

## **2 – ESTUDO DA LITERATURA EXISTENTE SOBRE O BSC**

### **2.1 – Antecedentes**

Muitos autores destacam que os sistemas contábeis ditos ‘tradicionais’ não traduzem com fidelidade as informações necessárias para que as empresas alcancem vantagem competitiva. Shank e Govindarajan (1997, p.189) afirmam que “muitos dos fatores-críticos de sucesso da estratégia da empresa não são facilmente medidos pelo típico sistema de custo padrão”. Eles relatam que o posicionamento estratégico depende de dois aspectos inter-relacionados: da missão e da forma que a unidade de negócios (ou empresa) escolhe para competir e manter uma vantagem competitiva. Portanto, é necessário estabelecer algum mecanismo de mensuração para estes fatores críticos, de maneira a proporcionar à empresa um processo sistemático de colocar em prática e obter *feedback* sobre a sua estratégia.

A grande maioria dos sistemas de controle operacional e gerencial das empresas são elaborados para mensurar metas monetárias, não sendo utilizados adequadamente para avaliar o progresso da empresa na obtenção dos objetivos estratégicos de longo prazo. Assim, na prática, há uma lacuna entre o desenvolvimento das estratégias e sua aferição pela Contabilidade.

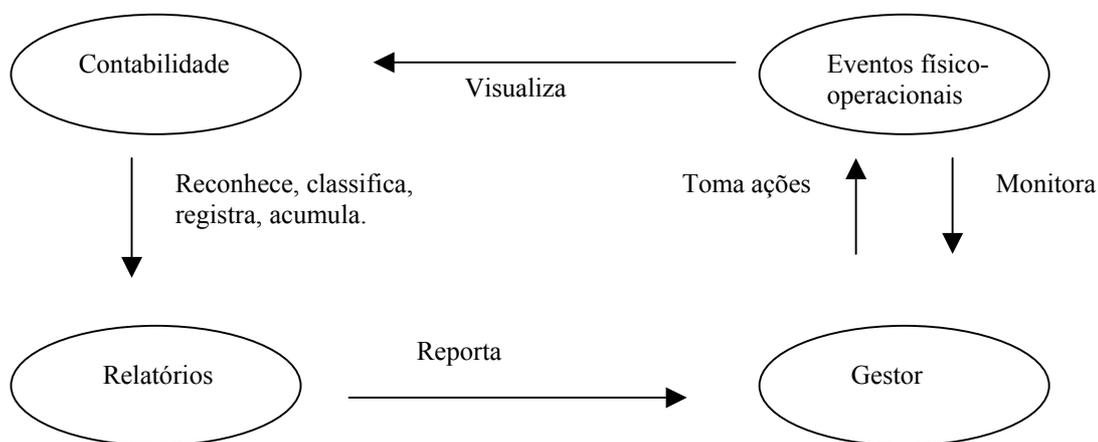
Deve-se deixar claro, para fins desta pesquisa, o significado do termo ‘tradicional’ ao se referir à Contabilidade. Não é a Contabilidade, como ciência, que é considerada tradicional, mas a prática corrente da maioria dos contadores. A informação contábil muitas vezes é preparada com base no registro de toda transação que tenha acontecido no passado. Essas transações são agregadas sob uma gama de regras, e finalizam com um conjunto simples de demonstrações contábeis que devem ser

usadas por uma variedade de usuários. Assim, por atender principalmente aos usuários externos, a contabilidade dita ‘tradicional’ deixa de atender, plenamente, aos internos, tais como gestores e funcionários, não oferecendo *feedback* operacional, por exemplo.

A contabilidade ‘tradicional’ conseguia fornecer elementos para tomada de decisão de forma satisfatória na era industrial, época em que os custos indiretos e os *overheads* eram baixos (irrelevantes) e os ativos intangíveis representavam pequena parte da situação patrimonial das empresas. Hoje, com as mudanças ocorridas no próprio ambiente empresarial, na era da informação e do conhecimento, a tomada de decisão não tem suporte aceitável advindo da contabilidade praticada de forma ‘tradicional’. Dessa forma, considera-se ‘contabilidade tradicional’ aquela praticada de forma a atender unicamente usuários externos, sem atentar para as mudanças ambientais nas quais a empresa está inserida e sem reportar de forma satisfatória os ativos intangíveis, que são a base para a criação de valor para as empresas da era do conhecimento.

Nakagawa (1994, p.21) aborda a questão da representatividade na mensuração de eventos, objetos e transações. Ele mostra o relacionamento entre o Sistema Relacional Numérico – SRN (representação) e o Sistema Relacional Empírico – SRE (realidade). Para esse autor, o SRN corresponderia à Contabilidade e o SRE seriam os eventos, objetos e transações diretamente relacionados com as atividades de uma empresa. De acordo com esse autor, o SRN pode ser visto como um *construct*, composto de conceitos de diversas áreas do conhecimento, tais como engenharia, metrologia, economia, psicologia, contabilidade e outros, e tem como objetivo observar, identificar, classificar, resumir e gerar informações sobre os eventos, objetos e transações de uma organização e que, através de medidas monetárias, seja capaz de traduzir da maneira mais fiel possível suas características e propriedades físicas, em termos econômicos.

A figura a seguir, adaptada de Bedford e Baladouni (1962, p. 655), mostra de forma simplificada o relacionamento entre os eventos físico-operacionais, a contabilidade tradicional e os gestores.



Fonte: BEDFORD, N. M., BALADOUNI V. A communication theory approach to accountancy. *The Accounting Review*. [s.l.]: p. 650-659, 1962. Adaptado.

**Figura 1 – Relacionamento entre os eventos físico-operacionais, a contabilidade e o gestor**

Pode-se visualizar o comportamento do processo de interação entre os eventos físico-operacionais e o gestor da seguinte forma:

- O sistema físico, onde ocorrem os eventos físico-operacionais, é o ambiente e o conjunto de elementos materiais onde ocorrem os processos que utilizam recursos com a finalidade de gerar os produtos e serviços da organização. Atingir os objetivos organizacionais está diretamente ligado ao sistema físico, já que o mesmo possibilita a maior quantidade de ações para obtenção da eficácia empresarial através da eficácia e eficiência dos processos. Portanto, o sistema físico está diretamente ligado à missão da empresa.
- A Contabilidade é uma representação da realidade, visualizando o que ocorre no sistema físico, identificando, reconhecendo, classificando, registrando, acumulando e reportando as informações sobre os eventos que ocorrem no

sistema físico. Deve-se destacar que esse processo está sujeito a diversos vieses que podem desvirtuar a informação apresentada ao gestor.

- A informação, na forma de relatórios, leva o gestor à tomada de decisão, que por sua vez volta a influenciar o sistema físico, reiniciando o ciclo.

Para assegurar níveis máximos de eficácia, é necessário monitorar os eventos físico-operacionais, de forma que o processo de captação das informações seja abreviado e o gestor possa visualizar o alcance da missão da organização. Isto não descarta nem inviabiliza a utilização da Contabilidade, mas mostra a necessidade de complementação das suas informações através de instrumentos gerenciais apropriados para este fim.

Tradicionalmente, a Contabilidade reporta, utilizando-se de medidas monetárias, os eventos ocorridos no sistema físico da empresa. As medidas monetárias utilizadas na Contabilidade não estão erradas, mas apresentam quatro problemas: 1) o viés natural inerente à mensuração, por se tratar de uma representação da realidade; 2) o atraso na mensuração da ocorrência do evento; 3) a não representação de ativos intangíveis nos balanços; 4) a não representação, nos balanços, de valores econômicos, que expressam o que o gestor precisa saber para tomar decisões.

Os autores Kaplan e Norton (2001b) discorrem sobre a dificuldade de se avaliar monetariamente os ativos intangíveis, visto que os balanços apresentados, utilizando-se da ‘contabilidade tradicional’, não são capazes de reportar com fidelidade o valor destes ativos. Pode-se citar, como exemplos de ativos intangíveis não reportados pela ‘contabilidade tradicional’, o capital intelectual, a carteira de clientes, a marca e o renome da entidade. O GECON<sup>1</sup> vem desenvolvendo pesquisas no sentido de tentar valorar estes ativos intangíveis e reportá-los na situação patrimonial das organizações.

---

<sup>1</sup> GECON – Gestão Econômica de empresas – é um dos principais núcleos de estudo da linha de pesquisa de Controladoria e Contabilidade Gerencial do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Assim, é necessária a utilização de algum mecanismo complementar às demonstrações contábeis que contemple, apresente, quantifique e qualifique os ativos intangíveis presentes na empresa, de forma a completar o que é reportado pela ‘contabilidade tradicional’, enquanto esses conceitos não são incorporados pela prática contábil.

### **2.1.1 – Gestão, Estratégia, Gestão Estratégica e Processo de Gestão**

O correto entendimento dos termos ‘gestão’ e ‘estratégia’ se faz necessário para que se possa compreender o significado da ‘Gestão Estratégica’.

O primeiro termo a ser definido é ‘gestão’. Ferreira (1999, p.849) define gestão como “ato de gerir, gerência, administração”. Essa definição é genérica, aplicando-se tanto às empresas quanto a qualquer tipo de atividade.

Já Miranda e Silva (2002, p.137) são mais específicos ao afirmarem que “gerenciar uma organização é definir a prioridade com que seus recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) serão consumidos, visando a alcançar os objetivos predeterminados”. As empresas necessitam medir o seu desempenho para o acompanhamento sistemático de como esses recursos são empregados na busca dos objetivos da organização .

Jones e Sharma (1999) afirmam que, devido às mudanças na realidade comercial e no ambiente em que as organizações operam, houve um impacto significativo na conceituação e no significado do termo ‘gestão’. E que o termo engloba um aspecto multidimensional. A gestão, então, engloba aspectos de desempenho, conhecimento, informação, estratégia, qualidade, recursos humanos e ambiente, para citar somente alguns. A questão para os gestores é serem capazes de entender as diversas dimensões da gestão, para traçar um relacionamento entre o contexto no qual um negócio opera, a criação de valor e os objetivos da empresa, e medidas dentro de uma estrutura sistemática.

De uma forma geral, pode-se então apreender que a gestão é o processo de definição das prioridades com que os recursos organizacionais serão consumidos, para alcançar determinado fim. A gestão é multidimensional, englobando desempenho, conhecimento, informação, estratégia, qualidade e outros fatores.

O segundo termo a ser definido é ‘estratégia’. Ferreira (1999, p.726) define estratégia como a “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”. Esta definição é restrita, no sentido de não abordar a questão do ambiente no qual a organização está inserida.

Chandler Júnior (1962, p.13) aborda que “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas”. Deve-se destacar a ênfase dada pelo autor no tocante ao ‘longo prazo’, salientando que decisões estratégicas não são, necessariamente, decisões de longo prazo.

Estratégia, segundo Ansoff (1981, p.4), denota “tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente”. O mesmo afirma Porter (1986, p.22), quando diz que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Essas definições de estratégia, diferentemente das anteriores, abordam a questão do ambiente em que a organização está inserida.

Assim, a estratégia que determinada organização adotará será decorrente da análise do ambiente do qual essa organização faz parte. É necessário estudar o impacto do contexto organizacional na empresa, relacionando-o com os objetivos organizacionais, os resultados alcançados e os direcionadores que levam a esses resultados, de forma que a gestão possa ser eficaz. Essa colocação está de acordo com o afirmado por Richers (1981), onde ele mostra que a eficácia de uma organização é função da análise das forças e tendências ambientais, da estratégia por ela adotada e da sua estrutura. Cabe ressaltar que a estruturação abordada por Richers engloba, conforme mostra Rocha (1999), os subsistemas do sistema empresa:

organizacional (linha de autoridade), de informação (dados, informações, e linhas de comunicação), institucional, social, físico e de gestão.

Estabelecidas as definições de ‘gestão’ e ‘estratégia’, pode-se então partir para a definição de ‘Gestão Estratégica’.

Cerqueira Neto (1993, p.18) define Gestão Estratégica como

o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

Rocha (1999, p.46) define Gestão Estratégica como “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. Essa definição abrange o conceito de vantagem competitiva que, segundo o mesmo Rocha (1999, p.45), “é a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento”. Assim, a Gestão Estratégica é uma parte da gestão global das organizações, que se prende ao acompanhamento das ações das entidades de seu ambiente próximo, de forma a conceber e implementar estratégias que lhes permita obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Rocha (1999) destaca, resumidamente, que a Gestão Estratégica é um processo de gestão, cujo objetivo é assegurar a continuidade da empresa, com vantagem em relação aos concorrentes. A Gestão Estratégica ocorre sob cenário pré-estabelecido, caracteriza-se fortemente pela busca de vantagens competitivas e é um processo contínuo, não se caracterizando por um único produto final, formal, pronto e acabado. O mesmo autor destaca que a Gestão Estratégica, por ser um processo, configura-se num conjunto de fases que a caracterizam:

1. análise do ambiente;
2. concepção de estratégias;
3. avaliação *ex-ante*;
4. desenvolvimento das estratégias aprovadas;
5. implementação das estratégias;

6. avaliação *ex-post*;
7. *feedback*. (ROCHA, 1999, p. 57)

Rocha (1999) explica que, além de estabelecer o rumo a ser seguido e gerar um conjunto de diretrizes estratégicas para a organização, a Gestão Estratégica requer, como providências:

- a exploração das relações, na cadeia de valor, melhor que os concorrentes;
- a exploração das deficiências e o confronto das potencialidades dos concorrentes, melhor do que eles em relação às da empresa;
- gestão das variáveis determinantes do valor do produto – utilidade e custo – melhor que os concorrentes; entre outros;

de forma a conceber e implementar ações que garantam vantagens competitivas.

Assim, a Gestão Estratégica, como um processo de gestão que compatibiliza a empresa com seu meio ambiente, utiliza-se de atividades de planejamento, execução, controle e avaliação, e é dividida em fases bem características, com o intuito de buscar vantagem competitiva.

Um processo de gestão pode ser decomposto em três grandes atividades: planejamento, execução e controle e avaliação.

O planejamento pode ser dividido em duas partes, a saber: planejamento estratégico e planejamento operacional. Campos (1992, p.68) define planejamento estratégico como

o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento destas metas e métodos. Não deveria incluir a sua execução (D), o monitoramento das metas e métodos (C) e as ações corretivas (A). Seria melhor denominar tudo isto de Administração Estratégica e não Planejamento Estratégico.

Campos (1992) se refere ao PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), ciclo de controle de processo que incluem planejamento, execução, verificação e atuação corretiva.

É na fase de planejamento estratégico que, com o objetivo de implementar as transformações necessárias à sua continuidade, a empresa antecipa cenários futuros,

identifica oportunidades e ameaças e prepara estratégias e políticas de atuação. De acordo com Catelli et. al. (1999, p.130):

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Depois da estipulação dos cenários no qual a empresa poderá trabalhar, além do estabelecimento das políticas e as diretrizes estratégicas organizacionais, necessário se faz escolher entre diversas alternativas para implementá-las (em termos de *mix* de produtos, preços, volumes, tecnologias e outros fatores), o que mostra a necessidade do planejamento operacional. De acordo com Catelli et. al. (1999, p.132), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes fases:

1. estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. definição dos meios e recursos;
3. identificação das alternativas de ação;
4. simulação das alternativas identificadas;
5. escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. estruturação e quantificação do plano; e
7. aprovação e divulgação do plano.

A atividade de execução é caracterizada pela realização, pois não basta planejar, é preciso realizar aquilo que foi planejado. Na execução é que os recursos são consumidos e os produtos são gerados, as ações são implementadas e surgem as transações ocorridas.

A atividade de controle configura-se através da garantia de que as ações foram realizadas de acordo com os planos estabelecidos. Para a eficácia dos controles, os mesmos devem estar baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles. Catelli et. al. (1999, p.138) abordam que o controle envolve quatro etapas:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real com o previsto; e

4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Portanto, em todas as atividades do processo de gestão, são tomadas decisões que consistem na escolha de diretrizes e alternativas que guiarão a empresa rumo ao alcance de seus objetivos.

