

GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

GIRLEY FLÁVIO GONÇALVES

Técnico em suporte em TI, Especialista - MBA em Gestão Estratégica de Projetos pelo Centro Universitário UNA
girley_flavio@yahoo.com.br

UBIRACI JOSÉ PEREIRA

Coordenador de informática da Faculdade São Camilo-MG, Especialista - MBA em Gestão
Estratégica de Projetos pelo Centro Universitário UNA
ubiracijp@yahoo.com.br

Recebido em: 5/6/2008 • Aceito em: 11/7/2008

RESUMO

Este estudo tem por objetivo demonstrar as aplicações do Balanced Scorecard como metodologia para melhorar a produtividade nas empresas, proporcionando o alinhamento da área de Tecnologia da Informação (TI) aos seus objetivos estratégicos, e analisar as características da implantação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para auxiliar no processo de tomada de decisão. Em sua elaboração utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual elaborou-se um projeto para implantação desta ferramenta de gestão corporativa. A proposta deste trabalho é a de apresentar um modelo de gerenciamento e prover, para os níveis estratégicos da organização, informações de qualidade para a tomada de decisões, através da implementação de governança corporativa em TI com o uso do Balanced Scorecard como ferramenta de alinhamento de estratégia da TI ao negócio da empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, governança corporativa, TI

INTRODUÇÃO

Definir estratégias de negócios, em um ambiente onde quase tudo é flexível, requer desaprender para aprender outras tecnologias, outras formas de perceber o mercado e, até mesmo, novos conceitos (PORTER, 1999).

Os autores Kaplan e Norton (1997) afirmam que a competição na era industrial está se transformando na competição da era da informação. Desta forma, o ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis² ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Os valores percebidos nos ativos intangíveis permitem que uma empresa desenvolva um melhor relacionamento com o cliente, conservando a sua fidelidade e atraindo outros. Permitem também o lançamento de produtos e serviços inovadores, produção de bens e serviços com maior qualidade a preços mais baixos, busca da excelência e capacitação de sua força de tra-

balho, através da melhoria contínua de processos e rapidez de resposta ao mercado, utilizando tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas ágeis.

Independente de seu tamanho, atividade ou grau de complexidade, a maioria das organizações luta com suas iniciativas estratégicas, buscando identificá-las, priorizá-las, planejá-las e/ou gerenciá-las. Embora essas organizações reconheçam o papel vital que as iniciativas desempenham para o avanço de seus objetivos estratégicos, a maioria não consegue garantir que suas iniciativas estejam realmente fazendo isso.

Em função do grande volume de informações produzidas hoje nas organizações, questões como coletar, administrar, selecionar e transformar estes dados em informações, gerando conhecimento e sabedoria, é uma tarefa complexa e requer ferramentas de apoio. Neste cenário, como a Tecnologia da Informação (TI) pode agregar valor para a empresa e qual a sua contribuição estratégica de para o negócio?

² Entendido como o valor inerente à marca, os processos de negócios, tecnologias de suporte, a liderança, competências das pessoas.

O BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Coutinho (2005), o executivo de TI vem sendo desafiado diariamente com perguntas do tipo: qual a contribuição estratégica de TI para o negócio? De que forma a TI pode agregar valor para nossa empresa? Como a TI pode andar na frente dos negócios, antecipando demandas e comprovando o ROI – Return on Investment? De fato, ao resgatar um período conturbado na vida destes executivos nos últimos 4 anos, está se falando dos projetos de avaliação e implementação de sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), faz-se notar um forte movimento em busca da contribuição estratégica de TI. Pesquisa recente da Symnetics revelou que de 60 casos de implementação de ERP no Brasil desde 1998, pelo menos 1/3 dos executivos desenvolveu algum estudo de ROI, avaliando a contribuição estratégica deste tipo de aplicação.

