Caso de Sucesso

Balanced Scorecard para Projetos

Marcelo Raducziner
M.Sc e PMP.
Compass – International Knowledge Center
Sócio-Diretor

Alcione Maria Monteiro de Andrade Lima
M.Sc
DBA Engenharia de Sistemas
Gerente de Projeto

Fabricio Aiala
DBA Engenharia de Sistemas
Gerente de Projeto

Caso DBA

A implantação de modelos de gestão de desempenho mais avançados surge como uma nova demanda para gestão de projetos em organizações prestadoras de serviços, com relacionamento de longo prazo com os clientes. A aplicação do Balanced Scorecard, tanto para um único projeto como para gestão de todo um portfólio de projetos, é uma alternativa que viabiliza a adoção de uma estratégia única e integrada e a definição de um plano de iniciativas e metas, estabelecendo um horizonte de tempo para sua realização. O caso apresentado demonstra, além do processo de construção do BSC, os desafios para a implantação do mesmo com o sucesso.

A DBA é considerada uma das grandes empresas de software do país. Atuando no mercado desde 1988, a DBA é líder no fornecimento de Business Solutions no segmento de Tecnologia da Informação.

Ao longo do período de sua atuação no mercado, a DBA, empresa de capital 100% nacional, vem aprimorando seu conhecimento e suas competências adequando-os para assegurar o atendimento às necessidades de seus clientes; melhorando a performance de seus negócios através da gestão de seus recursos de tecnologia de maneira inovadora e inteligente.

A DBA mantém em sua carteira os seguintes serviços e produtos: Modelagem de Processos de Negócio; Projeto de Arquitetura de Sistemas; Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas de Informação; Implementação de Pacotes Fechados; Gestão de Aplicação e Outsoursing de Processos de Negócio.

O caso que se apresenta se refere a um dos clientes da DBA cuja importância estratégica está vinculada não somente a quantidade de projetos e iniciativas em andamento, mas também pela diversidade de metodologias e tecnologias envolvidas.

O desenvolvimento de uma estrutura organizacional para tratamento e acompanhamento desse relacionamento surgiu como um movimento natural das características dessa relação.

Essa estrutura tem como um de seus objetivos principais assegurar o alcance das metas de resultados estabelecidas para os projetos, tanto em termos econômicos, como em qualidade e satisfação do cliente.

O Balanced Scorecard surge para auxiliar esta estrutura a alcançar a sua missão/visão através do alinhamento de seus objetivos estratégicos.

Balanced Scorecard

Um dos principais desafios de qualquer organização é transformar suas estratégias em ações, e essas, por sua vez, em resultados. As dificuldades para criar esse vínculo entre estratégia e resultado em uma realidade estão relacionadas a diversos fatores; que vão desde a dificuldade de definição de que ações devem ser realizadas; passando por problemas na mensuração, andamento e desempenho de cada ação; e de forma mais abrangente, pela própria falta de integração entre as ações e a estratégia inicialmente estabelecida.

A busca por uma nova metodologia de gestão de desempenho levou ao desenvolvimento do Balanced Scorecard na década de 90. Desde então, já foram lançados diversos livros e artigos sobre o assunto, apresentando seus conceitos, benefícios, bem como lições aprendidas em casos de sucesso de implantação e utilização.

Apesar do conceito de mensuração de desempenho e da necessidade de transformar estratégias em planos de ação não serem novidades, o BSC traz dois novos elementos que o tornam realmente inovador em termos de gestão de desempenho.

Elemento 1 - Relações de Causa e Efeito: esse elemento está baseado na compreensão da existência de relações de causa e efeito entre: objetivos estratégicos; indicadores de desempenho e iniciativas (também chamadas de projetos ou planos de ação). A identificação dessas relações permite avaliar, por exemplo, o grau de contribuição que cada parte da estratégia tem para com o todo, seja ela positiva ou negativa. Como resultado, é possível identificar necessidades de melhoria e executar novas análises e simulações, facilitando, e até antecipando, a tomada de decisão.

Elemento 2 - As Quatro Perspectivas: as perspectivas representam onde e como a organização deve investir e esperar por resultados. Elas visam o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, assim como medidas de curto e longo prazo para uma organização. É através da análise dessas perspectivas que:

- Recursos físicos, financeiros e de qualquer outro tipo se tornam disponíveis, são estruturados e coordenados;
- Conhecimentos, informações, idéias e soluções são compilados, processados, transferidos e incrementados;
- Colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores compreendem e se relacionam com a organização.

Cada uma das perspectivas acaba por trazer valor aos negócios de forma diferente, porém nunca de maneira independente. Essa interdependência por sua vez é outro diferencial do conceito de BSC.