Essas decisões requerem informações adequadas, de forma a dar suporte à escolha das melhores alternativas para a organização. Desta forma, os gestores precisam de informações que lhes forneça subsídios sobre o desempenho planejado e sobre o desempenho realizado e que lhes permita fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

Essas informações são obtidas através de um Sistema de Informações de Gestão Estratégica. De acordo com Rocha (1999, p.88), Sistema de Informações de Gestão Estratégica – SIGE é “um conjunto, formalizado, de recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar e selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas”. O SIGE abordado por Rocha (1999), além de incluir informações sobre as variáveis relativas aos eventos internos da organização, é voltado para captar dados e gerar informações sobre entidades e variáveis do ambiente próximo à organização. Entretanto, esse SIGE ainda necessita de uma ferramenta que traduza e represente a visão, a missão e os objetivos estratégicos da organização. Essa ferramenta deve dar suporte ao SIGE no sentido de apoiar o processo de formular, projetar, implementar, monitorar e rever as estratégias organizacionais.

### **2.1.2 – Gestão Estratégica de Custos**

Shank e Govindarajan (1997, p.4) definem Gestão Estratégica de Custos – GEC como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”. Para esses autores, “uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável” (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997, p.5).

A partir desta definição, pode-se entender que, conhecendo a estrutura de custos de forma ampla, é possível alcançar uma vantagem competitiva sustentável com mais facilidade. A estrutura de custos das organizações deve ser objeto de profundo estudo na busca da eficácia.

Para Shank e Govindarajan (1997), a GEC é o resultado da interação dos seguintes temas, retirados da Gestão Estratégica: análise da cadeia de valor, análise do posicionamento estratégico e análise dos determinantes de custos. Todos os temas, segundo os autores, são analisados de forma bem diferenciada da que é vista na contabilidade gerencial ‘tradicional’.

A análise da cadeia de valor requer um enfoque amplo, externo à empresa. Para Porter (1989), isto significa analisar a cadeia de valor dos fornecedores, dos clientes e até das famílias dos consumidores, já que os produtos são utilizados segundo o fluxo de atividade dos consumidores. Segundo Shank e Govindarajan (1997, p.14), a cadeia de valor de qualquer organização é “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. O enfoque é considerado externo porque visualiza a empresa dentro de um contexto global de atividades geradoras de valor, no qual a mesma é apenas uma parte das atividades. O posicionamento estratégico refere-se a como a empresa decide competir. Uma empresa pode competir no mercado tendo os menores custos em relação aos seus concorrentes (liderança de custos) ou oferecendo produtos superiores aos dos seus concorrentes (diferenciação do produto). A forma como as empresas decidem competir no mercado influencia, significativamente, nas perspectivas de análises de custos que elas utilizam.

Os determinantes de custos, também chamados de *cost drivers*, são os fatores que se inter-relacionam de forma complexa para causar ou determinar os custos. A Gestão Estratégica de Custos visualiza que vários determinantes devem ser considerados no estudo do custo organizacional. Esses determinantes de custos são divididos em estruturais e operacionais ou de execução. Para Shank e Govindarajan (1997), os

determinantes estruturais não são diretamente relacionados com desempenho, pois dependem basicamente da disponibilidade de recursos e de decisões estratégicas, ou seja, são aqueles determinantes que refletem as opções estratégicas primárias da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente. De acordo com Salla et. al. (2002), sobre os determinantes estruturais, existem as seguintes escolhas estratégicas relativas à opção estratégica da empresa:

- Escala (relaciona-se com os investimentos feitos em produção, pesquisa e *marketing*, podendo gerar economias ou deseconomias de escala);
- Diversidade (refere-se à diversidade de produtos produzidos pela empresa);
- Experiência (surge naturalmente à medida que um setor ou empresa desempenha uma função econômica, tornando-se mais eficiente e conseqüentemente mais competitiva dentro da cadeia de valor);
- Tecnologia (deve-se analisar o grau de investimento tecnológico necessário para atender às perspectivas estratégicas da empresa na obtenção de vantagem de custo);
- Modelo de Gestão;
- Estrutura de Capital.

Os determinantes operacionais são, segundo Shank e Govindarajan (1997, p.24), “aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem-sucedida”. De acordo com Salla et. al. (2002), pode-se apresentar como determinantes operacionais:

- Comprometimento da força de trabalho (quanto maior comprometimento existir por parte dos empregados e terceirizados, melhor serão executadas as tarefas e conseqüentemente menores serão os custos unitários dos produtos);
- Gestão da qualidade total (os custos da qualidade devem ser mensurados de maneira que o gestor possa tomar decisões de forma a tornar a empresa mais competitiva);
- Utilização da capacidade (após uma escala de produção ser determinada, os custos dos produtos serão influenciados pela utilização da capacidade se a mesma for reduzida, devido aos custos fixos serem apropriados a uma quantidade menor de produtos);

- Configuração do produto (investimentos em pesquisa e desenvolvimento são fundamentais no processo para viabilizar o início da produção de um produto, tendo em vista a grande importância da análise do custo alvo para assegurar a competitividade do mesmo no mercado);
- Elos com clientes e fornecedores (deve-se explorar os elos com clientes e fornecedores para eliminar os custos que não agregam valor tanto a montante quanto a jusante da empresa);
- Competências e habilidades dos gestores.

Não se tem ainda claro na literatura quais são os determinantes de custos fundamentais. Os citados, tanto estruturais quanto operacionais, são sugestões apresentadas por Salla et. al. (2002), a partir da literatura estudada por eles e de discussões durante as aulas de Gestão Estratégica de Custos do Mestrado em Controladoria e Contabilidade, com o professor Welington Rocha. Mas deve-se destacar a afirmação de Shank e Govindarajan (1997, p.28), ilustrando que, “considerando a perspectiva dos múltiplos direcionadores (sic) de custos, reduzir o comportamento do custo a uma questão de custos fixos, variáveis ou mistos não explica os custos de um modo que seja útil para fazer futuras escolhas estratégicas”.

Outro aspecto que deve ser destacado é que os determinantes de custos, tanto estruturais quanto operacionais, podem ser considerados *value drivers*, ou seja, determinantes do valor da empresa como um todo.

### **2.1.3 – Avaliação de desempenho**

Para entender a avaliação do desempenho, recorreu-se a Gibson et. al. (1988), que afirmam:

Os processos de planejar, organizar e controlar são a materialização do conceito de desempenho. O planejamento estabelece as expectativas, o organizador implanta essas expectativas e o controlador avalia o desempenho das expectativas estabelecidas e implantadas. Assim, a eficácia pode ser considerada como um julgamento que os administradores fazem ao exercerem a função de controle.

Assim, a avaliação de desempenho é o julgamento ou a atribuição de um conceito a partir de expectativas pré-estabelecidas. O conceito de avaliação de desempenho, no contexto organizacional, não necessariamente passa pelo valor monetário. Isso quer dizer que, nesse contexto, o desempenho pode assumir outras dimensões além da monetária, de acordo com o objeto de estudo, tais como quantidade produzida, tempo de espera, número de clientes, participação no mercado, rotatividade de empregados, entrega no prazo. O processo de gestão requer avaliações desses desempenhos, como um requisito para o controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades.

Pereira (1999) mostra que os elementos essenciais para caracterização da avaliação de desempenho no contexto empresarial são os conceitos de desempenho, de expectativas pré-estabelecidas, a estreita relação com o processo de gestão e o aspecto qualitativo (eficácia) do desempenho. O mesmo autor destaca que o processo de avaliação de desempenho empresarial passa pelas seguintes etapas:

1. determinação dos padrões de desempenho (objetivos, metas, orçamentos, custo padrão, etc.);
2. observação do desempenho realizado (identificação, mensuração e discriminação dos atributos do desempenho);
3. análise do desempenho, mediante classificação, acumulação, comparação (padrão *versus* real) e identificação de eventuais desvios e de suas respectivas causas;
4. interpretação desses desvios e de suas respectivas causas; e
5. conclusão ou emissão de um parecer, de um julgamento ou de um conceito sobre o desempenho. (PEREIRA, 1999, p. 206)

Portanto, o processo de avaliação de desempenho ocorre utilizando o sistema de informações e o sistema de gestão da organização. Percebe-se que as informações são obtidas através da comparação entre o desempenho alcançado e o desempenho esperado, com a identificação dos desvios e suas possíveis causas. A interpretação das informações pelos gestores, que conduzem a conclusões, com julgamentos, pareceres e atribuições de conceitos aos desempenhos, faz parte do processo de controle, passo seguinte dentro do processo de gestão.

Desta forma, as organizações necessitam de um modelo de avaliação de desempenhos que esteja integrado ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle. Para isso, o modelo de avaliação de desempenhos

deve, com relação ao sistema de informações, ser suprido com as informações necessárias e adequadas (através das demonstrações contábeis, além das informações adicionais) para a avaliação correta do desempenho e, com relação ao sistema de gestão, possibilitar julgamentos (resultados do processo avaliativo) corretos e válidos para a tomada de decisão pelos gestores, objetivando a eficácia organizacional.

Um modelo que serve de instrumento de apoio ao processo de avaliação de desempenhos por complementar as informações apresentadas pela Contabilidade, surgido a partir da década de 1990, foi o *Balanced Scorecard* - BSC, objeto central deste trabalho. Seus aspectos conceituais, sua utilidade, bem como seu funcionamento e aspectos positivos e negativos, serão apresentados a seguir. Doravante, o termo *Balanced Scorecard* também será mencionado como BSC.

## **2.2 – Definição**

Uma tradução literal da denominação *Balanced Scorecard* poderia ser ‘cartão de marcação equilibrada’. Essa tradução destaca aspectos importantes no entendimento do BSC. ‘Cartão’ apresenta em um único documento sumarizado o alcance (ou não) da estratégia organizacional. ‘Marcação’ exhibe os indicadores que irão mostrar a estratégia da empresa. ‘Equilibrada’ denota um aspecto fundamental no entendimento do BSC: o equilíbrio que deve existir entre os indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e os indicadores internos, voltados para os processos críticos do negócio, inovação, aprendizado e crescimento. O BSC procura também um balanceamento entre indicadores financeiros e não-financeiros, entre direcionadores e resultados, entre curto e longo prazo, entre passado, presente e futuro, bem como entre indicadores genéricos e indicadores estratégicos específicos.

Deve-se salientar a utilização do termo ‘financeiro’ pela grande maioria dos autores que abordam o tema ‘indicadores’. Neste aspecto, acredita-se que a utilização de termos que salientem a concepção do monetário, intrínseco no termo financeiro, mas não claramente expresso por ele, seria mais adequado. Assim, compreende-se que os melhores termos a serem associados aos indicadores são ‘monetário’ e ‘não-monetário’.

### **2.2.1 – Definições necessárias ao entendimento**

O primeiro conceito necessário ao entendimento do BSC é o de visão. Nigro (2001, p.538) apresentou a visão como algo que teria como função “guiar, controlar e alertar uma organização em seu conjunto para alcançar um conceito compartilhado da empresa no futuro”. Poderia ser interpretado como um ponto que se deseja alcançar, em determinado prazo. O conceito compartilhado de que fala Nigro (2001) seria a ‘missão’ que, de acordo com Oliveira (1993, p.108), é “a razão de ser da empresa”. Olve et. al. (2001) mostram a visão como a situação futura desejada da companhia. Esses autores corroboram o afirmado por Nigro (2001), pois declaram que “o propósito da visão é orientar, controlar e desafiar uma organização inteira no sentido de conceber um conceito comum a todos da companhia no futuro” (Olve et. al., 2001, p.45) .

Nigro (2001, p.538) também destaca o conceito de perspectiva. Para ele, “a visão geral se decompõe em diferentes perspectivas: financeira e dos acionistas, clientes, processo interno e aprendizagem e crescimento.” Essas perspectivas, mostradas de acordo com o BSC, representam a visão decomposta para seu melhor entendimento, mostrando-a de forma panorâmica e facilitando o alcance da mesma. Abrange praticamente toda a empresa. Deve-se destacar que as perspectivas não são necessariamente apenas as que foram destacadas por Nigro, e podem ser modificadas ou aumentadas de acordo com o contexto onde a organização está inserida. De acordo com Olve et. al. (2001), algumas empresas têm acrescentado uma ou outra perspectiva separada, tais como a perspectiva humana ou do empregado.

Outros conceitos destacados por Nigro (2001) são os de ‘objetivos estratégicos’, ‘fatores de sucesso’, ‘indicadores estratégicos’ e ‘plano de ação’. Segundo esse autor, a visão se expressa com objetivos estratégicos mais específicos, que guiarão a empresa em sua busca pela concretização da visão. Os fatores de sucesso são os fatores críticos para que a empresa tenha êxito em sua visão. Os indicadores estratégicos são os indicadores e metas desenvolvidos que permitem à direção da empresa continuar com os esforços sistemáticos para explorar os fatores de sucesso.

E o plano de ação é a descrição das ações e os passos específicos que serão necessários no futuro.

### 2.2.2 – Definição de *Balanced Scorecard*

Dadas as bases para o entendimento do BSC, conforme item 2.2.1, e as razões que procuram justificar sua utilização (item 2.1) pode-se agora dar início à sua conceituação e definição, a partir de alguns autores a seguir apresentados.

Olve et. al. (2001, p.4) definem o *Balanced Scorecard* como “um método para obter-se consenso sobre onde uma operação deve chegar e para assegurar que a mesma permanece no curso”. Eles afirmam ainda que o BSC pode ser visto como

um conjunto de medidas deliberadamente selecionado – apenas o suficiente para manter o percurso – (...) [usado] para alcançar e comunicar uma visão compartilhada da estratégia da organização para o seu desenvolvimento futuro. Como o termo implica, o *scorecard* é uma ajuda para criar o ‘equilíbrio’ entre os vários fatores a serem considerados. O equilíbrio adotado reflete as escolhas estratégicas do negócio. (OLVE et. al., 2001, p.4).

A definição apresentada por Olve et. al. (2001) é bastante completa. Entretanto, ao destacar que as medidas são ‘selecionadas’, deveria ser abordada a dificuldade de seleção de indicadores relevantes. Também não destaca que o BSC deve refletir o alcance da estratégia, limitando-se a mostrar o alcance de uma visão compartilhada da estratégia.

Para Chia e Hoon (2000), o BSC é um sistema de implementação da estratégia cujo âmago

está na visão e estratégia organizacionais. Visão é onde a organização quer estar. Estratégia é como a organização chegará lá. A visão e a estratégia corporativas são então traduzidas em objetivos estratégicos, e os objetivos estratégicos em medidas, que são ou medidas direcionadoras ou medidas de resultado.

Porém, o BSC não se atém à implementação da estratégia organizacional. O controle e o monitoramento da estratégia estão presentes na estrutura do BSC de forma a mostrar se a mesma foi alcançada. Mas a definição tem como aspecto positivo

apresentar de forma breve a essência do BSC: visão traduzida em objetivos; objetivos traduzidos em indicadores.

Kaplan e Norton (1997, p.24) afirmam que o BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Eles afirmam ainda que “o *scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos”.

A definição desses autores também é bastante completa. Entretanto, eles não abordam a questão do compartilhamento da visão e da estratégia com toda a empresa. Uma outra crítica à definição é que ela considera a ferramenta como algo completo. O BSC não é completo em si mesmo, mas sim complementar às informações providas pela Contabilidade.

Para Campbell (1997), o BSC é parte de um sistema de gerenciamento de desempenho. É uma ligação entre cada empregado e a visão da empresa. É um caminho para medir o grau no qual a visão e a missão são alcançadas. Para ele, um bom BSC reflete o plano estratégico, fornece uma estrutura que ajuda a moldar o comportamento do trabalho e permite a cada pessoa medir seu desempenho individual.

Esse autor foi bastante direto em sua colocação sobre o BSC, mas não abordou como o BSC mede o alcance da visão e da missão – através de indicadores equilibrados. Como aspecto positivo deve-se destacar o realce dado pelo autor sobre o desempenho individual e a ligação entre cada empregado e a visão da empresa. Dessa definição destaca-se a importância do BSC para cada indivíduo dentro da organização.

A metodologia do BSC pode ser usada como base de um modelo interativo de gestão estratégica, conforme é asseverado por Kaplan e Norton (1996d). Eles afirmam que, inicialmente, muitas empresas adotaram os conceitos do BSC, atingindo resultados

tangíveis, mas pequenos. A adoção desses conceitos forneceu esclarecimento, consenso e foco sobre os desempenhos desejados pelas empresas. Posteriormente, as empresas que utilizaram o BSC o fizeram para

- Esclarecer e revisar a estratégia,
- Transmitir a estratégia por toda a empresa,
- Alinhar as metas da unidade de negócio e as metas individuais com a estratégia da empresa,
- Ligar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais,
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas, e
- Conduzir revisões periódicas no desempenho dos indicadores para aprender e melhorar a estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 1996d, p.28).