Uma possível resposta para tantas perguntas está no Balanced Scorecard (BSC), modelo de gestão desenvolvido há 10 anos por Kaplan e Norton da Universidade de Harvard. Trata-se de um método para avaliar o desempenho estratégico e, conseqüentemente, gerir o sistema de estratégias de uma organização, tendo se tornado em uma das ferramentas mais importantes na área de planejamento estratégico com o objetivo de “traduzir estratégia em ação”. Além de direcionar comportamentos dentro da organização, o BSC foi criado para monitorar o desempenho empresarial em prol da estratégia e vem sendo difundido com sucesso em várias organizações privadas, públicas e não governamentais no mundo inteiro. Desta maneira, para fundamentar o BSC, neste trabalho, foram utilizadas principalmente obras de seus criadores e mais alguns nomes reconhecidos na área.

Uma das funções do BSC é a de traduzir a criação de valor financeiro (tangível) a partir dos ativos intangíveis (não-financeiros), baseado em um sistema de medição de desempenho, utilizando indicadores e objetivos financeiros derivados da visão e da estratégia organizacional.

Kaplan e Norton (1997) orientam que o BSC pode ser adotado para viabilizar processos gerenciais estratégicos críticos como:

- O esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia;
- A comunicação e a associação dos objetivos e das medidas estratégicas;
- O planejamento, estabelecimento de metas e

alinhamento das iniciativas estratégicas;

- A melhoria do feedback e do aprendizado estratégico.

Como princípios, o BSC tem a organização do pensamento estratégico segundo perspectivas ou dimensões, mapas estratégicos, mecanismos de causa e efeito, visualização da estratégia em ação.

A metodologia do Balanced Scorecard é customizada para cada ambiente organizacional, de forma a garantir a aplicabilidade segundo as características intrínsecas do ambiente.

O BSC está baseado em um sistema de medição de desempenho utilizando indicadores e objetivos financeiros e não-financeiros (ativos intangíveis), derivados da visão e da estratégia organizacional. Conforme é demonstrado na FIG.1, “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997).

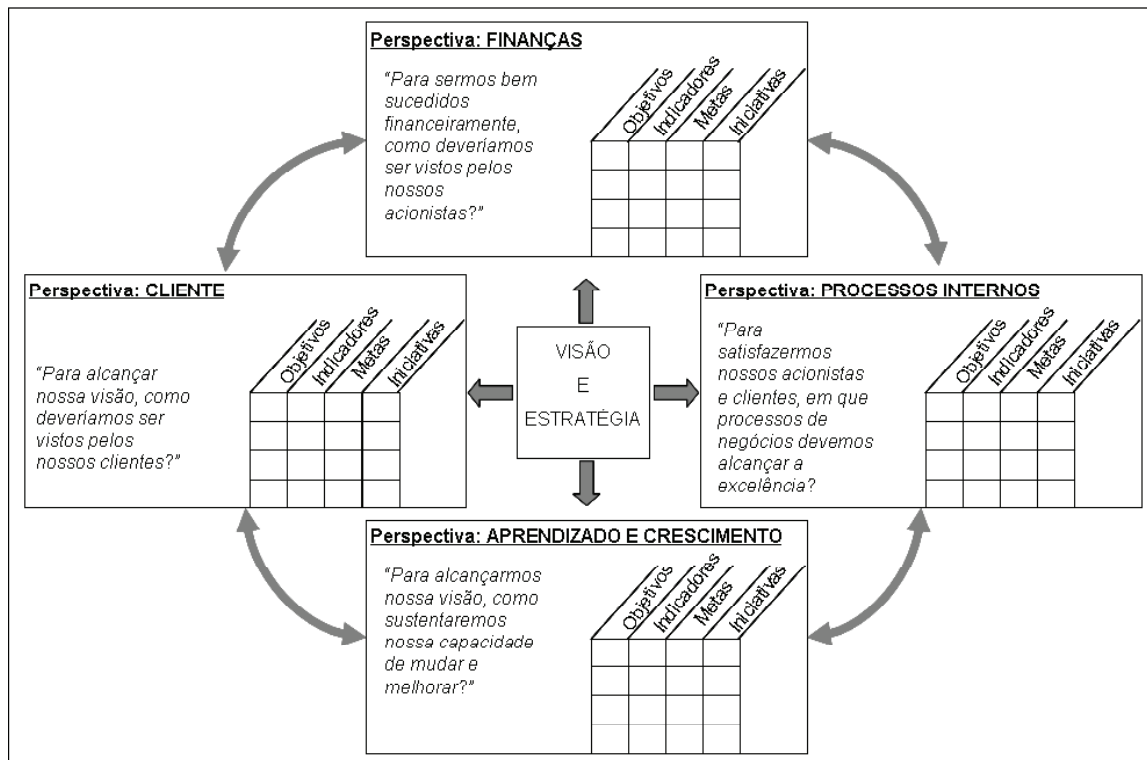
Após definidos os indicadores e objetivos estes são incorporados entre as perspectivas relações de causa e efeito, que formarão os mapas estratégicos que servirão de instrumento para gestão estratégica conforme FIG. 2.

