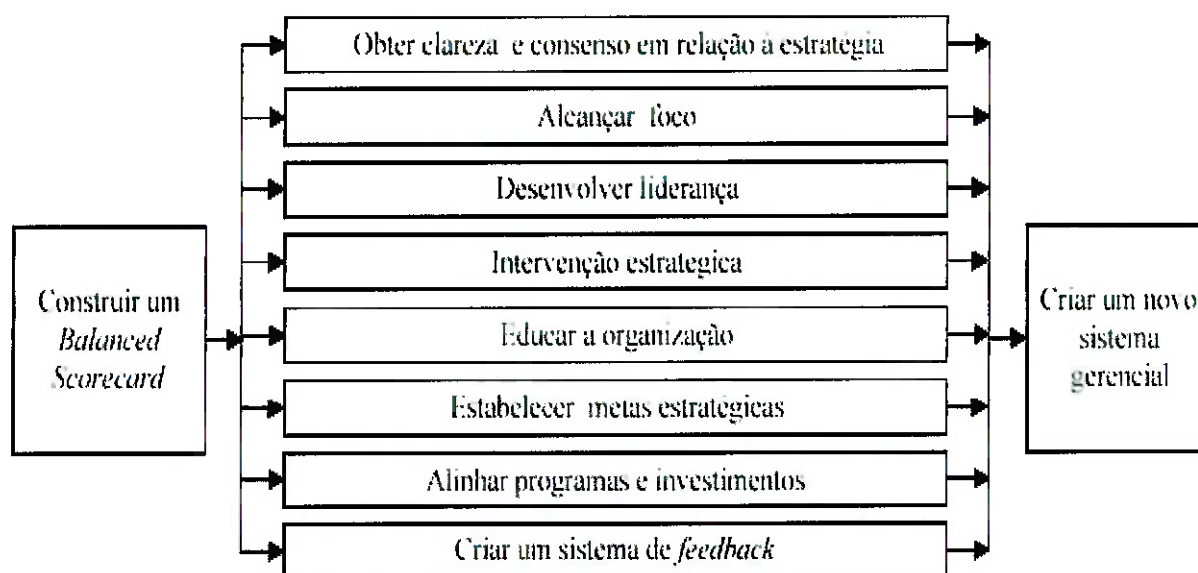


Figura 7 - Motivos para organizar um *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.4 O *BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico é um elemento muito importante dentro das organizações, orientando-as no sentido para o qual se quer chegar, juntamente com o *Balanced Scorecard*, integrando os ativos tangíveis e os ativos intangíveis, fica a melhor justificativa para um bom planejamento e a escolha da melhor estratégia a ser adotada para uma melhor adaptação mediante situações inusitadas. Assim, o *Balanced Scorecard* cria as sinergias necessárias para a gestão estratégica.

Ao se criar uma estratégia para defesa e para que se firme posição perante o mercado, a organização estará identificando fatores fortes, considerados como diferencial em relação ao ambiente externo e o desenvolvimento dos processos internos potencialmente suficientes para a criação de vantagem competitiva. Assim, a estratégia adotada deverá focalizar e ser direcionada para tais processos obtendo os melhores rendimentos. De acordo com Porter (2001), quando se percebe que os rivais estão utilizando a informação para desenvolvimento de vantagens competitivas, a organização reconhece a necessidade de se envolver na gestão pelas novas tecnologias.

A vantagem competitiva agrega valor à organização, obtém e estabelece posição perante o mercado, proporciona lucros e retorno aos investimentos efetuados e para que isto aconteça afirma Ghemawat (2005) que a vantagem competitiva e o valor agregado deverão ser superiores ao dos rivais, e assim, fazer as coisas de maneira diferenciada no dia-a-dia. Para a obtenção de tais vantagens a organização necessita trabalhar com modelos de gestão ascendentes no mercado, como o *Balanced Scorecard* que objetiva integrar e mensurar o longo prazo com indicadores abrangentes.

Conforme Teixeira (2003) destacou que em primeiro momento a finalidade do *Balanced Scorecard* era traduzir a visão e a estratégia da organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores como direcionadores de sucesso no longo prazo. Para um segundo momento, o *Balanced Scorecard* passou a ser usado como parte de um sistema de informação dando suporte ao gerenciamento

estratégico, corrigindo a ineficiência dos sistemas tradicionais. Neste prisma, o *Balanced Scorecard* introduz quatro novos processos auxiliando as organizações a ligarem as ações de longo prazo às de curto prazo. São eles os vetores críticos do *Balanced Scorecard*:

- **Tradução da visão:** esclarecer e traduzir a estratégia, orientam os gestores para a formação de consenso em torno da visão e da estratégia além de traduzí-la em termos operacionais.
- **Comunicação e comprometimento:** permite aos gestores a comunicação da estratégia de cima para baixo, ligando os objetivos empresariais aos departamentos e aos indivíduos. Para isto, conta com três atividades: comunicação e educação, estabelecimento de metas e comprometimento das receitas (sistema de remuneração e incentivo)
- **Planejamento de negócios:** permite às organizações integrar o plano de negócios e o plano financeiro. Os gerentes podem empreender e coordenar as iniciativas que os movam em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo.
- **Feedback e aprendizado:** proporciona à organização a capacidade de aprendizado estratégico, consistindo em reunir *feedback*, testar as hipóteses que tomou por base ao elaborar a estratégia e efetuar os ajustes necessários.

Assim, o *Balanced Scorecard* dá uma estrutura de gerenciamento da implantação da estratégia e permite a evolução desta estratégia em resposta ao mercado e ao ambiente. Com ele monitoram-se os resultados de curto prazo, avalia-se a estratégia mediante seu desempenho, permitindo que a organização possa modificá-la em função do aprendizado em tempo real.

