

O RELACIONAMENTO ENTRE O BSC E A GESTÃO DE PROJETOS

Gaston San Martin Gajardo¹
Mário Teixeira Reis Neto²

RESUMO

Este ensaio tem por objetivo apresentar aspectos da Gestão de Estratégia, com destaque ao modelo Balanced Scorecard, Gerenciamento de Projetos, com foco na metodologia do PMI (Project Management Institute), e estabelecer um relacionamento entre elas a partir dos pontos em comum, gestão através de indicadores. Apresentar as eventuais consequências estratégicas que ocorrem quando não é estabelecido adequadamente o vínculo entre os processos e indicadores chaves de Gerenciamento de Estratégia e Projetos.

Palavras Chaves: Estratégia; Balanced Scorecard; Indicadores Chaves; Projetos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações periodicamente estabelecem metas de crescimento dos negócios e a estratégia dita o que as organizações realizarão para alcançar as metas estabelecidas. O gerenciamento da estratégia diz respeito à implementação da mesma, ou seja, como o esforço e recursos serão direcionados ao longo do tempo, quais os mecanismos de controle para acompanhar o progresso e quais as ações corretivas nos casos de desvios. Para isso as organizações criam projetos que viabilizam a implementação da estratégia de forma a obter as vantagens da estrutura e metodologia de gerenciamento de projetos, um conjunto de grupos de processos coesos e integrados que permitem alcançar os resultados determinados no escopo de maneira mais eficaz devido ao foco do esforço necessário. Em ambos, estratégia e projetos, há uma grande ênfase ao controle e a comunicação.

Para estabelecer um controle efetivo são escolhidos indicadores chaves através dos quais possa ser medido o progresso do projeto e da estratégia, os indicadores devem ser financeiros e operacionais, para obter clareza e eficiência das ações. A comunicação em projetos ocorre de forma planejada de acordo com as necessidades da cada projeto seguindo os processos definidos na metodologia de gerenciamento de projetos, na gestão da estratégia a comunicação é implementada através dos Mapas Estratégicos que é uma cadeia de relações de

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Fumec. Email: sanmartin_g@hotmail.com.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. Email: mario.reis@prointernet.com.br.

causa e efeito nas quatro perspectivas Financeira, Cliente, Processos Internos e Inovação e Aprendizado, através da qual se comunica de forma clara e para todos os níveis a estratégia.

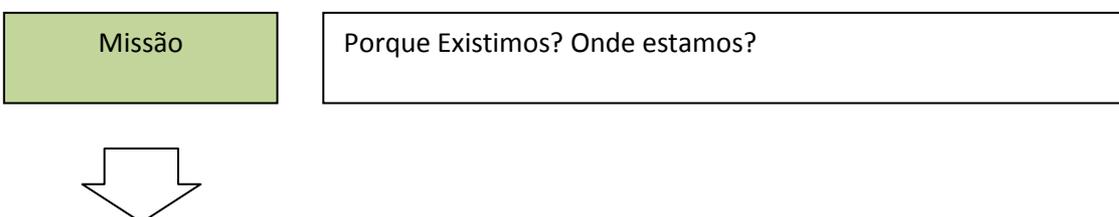
Está constatado que existem pontos em comum entre Gerenciamento da Estratégia e Gerenciamento de Projetos, cada um responsável por prover processos que permitam alcançar metas e resultados em níveis distintos, porém complementares. Nesse contexto, o presente ensaio foi norteado pela seguinte pergunta: Por que os resultados alcançados pelo Gerenciamento de Projetos, mesmo quando bem sucedidos, não alcançam satisfatoriamente as metas do Gerenciamento de Estratégia?

2 ESTRATÉGIA E PROJETOS

Até a década de 80 a gestão estratégica era orientada para o pensamento organizacional de metas e objetivos a serem alcançados, considerando a atual situação da organização e aonde a organização quer estar no médio e longo prazo; em um primeiro momento a organização elabora uma declaração da missão, dos valores, da visão e do mercado onde se situa. A partir deste ponto a liderança da organização estabelecia metas e objetivos, que eram entregues para o nível tático gerencial executar.

O acompanhamento da evolução das ações estratégicas e dos resultados alcançados eram fundamentalmente financeiros, através de indicadores como retorno sobre o Investimento (ROI), Custo de Oportunidade, pay back period, Relação de Custo e Benefício, estes são comumente usados na era Industrial. Os indicadores financeiros provêm uma visão histórica e do momento, em uma única perspectiva, a financeira, é difícil ter uma visão clara de tendência da evolução para alcançar os objetivos considerando outros fatores e simultâneas evoluções do mercado. Não há nada de errado na exposição acima, contudo existia uma certeza, gerenciar a estratégia exclusivamente com medidas financeiras não era suficiente e fazia-se necessário inserir medidas operacionais. Em 1992 Kaplan e Norton (1992) apresentaram a proposta do Balanced Scorecard.