Desta forma, o BSC fornece uma estrutura de gerenciamento e implementação da estratégia empresarial, que leva à evolução da estratégia em resposta às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e de um ambiente tecnológico em grande transformação.

Um dos aspectos mais importantes com relação ao BSC é o *feedback* estratégico, ou realimentação estratégica. Sobre esse assunto, Kaplan e Norton (1996b) consideram

o processo de realimentação e aprendizado como o mais inovador e mais importante aspecto do processo de gerenciamento do *Balanced Scorecard* inteiro. Realimentação fornece a capacidade de aprendizado organizacional no nível executivo. O *Balanced Scorecard* permite ao gestor monitorar e ajustar a implementação de sua estratégia, e fazer mudanças fundamentais na própria estratégia.

Sumarizando e interpretando as definições apresentadas pelos diversos autores, pode-se afirmar que o BSC é um conjunto, balanceado, de metas e indicadores que traduzem e representam a visão e as estratégias organizacionais, que são conceitos abstratos, em objetivos e metas concretos, com o propósito de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias. Enquanto instrumento de apoio ao processo de gestão estratégica, o BSC é utilizado para comunicar, esclarecer, compartilhar, implementar e monitorar estratégias e para avaliar desempenhos. A comparação entre as metas e os valores obtidos reflete o grau de alcance dos planos estratégicos. A divulgação e o compartilhamento da visão e das estratégias proporcionados pelo BSC aumentam a probabilidade de alcance da visão.

### 2.2.3 – Surgimento do *Balanced Scorecard*

De acordo com Clarke (2000), o BSC foi desenvolvido como o resultado de um projeto de pesquisa datado de 1990, executado pelo Prof. Robert Kaplan, da Harvard, e David Norton, um consultor gerencial, em conjunto com 12 empresas americanas que foram consideradas como sendo destaque na mensuração de desempenho. O nome atual, *Balanced Scorecard*, foi uma variação sobre o nome – *Corporate Scorecard* – que era usado em uma das empresas estudadas (Analog Devices). O modelo resultante, o BSC, tornou-se uma extensão do que era usado na Analog. A metodologia do BSC é derivada do conceito de ‘*Key Performance Indicators*’ (KPI), criado por especialistas do Massachusetts Institute of Technology e conhecido como ‘Fatores Críticos de Desempenho’. Na verdade, o que Kaplan fez foi adaptar o conceito de KPI, deixando-o mais estruturado e sugerindo que os indicadores de desempenho das empresas fossem de quatro dimensões ou perspectivas: finanças, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento.

Entretanto, para Epstein e Mansoni (1997), a idéia de se ter alguma forma de quadro equilibrado do desempenho da empresa não é nova. Muitas companhias têm por anos utilizado esse artifício e reportado múltiplos indicadores, e muitos países também têm tido tradições particulares nesse âmbito. Na França, por exemplo, companhias têm usado uma ferramenta chamada *Tableau de Bord* por mais de 50 anos. Kaplan (1998, p.95) afirma que:

O *Tableau de Bord* usa medidas financeiras e não-financeiras justamente como o *balanced scorecard*; de fato, o artigo inicial sobre *balanced scorecard* poderia ser visto como uma descoberta independente, embora tardia, dos princípios subjacentes ao *Tableau de Bord*.

Entretanto, para Kaplan (1998), a ferramenta francesa apresenta um grande defeito. Ele afirma que os estudiosos franceses falharam em notar que a prática real do *Tableau de Bord* nas empresas dependia principalmente de indicadores financeiros. Eles também não documentaram que os sistemas de mensuração das empresas eram orientados para o controle de curto prazo e não ligados à estratégia.

A partir dos estudos sobre BSC, novos modelos para desenvolvimento de sistemas de medida estratégica do desempenho foram propostos por gerentes, acadêmicos e

consultores, sistemas esses que, simultaneamente, deveriam refletir, suportar e avaliar a estratégia. Atkinson e Epstein (2000) comentam três abordagens, criadas a partir dos estudos sobre BSC. A primeira abordagem é justamente o BSC proposto por Kaplan e Norton. A segunda abordagem é o BSC criado pela empresa sueca *Skandia*, denominado '*Navigator*'. Segundo Atkinson e Epstein (2000), essa abordagem

separa a performance corporativa em cinco categorias, ou focos: financeiro, cliente, humano, processos e renovação e desenvolvimento. Como no modelo de Kaplan e Norton, a performance nos últimos quatro focos contribui para a performance financeira. Edvinsson, como Kaplan e Norton, acentuou a importância do aprendizado e renovação como uma fonte criadora de resultados financeiros.

Leif Edvinsson era o diretor corporativo de capital intelectual da *Skandia*. Atkinson e Epstein (2000) destacam ainda uma terceira abordagem do BSC, a abordagem dos *stakeholders*, ou dos detentores de interesses. Segundo eles,

a abordagem dos *stakeholders* concebe uma coleção de relacionamentos entre a organização e seus detentores de interesses como uma lista articulada (ou nexos) de contratos implícitos e explícitos. Cada um destes contratos especifica o que a organização espera receber e dar para cada grupo de detentores de interesses em troca de que cada grupo permaneça contribuindo para que a organização alcance seus objetivos.(...) O papel da mensuração de performance é monitorar o que é dado e recebido expresso ou implícito em cada um desses contratos.

Atkinson et. al. (1997) destacam que o sistema de mensuração de desempenho é a ferramenta usada pela companhia para monitorar estes relacionamentos contratuais.

Uma abordagem interessante a respeito do BSC é trazida por Lee e Sai On Ko (2000). Esses autores informam que o conceito do BSC é muito similar ao da abordagem da Teoria Y que foi desenvolvida por McGregor em 1960. McGregor aponta duas teorias: X e Y. Na Teoria X, os sistemas de gerenciamento tradicionais assumem que o homem médio tem uma aversão inerente pelo trabalho e o evitará se puder. A Teoria Y assume o oposto na natureza humana e estabelece que o homem médio acha o trabalho tão natural como jogar ou descansar. Baseado na Teoria Y, McGregor concluiu que a empresa, se tiver seu empregado diretamente envolvido no processo de alcançar metas, pode contar com seu próprio controle (do empregado). Por conseguinte, a produtividade poderia ser melhorada através do processo de tornar claras as metas alinhadas estrategicamente.

Quase 40 anos depois, o BSC de Kaplan e Norton é também baseado em conformidade de metas com a intenção de melhorar o desempenho. Pode-se afirmar, então, que o BSC apóia-se na Teoria Y. Ao ligar o BSC de Kaplan e Norton com a Teoria Y de McGregor, deve-se notar que a Teoria Y trata de desempenho individual, e o BSC trata de desempenho corporativo. Entretanto, a ligação das duas ferramentas de mensuração de desempenho faz sentido, principalmente porque o desempenho corporativo pode ser considerado uma acumulação de desempenhos individuais. De acordo com Lee e Sai On Ko (2000):

O que faz o BSC sobressair é que ele é um sistema de gerenciamento de desempenho holístico que é equipado na direção de definir medidas de desempenho e comunicar objetivos e visão para a organização.

Booth é outro autor que, em uma série de três artigos, expôs o BSC. No primeiro, Booth (1996a) apontou os problemas da mensuração de desempenho. Para ele, o menor dos problemas com relação à mensuração de desempenho é a simples ausência de informações necessárias para tomada de decisão. Nesses casos, o gestor usa a intuição e afirmativas do tipo ‘eu acredito’ e ‘em minha opinião’. O problema é mais sério nos casos em que indicadores errados são usados. Booth (1996a) mostra que os erros mais comuns são:

- a utilização de indicadores de curto prazo predomina sobre os de longo prazo, levando à disposição de sacrificar desenvolvimento de longo prazo pelo ganho imediato;
- a utilização de valores financeiros predomina sobre a realidade;
- a utilização de indicadores de eficiência predomina sobre indicadores de eficácia;
- a utilização de indicadores de economia predomina sobre indicadores de eficiência;
- a utilização de indicadores funcionais predomina sobre indicadores relacionados com clientes.

O mesmo autor apresenta o BSC como a proposição de solução para os problemas relacionados acima.

A descrição de como os indicadores de desempenho podem ser usados para preencher a lacuna entre estratégia e operações é abordada por Booth (1996b) no segundo artigo da série, utilizando-se do BSC.

## 2.3 – Funcionamento

Conforme foi relatado em tópicos anteriores, o BSC surgiu num contexto empresarial carente de informações para planejar, tomar decisões, monitorar o progresso e controlar a estratégia. Necessitava-se de informações complementares àquelas tradicionais, restritas ao campo monetário, com critérios que mensurassem o desempenho empresarial e levassem em conta os fatores externos, a fim de incluir a informação estratégica, que indicará se o negócio continuará ou não a ser competitivo no futuro. Essas informações complementares são condizentes com as necessidades mostradas através da explicitação dos conceitos de Gestão Estratégica e Gestão Estratégica de Custos.

Assim, num primeiro momento, a finalidade do BSC é traduzir a visão e as estratégias da empresa em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que descrevam os determinantes de sucesso de longo prazo. Conforme Kaplan e Norton (1997),

o *balanced scorecard* possibilitou às companhias buscar resultados financeiros, ao mesmo tempo em que monitorava o progresso no desenvolvimento de aptidões e na aquisição de ativos intangíveis que elas necessitariam para alavancar o futuro crescimento. O *scorecard* não representou uma substituição nos indicadores de desempenho financeiro; foi seu complemento.

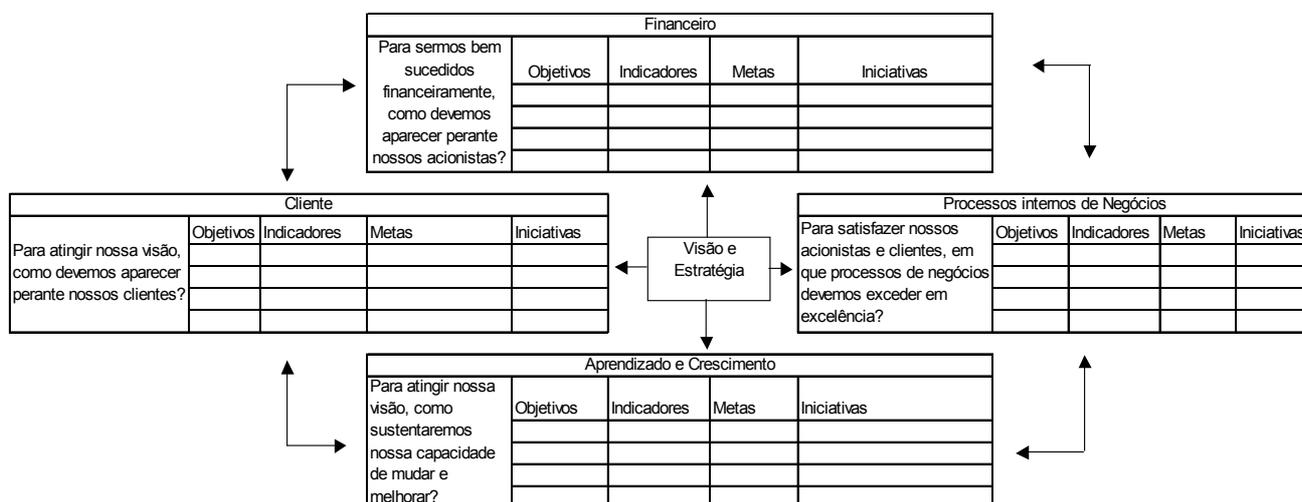
Dentro dessa linha de tradução da visão e da estratégia da empresa, o BSC permite aos gerentes observar a empresa, geralmente, dentro de quatro perspectivas:

- Financeira;
- Interna;
- Cliente;
- Aprendizado e crescimento.

Deve-se salientar que, além dessas quatro perspectivas, podem haver outras, de acordo com as características da empresa e de seu modelo de gestão.

Estratégia e visão explícitas formam a base de todas as quatro perspectivas e, para cada uma delas, são formulados objetivos estratégicos, indicadores, metas específicas

e planos de ação, além da identificação dos fatores-chave de sucesso. A figura a seguir mostra a tradução da visão e estratégia empresariais de acordo com as quatro perspectivas, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 10):



Fonte: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Adaptado.

**Figura 2 – Tradução da Visão e Estratégia - Quatro Perspectivas**

As quatro perspectivas do BSC, apontadas por Kaplan e Norton, permitem estabelecer um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados almejados e os direcionadores de desempenho que mensuram esses resultados, e entre medidas objetivas e subjetivas. Afirmam Kaplan e Norton (1996c) que

enquanto a multiplicidade de medidas no *Balanced Scorecard* parece confusa para algumas pessoas, *scorecards* corretamente construídos contêm uma unidade de propósito desde que todas as medidas estejam diretamente dirigidas para alcançar uma estratégia integrada.

Deve-se destacar que o propósito do BSC é influenciar os gestores na tomada de decisão estratégica do negócio. Assim, de acordo com o modelo de decisão organizacional, serão destacadas medidas que direcionam neste ou naquele enfoque que os gestores consideram mais importantes. O mesmo ocorre com as perspectivas. Se os gestores acharem por bem que devem acrescentar uma perspectiva que reflita um foco específico do negócio, isto não é impedido pelo BSC. Entretanto, o BSC no

formato apresentado por Kaplan e Norton (com as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) tem a grande vantagem de ser compacto e focalizar um número limitado de questões estratégicas.

Outro aspecto a ser destacado refere-se ao termo ‘medidas’, muitas vezes utilizado por diversos autores. Neste trabalho, esse termo foi utilizado como sinônimo de ‘indicadores’.

Ao se analisar a figura 2, percebe-se que a primeira perspectiva (financeira) está disposta acima na figura. Representa as medidas de ‘ontem’. As perspectivas processos internos e clientes estão dispostas no meio e representam as medidas de ‘hoje’. A última perspectiva (aprendizado e crescimento) está disposta abaixo na figura e representam as medidas de ‘amanhã’. Conforme destacam Olve et. al. (2001, p.6), “com a ligação entre a perspectiva superior e o ‘ontem’, entre as perspectivas no centro e o ‘hoje’, e entre a perspectiva inferior e o ‘amanhã’, fica fácil decompor o *scorecard* inteiro e enfatizar sua mensagem principal: o equilíbrio entre o curto e o longo prazos”. As medidas financeiras da performance passada são mostradas concisamente na forma de algumas medidas aceitas e apresentadas através das demonstrações contábeis. As perspectivas do cliente e do processo interno espelham o equilíbrio entre os aspectos internos e externos do negócio na atualidade. A perspectiva de aprendizado e crescimento poderia ser tratada em separado quanto aos aspectos internos e externos, apesar de que, para a maioria das pessoas, ela diz respeito às ações internas que somente a empresa pode planejar e implementar.

Enfim, deve-se deixar bem enfatizado que a escolha das perspectivas que são utilizadas dentro do BSC, bem como a forma de visualização do equilíbrio entre as mesmas são critérios subjetivos utilizados pelos gestores a partir do modelo de gestão da organização. Dessa forma, o BSC, que se acha equilibrado em matéria de perspectivas para determinada organização, se transposto para outra organização (o que não é possível, pela diferença entre a visão, missão e objetivos estratégicos, mas é citado a título de exemplo) não estaria equilibrado, visto que o modelo de gestão das empresas não é o mesmo.

### 2.3.1 – Pré-requisitos para utilização do *Balanced Scorecard*

Para que seja possível a utilização do BSC como uma ferramenta útil na tomada de decisão, alguns pré-requisitos devem ser destacados.

O primeiro pré-requisito a ser atendido na utilização do BSC é a definição das estratégias. Isto significa que, para o BSC ser eficaz, a missão corporativa e as estratégias relatadas precisam estar bem definidas. Embora a definição de missão, visão e objetivos estratégicos não seja função do BSC, a correta identificação dos mesmos é necessária para a utilização do instrumento. A missão, a visão e os objetivos estratégicos serão desdobrados em indicadores que mostrarão o alcance das estratégias. Portanto, esse requisito é fundamental na utilização do BSC.

Deve-se enfatizar a relação do BSC com a Gestão Estratégica, pois aquele permite medir, através de seus indicadores, a interface da empresa com o meio ambiente externo. O relacionamento entre o BSC e o planejamento estratégico existe a partir do momento em que o BSC monitora, através dos seus indicadores, o alcance do planejamento.