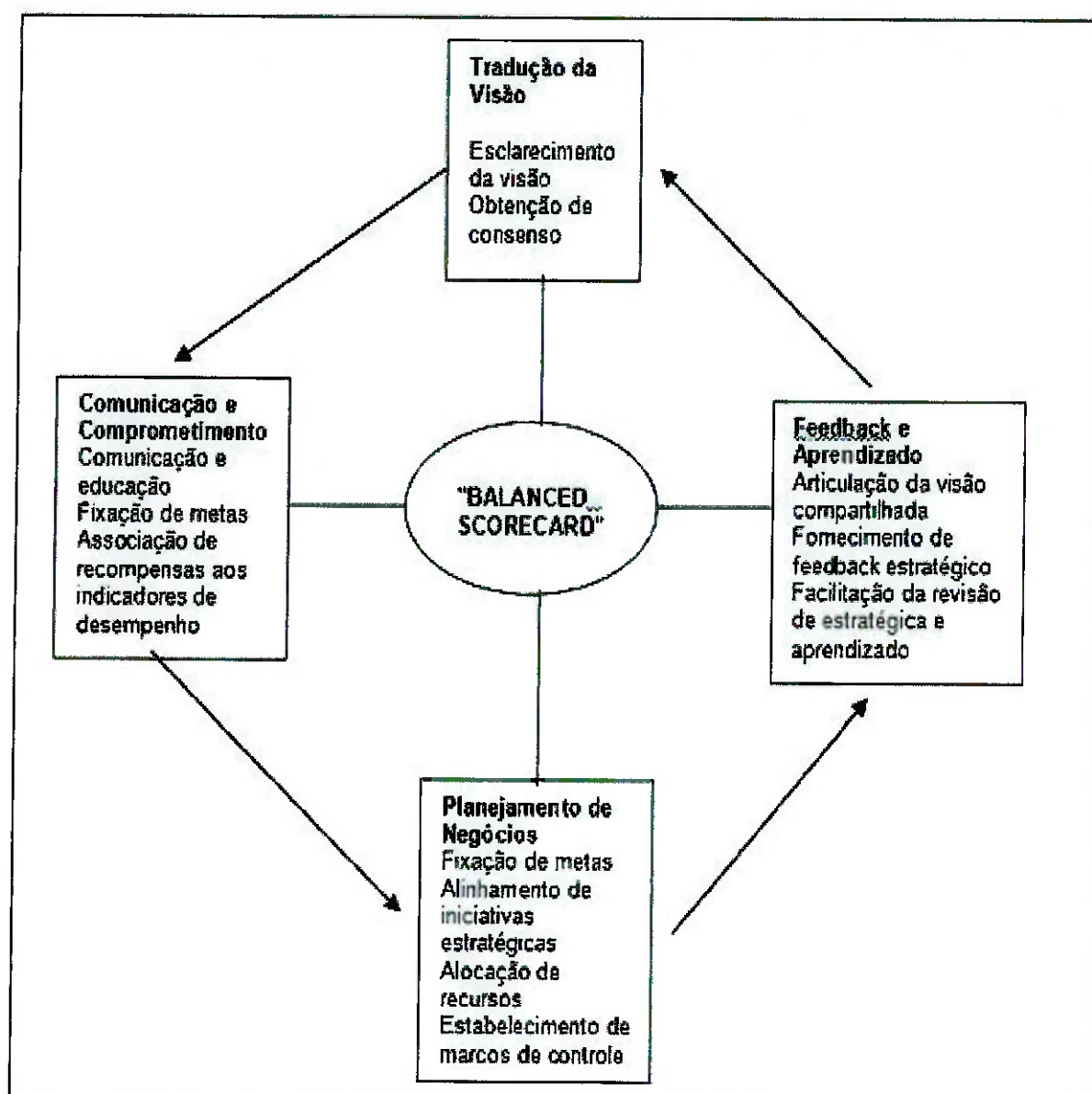


Figura 8 - A comunicação e comprometimento do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

3. APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM BIBLIOTECAS

A criação de valor nas bibliotecas, de acordo com Rubino (2007), passa cada vez mais pela gestão do conhecimento e o seu marco é o emprego do *Balanced Scorecard*, em Bibliotecas espalhadas pelo mundo, como por exemplo:

- O Centro de Informação Acadêmica (biblioteca acadêmica) da Universidade de Pretória, na África do Sul inicia, em 1999, a construção de um Mapa Estratégico: reflexão do pensamento estratégico e convite às devidas modificações;
- A *Universidad Carlos III de Madri*, pelo *Comité Externo de Evaluación* (CEE) que teve a responsabilidade de exercer a avaliação externa da *Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid*, sugere a criação de um CMI, orientando sua atuação de acordo com os objetivos especificados no *Guia d'Avaluación Externa*, elaborado pela *Agència per la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya*, enumerando os vários processos e recursos para se ter em mente antes da implementação;
- Em 2001, na 67ª conferência da IFLA, Roswitta Poll, da *University and Regional Library of Münster*, Alemanha, menciona o uso do *Balanced Scorecard* pelas três bibliotecas mais poderosas da Alemanha: Biblioteca Universitária e Regional de *Münster*, Biblioteca Estatal de *Munich* e a Biblioteca Estatal e Universitária de *Bremen*, com início em 1999 até 2001 e priorizando a perspectiva dos usuários, sem fins lucrativos;
- Também em 2001, a Biblioteca da Universidade de Virgínia, Estados Unidos, implementa um Mapa Estratégico abandonando os antigos sistemas para reavaliar identificações e desenvolver medidas relevantes ao novo sistema;
- A *Universitat Pompeu Fabra*, em Barcelona, implementou o *Balanced Scorecard* em uma biblioteca, tendo por base perspectivas financeiras e não financeiras e com indicadores quantitativos, qualitativos, monetários e não monetários, sendo que alguns dos principais objetivos definidos foram alcançados;

- Em 1994, a *University of Califórnia* tencionava implementar um sistema que permitisse acompanhar a atuação das várias atividades desenvolvidas internamente. Enquanto que várias unidades do campus articularam as suas visões e metas, houve uma unidade que não o fez, então foi realizado o “*Partnership for Performance*” onde se estabeleceu a visão e objetivos para toda a administração universitária com a adoção do *Balanced Scorecard*, construindo um consenso sobre a visão e a estratégia administrativa da *University of Califórnia*.
- A *Royal Library* é a Biblioteca Nacional da Dinamarca e a Biblioteca Universitária para a *Copenhagen University* e em 2000 decidiu pelo uso do *Balanced Scorecard* como um instrumento para criar uma melhor conexão entre as atividades diárias e suas metas estratégicas e que o atual desempenho pudesse ser medido em relação a essas metas. Sua implementação levou três anos, de 2000 a 2003, sendo que em 2002 o foco principal foi considerar a *Royal Library* como uma biblioteca híbrida, usando os indicadores do *Balanced Scorecard* com o objetivo de torná-la o mais digital possível, ao ponto de poder medir seu desenvolvimento;
- A *Bond University* fundada em 1989 é a primeira universidade particular da Austrália, sem fins lucrativos e independente, associada à AVCC (*Australian Vice-Chancellor’s Committee*) e sua Biblioteca é uma parte da ampla rede de bibliotecas, nacionais e regionais. Ela usa o *Balanced Scorecard* como plano estratégico e ferramenta de medição, sendo que este é um dos vários *sub-scorecards* que compõem o BSC da Universidade inteira. Ele foi desenvolvido em três anos a partir de 2002, com revisões constantes, avaliações e monitoramento dos mecanismos que envolvem todas as seções da Biblioteca;
- *Hunter New England Health*, Serviço Regional de Saúde na Austrália, nova entidade surgida da fusão de diversos setores na área da saúde. Implementou o *Balanced Scorecard* em toda a unidade, incluindo o Serviço de Biblioteca, *Gardner Library Service* a partir de 2005, seguindo um planejamento de seis meses para o agrupamento, formando o maior serviço geográfico do estado. Esta união teve impacto sobre os processos de planejamento estratégico com o BSC causando efeito cascata em todos os serviços.

4. A DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA ESALQ/USP

A Divisão de Biblioteca e Documentação - DIBD é uma das 43 Bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP e atua na difusão da informação em apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ.

Desde a sua criação, em 1901, até a ampliação de sua estrutura em 07/11/84 como Divisão (Processo RUSP nº 32.977/83), segue em busca da melhoria constante, motivo pelo qual optou por um modelo de gestão moderno.