Sequencia de desenvolvimento da estratégia até o Balanced Scorecard



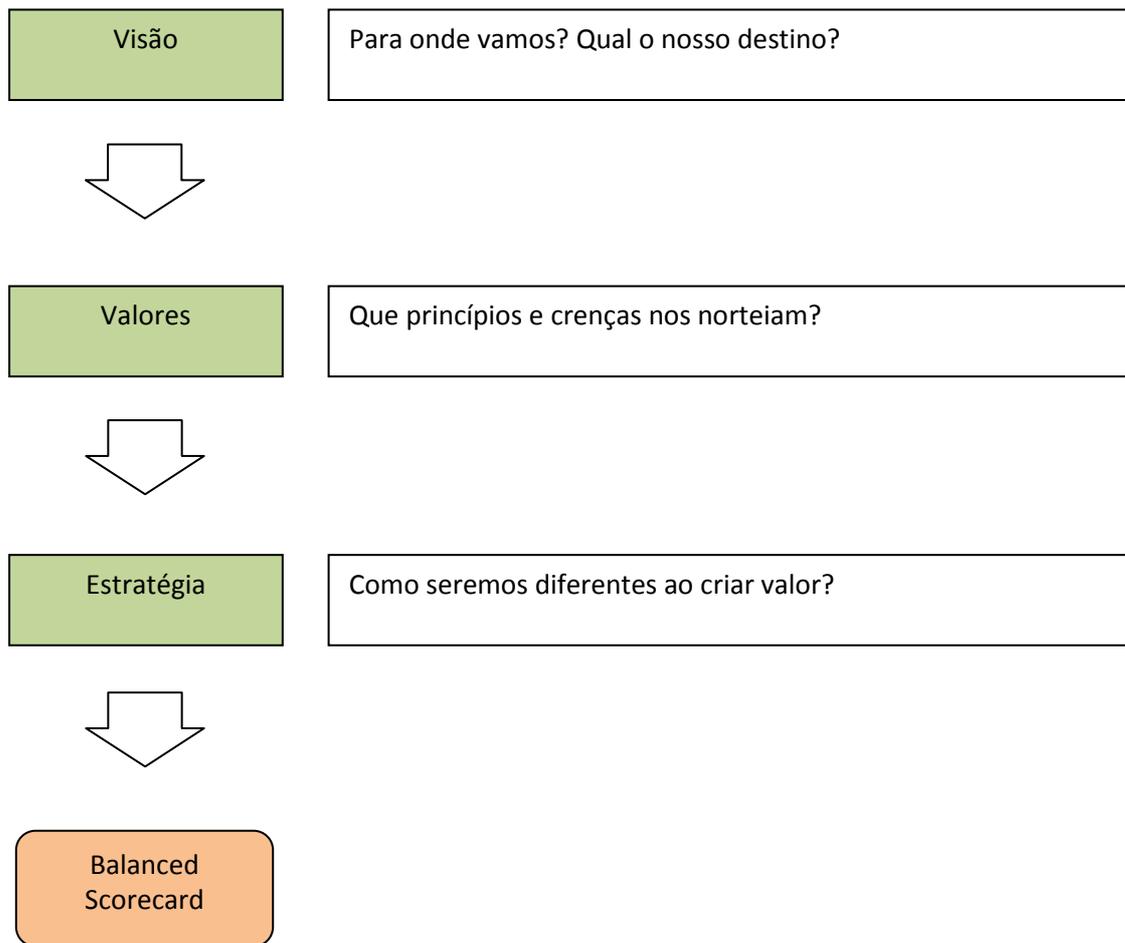


Figura 1 – Sequencia de desenvolvimento até o Balanced Scorecard

Fonte: Balanced Scorecard para Empresas Públicas, Francisco Pinto, 2004

2.2 BALANCED SCORECARD

A proposta do Balanced Scorecard (BSC) abordada a Gestão da Estratégia apresentando uma metodologia holística. O BSC propõe uma método para operacionalizar a estratégia de uma forma ampla e profunda permeando diversas áreas organizacionais da empresa para a construção e execução da estratégia.

“Primeiro, como os clientes vêm nossa empresa? Descobrir medindo prazos, qualidade, realização e serviços e custos. Segundo, no que a empresa deve ser excelente? Determinar quais os processos e competências que são mais críticos, e especificar as medidas, tal como tempo do ciclo, qualidade, habilidades dos empregados e produtividade, a serem

monitoradas. Terceiro, a empresa pode continuar a melhorar e criar valor? Monitorar a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para o cliente, e melhorar a eficiência operacional. Quarto, como a empresa faz pelos seus acionistas? Medidas de fluxo de caixa, crescimento das vendas do quadrimestre, receita operacional por divisão, e aumento da fatia de mercado do segmento e retorno sobre o capital próprio.” (KAPLAN e NORTON, 2005)

O BSC aborda o Gerenciamento de Estratégia a partir de quatro Perspectivas com o objetivo explícito de desenvolver uma Estratégia que agrega valor de forma única e que tenha a capacidade de comunicar e alinhar as áreas internas da organização para alcançar os objetivos definidos na Missão e Visão. A Estratégia comunica como a partir do atual situação alcançaremos a situação proposta na forma de Metas. Desta forma, em adição aos indicadores financeiros existentes nas Metas convencionais, passaram a serem acompanhados por indicadores operacionais das Perspectivas do Cliente, Processos Internos e processos de Melhoria Organizacional e Inovação (Inovação e Aprendizado) que passam que direcionam as ações e suportar os resultados financeiros futuros. Em outras palavras, com estes indicadores adicionais é possível monitorar de uma forma mais abrangente e com maior frequência os resultados das ações para alcançar as metas estratégicas e caso a tendência seja abaixo da meta estabelecida é possível implementar Planos de Ação para alterar o curso para modificar a tendência.

A analogia que Kaplan e Norton fazem é comparar o Balanced Scorecard ao cockpit de uma aeronave, monitorando a navegação e funcionamento do avião durante o vôo. Assim o BSC seria um painel com indicadores de desempenho da organização e as metas determinadas seriam os parâmetros de comparação do funcionamento da empresa.

2.2.1 As quatro perspectivas

A evolução de Gestão Estratégia apresentou o modelo BSC, proposto pelo Kaplan e Norton, com uma visão holística quebrando o paradigma de metas exclusivamente financeiras propondo as Perspectivas do Cliente, Processos Internos da Organização e de Inovação e Aprendizado, além da Perspectiva Financeira.

O processo de elaborar uma estratégia prevê uma seqüência específica para determinar as metas, onde as metas das perspectivas Financeiras e Clientes seriam as primeiras a serem definidas, pois determinam os resultados a serem alcançados. Em seguida são definidas as metas das perspectivas dos Processos Internos e Inovação e Aprendizado que são mais

próximas da execução de ações, ou seja, de um trabalho a ser realizado. Isto é evidenciado pela natureza dos indicadores.

A FIG.2 apresenta como os objetivos, metas, medidas e iniciativas de cada uma das quatro perspectivas se relacionam como resultante do detalhamento da estratégia, com um detalhe muito importante os indicadores de medidas devem ser complementares e efetivamente medirem resultados.