Através das relações de causa e efeito, os mapas estratégicos, demonstram as ligações onde a criação de valor de cada perspectiva reflete a criação de valor em forma de um processo estratégico. Partindo dos mapas estratégicos o BSC, torna-se um sistema de gestão da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

ALINHAMENTO DE TI COM O NEGÓCIO DA EMPRESA

Originalmente concebido para o core business (núcleo de negócios) das organizações, unidades de negócios, cada vez mais as empresas constatam a importância de se criarem scorecards para áreas e unidades não core das empresas (como TI, Recursos Humanos, Meio Ambiente, Finanças). Por que então desenvolver um TI Scorecard?

Os executivos de TI em muitas empresas, percebendo esta mudança sutil na forma de gerenciar seu capital da informação, vêm realizando investimentos em TI, alinhando a área com a época em que vivemos de crescimento dos negócios, agilidade e inovação empresarial.



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997)

FIGURA 1 – Perspectivas do BSC: Estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais

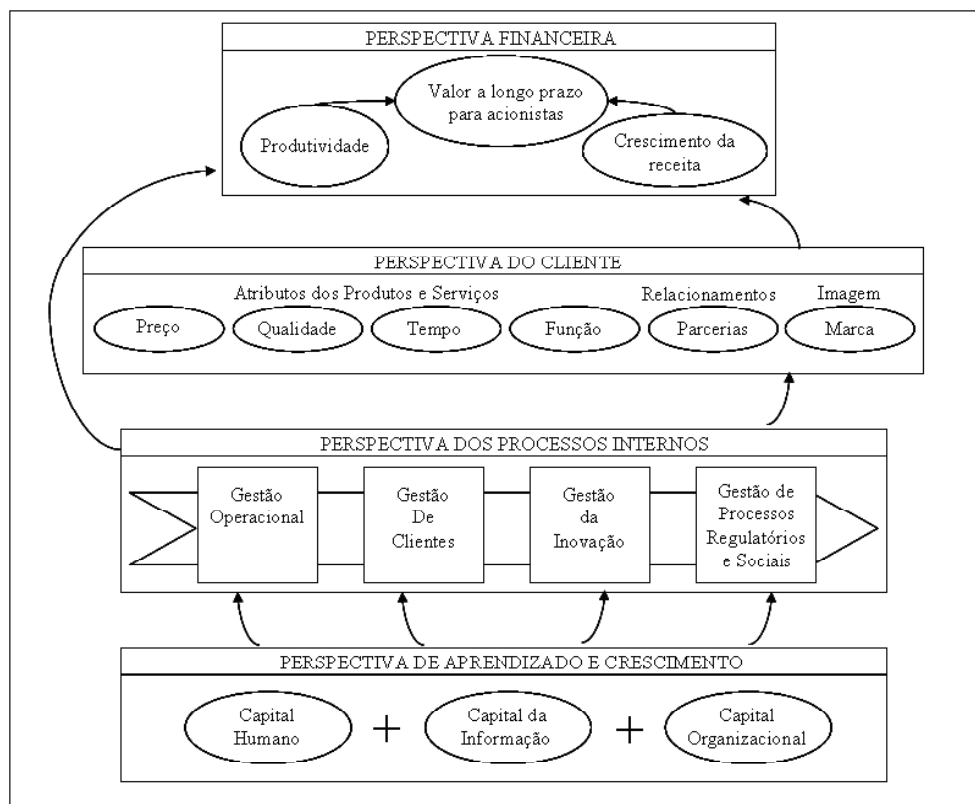


FIGURA 2

Coutinho (2005) descreve que este alinhamento estratégico da TI com o negócio através do BSC tem permitido uma evolução da TI como núcleo estratégico empresarial. O QUADRO abaixo revela 2 tipos de organizações de TI: a tradicional (focada na competência) e a nova (focada na contribuição). Os diferentes estágios de maturidade (defensivo, reativo, receptivo e finalmente foco na estratégia) mostram a realidade da evolução da TI neste sentido.

Organizações de TI que incorporaram o BSC em seu modelo de gestão reconhecem importantes benefícios:

- Credibilidade de TI junto às áreas de negócio;
- Maior foco das reuniões executivos de TI para a efetiva tomada de decisão estratégica;
- Possibilidade de atrelar mecanismos de remuneração e incentivos dos executivos de TI ao Scorecard;
- Possibilidade de desdobramento do BSC para equipes e indivíduos da TI, fazendo com que todos estejam trabalhando em prol da estratégia;
