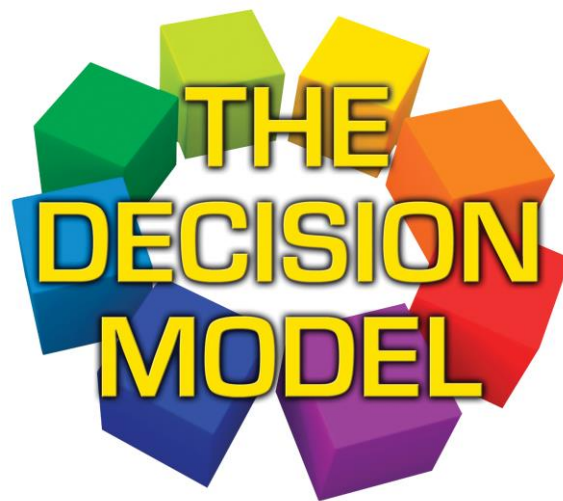


Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



Por Antonio Plais



Antonio Plais é proprietário da Centus Consultoria, e parceiro da Knowledge Partners International, LLC (KPI) para o mercado brasileiro, possuindo mais de trinta anos de experiência no desenvolvimento de sistemas, gerência de TI, gerência de marketing e de produtos. Membro do IIBA[®], é professor de Análise de Negócios e palestrante nas áreas de arquitetura corporativa, gestão de mudanças, desenvolvimento de processos e gerenciamento de decisões.

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



O Modelo de Decisão (TDM-The Decision Model) é uma metodologia em rápido crescimento para a modelagem e execução da lógica que existe por trás das decisões de negócio. Ela é descrita em detalhes no livro "The Decision Model – A Business Logic Framework Linking Business and Technology", de Larry Goldberg e Barbara von Halle, que descreve as motivações que justificaram a criação deste novo modelo e a forma como o TDM modela a lógica que existe por trás das decisões de negócios operacionais. No entanto, a aplicação do TDM para a prática de gestão estratégica, gestão de desempenho empresarial e Balanced Scorecards se apresenta como uma forma inovadora e valiosa para as organizações buscarem a máxima eficácia e entrega de valor para seus clientes e para seus acionistas.

A chave para a implementação bem sucedida de um programa de gestão de desempenho de negócios é entender a importância das decisões operacionais que são executadas em todos os processos de negócio, e a lógica que alimenta estas decisões. Uma organização que é capaz de melhorar seus processos de tomada de decisão operacional, e a lógica usada para derivar estas decisões de negócio, pode ganhar uma vantagem estratégica sobre seus concorrentes, aumentar o valor para os acionistas, aumentar a satisfação dos clientes e reduzir os riscos do negócio.

A lógica do negócio é o meio pelo qual uma organização chega a conclusões (decisões) com base em fatos. O Modelo de Decisão permite que gerentes de negócio, especialistas e outros envolvidos modelem a lógica que está por trás das decisões de negócio que a empresa quer gerenciar, usando uma notação gráfica amigável.

A principal vantagem do Modelo de Decisão é que os gerentes podem, agora, ver explicitamente a lógica por trás de suas decisões de negócio, que podem então ser ajustadas de uma forma extremamente ágil para responder ao ambiente em rápida mutação que envolve suas operações comerciais.

Para aqueles que não têm muito conhecimento sobre a prática da gestão de desempenho dos negócios utilizando o Balanced Scorecard, apresentamos uma rápida visão.

O que é o Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho estratégico que supera os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, devido à sua capacidade de dar uma visão integrada da organização através da incorporação tanto de parâmetros financeiros como não financeiros.

Por que precisamos do Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard é utilizado por milhares de empresas e organizações de diversos portes em todo o mundo (incluindo governos locais e nacionais). Ele é uma das ferramentas mais eficazes para implementar a estratégia de negócios. A questão que procuramos explorar é: como o TDM pode permitir uma execução mais eficaz do Balanced Scorecard?

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



A Figura 1 mostra as quatro perspectivas utilizadas pelo Balanced Scorecard para a implementação da estratégia e medição do desempenho do negócio - Financeira, Cliente, Processos Internos do Negócio, e Aprendizado e Crescimento. Os usos do Balanced Scorecard incluem:

- Melhorar significativamente a realização dos objetivos e estratégias;
- Fornecer um mecanismo para controlar e monitorar o progresso organizacional;
- Proporcionar um dispositivo de comunicação para manter os membros da equipe alinhados e atualizados em relação à estratégia;
- Ajudar a traduzir a estratégia em ações operacionais e quantificáveis, e a alcançar a implementação estratégica.