Ligação de Medidas de Desempenho

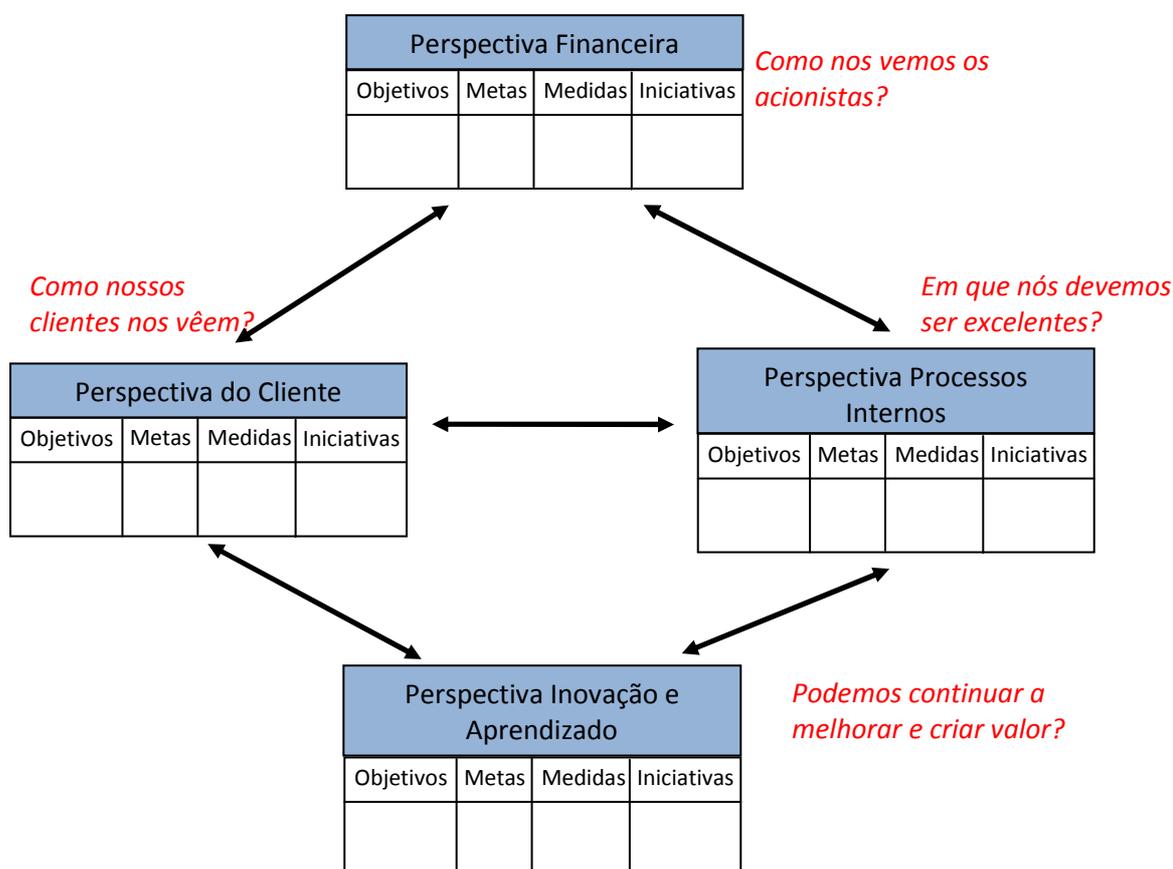


Figura 2 – Ligação de Medidas de Desempenho

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996

As Metas Financeiras são resultados tangíveis da estratégia, eles quantificam os resultados alcançados pelas ações estratégicas. A Perspectiva Financeira expressam uma referencia em valor de Faturamento, Caixa, Lucro, Patrimônio, ou cotação das ações na Bolsa.

A Perspectiva do Cliente deve responder a pergunta “Como os clientes nos vêem?”. Desta forma a perspectiva expressa a proposição de valor para os clientes alvo fornecendo contexto para que os ativos intangíveis criem valor percebido (medidas) pelos clientes.

“Preocupações dos clientes tendem a cair em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviços, e custo” (KAPLAN e NORTON, 1992)

A Perspectiva dos Processos Internos identifica os poucos processos críticos que estão relacionados às Metas Estratégicas. Uma vez identificados os processos devem ser estruturados para terem a eficiência necessária para assegurar que as Metas Financeiras e para os Clientes sejam alcançadas. “Depois de tudo, excelentes desempenhos para o cliente derivam de processos, decisões e ações que ocorrem em toda a organização” (Kaplan e Norton, 1992)

A Perspectiva de Inovação e Aprendizado define os ativos intangíveis mais importantes para as Metas Estratégicas, ou seja, determina quais os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias às pessoas e a quantidade de pessoas para executarem as atividades definidas nas outras perspectivas e assim alavancar o trabalho para alcançar as Metas.

2.2.2 Desdobramento das Metas – Mapa Estratégico

As Metas Financeiras como lucro, receita ou cotação das ações são relacionadas às Metas do Cliente, como aumento da participação de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou satisfação do cliente. Através de uma relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos é que se obtém coerência e equilíbrio de forças contraditórias e descrevem em detalhes, usando uma linguagem comum para discussão das prioridades e de como serão executadas, as ações para alcançá-los.

Fazendo uso de uma forma gráfica, denominada Mapa Estratégico, são detalhadas as metas e as ações que devem ser realizados nas perspectivas Processos Internos e de Inovação e Aprendizado, se faltarem elementos no modelo do mapa provavelmente a estratégia contém falhas, é fundamental estabelecer ligações entre os indicadores de controle das ações e a proposição de valor para os Clientes e metas financeiras. Um exemplo disso pode ser uma meta de desenvolvimento de um produto inovador na perspectiva do Cliente e este deverá ter ligações com ações para desenvolvimento e motivação de pessoas na perspectiva de Inovação e Aprendizado e investimento em tecnologia na perspectiva de Processo Internos, permitindo assegurar o desenvolvimento e a produção do produto inovador.

A elaboração de um Mapa Estratégico baseia-se em princípios como:

A estratégia deve equilibrar as forças contraditórias

A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os Clientes

O valor é criado por meio de Processos Internos

A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos

O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis

2.2.3 Indicadores

Repetindo a analogia feita por Kaplan e Norton, o BSC é como o painel de bordo de uma aeronave, assim os indicadores seriam os ponteiros que indicam os resultados alcançados pelas ações estratégicas e as metas seriam os parâmetros de referência para comparação. É comum nas empresas que ao implantar o BSC haja um aumento de indicadores de desempenho nas áreas da organização, no entanto para o BSC o foco são os indicadores relacionados diretamente as metas estratégicas.

A seleção dos indicadores que fazem parte do monitoramento da gestão da estratégia é fundamental para as ações de condução da empresa e implementação de ações de correção do curso para alcançar os objetivos estratégicos. Nesta seleção deve existir um equilíbrio de indicadores operacionais e financeiros, pois mais do que apresentar um status devem apresentar uma tendência de forma a antever situações e permitir a implementação de Planos de Ação. Os indicadores devem ser representativos nas perspectivas Financeiras e Cliente na forma de indicadores de resultados (lag), e na perspectivas de Processos Internos e Inovação e Aprendizado na forma de indicadores indutores (lead).