- Alinhamento do orçamento da TI com a estratégia.

O alinhamento estratégico da TI com o negócio através do BSC tem permitido uma evolução da TI como núcleo estratégico empresarial conforme QUADRO 1.

AS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Segundo Martins (2005), as fases de implementação do BSC são quatro:

- Fase 1 - Planejamento estratégico;
- Fase 2 - Da estratégia a ação;
- Fase 3 - Verificação dos resultados;
- Fase 4 - Replanejamento e correções de rumo.

Fase 1: Planejamento Estratégico

Esta fase procura responder a três perguntas básicas:

- Onde estamos? A resposta procura diagnosticar quem são os clientes, quais são os produtos e serviços, quais são os processos que geram esses produtos e serviços e quais são os recursos, ou seja, quais são as competências essenciais da organização (força de trabalho), capacidades estratégicas (tecnologia, aplicações e infra-estrutura) e os recursos organizacionais.

- Para onde queremos ir? Para responder primeiro, é preciso definir missão, visão e estratégias da organização; em seguida, definir qual será a abrangência do BSC na empresa e logo após definir um projeto-piloto. Pode ser necessário detalhar este item obtendo as seguintes informações:

- Definir as relações entre a unidade de negócios do projeto-piloto e as demais áreas da corporação;

QUADRO 1
Alinhamento do negócio com TI

ESTÁGIOS	COMPETÊNCIA		CONTRIBUIÇÃO	
	CUSTO	QUALIDADE	AGILIDADE	INOVAÇÃO
Foco na estratégia	- as decisões de custos são orientadas pela estratégia	- não é um problema	- foco no tempo de resposta para o mercado	- tecnologia está na proposição de valor da empresa
Receptivo	- gerencia custos e entende a demanda	- negocia e gerencia para a ANS	- foco na redução do tempo de ciclo	- conhecedor da estratégia
Reativo	- ANS – Acordos de níveis de serviço (SLA)	- foco na disponibilidade e tempo de resposta	- direcionado por políticas	- usa tecnologia para reduzir custos
Defensivo	- orçamento externo (% da receita)	- foco na disponibilidade do sistema	- limitado por recursos e prioridades internas	- orçamento - evita terceirização