Figura 1 – O Balanced Scorecard

Vamos olhar para cada uma das quatro perspectivas para ver onde o TDM pode ser aplicado para melhorar a implementação efetiva de um Balanced Scorecard existente dentro de uma organização. Vamos começar com a perspectiva de Processos Internos do Negócio.

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



A Perspectiva de Processos Internos do Negócio e o TDM

A perspectiva de Processos Internos diz respeito a fazer e responder às seguintes perguntas:

- Para satisfazer aos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio devemos nos destacar?
- Para cada processo de negócio assim identificado, quais são os objetivos estratégicos que este processo deve satisfazer?
- Quais são as medidas para cada processo, juntamente com metas exigidas?
- Que novas iniciativas (se houver) estão ligadas a cada processo para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos atribuídos a este processo?

Como usar o TDM para melhorar a perspectiva de Processos Internos do Negócio?

O guia abaixo explica de forma resumida as oito etapas do processo de melhoria de cada processo de negócio; este roteiro se baseia parcialmente na metodologia KPISTEP (ver Figura 2):

1. Extraia as decisões operacionais de negócio e a lógica que está incorporada nos modelos de processo, instruções de trabalho, ou no conhecimento tácito dos colaboradores.
2. Defina metadados para os modelos de decisão que permitam que a execução de cada regra de negócio seja registrada, possibilitando posterior análise a respeito de como cada execução de um modelo de decisão foi determinada.
3. Defina medidas e métricas do modelo de decisão que vão determinar, por exemplo, o valor criado ou a redução de custos gerada pela execução de cada decisão de negócios, e a ligação destas medidas com as medidas e metas do Balanced Scorecard. Isto permitirá que a contribuição real de cada decisão de negócios, executada dentro de um processo de negócio, seja determinada com precisão e, em seguida, ligada às medidas e metas relevantes do Balanced Scorecard.
4. Vincule os modelos de decisão criados acima com as metas estratégicas, objetivos e iniciativas. Esta ligação é útil, porque para um dado objetivo estratégico será possível obter um relatório sobre todos os modelos de decisão, em todos os processos de negócio, que estão implementando as decisões operacionais que contribuem para alcançar uma determinada meta ou objetivo.
5. Simule e teste cada modelo de decisão, e ajuste os modelos conforme necessário.
6. Decida como cada modelo de decisão será executado. Por exemplo: manualmente, convertido em código de programação, ou executado dentro de um motor de regras de negócio. Para mais informações sobre este processo consulte o [artigo](#) "O Modelo de Decisão e os Modelos de Processos com BPMN".
7. Associe cada modelo de decisão a uma tarefa de regra de negócio BPMN (que pode, por exemplo, ser executada dentro de um mecanismo de regras), com os resultados da execução das decisões de negócio sendo retornados ao processo BPMN como variáveis de processo. Avalie a viabilidade e os benefícios da automatização do processo usando uma ferramenta de gerenciamento de processos (BPMS-Business Process Management System).

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



- Entregue seus modelos de decisão para a TI, para que sejam convertidos em código de software ou em código de regras que será executado dentro de um motor de regras de negócio. Ferramentas TDM já estão disponíveis para converter automaticamente os modelos em código, podendo então ser disponibilizados como serviços de decisão dentro de um ambiente de Arquitetura Orientada para Serviços (SOA-Service Oriented Architecture).