2.2.4 Gestão da Estratégia – Planos de Ação

Recapitulando, o BSC traduz os objetivos estratégicos em metas e indicadores, nas quatro perspectivas; o Mapa Estratégico desdobra, na forma de uma relação lógica de causa e efeito, os objetivos dos Processos Internos Críticos para criarem valor e os objetivos dos Ativos Intangíveis para respaldarem esses processos críticos.

Pois bem, identificar os objetivos estratégicos, estabelecer as metas e definir os indicadores não são suficientes para alcançar o resultado esperado. É necessário um programa que crie por meio de projetos as condições para atingir o desempenho operacional e financeiro anteriormente descrito na visão. Para cada indicador do BSC será implementada uma iniciativa estratégica, os Planos de Ação definirão as atividades, os recursos, os responsáveis e as datas alvo para concluí-los criando os resultados que alcançarão as metas.

As iniciativas estratégicas devem ser alinhadas à estratégia e devem ser compreendidas como uma ação de investimento integrada e auto-suficiente e não como projetos isolados.

A metodologia BSC, através do mapa estratégico, comunica para a empresa as metas e como a estratégia será implementada integrando de 20 a 30 indicadores que permitem visualizar resultados, tendências e ciclos de aprendizado que avaliam a evolução da estratégia. O Mapa Estratégico é o veículo de comunicação do Gerenciamento de Estratégia conforme pode ser visto na FIG. 3 a seguir:

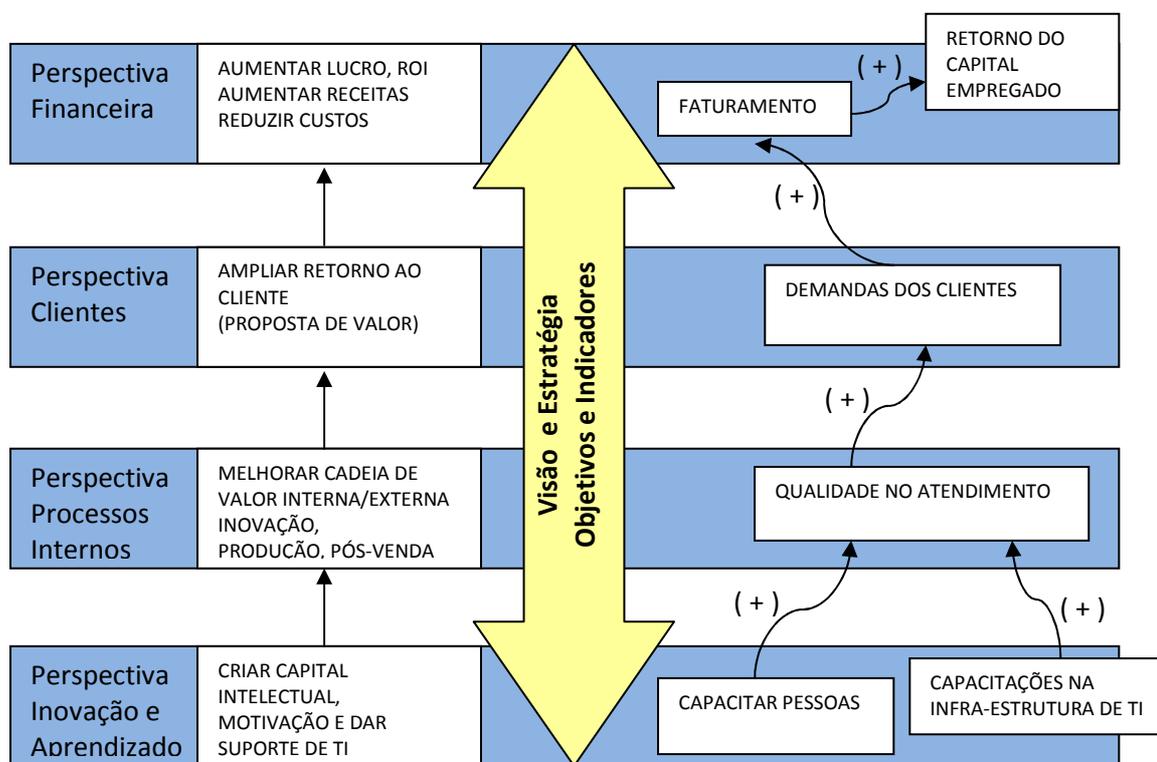


Figura 3 – Exemplo simplificado de relação causa e efeito no Mapa Estratégico BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Por definição Projeto é um esforço temporário para produzir um produto, serviço ou resultado único através de uma elaboração progressiva. O esforço temporário está relacionado ao fato de que todo projeto tem uma data de início e término definida. O término do projeto ocorre quando seus objetivos forem alcançados ou ficar claro que os objetivos não serão alcançados ou não há mais necessidade do projeto. (PMBok, 2004)

Cada projeto é único destinado a elaboração de um produto, a prestação de um serviço ou a busca de um resultado. Isto significa que cada projeto está associado ao conceito de unicidade. O trabalho progressivo significa o desenvolvimento em degraus e por contínuos incrementos.

O Gerenciamento de Projetos é um refinamento da Administração Geral com foco nas melhores práticas para alcançar resultados notoriamente diferenciados se comparado a outra qualquer forma empírica de gestão. O gerenciamento de projeto foi agrupado em nove áreas de conhecimento e em cinco processos que serão apresentados na sequência.

2.3.1 - As áreas de conhecimento são:

Gerenciamento de Escopo – inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho requerido e somente o trabalho requerido, para concluir o projeto com sucesso. Gerenciamento de Escopo tem foco em definir o que está ou não incluso no projeto, bem como o controle de mudanças do escopo com adições e exclusões de trabalho e entregas.

Gerenciamento de Tempo – inclui os processos necessários para executar oportunamente a conclusão do projeto. Os principais processos são Definição das Atividades, Seqüenciamento das Atividades, Estimativa de Recursos, Estimativa de Duração, Desenvolvimento de Cronograma e Controle de Cronograma.