O segundo pré-requisito para a utilização do BSC é o comprometimento da alta gerência da organização. A alta gerência deve ser comprometida com o projeto e deve passar essa mensagem para o restante da organização. Sem que os gestores da organização acreditem na metodologia e divulguem que o BSC é importante para a organização, os demais funcionários não irão colaborar para que a utilização do instrumento seja bem-sucedida.

O terceiro pré-requisito para a utilização do BSC é a necessidade de uma grande comunicação e treinamento antes da introdução de um *scorecard* corporativo. Com a comunicação sobre o BSC e o treinamento sobre a ferramenta, todos os passos necessários à implementação do instrumento são percorridos mais facilmente, uma vez que os funcionários, entendendo o processo, participam e colaboram na construção da ferramenta.

O quarto pré-requisito para a utilização do BSC levanta um aspecto que pode se tornar uma dificuldade. Esse aspecto é com relação à pessoa responsável pelo projeto do BSC. A pessoa que deveria estar liderando essa iniciativa seria o presidente da unidade de negócio. Se essa pessoa não achar que necessita de um novo elenco de medidas, o trabalho não será realizado com êxito. Em organizações que têm tido sucesso, o novo BSC foi visto como uma iniciativa estratégica-chave pelo chefe da unidade de negócios. Isso é destacado por Kaplan (2001) ao afirmar que, quando houve mudança na direção da empresa, ocorreu o abandono do BSC.

O atendimento a esses pré-requisitos não garante o sucesso da utilização do BSC, uma vez que as dificuldades de implementação são muitas e serão abordadas posteriormente. Mas o não atendimento dos pré-requisitos faz com que a implementação do BSC como ferramenta útil na tomada de decisão seja impossível, invalidando as tentativas até que o não atendimento do pré-requisito seja removido.

### **2.3.2 – Perspectivas segundo Kaplan e Norton**

A seguir, serão analisadas as quatro perspectivas do BSC, na concepção de Kaplan e Norton.

#### **2.3.2.1 – Perspectiva Financeira**

A primeira perspectiva especificada por Kaplan e Norton (1997) é a financeira. Esta perspectiva se relaciona com a visão dos acionistas e demais detentores de interesses da organização. De acordo com os autores, a perspectiva financeira deveria dar a resposta para a seguinte pergunta: ‘Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer perante nossos acionistas?’. Os indicadores de desempenho financeiro associados a essa perspectiva indicam se a implementação e a execução da estratégia da empresa contribuem para melhorar a linha de resultados. Estão relacionados com rentabilidade, crescimento e geração de valor para os acionistas. Os mesmos autores afirmam ainda que

o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos

financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 49).

O BSC permite explicitar os objetivos financeiros, ajustando esses objetivos às unidades de negócio nas diferentes fases de ciclos de vida e crescimento da empresa. Para Kaplan e Norton (1996c), os indicadores financeiros de desempenho definem os objetivos finais da unidade de negócio. Enquanto algumas empresas enfatizam a lucratividade como objetivo, outros objetivos financeiros também são possíveis. Negócios com muitos produtos no estágio inicial de seu ciclo de vida podem dar ênfase a objetivos de rápido crescimento, e negócios maduros podem enfatizar a maximização do fluxo de caixa.

Para simplificação, pode-se identificar os negócios nos estágios de crescimento rápido, sustentação e colheita. Kaplan e Norton (1996c) destacam que os objetivos financeiros para os negócios em cada um desses três estágios são completamente diferentes. Os objetivos financeiros para empresas que estejam no estágio de crescimento enfatizarão o aumento das vendas, vendas em novos mercados e para novos clientes, vendas de novos produtos e serviços, manutenção adequada dos níveis de gastos por produto e desenvolvimento de processos, sistemas, capacidade dos empregados, além do estabelecimento de novos mercados e canais de distribuição.

Os objetivos financeiros para empresas que estejam no estágio de sustentação irão enfatizar indicadores financeiros tradicionais, tais como retorno sobre o capital empregado, lucro operacional e margem de contribuição. Os projetos de investimento para negócios nesta categoria normalmente serão avaliados por padrões, fluxo descontado de caixa e análises orçamentárias de capital. Algumas empresas empregarão indicadores financeiros mais novos, tais como *Economic Value Added* - EVA e valor para o acionista. Todos esses indicadores representam o objetivo financeiro clássico – ganhar excelente retorno sobre o capital investido no negócio.

Os objetivos financeiros para os negócios na fase da colheita acentuarão o fluxo de caixa. Qualquer investimento deve ter retorno de caixa imediato e certo. A meta não é maximizar o retorno sobre o investimento, o que pode levar os gestores a procurar financiamentos para investimentos adicionais baseados em projeções de retorno futuro. Praticamente não serão feitos gastos em pesquisa ou desenvolvimento ou expansão de capacidade, por causa do pouco tempo restante na vida econômica da unidade de negócio em sua fase de colheita.

Deve-se acrescentar que os ciclos descritos por Kaplan e Norton podem ser aplicados à empresa como um todo, conforme mencionado, mas comumente esses ciclos ocorrem por produto, o que dificulta a visualização do estágio em que uma empresa se encontra.

Olve et. al. (2001, p.65) afirmam que a perspectiva financeira deve “mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos a longo prazo e, assim, grande parte das regras e premissas básicas gerais para as outras perspectivas”. Eles afirmam que, às vezes, pode ser útil separar essa perspectiva em ‘perspectiva do acionista’ e ‘perspectiva financeira’. Nesse caso, os proprietários teriam a sua expectativa mais específica, além daquelas expectativas abstratas referentes aos retornos máximos. Podem ocorrer também demandas específicas, tais como efeitos ambientais ou sociais.

Isso enfatiza que, além das perspectivas não serem apresentadas de modo ‘fechado’, até mesmo dentro das perspectivas pode existir uma certa maleabilidade no tocante ao entendimento. O importante é o cuidado que a empresa deve ter ao definir especificamente o que se encontra representado em cada perspectiva.

#### **2.3.2.2 – Perspectiva do Cliente**

A perspectiva do cliente se relaciona à visão que os clientes têm da empresa. Deve responder à pergunta ‘Para atingir nossa visão, como devemos aparecer perante nossos clientes?’. Conforme Kaplan (2001),

o *balanced scorecard* exige que os gerentes traduzam sua declaração de missão geral sobre o serviço ao cliente em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente são importantes para o cliente. Para que o sistema funcione, as empresas devem expressar metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço e traduzir rapidamente essas metas em medidas específicas.

Para Kaplan e Norton (1996c), é na perspectiva de clientes do BSC que os gestores identificam o cliente e os segmentos de mercado no qual o negócio irá competir, além dos indicadores de desempenho das unidades de negócio nesses segmentos-alvo. A perspectiva de clientes inclui vários indicadores genéricos de resultado estratégico. Esses indicadores genéricos de resultado incluem satisfação do cliente, retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade do cliente, fatia e importância do mercado nos segmentos-alvo. Ao mesmo tempo em que esses indicadores podem parecer genéricos para todos os tipos de organização, eles poderiam ser customizadas para os grupos de clientes almejados nos quais a unidade de negócios espera aumentar o crescimento e a lucratividade deles derivados.

A análise do negócio de acordo com a visão dos clientes através de indicadores como satisfação, participação no mercado, tendências de mercado, retenção e aquisição de clientes, e outros, como posicionamento no mercado e nível dos serviços agregados à comunidade, contribui para que se contemple não só o cliente, mas também o cliente do cliente, até se chegar ao consumidor final. Pode-se afirmar que esta postura é coerente com a análise estratégica de cadeias de valor, que é um dos temas da Gestão Estratégica de Custos. Para Almeida (1999), isto “motiva para que a organização mantenha-se o tempo todo focada na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos”.

Olve et. al. (2001, p.66) acreditam que a perspectiva do cliente

é o coração do *scorecard*. Se a companhia falhar na entrega dos produtos e serviços certos, satisfazendo as necessidades de custos do cliente com eficiência, tanto no curto como no longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio vai definhar e morrer.

Portanto, essa é a perspectiva que expõe as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes da organização, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.

### 2.3.2.3 – Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos relaciona-se com o que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes e, conseqüentemente, dos acionistas. Deve responder à questão: ‘Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos exceder em excelência?’. Assim, é nessa perspectiva que os gestores identificam os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. Os indicadores que compõem essa perspectiva partem dos processos internos que têm maior impacto na satisfação do cliente e do acionista, pois, para assegurar sua liderança contínua no mercado, as empresas devem identificar e medir suas habilidades essenciais e tecnologias necessárias.

Almeida (1999) destaca que é a Perspectiva Processos Internos que garantirá à empresa

a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações da comunicação interna e das interfaces.

São reveladas na Perspectiva Processos Internos duas diferenças fundamentais entre a abordagem dita tradicional e a abordagem do BSC para mensuração do desempenho. Kaplan e Norton (1996c) destacam que, na abordagem tradicional, tenta-se monitorar e melhorar os processos de negócio já existentes. As empresas podem ir além dos indicadores financeiros de desempenho por incorporar qualidade e medidas baseadas em tempo, mas ainda focam em melhorar os processos existentes. Já a abordagem do BSC usualmente identifica os novos processos nos quais a organização deve ser excelente para ir ao encontro do cliente e aos objetivos estratégicos. Os objetivos dos processos internos do negócio salientam os processos mais críticos para a estratégia da organização ser bem sucedida.

A segunda diferença na abordagem do BSC em relação à abordagem tradicional, citada por Kaplan e Norton (1996c), é a incorporação de processos de inovação dentro da perspectiva de processos internos do negócio. Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho voltam sua atenção para os processos de entregar

produtos e serviços de hoje para os clientes de hoje. Esses sistemas tentam controlar e melhorar as operações existentes – o que pode ser chamado de onda curta da criação de valor. Mas os direcionadores financeiros de sucesso de longo prazo podem mostrar que a organização necessita criar produtos e serviços inteiramente novos que atenderão às necessidades de clientes correntes e futuros. O processo de inovação – também chamado de onda longa da criação de valor – é, para muitas companhias, um direcionador do desempenho financeiro futuro mais poderoso que o ciclo operacional de curto prazo. Todavia, os gestores não têm que escolher entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva de processos internos do negócio do BSC é capaz de incorporar objetivos e indicadores para ambos os processos, de curto e longo prazo.

Uma crítica a ser feita com relação à perspectiva de processos internos no formato apresentado por Kaplan e Norton se refere aos outros estágios da cadeia de valor da empresa. Os autores não contemplam os outros atores da rede da empresa: fornecedores, companhias com as quais a empresa colabora, representantes do interesse público que tomam decisões em áreas que afetam o negócio e com as quais a empresa mantém relações. Em uma abordagem de gestão estratégica, onde a análise da cadeia de valor é fundamental, as relações entre os estágios da cadeia de valor a qual a empresa pertence devem ser analisadas e refletidas no BSC.

Os exemplos relacionados a essa perspectiva estão intrinsecamente ligados ao processo interno organizacional. Assim, se ocorrer que os clientes da empresa dão muito valor à rapidez no atendimento, indicadores relacionados ao tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido até o momento em que o produto é entregue devem ser incluídos no BSC. Outros aspectos relacionados a essa perspectiva resultam da qualidade dos processos de produção, medidos através de indicadores como eficiência, confiabilidade, ausência de defeitos, existência de estoque do produto, devoluções, perdas, solicitações não atendidas, e outros. Portanto, os indicadores da Perspectiva Processos Internos são inerentes aos processos desenvolvidos pela empresa.

### 2.3.2.4 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento relaciona-se com a necessidade de melhorar e criar valor. Conforme afirma Kaplan (2001),

a capacidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender se vincula diretamente com o valor da companhia. Somente mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente, uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar seu faturamento e as suas margens de lucro.

Essa perspectiva é que direcionará a empresa para aquilo que é essencial para que o futuro seja alcançado com sucesso. Considera as pessoas em termos de capacidades, habilidades, competências, motivação, alinhamento, e a estrutura organizacional em termos de investimentos futuros. Assim, essa perspectiva tem relação direta com a criação de capital intelectual dentro da organização. Almeida (1999) destaca que a

gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira ‘organização de aprendizagem’ dá suporte a outras perspectivas que, se desalinhadas desses aspectos, apresentarão resultados efêmeros. Essa perspectiva garante a solidez, valor fundamental para as empresas de futuro.

A quarta perspectiva do BSC deve identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para produzir o crescimento e o melhoramento de longo prazo. Kaplan e Norton (1996c) afirmam que o aprendizado e o crescimento organizacional vêm de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos dos processos internos, financeiros e de clientes no BSC mostrarão que existem grandes distâncias entre as capacidades de pessoas, sistemas e procedimentos existentes na empresa e o que será necessário para atingir metas que levem a um desempenho decisivo. Para suprimir essas distâncias, os negócios deverão investir na reciclagem de funcionários, melhoria da Tecnologia de Informação - TI e dos sistemas, e alinhamento das rotinas e procedimentos organizacionais. A articulação desses objetivos é feita na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.

Assim como na perspectiva de clientes, a perspectiva aprendizado e crescimento utiliza indicadores para os funcionários que incluem uma mistura de indicadores genéricos de resultado, tais como satisfação de empregado, retenção de empregados,

treinamento de empregados e capacidade de empregados, ao mesmo tempo em que utiliza direcionadores específicos desses indicadores genéricos, tais como indicadores detalhados de habilidades específicas necessárias para o novo ambiente competitivo. As capacidades dos sistemas de informações podem ser mensuradas pela disponibilidade em tempo real de informações acuradas de processos internos e clientes para tomada de decisão pelos gestores. Os procedimentos organizacionais podem verificar o alinhamento entre os incentivos dados aos empregados e os fatores de sucesso organizacionais e taxas de medidas de melhoria em processos críticos internos e focados em clientes.

O artigo Balanced (1998) relata uma entrevista com Robert S. Kaplan, no qual ele destaca que o aprendizado e o crescimento são aspectos essenciais por serem formadores da base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma organização pode dar bons resultados financeiros, ter boas relações com seus clientes e ter bons processos internos. Entretanto, se outra organização tiver vantagens semelhantes, nada disso será proveitoso. Isso porque não se deve acomodar com o desempenho atual, mesmo que esse seja satisfatório. Nessa entrevista, Kaplan afirma que

é importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles. Mas convém que se dêem conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa – somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações. (BALANCED, 1998, p.121)

Hernandes et. al. (2000) destacam a importância das pessoas no sucesso organizacional. Eles afirmam que

a causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento. Deve-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo.

Quando a cultura organizacional está direcionada para o aprendizado e crescimento, há um estímulo para que as pessoas façam sugestões e questionem o *status quo*. Isso gera um fluxo contínuo de sugestões e idéias que possibilitarão o aperfeiçoamento dos processos internos. Os aperfeiçoamentos dos processos internos, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e tornam possível a elevação da satisfação dos clientes. E, por último, o incremento na satisfação dos clientes os torna

leais gerando aumento na fatia de mercado da empresa, o que interfere de forma direta nos resultados financeiros da mesma.