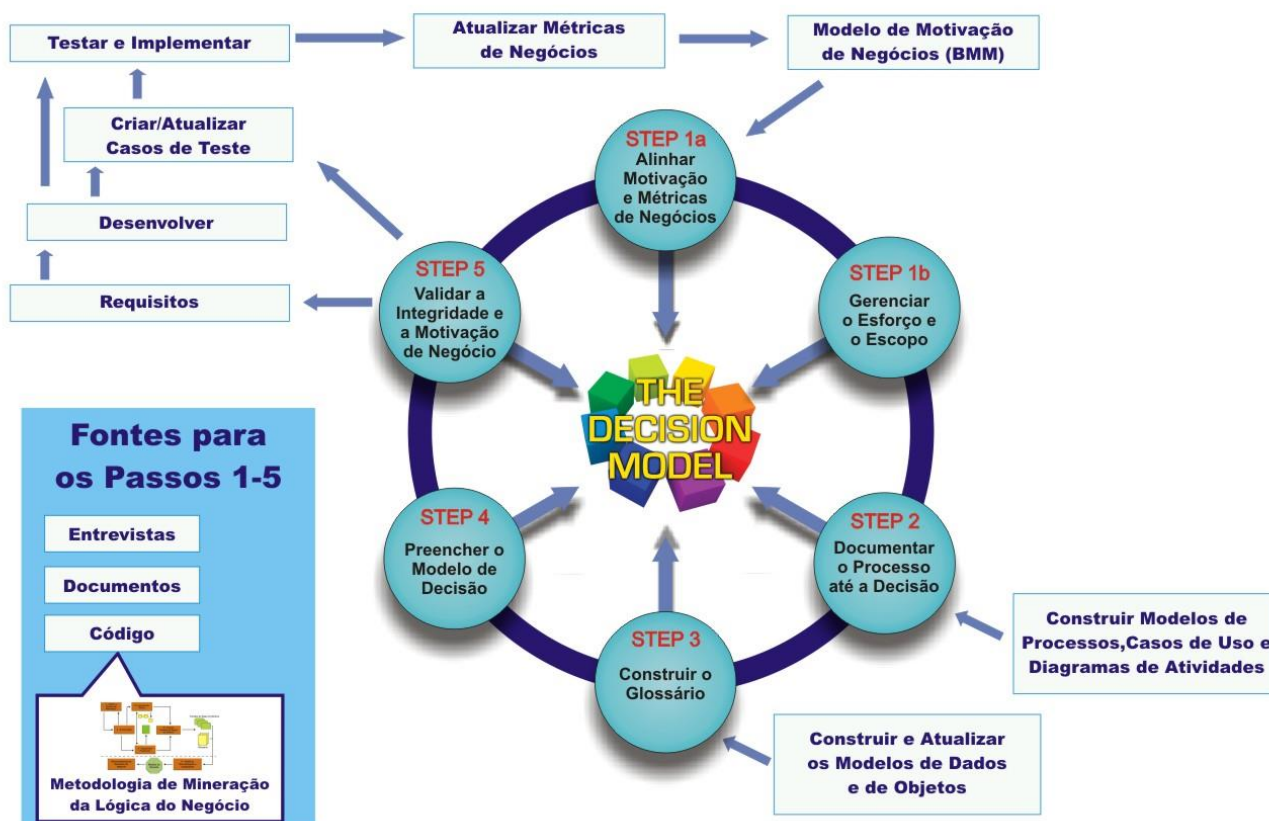


Figura 2 – A Metodologia KPIStep

Então, o que se ganha usando o TDM para melhorar a Perspectiva de Processos do Balanced Scorecard?

- Extrair a lógica que está por trás de decisões inseridas em um processo de negócio, e criar modelos de decisão, permite que o valor adicionado por cada execução de uma decisão de negócio, e sua contribuição para as medidas e metas do Balanced Scorecard, sejam determinados. Isto permite que a lógica de negócio seja facilmente modificada para melhorar a eficácia de um processo de negócio, resultando em processos de negócios altamente ágeis e potencialmente auto ajustáveis.

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



- Possibilita ajustar um modelo de decisão para melhorar a sua eficácia, usando um mecanismo de retroalimentação dinâmico. Assim, o processo de negócio continuará a melhorar ao longo do tempo, em face de novas exigências dos clientes e dos riscos do negócio. Isto representa uma mudança em relação às abordagens utilizadas antes da criação do TDM (tentativas de melhorar os processos sem extrair a lógica e as decisões de negócio dos modelos de processo). Este novo processo simplifica a atualização (ou alteração) das condições que levam as tomadas de decisão, mantendo o processo vivo.
- É mais fácil melhorar e modificar os modelos de negócio do que os modelos de processo e, além disto, a complexidade dos modelos de processos é significativamente reduzida quando a lógica do negócio é extraída.

Como usar o TDM para melhorar a perspectiva Financeira?

Muitas empresas, especialmente as grandes empresas globais financeiras e de serviços, estão preocupadas com a gestão do risco e da liquidez. Modelos de decisão têm sido utilizados para melhorar significativamente os sistemas de gestão de risco e a liquidez destas organizações.