Gerenciamento de Custo – incluem os processos que envolvem planejamento, estimativas, orçamento e controle de custos, podendo ser complementado por uma aprovação de orçamento de custos. Os principais processos são Estimativas de Custos, Orçamento e Controle de Custos.

Gerenciamento de Qualidade – inclui todas as atividades realizadas da organização que determinam políticas do sistema de qualidade, objetivos e responsabilidades que necessitam ser satisfeitas pelo projeto.

Gerenciamento de Recursos Humanos – inclui os processos que organizam e gerenciam o time do projeto. O time do projeto é formado por pessoas que tem papéis designados e responsabilidades definidas para levar a término o projeto. O time de gerenciamento do projeto é um subconjunto do time do projeto.

Gerenciamento de Comunicações – é a área de conhecimento que emprega os processos para assegurar o momento e a geração adequada, coleção, distribuição, armazenamento, acesso e última atualização de informações do projeto. O gerente de projeto

usa uma quantidade de tempo acima do normal em comunicações com o time do projeto, stakeholders, clientes e sponsor.

Gerenciamento de Risco – inclui os processos referente a condução do gerenciamento do plano de risco, identificação, análise, resposta ao risco e monitoramento e controle sobre o projeto. Os processos são atualizados durante todo o projeto. O objetivo do gerenciamento de riscos é aumentar a probabilidade de impactos positivos e de reduzir a probabilidade e impactos de eventos adversos.

Gerenciamento de Compras – inclui os processos para compras ou aquisição de produtos, serviços ou resultados necessários de fora do trabalho realizado pelo time do projeto. Inclui ainda gerenciamento de contratos e processos de controle de mudanças para administrar contratos. Destaca-se que os contratos celebrados pelo projeto devem ser encerrados dentro do ciclo de vida do projeto.

Gerenciamento de Integração de Projetos – inclui os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de Gerenciamento de Projetos com os Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos. Neste contexto, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradas que são cruciais a conclusão do projeto e gestão das expectativas, inclusive negociando objetivos concorrentes e alternativas.

Na FIG. 4 a seguir, são apresentadas as nove áreas de conhecimento e os respectivos processos relacionados.

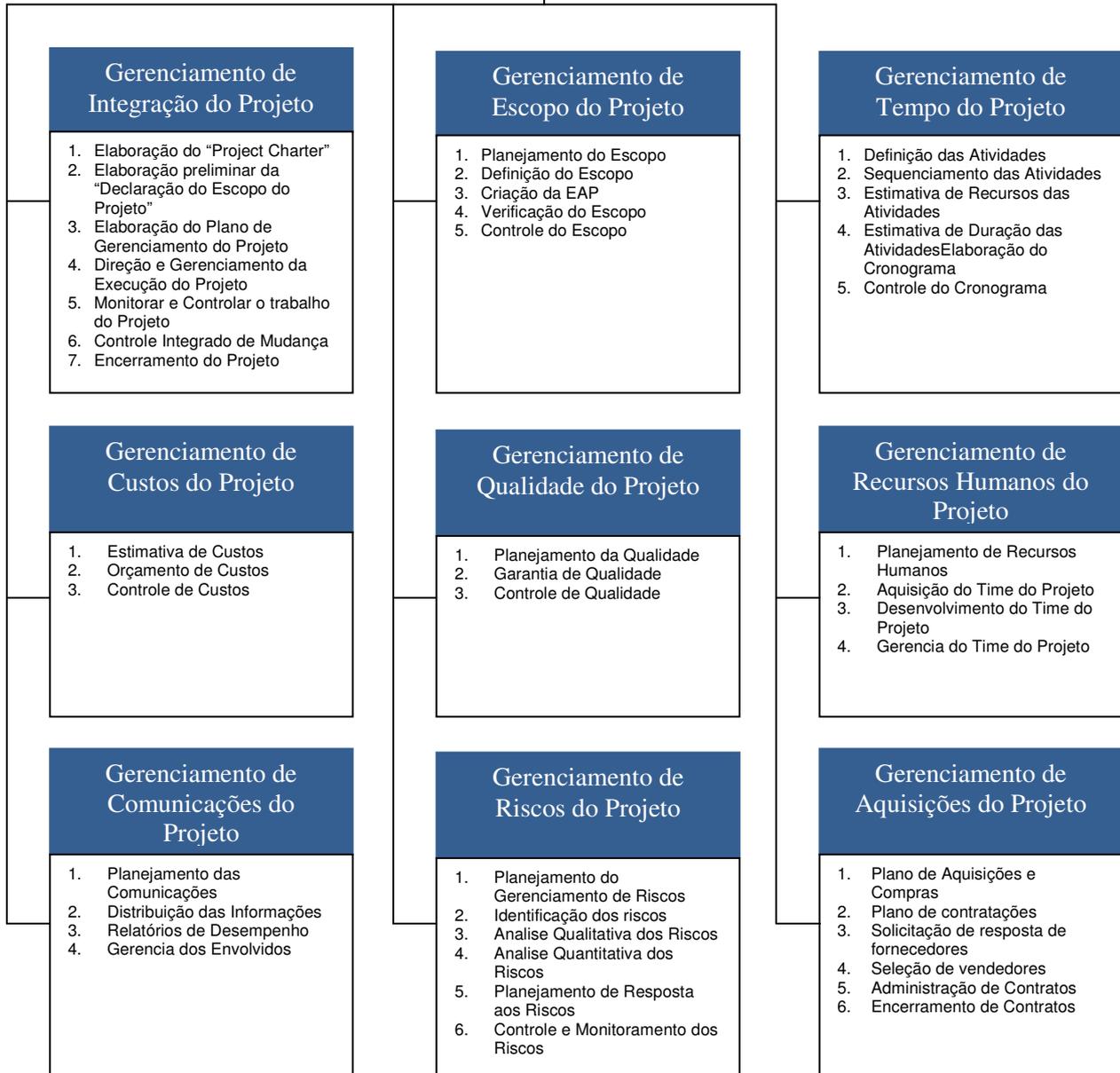


Figura 4 – Nove áreas de conhecimento e os respectivos processos relacionados

Fonte: Project Management Body of Knowledge, 2004

2.3.2 Os grupos de processos que ocorrem durante o ciclo de vida do projeto são os seguintes:

Iniciação – Define e autoriza o início do projeto ou de uma fase do projeto. Descrição clara dos objetivos do projeto, bem como, escopo, entregas, duração, previsão de recursos, premissas e restrições e o gerente responsável para o projeto são definidas nesta fase. Análise de viabilidade e a seleção do projeto são realizadas antes da iniciação pela Gerencia de Programas ou Portfolio.