Esse Programa de Gestão foi implementado com o suporte da Comissão de Qualidade e Produtividade do Campus “Luiz de Queiroz” - CGQP de acordo com o Decreto 40.536 de 1996, durante o governo de Mário Covas.

Foram estabelecidos, então:

Missão:

Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos.

Valores:

Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma eqüitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos.

Visão:

Ser um modelo brasileiro de excelência na gestão e disseminação da informação até 2010.

A adoção de um modelo de gestão somado ao uso de novas tecnologias, permitiram ampliar a concepção sobre prestação de serviço, valorização do potencial das pessoas, eficácia nos processos e uso racional de recursos disponíveis.

A DIBD/ESALQ possui 53 funcionários, assim distribuídos:

- 15 bibliotecários,
- 13 técnicos de informação e documentação,
- 04 auxiliares de documentação e informação,
- 01 técnico administrativo,
- 01 auxiliar administrativo,
- 01 operacional,
- 05 funcionários terceirizados e
- 13 estagiários.

Como parte do Sistema de Gestão são elaboradas estratégias em reuniões anuais de Planejamento Estratégico, com base nos resultados anteriores das análises críticas e no levantamento das lacunas existentes.

Na reunião de 2006, decidiu-se que seriam importantes um estudo do organograma e uma proposta de redesenho organizacional tendo como parâmetro o mapeamento do processo recentemente elaborado.

4.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Desde 2006, as estratégias são formuladas para um período de 3 anos, variando apenas quanto à execução dos planos de ação - 1 ano (Anexo 1), que dão suporte às mesmas. São definidas em reunião do Comitê de Planejamento (Diretor, Gerentes, Chefes e Líderes) com vistas a orientar o rumo da Biblioteca.

Estabelecidas as estratégias, são definidos os objetivos estratégicos para cada ano, os respectivos indicadores e metas, e as ações necessárias para que as metas sejam atingidas, formando assim o mapa estratégico (Anexo 2).

A formulação das estratégias é de responsabilidade da Diretora da Biblioteca e, para que seja aprimorada, vem sofrendo revisões periódicas.

Na reunião do Comitê de Planejamento são considerados o sentimento das pessoas e o conhecimento do mercado (bibliotecas universitárias, fontes e serviços de informação, universidades públicas, órgãos de fomento nacionais), para a obtenção de fatos e dados que viabilizem os rumos definidos na Visão.

O levantamento de serviços e produtos bem sucedidos em outras bibliotecas e/ou unidades de informação servem de referência para estratégia de melhoria do desempenho da DIBD.

As reclamações mais constantes e significativas dos clientes são analisadas e priorizadas (Pareto).

Finalmente, produtos e serviços da DIBD e de seus concorrentes são avaliados e recebem notas quanto à relevância e qualidade.

Os fatores relacionados ao ambiente interno são identificados por meio de 3 práticas:

- 1) reunião com o Comitê de Planejamento para levantamento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades de melhorias que se transformarão em objetivos estratégicos;
- 2) avaliação dos resultados de desempenho, obtidos através das atas de análise crítica, onde se tem o resultado trimestral da biblioteca e de todos os seus setores, representados de forma gráfica;
- 3) auditoria interna, inserida na análise crítica, que verifica especificamente processos e itens do sistema de gestão, com sugestão de melhorias

As estratégias são entregues a todos os setores da biblioteca, chamados de UGBs, e dispostas nos seus quadros de administração visível.

Para dar conhecimento às demais partes interessadas, incluindo clientes, sociedade, etc, um pôster é colocado no hall da biblioteca, logo na entrada do lado direito. Também está disponível no site da biblioteca.

O mapa estratégico deve ser aprovado pelo Diretor da ESALQ, a quem a biblioteca está subordinada.

A análise crítica, por meio de fatos, dados e indicadores permite avaliar se a metodologia adotada para a formulação das estratégias, atinge os resultados propostos, ou seja, se as estratégias levam à melhoria do desempenho da organização.

4.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC NA DIBD

O processo de construção do BSC na DIBD/ESALQ passou pelas seguintes etapas:

- ✓ Reestruturação no modelo de formulação das estratégias e dos objetivos, a partir do Planejamento Estratégico
- ✓ Montagem do Mapa Estratégico
 - As estratégias foram formuladas segundo as perspectivas básicas (financeiras, clientes, processos internos, inovação)
 - Desdobradas em objetivos estratégicos com os respectivos indicadores e metas a serem atingidas nos próximos 3 anos
 - Definidas também as ações que garantam sua execução

Para que o desempenho seja mais que a soma de suas partes, as estratégias devem ser interligadas e integradas, uma vez que a sinergia é o objetivo deste novo desenho organizacional.

 - As estratégias e seus desdobramentos, assim como os indicadores, metas e ações foram transmitidos às chefias e líderes de UGBS* - Unidades Gerenciais Básicas, de maneira consistente e significativa. (FACCO; SAAD, 2006)

- ✓ O PE manteve o mesmo padrão anterior: levantamento de dados históricos, a análise do desempenho passado, e a análise do meio externo.
- ✓ Missão, Visão, e resultado do Planejamento Estratégico: são os mesmos do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo, onde a DIBD está inserida como umas das 43 bibliotecas que compõem o SIBi/USP;
- ✓ Desdobramento dos Indicadores Estratégicos
 - Cada UGB definiu seus produtos
 - Efetuou o mapeamento dos processos, conforme Anexo 3 - Mapeamento da UGB Circulação e Empréstimo
 - Definiu os requisitos de qualidade exigidos pelo cliente interno ou externo

4.2.1 Desdobramento das Estratégias

Como forma de garantir a execução e o alcance da visão da biblioteca, as estratégias que eram chamadas de políticas do ano, são desdobradas em objetivos/metasp e método. Desde 1999, essa prática vem sendo constantemente aprimorada.

As ações são estabelecidas a partir dos objetivos estratégicos e levam em conta as lacunas existentes que são priorizadas de acordo com a capacidade de trabalho da biblioteca (homens / hora).

Cada setor da DIBD tem, pelo menos, um plano de ação por período. Os planos de ação ou PDCAs devem ser desdobrados em objetivo /meta (com números e prazos) e método (ações que garantam o seu atingimento) e prazos para o cumprimento de cada ação até o prazo final de conclusão do plano. O prazo mínimo de um PDCA é 3 meses e máximo de 6 meses.

O Anexo 1 mostra a matriz de desdobramento dos planos de ação alinhados às estratégias, com as respectivas perspectivas, as UGBs envolvidas e o cronograma de execução.

A definição das pessoas envolvidas é resultado da negociação dos planos entre diretores e gerentes responsáveis pelo objetivo e meta, e os executores das ações, responsáveis pelo método. O consenso entre gerentes e executores é imprescindível para garantir o sucesso dos planos e o alcance das metas. O Anexo 6 mostra o modelo de PDCA adotado.

O planejamento dos recursos necessários para implementação dos planos é feito com base no orçamento anual ou nas receitas, resultante de arrecadação de serviços. Os recursos disponíveis são controlados por ferramentas do sistema de informação.