Apesar de não ser uma regra na maior parte dos casos, conforme demonstrado na figura 1, são quatro as perspectivas:

- Financeira: permite avaliar os resultados da implantação e execução de estratégias em termos financeiros;
- Clientes: permite avaliar a relação da organização com seus clientes;
- Processos: permite ver o grau de adequação dos processos críticos para o alcance dos objetivos estratégicos;
- Crescimento: permite a mensuração do aprendizado e crescimento da organização visando capacitá-la para o alcance dos objetivos.

Figura 1. As quatro perspectivas do BSC.

O BSC e *Q gestão de projetos*

Apesar de muitas organizações utilizarem o BSC, a aplicação desse conceito ainda é uma novidade, quando considerada sua aplicação à gestão de projetos.

Isso não está vinculado somente a uma dificuldade de entendimento do conceito ou ao "fator novidade" do mesmo, mas, principalmente, ao que se pode denominar como "custo de controle".

O desenvolvimento de BSC por si só já pode ser considerado como um projeto relevante, visto que demanda um processo de construção de caráter colaborativo. Sua implantação necessita de uma estrutura de controle, coleta, compilação e reporte de informações que incluem indicadores de desempenho muitas vezes ainda inéditos na organização. Por isso, dependendo do tamanho e da complexidade do modelo do BSC, podem ser necessárias ferramentas tecnológicas de suporte.

Assim, a aplicação do BSC em projetos faz maior sentido em projetos de grande porte, em termos de prazo e recursos. Outras situações de bastante aplicação ocorrem na gestão de programas ou de portfólio de projetos.

Nesses casos, o BSC permite um alinhamento de todos os projetos a um mesmo modelo de gestão de desempenho e viabiliza a execução de ações comuns a todos.

A tabela a seguir apresenta um resumo dos diferentes aspectos a serem considerados no desenvolvimento de BSC para projetos ou para portfólios de projetos.

Aspectos	Projeto	Portfólio
Definição da estratégia	Vinculada ao objetivo e à execução do projeto	Vinculada à estratégia de formação do portfólio de projetos
Desdobramento da estratégia	Frentes de trabalho ou atividades	Diferentes projetos
Identificação de nível de contribuição para a estratégia	De atividades ao projeto	Dos projetos ao portfólio estratégia
Indicadores de desempenho	Normalmente, limitados aos resultados do próprio projeto	Busca por indicadores comuns a todos os projetos
Relações de causa e efeito (maior impacto)	Entre atividades e indicadores do projeto	Entre objetivos e indicadores de desempenho

É importante salientar que a gestão de desempenho baseada no BSC não substitui o controle tradicional do projeto relacionado à execução no prazo, ao uso de recursos e, principalmente, ao alcance dos objetivos planejados.

Pelo contrário, o BSC é uma ferramenta complementar a esse controle, assumindo um aspecto muito mais abrangente vinculado à viabilidade de realização dos projetos cruciais para o cumprimento da estratégia.

O *desenvolvimento do* BSC *da DBA*

Na DBA, o desenvolvimento do BSC para a gestão de portfólio de projeto iniciou-se com um evento de equalização de conceitos coordenado pela Compass. Em seguida, a partir do planejamento estratégico, desenvolveu-se uma visão única para a equipe sobre os principais enfoques que deveriam ser tratados no BSC: satisfação do cliente; aderência aos contratos e retorno financeiro.

Com os enfoques definidos, buscou-se a decomposição destes em objetivos, indicadores e nas respectivas metas. Ao final do evento, criou-se o primeiro painel do BSC.

A abordagem utilizada permitiu o desenvolvimento do BSC, assegurando o entendimento e a construção do consenso em torno do mapa estratégico. Houve assim uma preocupação em assegurar espaço para o questionamento e a crítica dos paradigmas já estabelecidos em termos de visão e indicadores já em prática na organização.

O mapa estratégico resultante contou com 17 diferentes objetivos e se configurou na primeira visão unificada da estrutura dedicada a este cliente estratégico, como demonstrado na figura 2.

A equipe de desenvolvimento do BSC reduziu o escopo e concentrou o painel em três temas estratégicos.

Os objetivos iniciais foram consolidados em somente 11 objetivos estratégicos. O próximo passo foi a seleção de iniciativas de sustentação à estratégia e, em seguida, foram selecionados os indicadores para cada uma. A equipe resolveu partir desta premissa, pois comprovou ser esta a melhor estratégia para incorporar os indicadores de desempenho ao BSC.