Planejamento – Define e redefine os objetivos e planos de curso de ação requeridos para atingir os objetivos e escopo do projeto assumido para alcançar.

Execução – Integra pessoas e outros recursos para o projeto executar o plano de gerenciamento do projeto.

Monitoramento e Controle – Medições regulares e monitoramento do progresso para identificar desvios do Plano do Projeto e tomar ações corretivas quando necessário para alcançar os objetivos do projeto.

Encerramento – Formalizar o aceite do(s) produto(s), serviço(s) ou resultado(s) e trazer o projeto ou fase para um término normal.

Cada um dos grupos de processos pode conter todas as nove áreas de conhecimento.

Na FIG. 5 a seguir são apresentados os limites do gerenciamento de projetos onde se pode destacar a inserção de Gerenciamento de Projetos no fluxo do processo de uma organização para alcançar resultados, metas ou objetivos.

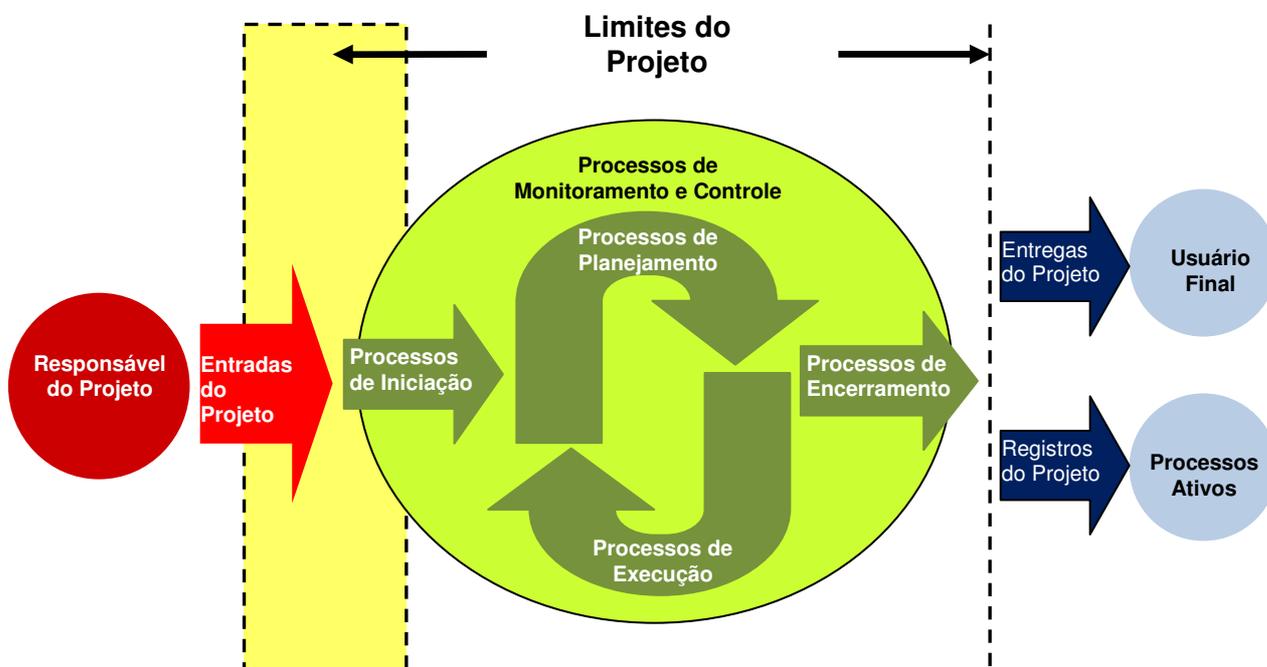


Figura 5 – Limites do Gerenciamento de Projetos

Fonte: Project Management Body of Knowledge – 2004

2.3.2 – Relacionamento entre áreas de conhecimento e grupos de processos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos citados aqui de forma discreta e isolada na prática podem ocorrer de forma concorrente, se sobrepõem e interagem entre si das mais diversas formas. Por exemplo, pode ocorrer de iniciar as atividades do grupo de processos de execução e não ter concluído as atividades relacionadas ao planejamento, esta situação é comumente denominada de fast track.

“A programação de superposição de etapas está de tal forma integrada ao conceito de gerenciamento de projetos que algumas pessoas a consideram como um termo sinônimo.” (DINSMORE, PAUL C. e NETO, FERNANDO HENRIQUE DA SILVEIRA, 2004)

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos são unidos pelos objetivos do projeto e as áreas de conhecimento são integradas pelo gerenciamento de integração, a principal função é conseguir que cada uma das oito áreas de conhecimento funcione correta e harmonicamente. Não adianta concluir as entregas do projeto no prazo se os custos triplicarem, não basta ter os custos sob controle e a qualidade do produto não estiver de acordo com o esperado, e não basta fazer boas aquisições se estas aumentam os riscos do projeto.

O gerenciamento de projetos conforme a metodologia preconizada pelo PMI (Project Management Institute) tem foco em processos, portanto é fundamental entender de processos para entender a metodologia. Apenas para contextualizar um processo tem um objetivo declarado, entradas / input (informações, dados, documentos ou aprovações), ferramentas e/ou procedimentos a serem realizadas, saídas / output (produtos do gerenciamento de projetos) e indicadores.

O PMBoK (2004), em uma tradução livre significa “Corpo de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos”, contém o conhecimento para a gestão de projeto que se encontra nas nove áreas de conhecimento, citadas anteriormente, que no formato de uma metodologia foram definidos em 44 processos e estes agrupados em 5 grupos de processos que orientam uma seqüência de início, meio e fim. Os processos podem ser executados de forma simultânea ou em paralelo, respeitando a seqüência de que as saídas ou produtos de um processo podem ser entrada do processo subsequente, esta é a característica de trabalho incremental ou progressivo.

Por exemplo, do grupo de processos da iniciação deve resultar como saída a “declaração de escopo” que normalmente contém um escopo do projeto (qualidade de um produto, serviço ou resultado a ser entregue), limite de orçamento (custo), prazo para conclusão (tempo), indicadores (através dos quais serão avaliadas as metas) e o principal o nome do gerente de projeto responsável. A “declaração de escopo” é fundamento para o grupo de processos de planejamento prover o “plano de projeto” para o grupo de processos de execução realizar o projeto, neste documento freqüentemente são realizadas as atualizações do progresso do projeto.