Suponhamos que uma empresa estabeleça uma meta de redução do índice de inadimplência nos seus empréstimos para pessoas físicas. Ao analisar as diversas decisões que afetam este indicador de desempenho, a área de análise de crédito decide desenvolver uma lógica de decisão que ajude a determinar a probabilidade de inadimplência de uma pessoa em um empréstimo, baseada em uma série de informações coletadas durante o processo de aplicação para o empréstimo. Após os especialistas envolvidos no assunto completarem sua análise, eles determinam a seguinte lógica de negócio:

- A probabilidade de inadimplência em um empréstimo é determinada pela avaliação do histórico de emprego da pessoa, do seu volume de empréstimos diversos, e da sua pontuação de crédito (obtida de uma agência de crédito externa);
- Detalhando o conceito de "histórico de emprego", eles determinam que ele resulta da avaliação do número de anos no emprego atual e do número de empregos que a pessoa teve nos últimos 5 anos;
- Para o volume de "empréstimos diversos", eles concordam que ele deve ser a soma do saldo devedor no cartão de crédito, do saldo em empréstimos educacionais, e do volume de outros empréstimos.

O Modelo de Decisão correspondente é mostrado na Figura 3, abaixo. Notem que a representação gráfica do Modelo de Decisão, extremamente simples, permite uma compreensão imediata de todas as condições que devem ser avaliadas para se chegar à conclusão desejada, e todas as decisões auxiliares que são também necessárias. Esta compreensão permite que a lógica da decisão seja discutida e avaliada pelas diversas partes interessadas sem ambiguidades, contribuindo para ajudar a atingir os objetivos determinados no BSC.

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão

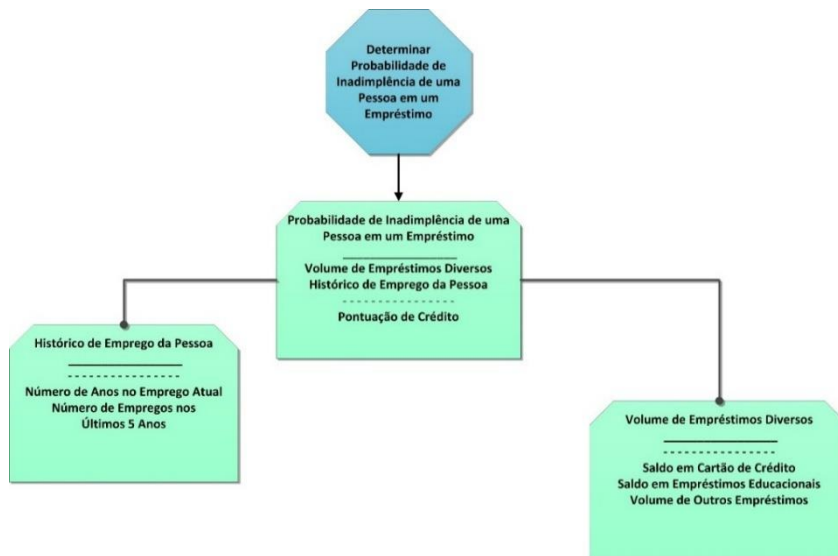


Figura 3 – Modelo de Decisão para Determinar a Probabilidade de Inadimplência de uma Pessoa em um Empréstimo

Uma vez determinadas as condições que serão avaliadas, as partes interessadas determinam os valores destas condições que levam à conclusão:

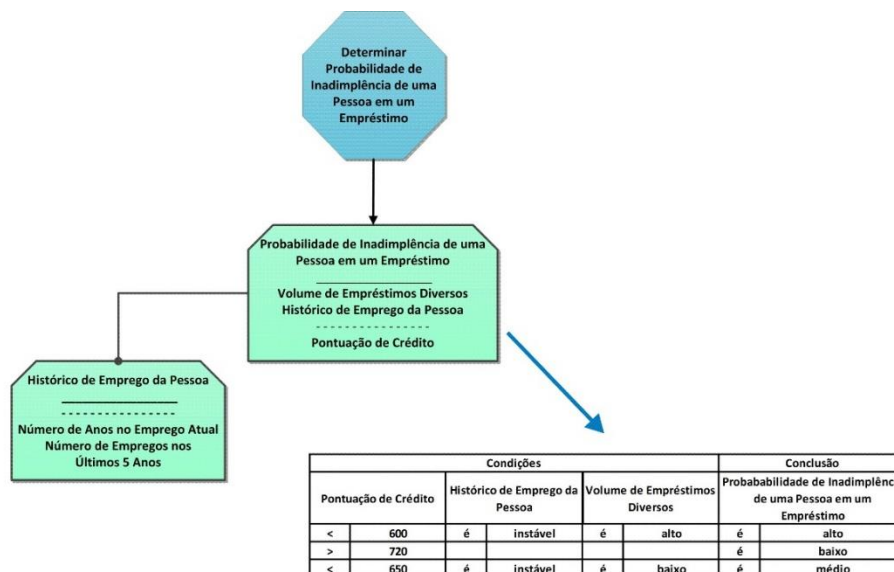


Figura 4 – Tabela de Família de Regras (incompleta), contendo os valores das condições e conclusão

Através da associação entre os objetivos e metas financeiras, e as decisões operacionais que têm impacto sobre elas, o TDM permite que a empresa identifique e atue de forma precisa nas decisões que proporcionam maior impacto sobre os indicadores de sucesso financeiro do BSC. Caso necessário, os valores das condições e da conclusão, e até mesmo toda a lógica, pode ser facilmente refinada e melhorada através de alterações no modelo de decisão correspondente.

Gestão do Desempenho dos Negócios, Balanced Scorecards e o Modelo de Decisão



Então, o que acontece com as outras perspectivas do Balanced Scorecard?

Um princípio semelhante se aplica a cada uma das outras perspectivas do BSC. Vamos dar uma rápida olhada nas outras perspectivas:

- **Perspectiva do Cliente** - Uma das perguntas feitas no desenvolvimento de um BSC é "Como devemos aparecer para nossos clientes?". Muitas iniciativas são criadas para enfrentar esta questão, incluindo "Tratar os Clientes com justiça" ou melhorar o tratamento de reclamações de clientes. Estes são apenas dois exemplos de áreas onde modelos de decisão podem ser criados para modelar a lógica de negócio. O modelo permite evitar que os clientes sejam tratados de forma injusta, ou melhorar o processo de gestão de reclamações de clientes, garantindo assim que as queixas sejam tratadas em tempo hábil e de forma ágil.

Além disto, ao modelar e conhecer com precisão suas decisões, a organização pode agir no sentido de torná-las mais "amigáveis" para o cliente, evitando-se, assim, insatisfação e reclamações muitas vezes onerosas e prejudiciais à imagem da empresa, e tornando a experiência do cliente mais agradável e efetiva.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** – o TDM fornece uma ferramenta poderosa para a descoberta, melhoria e gerenciamento do conhecimento da lógica que governa as operações da empresa. Ao tornar explícito o conhecimento tácito da organização, e permitir seu constante aprimoramento (e eventual automatização), o TDM contribui para o aprendizado contínuo e a inovação constante. Esta ferramenta torna o trabalho dos colaboradores mais produtivo, criativo, e de alto nível, promovendo e suportando o crescimento da organização.

Conclusão

Mostramos neste artigo como o Modelo de Decisão tem o potencial para tornar a implementação do Balanced Scorecard mais eficaz e ágil. Olhando para frente, gostaria de ver ferramentas de apoio para permitir a modelagem direta de Balanced Scorecards e sua integração com modelos de decisão, modelos de motivação de negócio, modelos BPMN e outros. Utilizando um repositório integrado, que permitisse que informações sobre os diversos domínios que compõem a empresa e realizam a estratégia fossem modelados e gerenciados, seria possível compreender o estado atual da empresa, e planejar as mudanças necessárias para atingir sua visão de futuro.

Este artigo utiliza conceitos do Modelo de Decisão, como definidos no livro *The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology*, von Halle & Goldberg, ©2009 Auerbach Publications/Taylor and Francis LLC. Se você ainda não está familiarizado com a teoria do Modelo de Decisão, você pode baixar uma cartilha breve de www.centus.com.br. Você pode encomendar o livro, incluindo uma versão para o Kindle, [aqui](#).

*Partes deste artigo foram extraídas do livro *The Decision Model: A Business Logic Framework Linking Business and Technology*, von Halle & Goldberg, ©2009 Auerbach Publications/Taylor and Francis LLC. Este artigo consiste, em parte, de resumos extraídos do livro; transcrições diretas de passagens, diagramas e tabelas são citados, e constituem direito autoral ©2009 Auerbach Publications/Taylor & Francis LLC.*