Despesas operacionais, mão-de-obra e infra-estrutura ficam a cargo da própria universidade e o controle de entrada e saída de recursos é uma prática utilizada desde 2002. Deve ser salientado que a maioria dos planos não tem custo.

A evolução dos planos de ação é acompanhada pelos gráficos de controle, atualizados e disponíveis de forma visível nos quadros de administração.

No “Workshop”, que é uma reunião para prestação de contas, o resultado final dos planos é avaliado. Fatos e dados que comprovam a realização das ações e o alcance das metas são apresentados pela equipe responsável à alta administração. Os eventos acontecem a cada 3 meses, de acordo com o cronograma definido pela gerente de Workshop, até o décimo dia do mês. Essa prática existe desde 1999 e tem sido revisada

O desempenho dos planos de ação e sua correlação com a prática adotada são analisados durante a reunião de análise crítica, alterando procedimentos, com vistas a um controle mais eficiente e à melhoria continuada da prática. As auditorias do sistema de gestão também analisam o domínio da prática pelos integrantes das UGBs.

4.2.2 Planejamento da Medição de Desempenho e Indicadores

A medição do desempenho foi iniciada em 1999, com um sistema de estatística que compilava dados sobre produção. Evoluiu para um sistema de informação com o estabelecimento de metas, principalmente para as atividades de rotina, medindo produtividade, prazos e satisfação do cliente. Em 2006, com o uso do *Balanced Scorecard*, foi construído um sistema com capacidade de medir o desempenho de todos os níveis da organização, tendo como base as estratégias e as partes interessadas, permitindo definição de novas metas, mudanças de rumo, etc.

O desempenho da biblioteca é monitorado através dos itens de controle operacionais, que por sua vez estão alinhados às estratégias. Essa ação é de responsabilidade da Diretoria da DIBD, apoiada pelo sistema de informação que viabiliza o modelo.

O sistema de informação e de estatística estão distribuídos nos níveis operacionais, que fazem a alimentação e nos táticos e estratégicos, de acordo com os critérios de acesso.

Dependendo do desempenho de alguns concorrentes (bibliotecas de universidades públicas na área de ciências agrárias) são necessárias eventuais mudanças em serviços ou procedimentos. A avaliação é feita utilizando-se a ferramenta QFD (Quality Function Deployment).

Para os demais concorrentes - bibliotecas da USP - são utilizadas informações fornecidas pelas próprias bibliotecas em seus sites, consultas feitas diretamente, ou por meio do Relatório Individual por Biblioteca – RIBI, documento oficial do SIBi/USP.

As metas de curto prazo são estabelecidas através dos planos de ação (anual) ou mesmo nas atividades de rotina, através do requisito do produto/ tarefa. Ambas são negociadas com as equipes das UGBs e seus respectivos líderes e, a partir do acordo fechado, elas são expostas nos quadros de administração visível.

Da mesma forma, as metas de longo prazo (estratégias de 3 anos) mais a visão (de até 5 anos) são do conhecimento de todos pela divulgação feita por meio de pôsteres, cópia visível nos quadros de administração e site da DIBD.

O sistema de medição do desempenho é utilizado pela análise crítica que comprova se os objetivos e as metas foram atingidos. A auditoria identifica possíveis falhas no uso da prática. O aprimoramento se dá pelas constantes revisões nos padrões, como é o caso das melhorias no sistema de informação e de formulação das estratégias.

A partir do mapeamento dos processos, foram especificados os produtos, tendo sua qualidade assegurada pelos requisitos do cliente, incluindo o item de controle do referido produto (Anexo 4), determinando o grau de segurança dos procedimentos pela aplicação da ferramenta “FMEA” (Anexo 5).

Foram estabelecidos, então, os indicadores (Quadro 3 e Quadro 4) e metas dependendo do tipo de produto/serviço da UGB. Estes indicadores estão ligados a uma das quatro perspectivas.

Para a montagem dos indicadores que refletem a satisfação do cliente foram usadas duas ferramentas:

- a pesquisa de satisfação do cliente;
- QFD “Quality Function Deployment”, que traduz em indicadores, as características de qualidade exigidas pelo cliente.

Os indicadores “outcomes”, mapa estratégico, os resultados obtidos a cada ano, dentro de cada um dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, são frutos do desempenho dos indicadores operacionais.

Já os *drivers* são os direcionadores, ou seja, aqueles que são monitorados mensalmente.

Apoio Administrativo	Documentos do Sistema de Gestão e Formulários	Prazo de atendimento da solicitação (data de envio x data de recebimento)
	Gestão de Materiais	Prazo de atendimento da solicitação (data de envio x data de recebimento)
		Nº de ocorrências de produtos não-conformes
	Gestão de Pessoas	Nº de não-conformidades / UGB
	Gestão de Recursos	Controle do fluxo de caixa (data de entrada x data de saída)
	Recepção	Nº de reclamações de transferência de ligações telefônicas
Circulação e Empréstimo	Atendimento e Orientação	Nº de reclamações / mês
	Controle e Acervo de Livro-Texto e Reserva Temporária	Nº de reclamações / mês
	Empréstimo	Nº de falhas / mês
	Expositor de Novas Aquisições	Nº de novas aquisições não disponíveis após processamento aguardando exposição
	Acervo	Nº de materiais não localizados nas estantes (periódicos)

continua

continuação

Comutação Bibliográfica	Comutação Bibliográfica	Prazo de atendimento dos pedidos
	Empréstimo entre Bibliotecas (EEB)	Prazo de atendimento dos pedidos
Cópias	Controle de Recursos	Fechamento do Caixa Nº de cópias tiradas x Preço da cópia - Nº de perdas
	Cópias	Nº de perdas / mês
Monografias	Arquivo de Novas Aquisições	Nº de falhas no envio / mês
	Cadastro de Folders	Nº de falhas / mês
	Monografias Processadas Ano vigente	Nº de falhas / mês Nº de correções de campos (catalogação) Nº de correções do campo acervo Nº de correções de etiquetas e carimbos
	Vocabulário Controlado	Nº de falhas / mês
Produção Bibliográfica	Cadastro de Docentes	Nº de falhas / mês
	Produção Processada Ano vigente	Nº de falhas / mês Nº de correções de campos (catalogação) Nº de correções do campo acervo

continua

continuação

Publicação e Divulgação	Controle de Recursos	Nº de erros no estoque (PA) / mês
	Publicações à Venda	Nº de reclamações / mês
	Série Produtor Rural	Nº de erros no estoque (SP) / mês
Referência	Atendimento e Orientação	Nº de reclamações / mês
	Acervo	Nº de materiais não localizados nas estantes (monografias)
	Revisão de Dissertações e Teses	Nº de dissertações e teses recusadas na PG Prazo de atendimento (data de entrada x data de saída)
Seleção e Aquisição	Controle da Aquisição de Monografias	Nº de falhas / mês Avaliação do acervo Conteúdo Atualização
	Controle da Aquisição de Periódicos	Nº de falhas / mês
	Publicações Disponibilizadas para Processamento	Nº de falhas / mês