O “plano do projeto” contém o planejamento de como o projeto terá o progresso controlado e monitorado; seja através da tripla restrição (custo + tempo + qualidade), seja através dos aspectos de produção do produto (qualidade e/ou quantidade), de qualquer forma indicadores de desempenho são utilizados para medir o progresso do projeto e indicadores que podem ser gatilhos para a implementação de planos de contingência ou ações corretivas ou de revisão do projeto. O grupo de processos de Monitoramento e Controle executa os processos conforme o plano concomitante com os demais grupos de processos de Iniciação, Execução, Planejamento e Encerramento.

Em gerenciamento de projetos o tempo, custo e qualidade são conhecidos como tripla restrição, pois não é possível uma alteração é uma das premissas sem impacto nas outras duas.

3 INDICADORES DE PROJETOS E METAS ESTRATÉGICAS

O gerenciamento de projetos se propõe através da metodologia concentrar os esforços em alcançar os objetivos do projeto no tempo, custo e qualidade propostos.

“Um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme planejado” (VARGAS, 2002)

Desta forma, é clara a proposta da metodologia que os principais indicadores de desempenho para projetos serão relacionados a tempo, custo e qualidade, comparando o valor planejado com o valor realizado. O escopo do projeto, como proposto pelo PMI, é uma quarta perspectiva, como critério na análise de determinar o sucesso de um projeto, visto uma alteração de escopo pode impactar diretamente nas outras três variáveis do triangulo da tripla restrição. Quando ocorre uma alteração no escopo original do projeto deve ser executado o processo de controle de mudança que registra mudança de escopo e avalia os impactos e riscos do projeto, e ainda propõe as mudanças necessárias relacionadas aos recursos

necessários, novos prazos para conclusão do projeto, impactos financeiros e eventualmente novos padrões de qualidade.

BRANDON (1998) afirma que manter o controle sobre as mudanças de escopo é vital para o sucesso do projeto. No entanto, ele também afirma que é impossível eliminar completamente as fontes de mudança. Mudanças no escopo do projeto geralmente resultam do desejo do cliente ou contratante em realizar melhorias no produto final.

Outra proposta de indicadores de desempenho para projetos é a adoção da análise de valor agregado (EVA – earned value analysis) para o controle do progresso do projeto, novamente relacionados a tempo e custo. A adoção de EVA requer um planejamento orientado e mais recursos para monitoramento e controle, estudos mostraram um crescimento de 1,5% aos custos do projeto se comparado ao modo simples de gestão de projetos, porém o retorno na qualidade da gestão faz diferença. Valor Agregado tem foco na relação entre os custos reais incorridos e o trabalho realizado no projeto dentro de um determinado período de tempo. O foco está no desempenho obtido em comparação com o que foi gasto para obtê-lo (FLEMING e KOPPELMAN, 1999).

Os três elementos básicos da análise de valor agregado, listados abaixo, são os parâmetros para análise dos resultados que é obtida com base na correlação entre os valores encontrados para cada um deles.

Custo orçado do trabalho agendado (BCWS – budget cost of work scheduled), valor que indica a parcela do orçamento que deveria ser gasta, considerando o custo da linha de base da atividade, atribuição ou recurso. O BCWS é calculado como os custos de linha de base divididos em fases e acumulados até a data de status, ou data atual. É o custo proveniente do orçamento.

Custo orçado do trabalho realizado (BCWP – budget cost of work performed), também denominado de valor agregado, indica a parcela do orçamento que deveria ser gasta, considerando-se o trabalho realizado até o momento e o custo de linha de base para a atividade, atribuição ou recurso.

Custo real do trabalho realizado (ACWP – actual cost of work performed), o valor apresenta os custos reais decorrentes do trabalho já realizado por um recurso ou atividade, até a data de status, ou data atual do projeto, provenientes dos dados financeiros.

A correlação dos parâmetros, acima citados, ocorre através do cálculo de diferença de custo e prazos e de índices de desempenho.

Diferença de custo (CV – cost variance) entre o custo revisado para atingir o nível atual de conclusão (BCWP) e o custo real (ACWP), até a data de status ou data atual, se o valor for negativo a atividade terá ultrapassado o orçamento.

Diferença de agenda (SV – schedule variance), em termos de custo, entre o valor agregado (BCWP) e a agenda de linha de base (BCWS), se o valor for negativo o projeto estará atrasado.

Diferença de tempo (TV – time variance), em termos de tempo, entre o previsto pelo projeto e o realizado, ou a data em que o valor de BCWS agrega o mesmo valor de BCWP na data de referencia ou status, se a data de BCWP for posterior a data do BCWS o projeto está atrasado.

Índice de agenda realizada (SPI – schedule performed index) é a divisão entre o valor agregado (BCWP) e o valor planejado na linha de base (BCWS), apresenta a taxa de conversão do valor previsto em valor agregado, ou seja, o tempo previsto no orçamento foi convertido em trabalho, se o valor do SPI for menor que 1 ocorreu uma perda do tempo disponível.

Índice de custo realizado (CPI – cost performed index) é a divisão entre o valor agregado (BCWP) e o custo real (ACWP), apresenta a conversão entre os valores reais consumidos pelo projeto e os valores agregados no mesmo período, ou seja, se o valor do CPI for igual a 1 o valor gasto esta sendo integralmente agregado ao projeto, caso se menor que 1 há uma perda se comparado com o valor orçado.

Em gerenciamento de projetos o foco dos indicadores é tempo, custo e qualidade para monitorar e controlar que o projeto seja concluído conforme planejado. Métricas quantitativas e qualitativas também podem ser adotadas e estarão relacionadas ao produto, serviço ou resultado do projeto.

Os indicadores de desempenho de projetos procuram responder questões como: Estamos em dia ou atrasados? Os custos incorridos estão previstos no orçamento? Vamos terminar no prazo? O valor provisionado para o projeto será suficiente para concluí-lo? Quanto do valor orçado pode ser retirado do projeto sem impacto no escopo e prazo de conclusão do projeto? Quanto é o valor necessário a complementar no orçamento para assegurar termino no prazo e no escopo previsto?