### 2.3.3 – Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS podem ser entendidos como aqueles eventos que precisam dar certo para que determinados objetivos ou metas sejam atingidos. Portanto, são a conexão entre o planejamento estratégico ou operacional e as metas a serem alcançadas. Silva e Pacheco (2002) afirmam que:

Fatores Críticos de Sucesso é uma expressão utilizada em conexão com o planejamento estratégico e a correspondente fixação de metas. Refere-se aos requisitos no nível mais alto da organização, provenientes do planejamento estratégico de curto e longo prazos. Em termos mais simples, fatores críticos de sucesso são definidos como **aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem feito para obtê-lo e ter êxito em sua estratégia.** (grifo do autor)

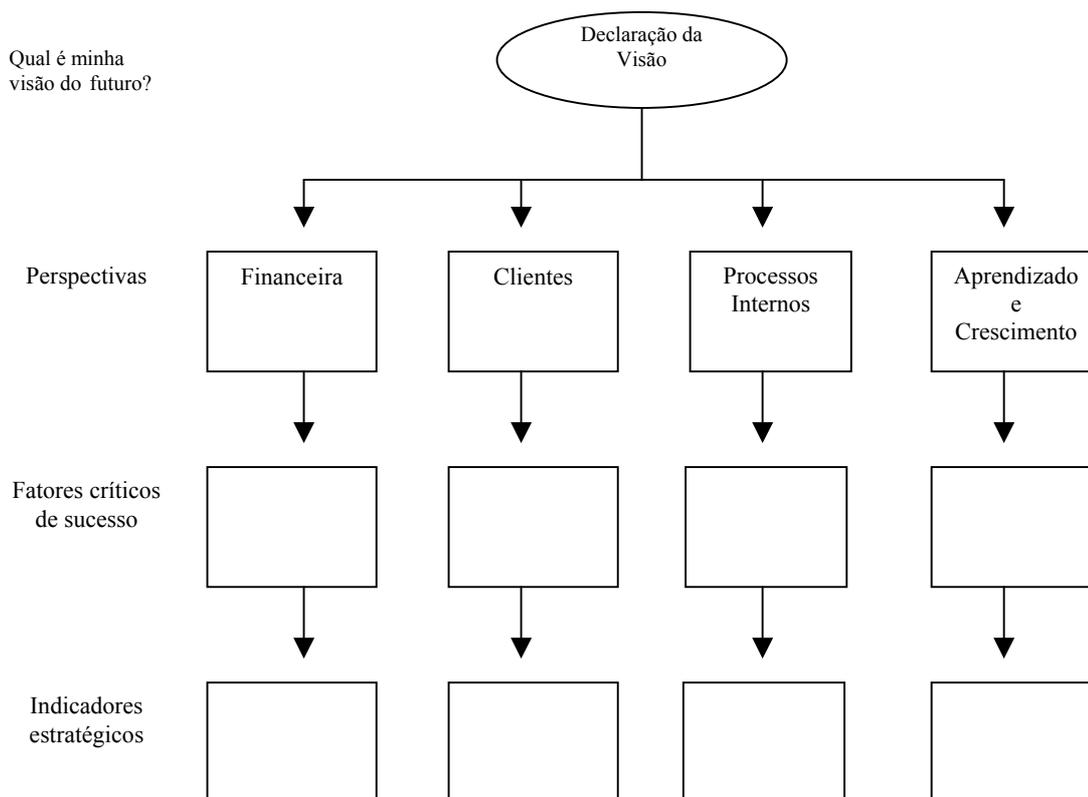
A identificação e o desenvolvimento dos fatores críticos de sucesso constituem uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois é nesse momento que as diretrizes estratégicas e objetivos genéricos são transformados em metas específicas.

Nauri (2002) afirma que, no processo de determinação dos fatores críticos de sucesso,

é necessária a existência de interação entre a organização e seus clientes, por serem eles os elementos que têm maior capacidade de perceber e atribuir valor às modificações nos produtos e serviços. Uma adequada identificação dos Fatores Críticos de Sucesso permitirá filtrar o número de informações a serem utilizadas, coletadas e avaliadas, reduzindo seu custo.

Desta forma, a correta identificação dos Fatores Críticos de Sucesso expõe as diferenças mais importantes para a vantagem competitiva de um setor, subunidade de uma organização, ou mesmo para uma organização inteira.

A figura a seguir mostra, através de uma visão abrangente do BSC, a ligação dos fatores críticos de sucesso com as perspectivas e os indicadores estratégicos, que, em conjunto, são os principais componentes do modo como o BSC é desenvolvido.



Fonte: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. Boston: v. 71, n.5, p. 134-147, sep./out. 1993. Adaptado.

**Figura 3 – Visão abrangente do processo do BSC**

Pode-se perceber pela figura que a visão organizacional é decomposta em perspectivas. Um aspecto destacado pela figura é a ligação entre as perspectivas e os fatores críticos de sucesso. O levantamento dos fatores críticos de sucesso, baseados nas perspectivas, deve ocorrer levando-se em consideração o alcance da visão. A partir do levantamento dos fatores críticos para o sucesso organizacional, pode-se então descrever as medidas (ou indicadores) e as metas estabelecidas para permitir que os gestores acompanhem os esforços no sentido de exploração dos fatores críticos de sucesso e alcance da visão. Falta mostrar na figura os objetivos estratégicos (decomposição da visão que serve para orientar a empresa no sentido de alcançar esta visão), que são ligados à visão organizacional.

Deve-se destacar que, assim como a proposição das perspectivas dentro do BSC, o levantamento dos fatores críticos de sucesso também carregam em si grande grau de

subjetividade, devido à carga de influência gerada pelo modelo de gestão organizacional e pelo ambiente no qual a empresa está inserida. Desta forma, se fosse possível transpor os fatores críticos de sucesso de uma empresa para outra, muito provavelmente a empresa que ‘recebesse’ os fatores críticos não estaria ‘confortável’, mesmo que as condições das empresas fossem semelhantes. Assim, os FCS de determinada empresa são levantados pela mesma, levando-se em conta a forma como ela é administrada. Esse caráter subjetivo é intrínseco aos fatores críticos de sucesso.

### **2.3.4 – Indicadores Estratégicos**

Para Collazos (1999), é necessário o estabelecimento da relação entre as variáveis quantitativas e qualitativas que permitem observar a situação e as tendências de mudança geradas no objeto em que o fenômeno é observado, os objetivos e metas previstos e influências esperadas. Portanto, deve-se estabelecer medidas que reflitam os resultados atuais e potenciais. São os Indicadores de Gestão.

Quando esses indicadores são a expressão específica dos fatores críticos de sucesso, dos objetivos estratégicos e da visão da companhia, podem ser denominados de Indicadores Estratégicos. Olve et. al. (2001, p.245) acreditam que “o sucesso ou o fracasso de um projeto do *balanced scorecard* depende da confiabilidade e eficácia dos sistemas que descrevem a performance de cada pessoa, grupo e departamento em termos do que a organização, como um todo, está tentando alcançar”. Assim, os indicadores estratégicos devem ser confiáveis, apesar da dificuldade em identificar os indicadores corretos. Conforme destacam Olve et. al. (2001, p.245), “se definir as medidas certas e realizar as medições apropriadas fossem uma questão simples, as medidas certamente teriam sido identificadas sem a necessidade de passar por um projeto do *balanced scorecard*”.

Os indicadores de desempenho utilizados no BSC podem ser de resultado (*lagging indicators*) e de tendência (*leading indicators*).

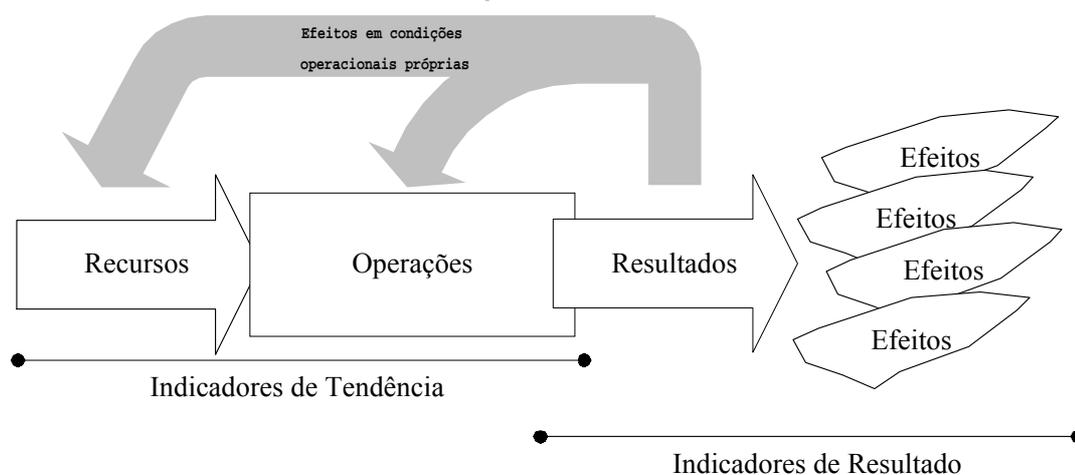
Os indicadores de resultado, também denominados de indicadores de ocorrências, podem ser considerados genéricos. A utilização de indicadores genéricos é comum

no BSC. Esses indicadores tendem a ser medidas centrais de resultado, que refletem as metas comuns de estratégias de muitas empresas, e também a similaridade existente na estrutura das organizações. Kaplan e Norton (1996b) afirmam que “as medidas genéricas ou centrais tendem a ser indicadores atrasados, tais como lucratividade, fatia de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes, e satisfação de empregados”. São indicadores atrasados no sentido de medir aquilo que já ocorreu, apesar de possibilitarem estimativas futuras. Assim, os indicadores de resultado podem ser entendidos como fatores mensuráveis que mudam depois da consolidação de determinado padrão ou tendência, e confirmam transformações mais duradouras. Poderiam ser dados como exemplos o custo da mão-de-obra e o lucro das empresas.

Os indicadores de tendência também podem ser denominados de direcionadores de desempenho, vetores de desempenho ou indicadores de condução. São aqueles indicadores que propendem a serem específicos para uma determinada unidade de negócio. Kaplan e Norton (1996b) afirmam que

os direcionadores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócio, por exemplo, os direcionadores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado no qual a unidade escolhe competir, a proposição de valor dos clientes no segmento de mercado almejado, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que possibilitarão que as proposições de valor sejam alcançadas.

Ao abordar a questão dos indicadores de tendência, deve-se salientar que os mesmos se referem àqueles fatores que determinarão ou influenciarão os resultados futuros. A figura a seguir, adaptada de Olve et. al (2001), mostra como os objetivos e indicadores podem ser dispostos junto a um encadeamento causal, desde a entrada dos recursos até os efeitos obtidos.



OLVE, N. et. al. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Adaptado.

**Figura 4 – Relação entre os indicadores e o modelo de *input-output***

Os efeitos são as ações de uma coisa sobre a outra, ou algum tipo de resultado, tais como um lucro mais alto reportado, uma reputação melhor ou algum impacto ambiental reduzido. Muitos desses efeitos influenciarão as operações futuras da entidade, transformando-se num tipo de *input* para as operações que ocorrerem posteriormente. Olve et. al. (2001, p.8) afirmam que essa relação fica mais clara no caso dos resultados internos: nova aprendizagem conduz a processos melhorados que levam a um maior volume de dados registrados sobre os clientes. Pode-se então se referir aos indicadores à esquerda como de tendência, pois quando esses são bem entendidos e administrados, pode-se melhorar a performance de uma forma que, no decorrer do tempo, levará a resultados e efeitos melhores.

Assim, os indicadores de tendência são aqueles fatores mensuráveis que se antecipam às mudanças, sinalizando determinado padrão ou tendência. Poderiam ser dados como exemplos o aumento nas encomendas de bens duráveis e o aumento nos prazos de entrega. Os indicadores de tendência não são necessariamente internos à entidade. No caso específico de instituições de ensino superior, o investimento governamental sobre o ensino médio poderia ser um exemplo de indicador de tendência de como o aluno entraria futuramente no ensino de 3º grau.

O equilíbrio entre a utilização de indicadores de resultado e indicadores de tendência é essencial para que o BSC seja eficaz como ferramenta de tomada de decisão, assim como a utilização de indicadores monetários e não-monetários. Isso porque os indicadores de resultado utilizados isoladamente não comunicam de maneira adequada como os resultados serão alcançados, além de não indicarem de forma antecipada se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida. Da mesma forma, os indicadores de tendência usados isoladamente podem levar a empresa a obter somente melhorias operacionais de curto prazo, contrapondo-se aos objetivos estratégicos de longo prazo que gerarão resultado econômico futuro. Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p.156), “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios”.

Uma preocupação com relação à determinação dos indicadores mais adequados se refere à subjetividade da relevância de cada um deles. Kimura et. al. (2001) destacam essa preocupação ao declararem que

o *Balanced Scorecard* fundamenta-se em indicadores que medem o desempenho empresarial sob várias perspectivas. Porém, é necessário ainda agregar em uma estrutura coerente todos os indicadores. Tendo em vista naturezas distintas entre os índices, uma comparação entre eles torna-se extremamente complexa. A subjetividade é componente que se faz presente nesta comparação e que, portanto, dificulta uma avaliação quantitativa da relevância de cada índice. Algumas questões que surgem são: Quais índices são mais importantes? Como valorizar ou hierarquizar os diferentes índices? Como avaliar relações de compromisso entre os diferentes índices?

Portanto, medir o equilíbrio (visualizado através de uma estrutura coerente) entre os vários indicadores é tarefa que envolve grande subjetividade. O mesmo pode-se afirmar a respeito do ‘peso’ que cada indicador pode ter, se comparado aos demais indicadores do instrumento, ou mesmo sobre o critério de escolha do indicador para compor o BSC.

Uma tentativa de diminuir a subjetividade envolvida neste processo (escolha dos indicadores, determinação do ‘peso’ dos indicadores, avaliação do balanceamento dos indicadores) é o uso do *Analytic Hierarchy Process* - AHP. Liberatore e Miller

(1998) destacam sua utilização para integrar as medidas de desempenho do BSC com a missão, os objetivos e a estratégia da organização. Eles demonstram que o emprego dessa técnica auxilia a avaliar a importância relativa das medidas de desempenho em termos de missão global e/ou estratégias específicas. Kimura et. al. (2001) afirmam que o AHP é “um método estruturado para análise de problemas onde existem diversas variáveis a serem avaliadas simultaneamente em um contexto que envolve vários níveis e vários critérios. Em especial, propicia a investigação de critérios subjetivos de modo quantitativo”.

A utilização do AHP na definição dos melhores indicadores do BSC é possível porque

através de um processo de comparação de todos os indicadores, pode-se obter uma matriz que representa a importância relativa de cada indicador frente a um outro. Esta matriz é transformada para incorporar aspectos de normalização, isto é, transformação em uma base comum. A normalização fundamenta o estabelecimento de grau de importância relativa através da obtenção de valores médios. (KIMURA et. al., 2001)

Assim, através da utilização do método AHP, é possível transformar comparações subjetivas entre indicadores em análises quantitativas, com a utilização de uma escala apropriada que propicia a tradução de múltiplas variáveis em termos de um parâmetro único de desempenho que considera as diversas perspectivas nas quais a empresa está inserida. Salienta-se aqui que a escala utilizada pelo AHP carrega a subjetividade característica da atribuição de graus de importância aos indicadores.

Deve-se destacar que essa ferramenta pode propiciar a diminuição do grau de subjetividade dos indicadores, com relação ao equilíbrio, ao ‘peso’ e à forma de escolha, mas o modelo de decisão dos gestores é fundamental na determinação de quais indicadores serão utilizados no BSC. Assim, a escolha dos indicadores será feita à luz das estratégias da empresa, de acordo com o modelo de decisão do gestor. O equilíbrio dos indicadores, com relação aos aspectos de balanceamento entre indicadores monetários e não-monetários, entre direcionadores e resultados, entre curto e longo prazo, bem como entre indicadores genéricos e indicadores estratégicos específicos, são determinados pelos gestores, de acordo com o modelo de gestão da empresa. Quanto ao ‘peso’ dos indicadores, no sentido de estipular qual indicador é

mais ou menos importante, ressalta-se a crença na equidade de importância. Acredita-se que os indicadores que compõem o quadro do BSC possuem a mesma importância entre eles. Indicadores ‘menos importantes’ não deveriam compor essa ferramenta.

Outro aspecto é com relação à perfeição dos indicadores. É certo que as medidas disponíveis para utilização não são perfeitas, e podem deixar escapar variáveis importantes para a completa compreensão dos fenômenos que interessam à organização, podendo até mesmo ser manipuladas, o que resultaria em questionamentos sobre o seu valor. Entretanto, acredita-se que é melhor medir de alguma forma do que não medir de forma alguma. Essa posição é reforçada por Olve et. al. (2001, p.129) ao afirmar que “devemos procurar as melhores medidas possíveis, mas não devemos nos abster de escolher as medidas apenas porque aquelas disponíveis sejam menos do que perfeitas”.

Uma visão um pouco diferente da apresentada por Kaplan e Norton sobre os indicadores é mostrada por Gasparetto e Bornia (2000). Para estes autores, além dos indicadores de desempenho (indicadores de resultado ou *lagging indicators* e indicadores de tendência ou *leading indicators*), é necessário que as empresas tenham um outro conjunto de indicadores, os indicadores operacionais ou de diagnóstico. Correspondem aos itens de controle dos programas de qualidade e controle estatístico dos processos. Servem para monitorar as operações e indicam quando fatos incomuns afetam os processos. Os autores afirmam que o BSC é constituído apenas dos indicadores de resultado e de tendência, mas destacam a importância da vinculação dos indicadores de diagnóstico aos indicadores de tendência, para que haja integração no sistema e que não se meça aquilo que não é importante ou necessário.