continua

continuação

Seriados	Arquivo de Novas Aquisições	Nº de falhas no envio / mês
	Artigos de Periódicos Indexados	Nº de falhas / mês (Nº de correções de campos e Nº de falhas de tecnologia).
	Publicações Seriadas Processadas	Nº de falhas / mês (Nº de correções de campos, Nº de correções do campo acervo e Nº de correções de etiquetas e carimbos)
Tecnologia da Informação	Avalia / Conac / Folder / Litex / Peri / Profs / Sisaq / Sisap / Vocalq	Nº de falhas / mês
	Banco de Dados de Estatística Rede Local	Nº de falhas de acesso / mês
	Rede Local	Nº de falhas na rede / mês
	Site da DIBD	Nº de reclamações / mês
	Suporte na Resolução de Problemas	Nº de reclamações de equipamentos / UGB

continua

continuação

BS Economia BS Genética BS Tecnologia	Acervo de Livro-Texto e Reserva Temporária	Nº de reclamações / mês
	Arquivo de Novas Aquisições	Nº de falhas no envio / mês
	Atendimento e Orientação	Nº de reclamações / mês
	Empréstimo	Nº de falhas / mês
	Expositor de Novas Aquisições	Nº de novas aquisições não disponíveis após processamento aguardando exposição
	Acervo	Nº de materiais não localizados nas estantes
	Monografias Processadas Ano vigente	Nº de falhas / mês Nº de correções do campo acervo Nº de correções de etiquetas e carimbos
	Publicações Seriadas Processadas	Nº de falhas / mês Nº de correções de campos (catalogação) Nº de correções do campo acervo Nº de correções de etiquetas e carimbos
	Revisão de Dissertações e Teses	Nº de dissertações e teses recusadas na PG Prazo de atendimento (data de entrada x data de saída)

UGB	Produtos	Indicador
Conservação do Acervo	Controle de Materiais Danificados	Nº de falhas / mês
	Materiais Bibliográficos Reparados e Preparados	Nº de correções / mês

Quadro 3 - Indicadores (*drivers*) gerados pelos requisitos dos clientes

UGB	Produtos	Indicador
Comutação Bibliográfica	Biblioteca Fornecedora	Pedidos Atendidos
		Pedidos Não Atendidos
	Biblioteca Solicitante	Pedidos Atendidos
		Pedidos Não Atendidos
	Empréstimo entre Bibliotecas - Fornecedora	Atendidos
		Não Atendidos
	Empréstimo entre Bibliotecas - Solicitante	Atendidos
		Não Atendidos
Conservação do Acervo	Material para Encadernação	Selecionado
		Enviado
		Disponibilizado
	Material Para Conserto	Recebido
		Disponibilizado
Cópias	Atendimento - Cópias	Pagas Valor da Cópia(R\$)
		Comut
		Administração
		Perdas
		Manutenção

UGB	Produtos	Indicador
Monografias	Processamento de Material	Livros
		Teses
		Multimeios
		Materiais Não Convencionais
	Baixas Efetuadas	Livros
		Teses
		Multimeios
		Materiais Não Convencionais
Produção Bibliográfica	Produção Seleccionada	Produção cadastrada
	Teses Seleccionada	Teses cadastrada
Publicação e Divulgação	Publicação da Biblioteca	Venda
		Doação
	Publicação em Consignação	Venda
		Doação
Referência	Busca Bibliográfica Automatizada	Dedalus
		Outros
		Solicitadas / Atendidas p/ email
	Normalização	Documentos
		Número de Referências
	Treinamentos de Usuários	Formal (Seminários)
		Informal (Visitas orientadas/ Treinamentos individualizados)
		Semana Dedalus
	Frequência de Usuários Externos à USP	Setor Público
		Setor Privado

continua

continuação

Seleção e Aquisição	Livros	Compra
		Doação
	Multimeios	Compra
		Doação
	Teses	Permuta
		Doação
	Materiais não Convencionais	Nacional
		Internacional
Seriados	Processamento / Material	Periódicos
		Eventos
		Títulos Novos
	Baixas Efetuadas	Periódicos
		Eventos
Tecnologia da Informação		
	Suporte de Software	Nº de Ocorrência
	Manutenção de Hardware	Nº de Ocorrência

continua

continuação

BS Economia BS Genética BS Tecnologia	Consulta	Livros
		Periódicos
		Teses
	Empréstimo	Monografia
		Comutação
		Multimeios
	Normalização	Documentos
		Nº de Referências
	Treinamentos de Usuários	Formal (Seminários)
		Informal (Visitas orientadas/ Treinamentos individualizados)
	Frequência de Usuários Externos à USP	Setor Público
		Setor Privado
	Tratamento da informação	Periódicos
		Eventos
		Monografias
		Produção
		Conserto / Encadernação

Quadro 4 - Indicadores (*drivers*) gerados pelo Sistema de Informação

5. DIAGNÓSTICO

Analisando as informações coletadas junto à DIBD, verifica-se que a metodologia do BSC não está totalmente implementada, faltando o acompanhamento efetivo do desempenho, consolidado no ano, através dos indicadores e da concretização das ações previstas no Plano de Ação.

Uma vez que o desempenho para o período anual não está sendo auferido, não é possível completar o ciclo (PDCA), efetuando a comparação dos indicadores com o previsto no BSC e, conseqüentemente, efetuar o ajuste das ações e processos para que entreguem a estratégia ou, em última instância, a revisão desta, dos objetivos, planos e metas para o próximo triênio e para o próximo ano.

Isto ocorre porque, apesar dos dados terem sido coletados, estão armazenados em planilha excel não permitindo uma análise consolidada e ágil de todas as informações correspondentes às perspectivas, ou seja, um monitoramento com foco de gestão estratégica que permita à Diretoria da DIBD verificar claramente se as metas estão sendo ou não atingidas.

Observa-se a ausência de um software especializado para sustentar as informações do BSC e possibilitar o acompanhamento efetivo de curto, médio e longo prazo.

Esta deficiência dificulta à DIBD adequar-se aos critérios do Prêmio Paulista da Qualidade, que possui foco em resultados.

O foco em resultados precisa efetivamente ser implementado e os processos acompanhados; hoje o monitoramento está sendo efetuado no nível do sub processo, sendo necessário um acompanhamento no nível do processo.

Observa-se, também, que os indicadores formulados são todos de eficiência, não existindo indicadores de eficácia.

6. RECOMENDAÇÕES

As mudanças que ocorreram na organização, após a implementação do BSC, são inegáveis e não se pode ficar alheio aos benefícios apresentados uma vez que, atualmente, a DIBD é referência para outras bibliotecas do SIBi/USP.

Com base na intenção manifestada pela DIBD de mudar o seu organograma, de gestão por função para gestão por processo, recomenda-se uma revisão de todas as etapas de implementação do BSC. Os itens abaixo podem ser utilizados na execução dessa revisão.