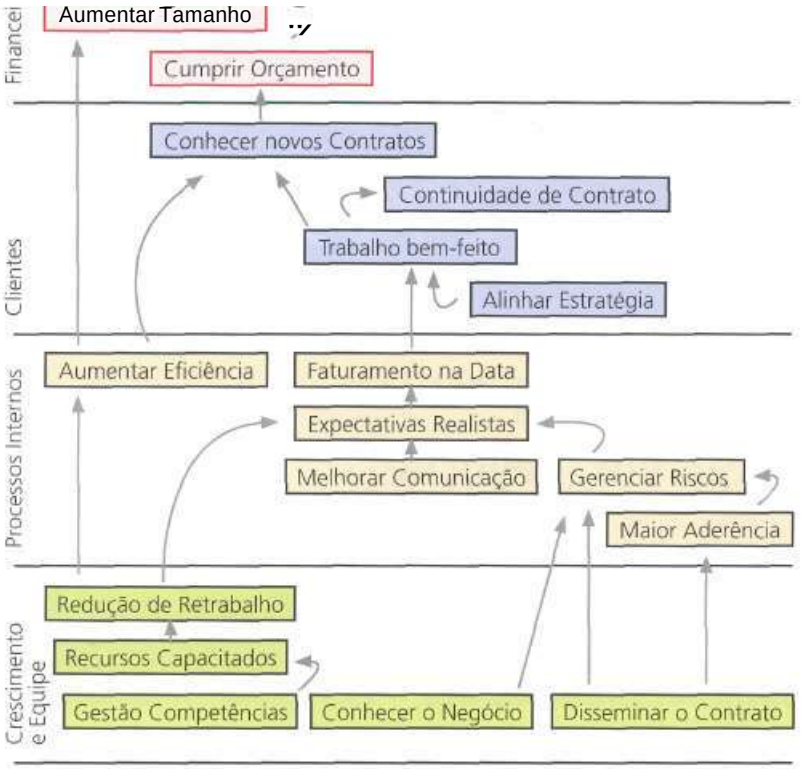

Figura 2. Mapa estratégico.

A seguir, apresenta-se os sete passos para desenvolvimento do mapa estratégico, utilizado na DBA:

1. Definição de objetivos
2. Decomposição de objetivos
3. Relacionamento de objetivos a perspectivas
4. Validação dos relacionamentos
5. Definição de indicadores por objetivo
6. Definição de iniciativas visando o alcance dos objetivos
7. Definição de indicadores para as iniciativas

Conforme metodologia da Compass para desenvolvimento de BSC.

Desafios e próximos passos

Em qualquer organização, é importante proporcionar alinhamento e envolvimento dos colaboradores com a estratégia. No caso específico, a dificuldade está em envolver todos os funcionários da DBA que estão alocados em projetos nas dependências do cliente. Assim, a gestão destes recursos já é um grande desafio. Conectá-los à estratégia é um passo ainda mais ousado. A intenção, portanto, é que o BSC auxilie exatamente na promoção de maior entendimento e comunicação da estratégia para todos os envolvidos proporcionando mais engajamento, fundamental para o alcance dos objetivos.

O BSC também deve proporcionar reflexão nas relações de causa e efeito, para de um lado garantir que não se tire o aprendizado errado de um acontecimento do passado e, por outro, fazer com que o planejado para o futuro realmente aconteça.

Assim, o plano é construir dentro do portal de relacionamento com o cliente um painel onde seja possível acompanhar de perto o BSC, monitorando os indicadores; a realização das iniciativas propostas; compartilhando a visão e o conhecimento gerado pelo próprio uso do BSC. M.P.M

Referências

- ***Kapían, Robert S. & Norton, David P., Mapas Estratégicos - Balanced Scoredcard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis: Elservier, Rio de Janeiro, 2004.***

Sobre os autores:

Marcelo Raducziner
É mestre em Administração pela FGV-RJ e certificado pelo PMI como PMP. Ê sócio-diretor da Compass - International Knowledge Center, onde é responsável pelas práticas de consultoria em Gestão Empresarial para o Brasil. Ê professor em programas de pós-graduação e palestrante.

Alcione Maria Monteiro **de Andrade** Lima
É mestre em Engenharia de Produção pela UFF-RJ e pós-graduada em Propaganda e Marketing pela ESPM-RJ. É gerente de Projetos na DBA-Engenharia de Sistemas onde faz parte da equipe de desenvolvimento do Balanced Scorecard. É professora em programas de pós-graduação do IBEC e de graduação nas cadeiras de Cultura & Mudanças Organizacionais e Tecnologia da Informação da FERLAGOS.

Fabrtcío Magalhães **Aiala**
É formado em Tecnologia Superior em Processamento de Dados pela UNIVALE, pós-graduado em Marketing e Gestão de Clientes pela UGF e possui curso de extensão em Gerenciamento de Projetos pela PUC-RIO. É gerente de Projetos na DBA - Engenharia de Sistemas, onde faz parte da equipe de desenvolvimento do Balanced Scorecard.

Fonte: Mundo PM, ano 3, n. 13, p. 48-51, fev./mar. 2007.