Entretanto, Gasparetto e Bornia (2000) afirmam que, para a efetividade da utilização do BSC pela empresa, é necessário que os indicadores de diagnóstico estejam relacionados aos indicadores de tendência do BSC, constituindo um desdobramento dos mesmos. Afirmam ainda que os indicadores de tendência devem ser

desdobramentos dos indicadores de resultado, que se originam dos objetivos estratégicos empresariais. Discorda-se, nesse ponto, dos autores, uma vez que se acredita que os indicadores de resultado não podem ser desdobrados em indicadores de tendência. Os indicadores de tendência mostram, a longo prazo, o alcance dos resultados almejados pela empresa. Numa escala de valores, os indicadores de tendência e de resultado estariam no mesmo nível, enquanto outros autores afirmam que os indicadores de resultado estariam em um nível mais alto que os de tendência, gerando-os.

O estabelecimento de um indicador, independente do mesmo ser de resultado, de tendência ou de diagnóstico, deve considerar alguns elementos. Collazos (1999) apontou esses elementos, da seguinte forma:

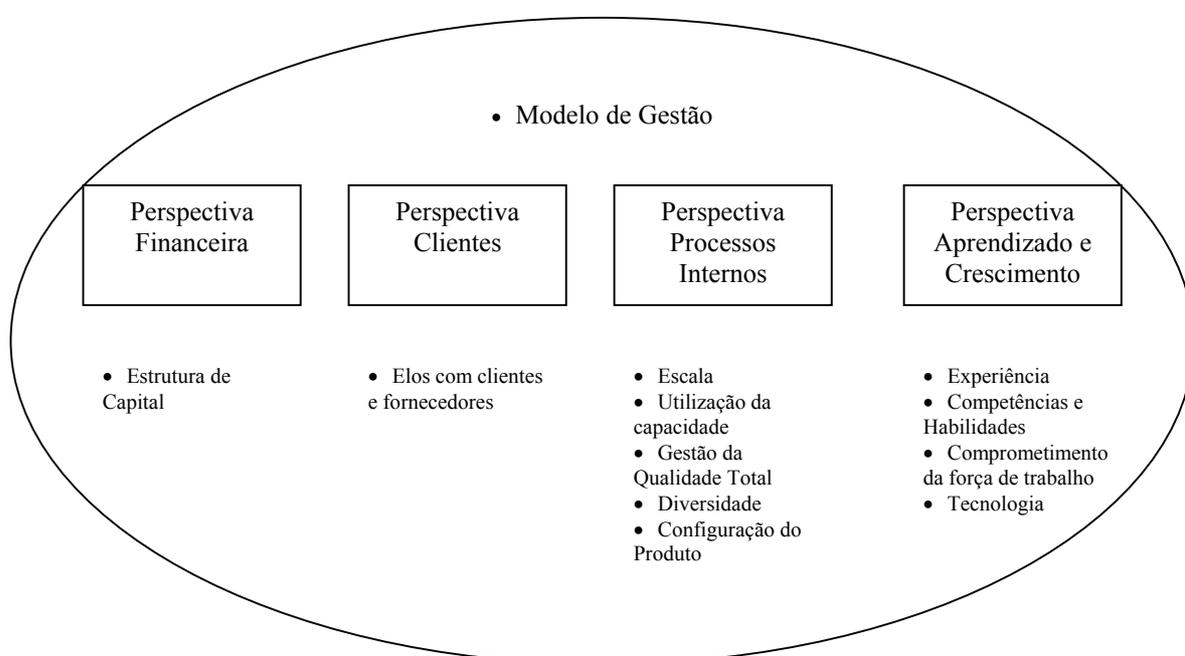
- Nome: o indicador deve ter uma identificação, que deve ser concreta e apontar para determinado objetivo;
- Forma de cálculo: se for um indicador quantitativo, deve ser identificada a fórmula matemática utilizada no cálculo;
- Unidade: deve ser mostrado o valor em que se expressa o indicador;

Está claro que os elementos apresentados anteriormente não são os únicos, mas são essenciais para o entendimento e a utilização de um indicador. Outros elementos poderiam estar associados ao estabelecimento de um indicador, tais como objetivo (que mostra a melhora almejada de forma evidente); responsabilidade (indica a área responsável pelo indicador e portanto responsável pelas ações que derivam do mesmo); padrão de referência (é importante comparar o resultado do indicador com padrões de referência previamente estabelecidos); e outros.

Uma forma alternativa de análise dos indicadores pode ser sua comparação com uma lista de *cost drivers* (determinantes de custos). Conforme já se afirmou anteriormente, os *cost drivers* são os fatores que se inter-relacionam de forma complexa para causar, ou determinar os custos, podendo ser divididos em estruturais e operacionais. A análise dos indicadores do BSC norteada pelos *cost drivers* possibilita, além da melhor inserção da ferramenta dentro do contexto de Gestão

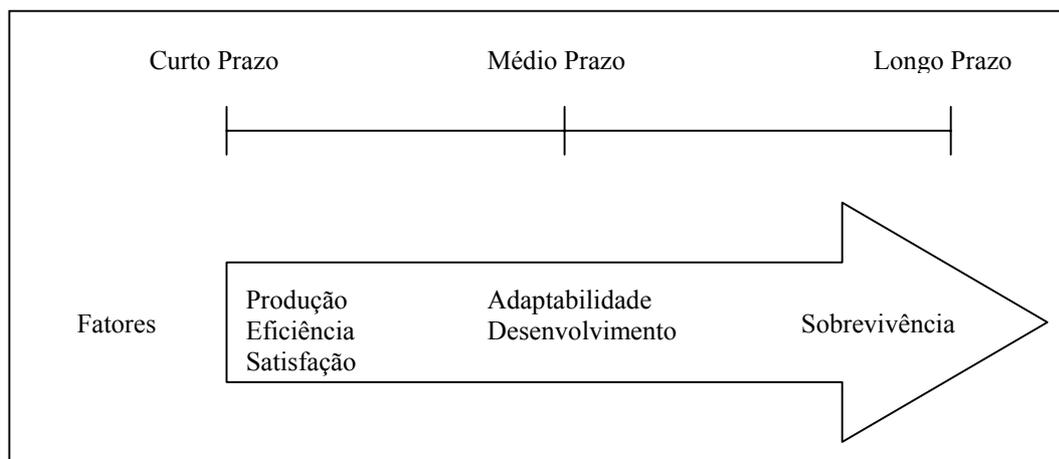
Estratégica de Custos, a visualização de outros determinantes considerados na análise do custo organizacional, além do tradicionalmente utilizado volume de produção e das relações de custo-volume-lucro. De uma forma geral, os indicadores do BSC de determinada organização deveriam contemplar os *cost drivers* dessa organização.

A figura abaixo ilustra como os determinantes de custos podem ser associados às perspectivas do BSC e, conseqüentemente, aos seus indicadores. Pode-se perceber que o *cost driver* ‘modelo de gestão’ permeia a visão e as estratégias organizacionais, não estando associado a uma só perspectiva, mas influenciando todas elas.



**Figura 5 – Relacionamento entre as perspectivas do BSC e os determinantes de custos**

Outra forma alternativa de análise dos indicadores do BSC é o cruzamento desses indicadores com os critérios que levam à eficácia. Esses critérios foram enumerados por Gibson et. al. (1988) ao criar um modelo de eficácia organizacional. Esse modelo mostra os critérios gerais para a eficácia do sistema empresa, relacionando-os com o aspecto temporal, conforme apresentado na figura a seguir:



Fonte: GIBSON, J. L. et. al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

**Figura 6 – Critérios de Eficácia Organizacional**

No curto prazo, os critérios de eficácia apresentados pelos autores são:

- **Produção:** competência organizacional em produzir a quantidade e a qualidade de produtos e serviços demandados pelos clientes/consumidores da organização;
- **Eficiência:** relação adequada entre recursos consumidos (*in-puts*) e os produtos e serviços produzidos (resultados obtidos ou *out-puts* do sistema);
- **Satisfação:** grau de aceitação social dos envolvidos no processo sistêmico, tanto dos agentes internos da organização, quanto dos agentes externos que se relacionam com a organização (fornecedores, clientes, governo, etc).

No médio prazo, conforme a figura 6, os critérios de eficácia organizacional são:

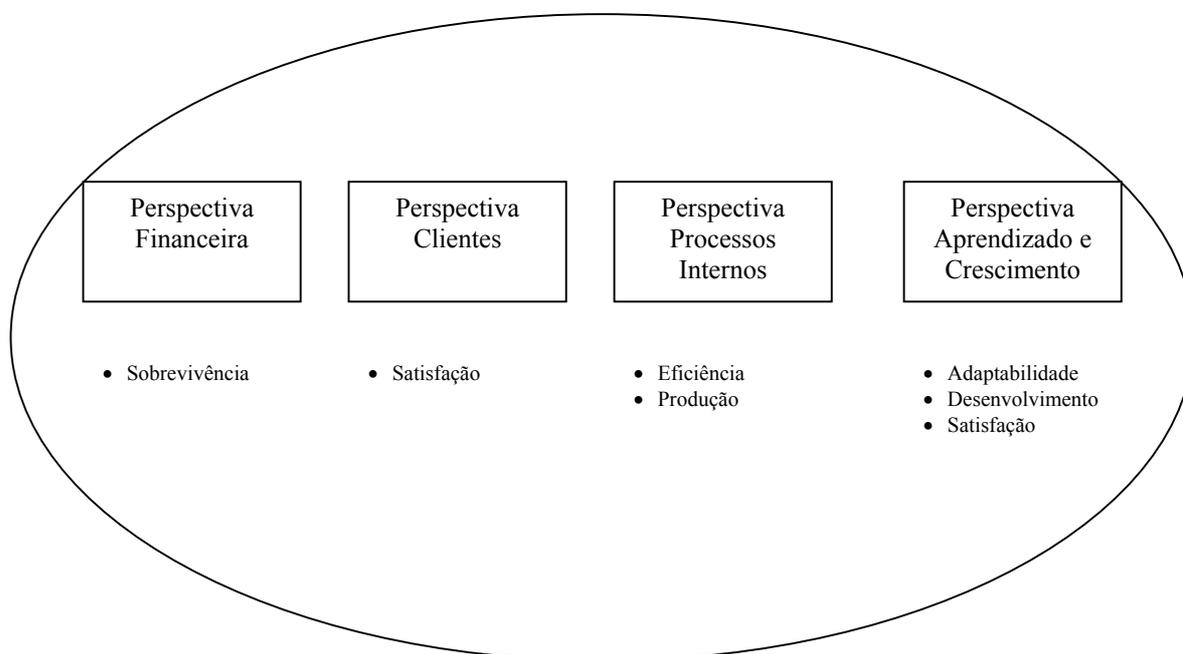
- **Adaptabilidade:** forma pela qual a organização reage apropriadamente às alterações que a afetam, tanto originadas interna quanto externamente;
- **Desenvolvimento:** relacionado aos investimentos feitos na própria empresa, no médio prazo, com o objetivo de aumentar sua capacidade de sobrevivência a longo prazo.

Para Gibson et. al. (1988, p.84), “o teste último da eficácia organizacional é sua capacidade de manter-se no meio ambiente. A sobrevivência, portanto, é a medida

última e de longo prazo da eficácia organizacional”. Eles acreditam que a sobrevivência organizacional está ligada ao aspecto temporal de longo prazo.

Deve-se destacar que Gibson et. al. (1998) não abordaram explicita e corretamente a questão da competitividade ao discorrer sobre a eficácia organizacional. Campos (1992, p.6) afirma que “o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade”. Ao obter vantagem competitiva, que passa pela obtenção de recursos e oferecimento de produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento, a empresa garante sua sobrevivência com vantagens e, portanto, é eficaz. Assim, a competitividade representa a junção dos conceitos de produção e eficiência abordados por Gibson et. al. (1998), mas não destacados por eles, uma vez que os autores não abordam a comparação entre a produção e a eficiência da empresa e a produção e a eficiência dos concorrentes.

Apesar de Gibson et. al. não levantarem a questão da competitividade, o cruzamento entre os indicadores do BSC da empresa e os critérios que levam à eficácia organizacional pode mostrar que os indicadores estão balanceados no aspecto curto/longo prazo, além de reafirmar a ligação entre os indicadores e a estratégia da empresa. Assim, os indicadores do BSC de determinada empresa deveriam estar inseridos dentro do contexto dos critérios que levam à eficácia organizacional. A figura a seguir exemplifica e ilustra esse cruzamento, através das perspectivas do BSC.



**Figura 7 – Relacionamento entre as perspectivas do BSC e os critérios para eficácia organizacional**

### 2.3.5 – Mapa Estratégico e Relações de Causa e Efeito

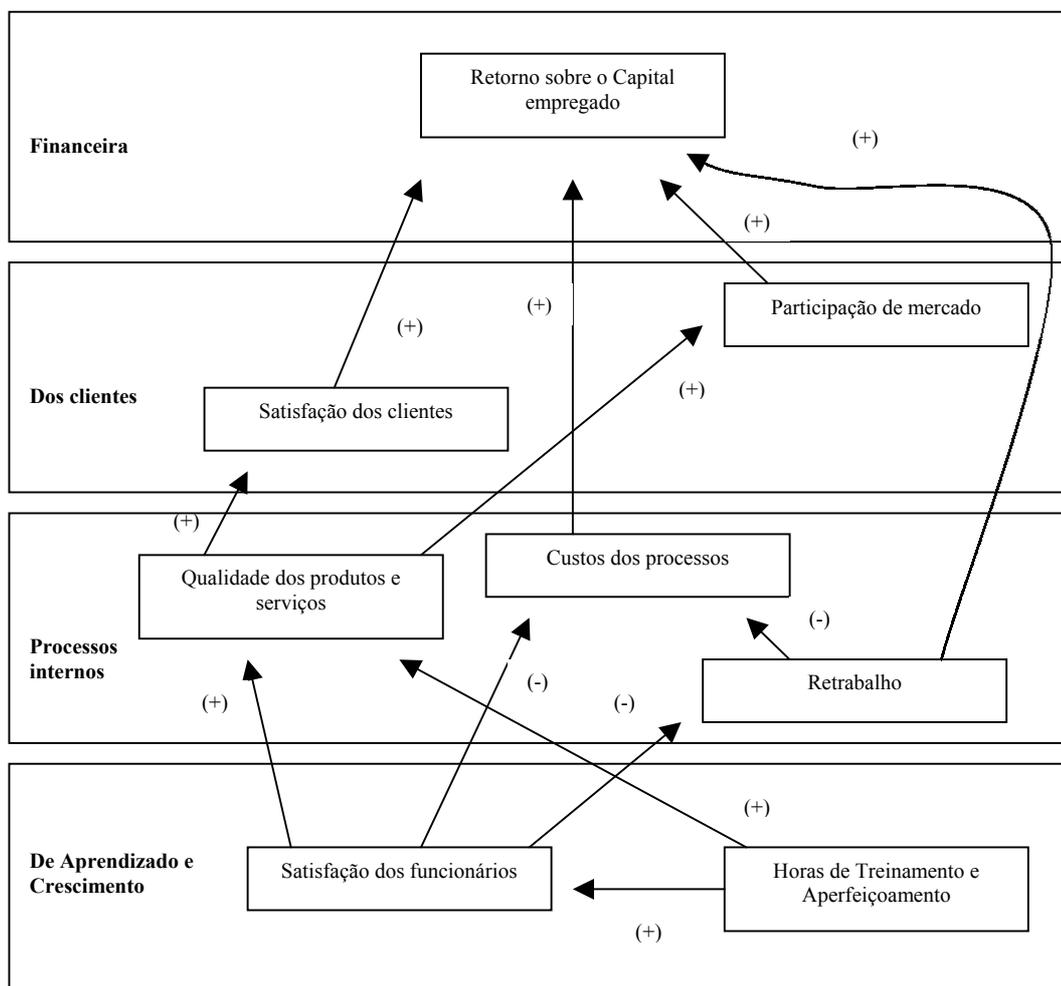
Conforme foi dito anteriormente, a concepção de utilização de indicadores monetários e não-monetários não é nova. Esta não foi uma criação de Kaplan e Norton, mas o ‘novo’ no conceito se refere à organização da avaliação de desempenho em torno de quatro perspectivas que, com seus indicadores relacionados entre si, exibem a estratégia organizacional. Gasparetto e Bornia (2000) confirmam esta afirmativa ao declararem que

a idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton, o que eles trouxeram de novo foi a estruturação do sistema de avaliação em torno de quatro perspectivas, as relações de causa e efeito entre os indicadores e uma demonstração de como esses indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.