- 1) Construir a partir dos fatores críticos de sucesso, as demandas estratégicas dos processos;
- 2) Rever os processos e vinculá-los às demandas estratégicas, para assegurar que estes garantam a entrega dos objetivos estratégicos previstos no Mapa. Criar subprocessos e novos produtos (Anexo 8);
- 3) Rever o plano de ação em função de todos os aspectos anteriores;
- 4) Reformular o sistema de gestão, procurando adequar-se aos critérios do Prêmio Paulista da Qualidade, cujos princípios se baseiam em resultados;
- 5) Reformular o organograma adequando-o à visão por processos (Anexo 7). Os resultados mensurados requerem uma gestão fortalecida por uma estrutura estabelecida a partir dos processos e práticas da DIBD. A proposta de uma nova estrutura para a DIBD justifica-se pela necessidade de uma administração cada vez mais voltada para o cliente (usuário) que requer uma organização pró-ativa, buscando atender às reais demandas de seu público alvo, cujo alinhamento de seus processos é condição básica para o alcance desta meta.
- 6) Mapear os indicadores de todos os processos e subprocessos formulando os indicadores estratégicos (eficácia), eficiência e de produtividade (referência - benchmarking) Exemplo: o Processo Atendimento ao usuário, onde foi mapeado o subprocesso Cópias (Anexo 9).
- 7) Adquirir ou desenvolver um software de avaliação de desempenho que sustente a gestão do BSC - *Balanced Scorecard* e viabilize acompanhar e gerir a proposição estratégica de longo prazo. Este software deve complementar as

medições financeiras com avaliações sobre o cliente; identificar os processos internos que devem ser aprimorados; realizar controle de planos de ação e de responsabilidades; realizar orçamento das atividades; e analisar as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação. Existem softwares específicos para este fim, no mercado;

- 8) Implantar um plano de Gestão por Competência e Gestão por Resultados, alinhando os perfis existentes na DIBD a estes objetivos de gestão.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 116p.

AGUADO, Trish. Using the *Balanced Scorecard* in a Health Library. In: PERFORMANCE MEASURES FOR LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, ANNUAL CONFERENCE, 2., 2005, Sidney. **IES Conferences Austrália**. Sidney: IES, 2005. Session 16. Disponível em: <http://www.gardinerlibrary.com/Default.aspx?id=112>. Acesso em: 04 jul. 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979. 236p.

ANSOFF, H. Igor; DECLERC, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 270p.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006. 90p.

CRIBB, Gulcin. Human resource development: impacting on all four perspectives of the Balanced Scorecard. IN: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS, 71st., 2005, Oslo. **IFLA 2005 OSLO**: proceedings. Oslo: IFLA, 2005. v. 22, n. 9. Disponível em: http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=library_publications. Acesso em: 10 nov. 2006.

CRIBB, Gulcin; HOGAN, Chris. Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. In: ANNUAL INTERNATIONAL ASSOCIATION OF TECHNOLOGICAL UNIVERSITY LIBRARIES CONFERENCE, 24., 2003, Ankara. **24th IATUL**: proceedings. Ankara: IATUL, 2003. Disponível em: http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2003/CRIBB_fulltext.pdf. Acesso em: 16 fev. 2008.

FACCO, Antonio Carlos Fabretti; SAAD, Márcia Regina Migliorato. A construção do Balanced Score Card (BSC) na Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ – USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14.; SIMPÓSIO DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE, 4., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006. CD-ROM.

GARCÍA-REYES, Carmen Jorge. Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del *balanced scorecard* a las bibliotecas. **Forinf@ Online**: Revista iberoamericana sobre usuarios de la information, Madrid, n. 17, p. 6-19, Jul./Sept. 2002. Disponível em: <http://lemi.uc3m.es/forinf@/IMG/pdf/info-17.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAFNER, Kristine A. **Partnership for performance**: the *Balanced Scorecard* put to the test at the University of California. Disponível em: <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2006.

HAUSER, John R.; KATZ, Gerald M. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**, Kidlington, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998. Disponível em: <http://web.mit.edu/hauser/www/Papers/Hauser-Katz%20Measure%2004-98.pdf>. Acesso em: 30 mar 2008.

INFORME de evaluación externa de la biblioteca de la universidad Carlos III de Madrid. Disponível em: <http://turan.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/INFEXTERNO/intro-ev.html> e <http://turan.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/INFEXTERNO/2-ev.html>. Acesso em 10 maio 2008.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresa. 2003. 196 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a. 471p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b. 471p. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=EeZK9KbFP-oC&pg=PA430&lpg=PA430&dq=mapa+estrategico&source=web&ots=1G_7TBWUEu&sig=ArW1vWDI0HdYZ-bccmqwQg6Vv7I&hl=pt-BR#PPA112,M1. Acesso em: 10 mar. 2008.

KARSTEN, Ricardo. **O planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*: substitutos ou complementares?** Porto Alegre: Beringer Consulting, 2008. Disponível em: http://www.beringer.com.br/m16_biblioteca_art_04.htm. Acesso em: 30 mar. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **As múltiplas funções do *Balanced Scorecard***. Disponível em: http://www.degerencia.com/articulo/as_multiplas_funcoes_do_balanced_scorecard. Acesso em: 30 jan. 2008.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Sistema de gerenciamento estratégico *Balanced Scorecard* nas instituições de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004a. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/sistemageren.htm>. Acesso em: 24 jul. 2007.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

KRARUP, Karl. *Balanced Scorecard at the Royal Library, Copenhagen*. **Liber Quarterly: the journal of european research libraries**, Munich, v. 14, n. 1, 2004. Disponível em : <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000049/article.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2007.

MAGALHÃES, Ivan Luiz R.G. ***Balanced Scorecard* como ferramenta de seleção de projetos de TI: desmistificando a "Sacred Cow"**. São Paulo: SUCESU, 2003. Disponível em: http://www.ogerente.com.br/img_artigos/projetos/bsc-para-selecao-de-projetos.pdf. Acesso em: 10 abr. 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAGALHÃES, Ivan Luiz R.G. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados; tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368p.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; SALLES, José Antonio Arantes. **Desenvolvendo um Balanced Scorecard a partir do modelo de análise dinâmica de Fleuriet**. Santa Barbara D'Oeste(SP): FEMP-UNIMEP, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. (FEA)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 303p.

PEREIRA, Eugênio Francisco. **O Balanced Scorecard na gestão de organizações sem fins lucrativos**: estudo de caso no SENAC/SC. 2004. 144p. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PIENAAR, Heila; PENZHORN, Cecília. Using the Balanced Scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. **Libri**, München, v. 50, n. 3, p. 202-209, 2000. Disponível em : <http://www.librijournal.org/pdf/2000-3pp202-209.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2008.

POLL, Roswitha. Managing service quality with the *Balanced Scorecard*. In : INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE (67. : 2001: Boston). **67th IFLA** : proceedings. Boston : IFLA, 2001. v. 18, n. 9. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla67/papers/042-135e.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2006.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. Curitiba: LJP, 2002. Disponível em: http://www.secth.com.br/books/GUIA_Balance_Scorecard.pdf. Acesso em: 27 ago. 2007.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, Michael E. A hora da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 5, p. 6-12, 1997.

PORTER, Michael E. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. **O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. 292 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2005.

ROCHA, Welington. **Gestão Estratégica**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

ROCHA, Thelma Valéria. As práticas de desenvolvimento organizacional utilizadas na implementação do *Balanced Scorecard*: o caso de um banco nacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **VIII SEMEAD**: anais. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2005. 1 CD-ROM.