Fonte: Adaptado de Balanced Scorecard Collaborative, Inc

- Definir os participantes dos processos;
 - Realizar a primeira série de entrevistas com os participantes, de modo a se obter suas impressões iniciais de como traduzir a estratégia em objetivos e ações factíveis;
 - Sintetizar as respostas e agrupá-las nas perspectivas do BSC;
 - Primeiro Workshop Executivo: apresentar aos participantes a síntese das respostas e realizar o consenso, obtendo os objetivos estratégicos para cada perspectiva e a lista de potenciais indicadores;
 - Elaboração do scorecard: para cada perspectiva listam-se os objetivos, os indicadores que melhor expressam a intenção do objetivo e as fontes de coleta de dados para esses indicadores;
 - Mapeamento das relações de causa e efeito entre os indicadores;
 - Segundo Workshop Executivo: apresentação do Mapa Estratégico e estabelecimento do consenso final sobre o scorecard;
 - Estabelecimento das metas para os indicadores;
 - Comunicação do BSC do projeto-piloto às demais áreas da organização.
- Como iremos? A resposta é feita procurando definir e organizar os recursos humanos, recursos de tecnologia e infra-estrutura, bem como os recursos organizacionais necessários à implementação do BSC e evoluir da situação atual à situação planejada.

Fase 2 – Da Estratégia à Ação

Define a colocação do plano em prática: integração entre o BSC e os bancos de dados e sistemas de aplicações corporativos. Faz-se então a implementação das medidas dos indicadores.

Fase 3 - Verificação dos Resultados

Confrontam-se os resultados obtidos em relação às metas esperadas, elaboram-se análises críticas. Os resultados e análises são discutidos em workshops executivos.

Fase 4 – Replanejamento e Correções de Rumo

Corresponde aos ajustes e acertos necessários a partir das análises e discussões resultantes da fase anterior.

CONCLUSÃO

O presente trabalho tem foco na gestão estratégica da Tecnologia da Informação na empresa moderna. A busca por novas tecnologias visa a tornar a empresa eficiente e competitiva, alocando corretamente os recursos e fazendo uso de ferramentas que venham contribuir para a eficácia e melhoria contínua dos processos da empresa.

De acordo com autores citados, o BSC é uma das ferramentas de gestão, que podem auxiliar os gestores a desenvolver atividades focadas diretamente no negócio principal da empresa. Esta técnica deve contribuir para uma tomada de decisão, a fim de atender às novas exigências do mercado com exatidão, agilidade e com confiabilidade.

Este trabalho focou no estudo do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para tomada de decisões na empresa, focando a área de TI.

O objetivo central do trabalho é analisar Balanced Scorecard como metodologia para melhorar a produtividade, proporcionando o alinhamento da área de TI aos objetivos estratégicos da empresa. Com este intuito, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema baseada nos autores Robert S. Kaplan, David P. Norton, Michael E. Porter e André Ribeiro Coutinho, que procurou desmonstrar a importância do Balanced Scorecard.

Portanto, conclui-se que é relevante analisar o Balanced Scorecard como ferramenta estratégica, no processo de tomada de decisão tendo sempre em vista o principal negócio empresarial e suas metas.

GOVERNANCE IN TECHNOLOGY OF INFORMATION BALANCED SCORECARD AS TOOL OF STRATEGICAL MANAGEMENT

ABSTRACT

This article aims to demonstrate Balanced Scorecard applications as methodology to improve the productivity in the Alpha company, providing the alignment of the area of IT to the strategic objectives of this company and to analyze the characteristics of Balanced Scorecard implantation as strategic tool to help in the process of decision. Using a bibliographical research, descriptive and the elaboration of a project for implantation of this tool of corpo-

rate administration in the Alpha company, it is intended with this work, to present an administration model and to provide for the strategic levels of the organization, quality information for the socket of decisions through the implementation of corporate governance in IT with Balanced Scorecard used as tool of alignment of strategy of the IT to the business of the company.

Keywords: Balanced scorecard, corporate governance, IT

REFERÊNCIAS

COUTINHO, A. R. **Balanced Scorecard e TI**. Disponível em: http://www.tracesistemas.com/extranet/novosite.nsf/materia_detalhe?OpenForm&id=bsc_ti Acesso em: 27 de fevereiro de 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PICORELLI, R. **Contexto atual sobre mensuração de performance (EPM)** Utilizando o Balanced Scorecard. *In*: BALANCED SCORECARD, Belo Horizonte, 2007

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.