O raciocínio sobre as causas e efeitos segue duas orientações. A decomposição da visão e estratégias em indicadores e objetivos que lhe dão apoio começa, a partir do alto, com a visão e a tentativa de obter indicadores que ajudarão a realizá-la. Quando

são comunicadas as metas a serem alcançadas pelos vários setores da empresa na forma do BSC, mostra-se como os indicadores formam uma corrente que leva à visão. Estas inter-relações funcionam em ambas as direções através das diversas perspectivas. Assim, conforme confirmam Olve et. al. (2001), “se tivermos que tomar as decisões certas sobre nossa estratégia e comunicá-las para a organização, devemos, primeiro, tentar vincular as diferentes medidas em nosso *scorecard* e determinar como elas estão inter-relacionadas, com base na experiência prévia ou nas suposições feitas.”

Veja, na figura a seguir, uma exemplificação das relações de causa e efeito entre os indicadores, no *Balanced Scorecard*. Observe que, apesar dos autores Gasparetto e Bornia (2000) afirmarem que, na figura, foram apresentadas as relações de causa e efeito entre os indicadores, o que efetivamente se apresentou foram as relações de causa e efeito entre os Fatores Críticos de Sucesso. Deve-se destacar que se obteve o mesmo resultado, ou seja, mostrou-se uma cadeia de relações de causa e efeito entre os FCS que finalizou na perspectiva financeira e representa um tema estratégico para a unidade de negócios.



Fonte: GASPARETTO, V., BORNIA, A. C. O balanced scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 7, 2000, Recife. *Anais...* Recife: [s.n.], 2000. Adaptado.

**Figura 8 – Relações de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard***

Inicialmente, os BSC formulados por Kaplan e Norton foram construídos a partir de entrevistas com executivos e *workshops* interativos, deixando que a estratégia surgisse espontaneamente. Após análise de muitos BSC desenvolvidos dessa forma, Kaplan e Norton concluíram pela necessidade de padrões referenciais que eles denominaram de ‘mapa estratégico’ (KAPLAN e NORTON, 2001a, p.81).

O mesmo é confirmado por Neely e Bourne (2000) quando afirmam que

a chave para desenvolver um bom sistema de mensuração é começar, não com a questão ‘O que nós deveríamos medir?’, mas com o mapa de

sucesso da organização. O mapa de sucesso é um diagrama de causa e efeito que explica a estratégia organizacional e a teoria dos gestores sobre como o negócio trabalha. O mapa de sucesso traça explicitamente os níveis que os gestores podem influenciar e o impacto que a influência destes níveis terá sobre o desempenho do negócio.

As denominações ‘mapa de sucesso’ e ‘mapa estratégico’ têm a mesma conotação para os fins deste trabalho.

Nota-se, portanto, a importância intrínseca da utilização do mapa estratégico na construção do BSC. O mapa estratégico descreve a estratégia organizacional de forma a explicitar as relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (2001a, p.81) afirmam que “o mapa estratégico do *balanced scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”. Desta forma, o mapa estratégico se converte na explicitação da hipótese da estratégia, sendo que cada indicador se transforma em uma parte integrante de uma cadeia lógica de causas e efeitos que “conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências” (KAPLAN e NORTON, 2001a, p.81).

Sobre as relações de causa e efeito, pode-se afirmar que, especialmente em grandes empresas, são acumulados dados suficientes para dar suporte a correlações significativas entre os indicadores. Isso significa que a validação da relação de causas e efeitos entre os indicadores do BSC pode levar um longo tempo, que podem ser meses ou anos. Conforme afirmam Kaplan e Norton (1996d, p.26):

No curto prazo, as avaliações dos gerentes sobre o impacto estratégico podem ter que se basear em julgamentos subjetivos e qualitativos. Eventualmente, entretanto, à medida que se vão acumulando mais evidências, as organizações poderão ter condições de oferecer estimativas sedimentadas sobre relacionamentos de causa e efeito.

No entanto, os mesmo autores afirmam que o simples fazer com que os gerentes pensem, de maneira sistemática, sobre as premissas que fundamentam a estratégia da empresa, já é uma melhora sobre a atual prática de se tomar decisões com base em resultados operacionais de curto prazo.

Como o mapa estratégico mostra as várias hipóteses do encadeamento entre os indicadores estratégicos, uma forma de determinação de padrões de relações causais

entre os indicadores do BSC poderia ser a análise estatística. Conforme mostram Kaplan e Norton (2001a), a Sears efetuou amplas análises estatísticas para determinar padrões de relações causais entre os indicadores do BSC. O modelo estatístico construído pela Sears mostrou as trilhas causais efetivas, desde as atitudes dos empregados até os lucros alcançados. Conforme afirmam Kaplan e Norton (2001a, p.323),

quando se dispõe de dados suficientes para fins de análise estatística, os gerentes contam com uma ferramenta poderosa para não apenas confirmar (ou rejeitar) a validade de suas hipóteses de relações, mas também para começar a estimar de forma quantitativa a magnitude e as defasagens das conexões entre os indicadores.

Uma forma de analisar o equilíbrio de causas e efeitos entre indicadores (de resultado e de tendência) poderia ser a utilização dos ‘diagramas causais’. Graham (2001) afirma que a forma mais tradicional de diagramação é o diagrama de ‘espinha de peixe’, também chamado de diagrama de Ishikawa. Nesse diagrama, as setas indicam os direcionadores causais e as áreas que conduzem, mas não são conduzidas, são, em sua maioria, indicadores de resultado.

De acordo com Brocka e Brocka (1994, p.212), esse diagrama é

uma representação gráfica das causas e efeitos para um problema particular. O diagrama pode identificar problemas anteriormente à coleta e análise dos dados. Quando se analisarem várias alternativas, pode ser utilizado para identificar várias influências que a solução pode ter sobre o problema (processo) se implementado.

Os mesmos autores destacam que o processo de construção do diagrama de causa-efeito passa pelas fases:

- 1) identificação do efeito;
- 2) identificação das categorias de causas principais;
- 3) identificação das causas secundárias; e
- 4) análise.

Logo, o diagrama de Ishikawa se adapta perfeitamente ao processo do estabelecimento do mapa estratégico organizacional.

Portanto, as relações de causa e efeito na concepção do BSC são de vital importância para a ligação entre os objetivos e medidas e a visão e estratégia empresariais. A

formulação dessas relações é mais bem definida através da montagem de mapas estratégicos, que refletem a hipótese da estratégia organizacional. Podem ser utilizados vários métodos para analisar e validar as relações de causa e efeito estabelecidas pelos mapas estratégicos, destacando-se a correlação estatística e o diagrama ‘espinha-de-peixe’.

O exemplo mostrado por Gasparetto e Bornia (2000) leva ao entendimento de que é possível estabelecer as relações de causa e efeito, dentro do BSC, a partir dos fatores críticos de sucesso, abandonando-se os indicadores para este fim. Nesse caso, ocorreria uma variação do modelo proposto por Kaplan e Norton, no sentido de que os indicadores mediriam os fatores críticos de sucesso, mas os FCS é que estariam conectados em uma rede de causas e efeitos. O modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton não contempla a conexão dos FCS em forma de relações de causa e efeito, abordando que as relações de causa e efeito devem ser feitas apenas entre os indicadores. Entretanto, acredita-se que o mapa estratégico oriundo da análise dos fatores críticos seria muito mais útil para fins de tomada de decisão que o levantamento das relações de causa e efeito através dos indicadores. Essa convicção é baseada na complexidade das relações causais geradas pelos indicadores, que dificultaria ou mesmo inviabilizaria uma visualização completa da estratégia empresarial e da forma como alcançá-la. As relações causais geradas pelos FCS dariam então uma percepção mais clara da estratégia da empresa. No entanto, a utilização dos FCS para o estabelecimento das relações de causa e efeito é prejudicada pela não possibilidade de utilização da correlação estatística como ferramenta de validação, por não haver quantificação. Restaria, para esse fim, apenas a utilização dos diagramas causais.

### **2.3.6 – Estabelecimento de metas estratégicas**

Uma vez que a visão empresarial foi decomposta em objetivos estratégicos através das perspectivas do BSC, os fatores críticos foram identificados e os indicadores estratégicos estabelecidos, é necessário que as metas estratégicas sejam definidas, para que se possa monitorar o alcance da visão organizacional.

O alcance (ou não) das metas estratégicas propicia a avaliação das iniciativas em curso da empresa, permitindo o estabelecimento de novas iniciativas, se for o caso, ou mesmo a revisão da estratégia, se necessário.

O estabelecimento das metas não é um ponto muito claro na literatura sobre o assunto. Costa (2001, p.121) destaca que não existe consenso sobre quem é o responsável por definir o padrão, se somente a alta administração ou se deve existir a participação dos empregados. O risco implícito na fixação de padrões derivados da participação somente da alta administração é que se pode estipular uma meta que esteja em um nível de dificuldade tão grande para os funcionários que cause um desestímulo no esforço para alcançá-la. Corre-se o risco oposto ao permitir a participação ativa dos empregados na fixação de padrões que irão gerar as metas estratégicas. Pode-se superestimar os custos e subestimar as receitas, o que levaria a um orçamento facilmente alcançável, que não estimula os funcionários a incrementar seu desempenho. Desta forma, acredita-se que o modelo de gestão utilizado pela empresa é o responsável por definir a forma como essa decisão será viabilizada.

Outro aspecto destacado por Costa (2001, p.121) relaciona-se à falta de balanceamento na dificuldade de alcance das metas pelos diversos setores da empresa. Para alguns setores, a dificuldade para alcançar determinada meta pode ser divergente da dificuldade de alcance para outros setores, o que pode gerar desestímulo no desempenho dos funcionários cuja dificuldade seja maior ou menor. De qualquer forma, prejudica o melhor desempenho esperado dos funcionários.

Kaplan e Norton (1997, p.235) recomendam o estabelecimento de metas de superação. Isto significa a fixação de metas ambiciosas para os indicadores que sejam compreendidos e aceitos por todos os funcionários da organização. O mapa estratégico, com as inter-relações de causa e efeito, é de fundamental importância para a identificação de como os vetores de desempenho irão influenciar nas medidas de resultado, tornando claro para o funcionário como suas atitudes irão influenciar no alcance da estratégia. Metas ambiciosas que estimulem o desempenho em

indicadores de tendência levarão ao crescimento excepcional nos indicadores de resultado, causando a transformação da empresa.

O *Balanced Scorecard* provou ser uma poderosa ferramenta para induzir a aceitação de metas agressivas, porque esclarece as relações de causa e efeito que serão utilizadas para alcançar um desempenho excepcional em indicadores integrados, e não apenas para melhorar o desempenho em indicadores isolados. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.236).

Assim, o estabelecimento das metas é de fundamental importância para o bom funcionamento do BSC. Deve-se destacar que as metas a serem estabelecidas devem ser difíceis o suficiente para causarem estímulo no seu alcance, mas não tão difíceis a ponto de causarem desistência (se a meta é inatingível, por que se esforçar para alcançá-la?). O BSC faz com que o estabelecimento de metas mais agressivas seja possível, pois as relações de causa e efeito proporcionam a compreensão e a aceitação dessas metas por parte dos funcionários da empresa.

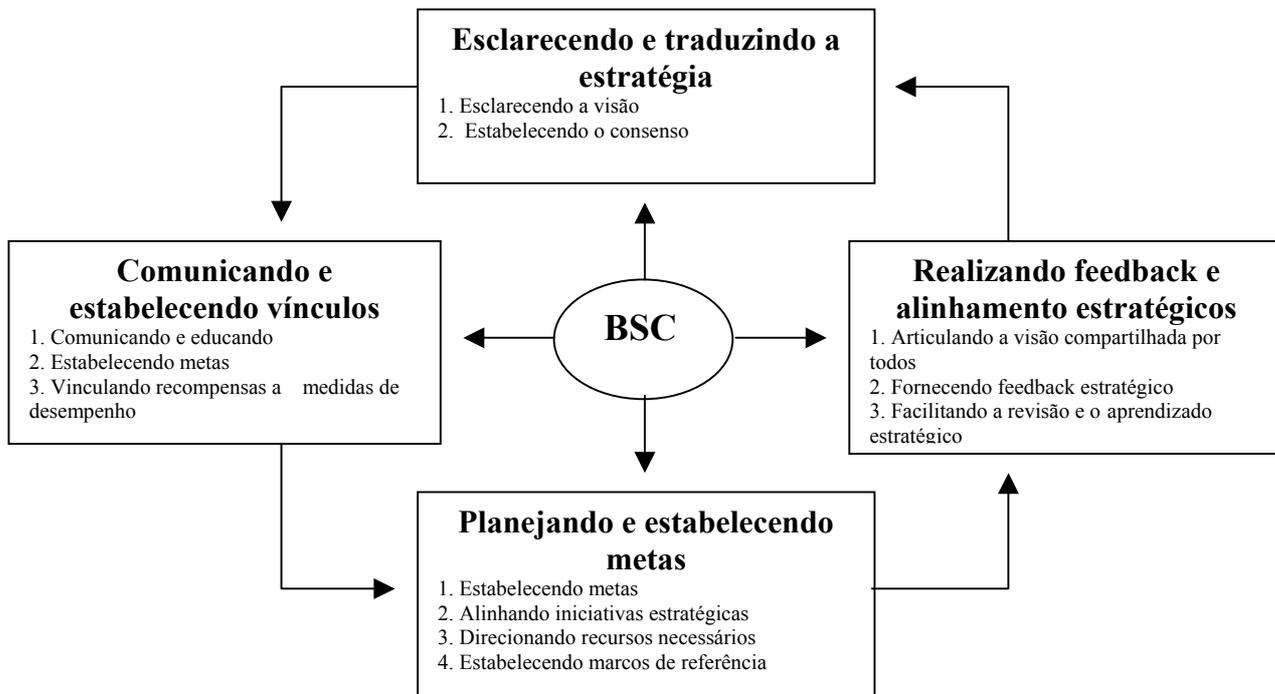
### **2.3.7 – O *Balanced Scorecard* como parte do processo de Gestão Estratégica**

Num primeiro momento, destacou-se que a finalidade do BSC era traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que descreveriam os direcionadores de sucesso de longo prazo.

Num segundo momento, o BSC passou a ser usado como parte de um sistema de informação para dar suporte ao processo de gerenciamento estratégico, possibilitando a correção da ineficiência nos sistemas tradicionais em ligar estratégias de longo prazo da empresa com suas ações de curto prazo. Usado nesta ótica, o BSC permite a introdução de quatro novos aspectos de gerenciamento, que contribuem para a ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. São estes os aspectos que se alinham com o processo de Gestão Estratégica, expresso através do BSC:

- Tradução da visão;
- Comunicação e Comprometimento;
- Planejamento de negócios;
- *Feedback* e aprendizado.

A figura abaixo mostra como Kaplan e Norton visualizam o BSC no contexto do processo de gestão.



Fonte: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Adaptado.

**Figura 9 – O Balanced Scorecard como parte do Sistema Gerencial**

A afirmação de que as empresas “estão utilizando o *scorecard* como um ‘sistema de gestão estratégica’ para administrar a estratégia a longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9) é contestável. Discorda-se da colocação dos autores sobre o BSC como um sistema gerencial. Acredita-se que o BSC é uma ferramenta que permite aos gestores a tomada de decisão de acordo com o processo de Gestão Estratégica. O BSC, como uma ferramenta gerencial, poderia ser usado como parte de um sistema de informação para o gerenciamento estratégico, sendo então uma porção do Sistema Gerencial, e não todo o sistema gerencial.

Assim, estabelecido que o BSC é parte do processo da Gestão Estratégica, pode ser decomposto em quatro aspectos, que serão a seguir explicitados.

‘Esclarecer e traduzir a estratégia’ mostra aos gestores a necessidade de formar um consenso em torno da visão e da estratégia da empresa, além de traduzir, em termos operacionais, essa estratégia. Conforme Kaplan e Norton (1996a), as declarações sobre visão e estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, que possam descrever os direcionadores de sucesso de longo prazo. Esses objetivos e indicadores devem ser aceitos por todos os executivos do alto escalão.