ROSA, Fabrícia Silva da. **Proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para instituições de pesquisa**: um estudo exploratório para o Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos para a Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. 127p. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, R. A. ***Balanced Scorecard* em Portugal**: visão e estratégia. Lisboa: Gestão Plus, 2006.

SELF, James. From values to metrics: implementation of the *balanced scorecard* at a university library. **Performance Measurement and Metrics**, v. 4, n. 2, p. 57-63, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do;jsessionid=D8BC1ADCBA46DF7EFA4064A82AA9BF54?containerType=JOURNAL&containerId=11398>. Acesso em: 11 fev. 2008.

SILVA, Leandro Costa da. *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2008.

SILVA, J. A. C.; FERREIRA, F. S. A implementação da ferramenta estratégica *balanced scorecard*: um estudo de caso na área de logística da Duke Energy Brasil. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 2005, São Paulo. **VIII SEMEAD**: anais eletrônico. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/137.pdf>. Acesso em: 30 ago.

SILVEIRA, Livia Pereira da; BARROS, Marcella Maria Calvi2007. **Mapa estratégico**: dinamismo na comunicação da estratégia. Juiz de Fora: iPixel, 2008. Disponível em: http://www.ipixel.com.br/artigos_esp.aspx?cod_artigo=11&relacao=1. Acesso em: 13 abr. 2008.

TEIXEIRA, Fabrícia Souza. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em instituição privada de ensino superior**. 2003.. 180p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TORRES, José Luis Boned; FEMENÍAS, Llorenç Bagur. Management information systems: the Balanced Scorecard in spanish public universities. In : Economics Working Papers, n. 976. Disponível em : <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/976.pdf>. Acesso em: 01 maio 2008.

ANEXO 1 - Desdobramento dos Planos de Ação

DESDOBRAMENTO DE PLANOS DE AÇÃO - 2007																									
 PLANOS DE AÇÃO 		Mapa das Estratégias				UOB														CRONOGRAMA					
		Plano 1	Plano 2	Plano 3	Plano 4	Plano 5	Plano 6	Plano 7	Plano 8	Plano 9	Plano 10	Plano 11	Plano 12	Plano 13	Plano 14	Plano 15	Plano 16	Plano 17	Plano 18	Plano 19	Plano 20	Plano 21	Plano 22	Plano 23	
1	Recepção dos alunos																								
2	Controle de base LER																								
3	Remanejamento parcial do acervo de sala 7																								
4	Sistema de avaliação e gerência																								
5	Conselho de normalização dos custos																								
6	Manutenção no atendimento das demandas internas																								
7	Implantar o informativo fiquem por dentro																								
8	Manutenção no formulário de EEB no site da DBO																								
9	Aumentar a arrecadação por serviços prestados																								
10	Conselho de base de dados "Oceano"																								
11	Informação precisa dos períodos eletrônicos																								
12	Como reduzir os recursos e efetuar a sua manutenção																								
13	Capacitação para o uso da biblioteca																								
14	Inventário de recursos																								
15	Estado de reformulação do organograma da DBO																								
16	Pesquisa com o cliente																								
17	Catálogo retrospectivo de eventos																								
18	Consolidar a auditoria de segurança																								
19	Modelo de organização da semana do livro e da biblioteca																								
20	Gratidão curricular de PG como base para a aquisição																								
21	Divulgação dos produtos/serviços e orientação de uso																								
22	Instituto digital para alunos do ensino fundamental																								
23	Estreitar o relacionamento com o cliente (professor)																								

LEGENDA
 ● Responsável ○ Participante ■ PLAA

Assinatura do Responsável	Assinatura do Participante	Assinatura do PLAA	Data de Assinatura	Data de Assinatura	Data de Assinatura
			12/07/07	12/07/07	12/07/07

CÓPIA CONTROLADA

ANEXO 4 - Especificação do Produto – Acervo

		Especificação do Produto	
UGB	CIRCULAÇÃO E EMPRÉSTIMO		
PRODUTO	Acervo		
CLIENTE	Externo		
QUALIDADE ASSURADA Segurança FMEA	REQUISITO DO CLIENTE		ITEM DE CONTROLE
	Segurança e Confiabilidade		Nº de materiais não localizados nas estantes (periódicos)
	OCORRENCIA (A)	SEVERIDADE (B)	DETECÇÃO (C)
	Qual a probabilidade de ocorrer falha? 2 Baixa	Qual a probabilidade do cliente perceber a falha? 5 Muito Alta	Após a falha, qual a probabilidade de percebê-la antes do cliente? 1 Muito Alta
		RISCO (A*B*C) 10	

RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO	REVISÃO	DATA DA CRIAÇÃO	Nº DO DOCUMENTO
Coordenador Técnico	Coordenador de Serviços	Coordenador	Líder UGB	Nº 00	DATA: 14/07/05	JOB-050
DATA:	DATA:	DATA:	DATA:	DATA:		

ANEXO 5 – FMEA

FMEA - Failure Mode and Effects Analysis

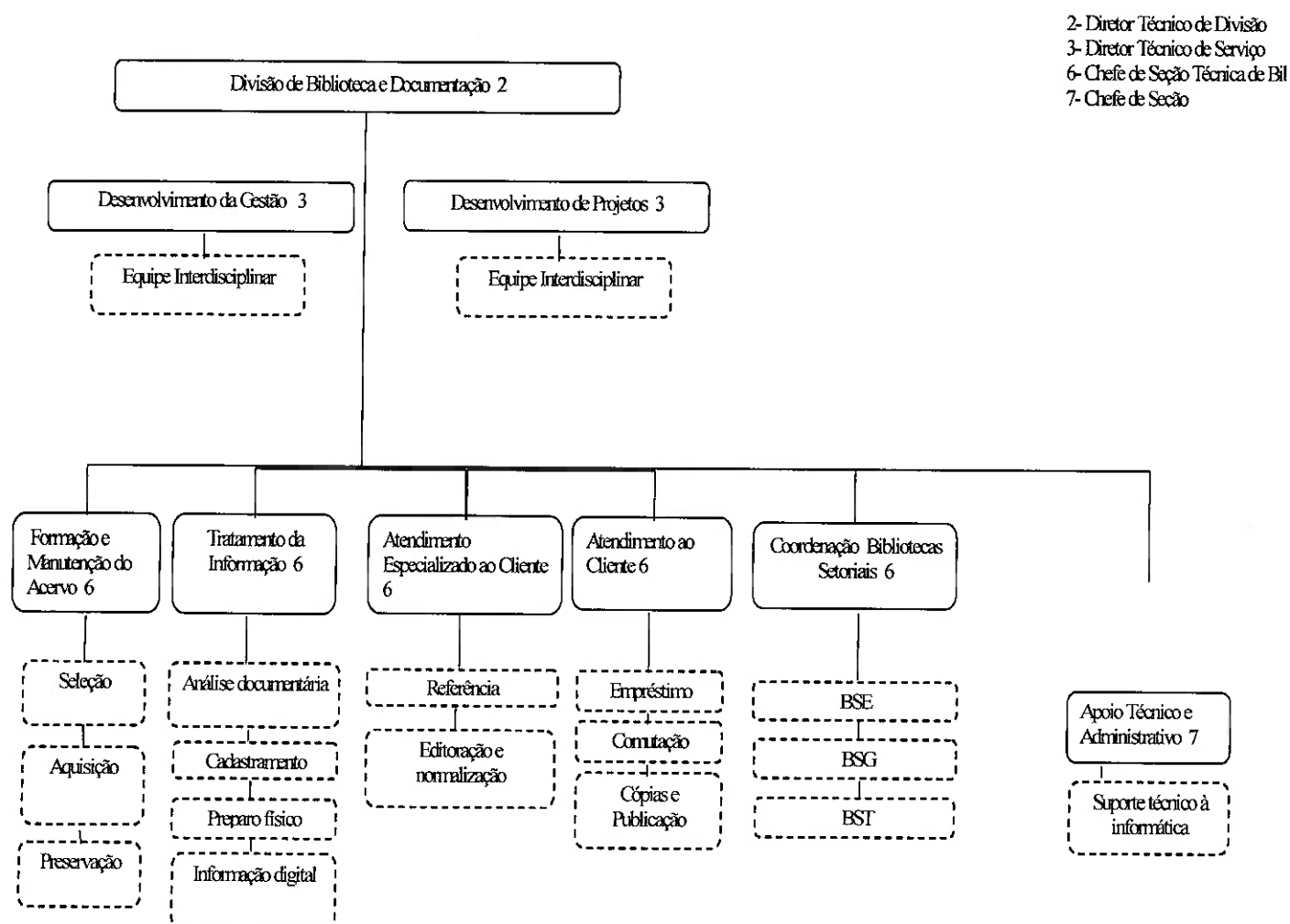
- **FMEA - Análise do Modo e Efeito da Falha - é um método de análise do produto ou processo, através da definição de conceitos e índices relacionados aos possíveis modos de falha, suas causas e seus efeitos sobre o desempenho do sistema.**