Segundo Kerzner (2002) o gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, uma arma competitiva que apresenta níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses do cliente. Também verificamos que indicadores de prazo e custo são importantes no monitoramento e controle de projetos, porém são limitados, pois de certa forma eles tem

foco nas conseqüências e não a causa dos problemas. Quando gestores passam a ver seus projetos dentro de um contexto de objetivos estratégicos através do balanced scorecard, começam a entender o real impacto de sucesso de cada iniciativa em toda a organização, demonstrando as dependências existentes entre projetos, portfólio de projetos corporativos e estratégia organizacional como um todo (PINTO, 2005)

As metas das organizações são frequentemente para “fazer melhor, mais rápido, e com menos”, é neste contexto que ocorre a implementação de estratégias e a execução de projetos, um trabalho direcionado a obter ou assegurar competitividade. Segundo Porter (1996) a essência da estratégia está nas atividades – a opção por executar certas atividades de maneira diferente ou de executar atividades diferentes dos concorrentes. E continua, o encaixe estratégico entre muitas atividades é fundamental não só para gerar, mas também para sustentar a vantagem competitiva.

No gerenciamento de projetos e no gerenciamento da estratégia são usados indicadores para controlar e monitorar o progresso do trabalho, comparar os resultados alcançados com os resultados esperados, avaliar o desempenho e subsidiar o desenvolvimento de planos de ação, caso seja necessário fazer ajustes para alcançar as metas. Contudo, no gerenciamento da estratégia os indicadores de desempenho estão além dos indicadores de projetos, pois abordam as quatro perspectivas, financeira, cliente, processos internos e inovação e crescimento, os indicadores estão ligados a cada meta estratégica e por sua vez aos planos de ação do mapa estratégico, conforme citado no item 2.2.3.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o balanced scorecard é uma metodologia para descrever estratégias de criação de valor que liga bens tangíveis e intangíveis utilizando medidas de desempenho financeiras e não-financeiras. Medir bens tangíveis é relativamente fácil, mas não pode se dizer o mesmo sobre bens intangíveis e seus efeitos na cadeia produtiva. Os bens intangíveis, apesar de serem difíceis de serem medidos, são importantes no gerenciamento da estratégia, pois agregam valor indiretamente à empresa ou produto.

Indicadores de desempenho, seja de projetos ou de estratégia, quantificam metas e são utilizados para avaliação. A qualidade dos indicadores selecionados afetará a eficiência a tomada de decisão e as conseqüentes ações. Podemos definir medição de desempenho como o processo de quantificação em ações que conduzem o desempenho (NELLY, 1995)

Segundo Stewart (2001), um dos componentes chaves de qualquer scorecard é ter uma linha de base ou “benchmark” que precisa ser construído sobre quatro pilares: comunicação, concordância, melhoria continua e cooperação que permeia por toda a organização.

Uma aproximação da metodologia BSC, para gerenciamento da estratégia, e da metodologia do PMI, para gerenciamento de projetos, poderá obter vantagens competitivas para as organizações através do:

Alinhamento de requisitos, premissas e objetivos, entre a estratégia e os projetos;

Melhoria da comunicação através do detalhamento do mapa estratégico contextualizando os projetos dentro da estratégia da organização;

Métricas padronizadas para a avaliação e seleção de projetos a serem executados considerando os objetivos estratégicos;

Medir a saúde do projeto utilizando as métricas de projeto e indicadores estratégicos e conseqüentemente assegurar que os objetivos estratégicos sejam alcançados;

Integrar o gerenciamento de riscos de projetos comunicando em nível de iniciativas estratégicas, permitindo ações consolidadas aos riscos;

Incrementar a cultura organizacional para focar resultados e competitividade.

4 CONCLUSÃO

O gerenciamento de projetos permite, através da aplicação correta da metodologia, as organizações alcançarem resultados planejados dentro prazo, custo, escopo e qualidade. Ao mesmo tempo, o uso do BSC (balanced scorecard) permite transformar a estratégia em ação, numa abordagem considerando perspectivas financeiras, dos clientes, processos internos e inovação e crescimento, desdobrando os objetivos estratégicos em relações de causa e efeito, traduzindo a estratégia em ações táticas e estabelecendo indicadores de desempenho financeiros e operacionais (não-financeiros).

Alinhamento de informações, requisitos, objetivos e metas estratégicas, através do BSC, com o gerenciamento dos projetos permite uma maior sintonia entre os níveis estratégicos, tático e operacional para alcançar os resultados estratégicos esperados pela organização. A melhoria na qualidade da comunicação, obtida com a aproximação do gerenciamento de projetos e o gerenciamento da estratégia, permite subsidiar melhor a tomada de decisão em todos os níveis.

Através deste ensaio foi apresentada a viabilidade de aproximar e integrar a metodologia BSC para gerenciamento de estratégia e a metodologia de gerenciamento de projetos do PMI, é necessário um trabalho de pesquisa para confirmar esta tese proposta.

ABSTRACT

This text has like objective to present wide view what Strategy Management is, with Balanced Scorecard model, Project Management with focus in PMI's methodology (Project Management Institute), and to establish a relationship between them from the points in common, management through of indicators. Present the consequences in the results of the strategy that eventually occurs when do not establish appropriately the link between the processes e key indicators in the Strategy Management and Project Management.

Key-words: Strategy; Balanced Scorecard; Key-indicators; Project.

REFERÊNCIAS

DINSMORE, Paul Campbell; Neto, Fernando Henrique da Silveira. *Gerenciamento de Projetos – como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro de prazos e custos previstos*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores praticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Campus, 1996.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Harvard Business Review*, 1992.

NELLY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance Measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations and production management*. v.15, n.4, pp 80-116. 1995.

PINTO, Francisco. *Balanced Scorecard para Empresas Públicas*, 2004.

PINTO, Americo. Mundo PM. Balanced Scorecard para projetos. *Revista Mundo PM*. Editora Mundo. Edição 2 abr-mai 2005.

PORTER, Michael. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, novembro e dezembro de 1996.

Project Management Body of Knowledge – 2004.

STEWART, Wendy E. *Project Management Journal*, Ontário Canada, Março 2001.

VARGAS, Ricardo Viana, *Análise de Valor Agregado em Projetos*. Brasport, 2002.

VARGAS, Ricardo Viana, *Gerenciamento de Projetos, estabelecendo diferenciais competitivos*. Brasport, 2003.