FMEA - ANÁLISE DO MODO E EFEITOS DAS FALHAS												
Processo: Modelo:										Elaborado: _____		
										Revisado: _____		
Número Problema/ Problema	Descrição Problema/ Problema	Falha prevista			Consequência	Efeitos			Índice	Índice		
		Modo	Efeito	Causa		Aviável	Indeclinável	Indeclinável		Indeclinável	Indeclinável	Indeclinável

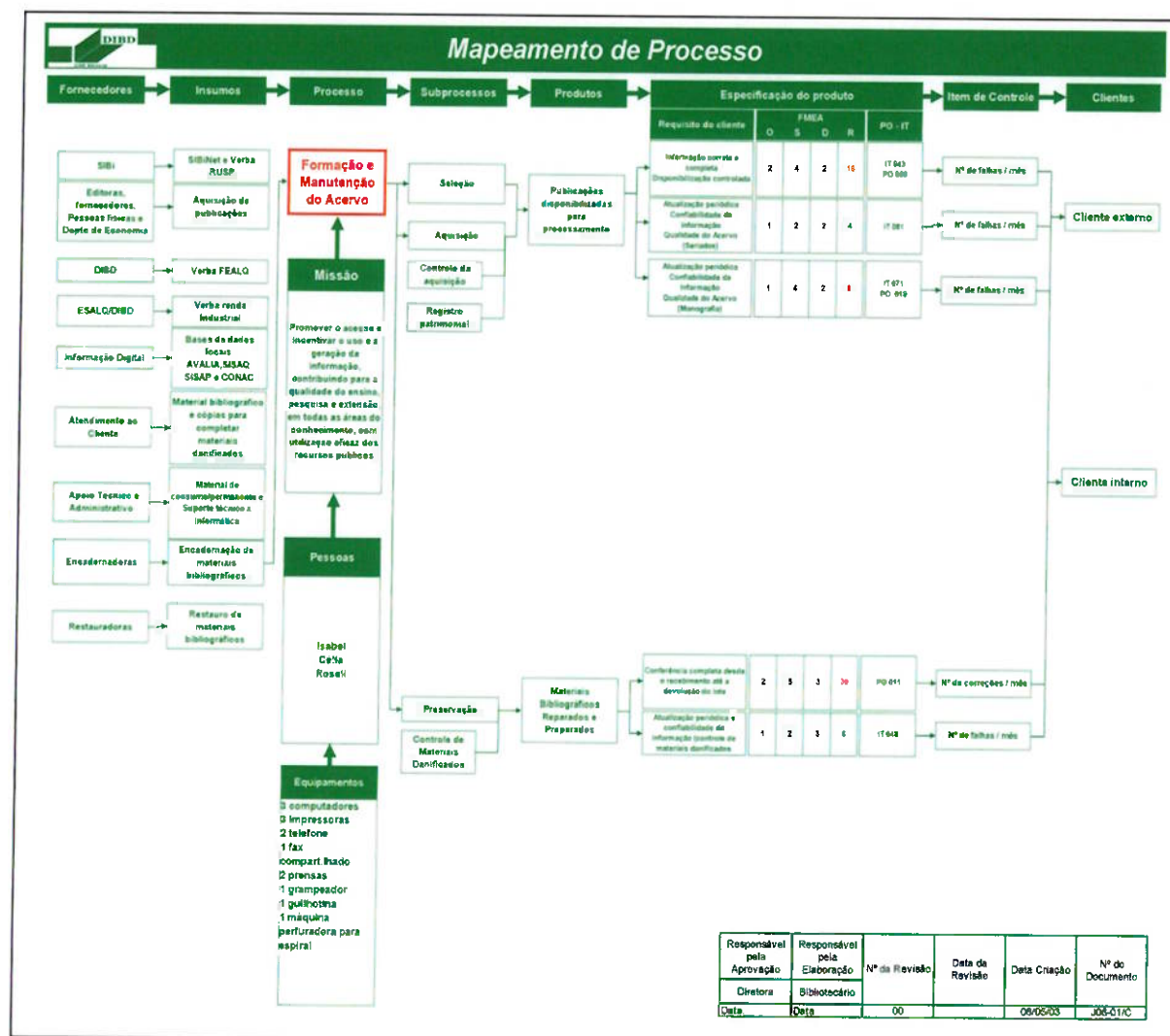
ANEXO 6 – Procedimento de Planejamento – Modelo de PDCA

	PROCEDIMENTO DE PLANEJAMENTO		
	PLA		
	NÍVEL: Estratégico:		
	Tático: Operacional:		
PERSPECTIVA: Financeira ESTRATÉGIA: Qualidade de Produtos e Serviços			
Objetivo:			
Meta:			
1 Métodos		Executor	Data de Controle
Ação 01:			
Ação 02:			
Ação 03:			
Ação 04:			
Ação 05:			
Ação 06:			
Data Workshop:			
Equipe:			
Aprovação: _____			

ANEXO 7 – Organograma - Modelo Proposto: Estrutura com os subprocessos



ANEXO 8 – Mapeamento proposto com subprocessos e novos produtos



ANEXO 9 – Mapeamento dos indicadores de processos e subprocessos (Processo Atendimento ao usuário - subprocesso Cópias)

Mapeamento de Indicadores do Sistema de Informação