‘Comunicar e estabelecer vínculos’ permite aos gestores a comunicação da estratégia da empresa, de cima para baixo, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. É uma maneira de assegurar que todos os níveis da empresa entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estejam alinhados entre si. Para isso, os BSC geralmente se associam a três atividades, ou mecanismos, que traduzem a estratégia em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e das equipes: comunicação e educação, estabelecimento de metas e comprometimento das receitas (ou sistemas de remuneração de incentivo).

‘Planejar e estabelecer metas’ de negócio possibilita a integração dos planos comerciais e financeiros. Com o BSC, pode-se solucionar o problema da utilização de procedimentos separados para planejamento estratégico e para destinação de recursos para cada unidade da organização. Com o BSC, os gerentes podem empreender e coordenar apenas as iniciativas que os movam em direção aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.

‘Realizar *feedback* e alinhamento estratégico’ pode ser chamado também de aprendizado estratégico. Conforme Kaplan e Norton (1996a), o “*scorecard* possibilita que as empresas modifiquem suas estratégias refletindo em tempo real o aprendizado da organização”. Isso significa que o BSC permite que o gestor monitore e ajuste a implementação da estratégia e, se for preciso, efetue mudanças fundamentais na própria estratégia.

O aprendizado estratégico se inicia no processo de esclarecer a visão. A utilização de indicadores como linguagem facilita a tradução de conceitos complexos e muitas vezes confusos em conceitos mais claros e precisos de forma a gerar o consenso entre os gestores. O processo de comunicação e estabelecimento de vínculos anima a todos na organização a tomarem atitudes dirigidas para o alcance dos objetivos estratégicos. Isso é possível porque a ênfase nas causas e efeitos do BSC induz ao raciocínio sistêmico, possibilitando que os funcionários entendam como influenciam outros funcionários e a empresa como um todo. O processo de planejamento e estabelecimento de metas “define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.16). A confrontação entre as metas desejadas e o que é de fato alcançado mostra o que deve ser alvo de novas ações estratégicas – o processo de realização de *feedback* e alinhamento estratégico. Esse processo completa o ciclo mostrado na figura 9, e alimenta o processo seguinte, de esclarecer e traduzir a nova estratégia, para que os objetivos extraídos das diversas perspectivas sejam novamente analisados, atualizados e substituídos de acordo com a nova visão ‘aprendida’ ou aperfeiçoada através de todo o ciclo.

Assim, o BSC dá uma estrutura de gerenciamento da implementação da estratégia, permitindo que a empresa evolua sua estratégia em resposta ao mercado competitivo e ao ambiente.

A partir da criação do BSC, percebeu-se que algumas características empresariais são necessárias para o bom funcionamento do mesmo. No artigo A Revolução (2001, p.101), Kaplan destaca as características das organizações que usam o BSC com sucesso para identificar e realizar objetivos estratégicos. A primeira característica apontada é que, apesar de cada organização estudada por ele proceder à sua maneira, todas as empresas tinham uma liderança forte, atuante. A segunda característica é que as empresas estudadas efetivamente traduziram sua estratégia nos termos do BSC. Outra característica é que estas empresas levaram as estratégias de alto nível às unidades de negócio operacionais e aos departamentos de apoio. Uma quarta característica é que as empresas fizeram da estratégia uma prerrogativa cotidiana de

todos, levando ao estabelecimento de metas e objetivos pessoais e posteriormente ligando a remuneração do pessoal à realização dessas metas. Uma última característica é que as empresas incorporaram o BSC aos processos organizacionais, de forma a pertencerem ao planejamento e orçamento, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de informação interna.

Nascimento (2001) aponta como o BSC, acoplado ao orçamento tradicional, poderia resolver os quesitos orçamentários através de um quadro explicativo, reproduzido como segue:

**Quadro 1 – Orçamento Tradicional X Balanced Scorecard**

<b>Orçamento Tradicional</b>	<b>Conexão do Orçamento ao Balanced Scorecard</b>
Ênfase no curto prazo	O <i>Balanced Scorecard</i> conecta a estratégia (longo prazo) aos planos de curto prazo
Os orçamentos examinam áreas funcionais isoladas, como se elas fossem independentes	As relações de causa e efeito do <i>Balanced Scorecard</i> levam os executivos a possuir uma visão integrada dos processos de negócios
Ênfase nos aspectos financeiros da organização	O <i>Balanced Scorecard</i> agrega indicadores financeiros e não financeiros, tais como número de funcionários treinados e tempo de espera
Alcance de metas de custo como o principal objetivo a ser cumprido	Eventuais metas de redução de custos são integradas à estratégia maior da organização com os seus respectivos indicadores.
Confiança excessiva na extrapolação de tendências passadas	O <i>Balanced Scorecard</i> é parte de estratégia, que é um processo de estruturação criativa de novos planos
<i>Feedback</i> estratégico	O acompanhamento periódico do <i>Balanced Scorecard</i> ajudará aos gestores no <i>feedback</i> estratégico.

Fonte: NASCIMENTO, A. R. Integração entre o balanced scorecard e o orçamento empresarial. In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES. 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001. Adaptado.

Deve-se destacar que o quadro 1 apresenta alguns itens como problemas no conceito do orçamento. Isto não é verdade. Alguns dos itens apresentados como problemas existentes no orçamento dito tradicional são, na realidade, derivados do mau uso do instrumento ‘orçamento’. O primeiro item, ‘ênfase no curto prazo’, mostra a utilização do orçamento somente para planejamento a curto prazo. Nada impede que o orçamento seja usado para simular também estratégias de longo prazo. É claro que a utilização do BSC no processo de estabelecimento do orçamento facilita na conexão da estratégia e, conseqüentemente, possibilita a criação de um orçamento mais fidedigno com a visão e a missão empresarial. O segundo item, ‘exame das

áreas funcionais como se fossem independentes’, também mostra a má utilização da ferramenta, que não precisa ser utilizada dessa forma. O terceiro item, ‘ênfase nos aspectos financeiros da organização’, é uma colocação derivada do mau uso da contabilidade como um todo. É o uso da contabilidade dita ‘tradicional’, principalmente com finalidade externa à organização. O quarto item é derivado da forma de estabelecimento dos itens do orçamento e depende do modelo de decisão do gestor. Se o modelo for voltado somente para redução de custos como alcance das estratégias, assim será refletido no orçamento da empresa. O mesmo ocorre com o quinto item. Quanto ao sexto, ‘*feedback* estratégico’, esse não é problema do orçamento, mas sim daquele que o acompanha. Se mal acompanhado, o orçamento não dará *feedback* algum, muito menos *feedback* estratégico.

## **2.4 – Finalidade, Utilidade, Usos**

As experiências de diversos autores destacam a utilização do BSC em diferentes tipos de empresas, com objetivos diversos.

Herzog (2001, p.101) aponta que grandes empresas mundiais, tais como o Banco J.P. Morgan Chase, a Shell, a ABB, a Mobil e a General Motors vêm sendo administradas com base no BSC. A mesma autora mostra que, na experiência nacional, a utilização do BSC tem ocorrido na subsidiária da Alcoa (líder mundial no setor de alumínio), na Suzano (uma das maiores fabricantes brasileiras de papel e celulose) e na Embrapa (estatal dedicada à pesquisa no setor agropecuário).

Além das empresas destacadas anteriormente, pode-se também relatar a experiência da aplicação do BSC em uma unidade de negócios de uma Instituição de Ensino Superior Privada, relatada por Rocha (2000) em sua dissertação de mestrado.

Curtright et. al. (2000) apresentam um estudo de caso sobre a aplicação do BSC em uma instituição médica, a Mayo Clinic de Rochester, Minnesota. Sua experiência aponta para lições valiosas aprendidas no desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de performance. Eles afirmam que, para que haja o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de desempenho, é necessário tempo e compromisso

da alta gerência. Outra observação se refere aos indicadores de desempenho. Muitos indicadores, embora ideais, permanecem indisponíveis e necessitam do desenvolvimento de novos métodos para capturar os dados relevantes para fornecer indicadores significativos. Além disso, os autores destacam os diversos interessados nos informes advindos do sistema de mensuração de desempenho. Para eles, o público em geral, pacientes e pagantes esperam que o sistema de saúde articule e demonstre, em termos claros, o valor dos serviços fornecidos. Assim, sistemas de informações desenvolvidos para mensurar e reportar desempenho de sistemas de saúde necessitam produzir demonstrações facilmente absorvidas pelo paciente. Isso mostra que o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de desempenho é um processo contínuo, em evolução e interativo, o que se encaixa perfeitamente na filosofia do BSC.

Dentro de uma abordagem de gerenciamento governamental, Ellingson e Wambsganss (2001) recomendam que, ao invés de se avaliar os gestores baseando-se na conformidade com o orçamento, os gestores deveriam ser avaliados com base nos resultados relativos à missão da entidade. Apesar da missão das organizações orientadas para o lucro diferirem grandemente da missão da entidade governamental, muitas das técnicas usadas por organizações voltadas para o lucro podem ser adaptadas para a área governamental. Uma dessas técnicas, de acordo com os autores, poderia ser o BSC. Para os autores, para ser efetiva, a missão organizacional deve ser restrita o suficiente para ser alcançada, mas ampla o suficiente para permitir caminhos inovadores para encontrar as necessidades dos seus constituintes. Os autores destacam que

embora o desenvolvimento e a clarificação da missão não seja parte específica do *balanced scorecard*, atravessar o processo de desenvolver um *balanced scorecard* encoraja as organizações a claramente definir suas missões e especificamente identificar seus clientes.

Dentro de uma abordagem interna à organização, alguns autores destacam o BSC como útil na avaliação de desempenhos diversos, além daqueles já destacados no corpo deste trabalho. Um desses autores é Ingalls (1999), que apresenta a utilização do BSC na mensuração do desempenho da segurança dentro da empresa. Ele afirma que

quatro áreas funcionais representam os maiores determinantes da performance de segurança organizacional: 1)cultura/sistemas; 2) comportamento; 3) programas de segurança; e 4) aprendizado/crescimento. Estas áreas conduzem a performance de segurança e são mensuráveis. Combinadas, estas áreas formam a base para desenvolver uma abordagem balanceada para melhoramento contínuo.

Portanto, para Ingalls (1999), é possível a utilização do BSC para ligar a visão de segurança da empresa aos seus objetivos estratégicos.

Outros autores que apresentam uma abordagem interna da organização utilizando o BSC são Mâsih et. al. (2001). Esses autores destacam a utilização do BSC para a avaliação da relação custo-benefício de programas de treinamento de recursos humanos. Para os autores, a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC reflete quais competências devem ser buscadas para que a organização consiga um desempenho superior junto a seus processos internos, o que levará a clientes mais satisfeitos e, conseqüentemente, a resultados econômicos melhores. Depois de implementado, o gerenciamento com base nas informações do BSC facilitará a identificação de lacunas entre as competências necessárias e as que realmente existem, servindo como direcionador para a criação de programas de treinamento.

Uma abordagem diferente com relação à utilização do BSC é trazida por Curtis e Ellis (1997, p.17). Esses autores afirmam que o BSC pode ser usado também para o desenvolvimento de novos produtos. Em sua pesquisa, são identificadas áreas onde um processo pode ter um relacionamento desejável com um resultado, mas indesejável com outro. Juntos, o processo e os indicadores de resultado constituem um BSC suportado empiricamente para o desenvolvimento de novos produtos. O mesmo afirma Stewart (2001) quando mostra o uso do BSC em projetos. Para ele,

projetos podem ser considerados ‘mini-organizações’, requerendo os mesmos padrões da organização-mãe. Porque os projetos são mais estruturados e mais controlados que a organização como um todo, eles têm acumulado uma reputação de alta taxa de falha em um ou todos os fatores críticos de sucesso.

Stewart (2001) mostra que a abordagem do BSC pode ser utilizada para checar o desempenho através do ciclo de vida do projeto, o que propicia o melhor

gerenciamento do mesmo e conseqüente melhoria na saúde global da organização pelo fornecimento dos serviços do projeto.

Outra forma de utilização do BSC destacada na literatura é como parte de um sistema de avaliação baseado em conceitos econômicos. Aquino e Tachibana (1999) propõem a aplicação do BSC na avaliação do desempenho como parte de um modelo de gestão formal, voltado para a gestão econômica. Entretanto, eles destacam que

os riscos de ser (sic) considerado (sic) apenas os resultados econômicos está no fato da visão de curto prazo nos resultados econômicos causar uma dissonância com as estratégias de longo prazo. Ou ainda, pela não integração das estratégias em medidas financeiras não atingir o máximo da sinergia entre as estratégias, ficando o resultado econômico aquém do que poderia ter sido obtido.

O resultado econômico correto corresponde à variação do valor patrimonial da empresa, mensurado com base em conceitos econômicos, equivalendo à variação da riqueza da entidade. Reflete-se na perspectiva financeira do BSC, desde que os resultados estejam corretamente mensurados por conceitos adequados. Salienta-se que o risco da utilização da visão de curto prazo, apontado pelos autores, não existirá se a mensuração do resultado econômico for feita de forma adequada. Deve-se destacar que os autores, nesse trabalho, demonstram o uso do BSC como uma forma de complementação do modelo GECON. Este modelo objetiva a otimização dos resultados através da melhoria da produtividade e da eficiência operacionais, estando voltado para a eficácia empresarial. De acordo com o modelo GECON, a concretização da eficácia empresarial se verifica pela otimização do resultado econômico.

Outra abordagem encontrada na literatura refere-se à filosofia do *Just-In-Time*. Clinton e Hsu (1997) fazem a conexão entre a filosofia do *Just-In-Time* – JIT com o conceito do BSC. Para eles, ligar estas duas técnicas aumenta a eficácia de ambas. De acordo com estes autores, os estudos de implementação do JIT têm indicado que o movimento do sistema tradicional para o JIT tipicamente não tem causado alterações significativas nos sistemas de mensuração do desempenho já existentes. Para os autores, JIT pode ser descrito como uma gama de técnicas de manufatura e conceitos ou uma filosofia de fazer negócios que minimiza os níveis de inventário e

beneficia a empresa com os efeitos proporcionados por fazer isto. O JIT impacta o controle gerencial porque seu foco é mais no processo de manufatura. A base de fornecedores usada com o JIT é muito menor que com os sistemas tradicionais e frequentemente consiste de fornecedores certificados. As atividades do controle de manufatura do JIT podem ser mapeadas e direcionadas para os indicadores que seriam usados pelo controle gerencial no BSC. Assim, para os autores, o BSC pode ser uma ferramenta útil na sistematização do controle gerencial para acomodar mudanças radicais nas atividades que são trazidas pela implementação do sistema de manufatura JIT.

Como se nota na literatura consultada e apresentada, diversos autores dão relevo ao BSC e suas diversas aplicações. Pode-se perceber que alguns autores mostram uma abordagem mais completa, organizacional, atingindo a empresa como um todo e promovendo o gerenciamento global do desempenho empresarial. Outros destacam a utilização do BSC como solução de problemas específicos da empresa, tais como segurança e gerenciamento de recursos humanos, ou mesmo para partes da empresa, como projetos e novos produtos. Há aqueles ainda que conjugam a filosofia do BSC com outras abordagens, tais como o GECON e JIT. Mas as possibilidades de utilização do BSC não se restringem ao apresentado. Pode-se conjugá-lo com a utilização de diversas ferramentas gerenciais, tais como ABC, os diversos métodos de custeio, entre tantas outras formas de uso.

Pode-se perceber, portanto, que o BSC, mesmo usado de forma excêntrica (fora do que foi apresentado anteriormente como instrumento que traduz a visão e a estratégia organizacionais de forma a compartilhá-las com toda a empresa), pode trazer benefícios à organização por alinhar o foco organizacional na busca de alcance de metas e objetivos pré-estabelecidos, estruturados estrategicamente.

## 2.5 – Aspectos positivos do BSC reportados pela literatura

O primeiro aspecto positivo destacado na literatura a respeito do BSC refere-se à evolução do processo de gestão das empresas através de sua utilização. Chesley e Wenger (1999) acreditam que

a adaptação bem sucedida de modelos estratégicos requer uma co-evolução entre a organização e o modelo específico. Não somente os modelos devem ser adaptados para se ajustar às características únicas de uma organização, mas também as organizações precisam evoluir para lucrar com as lições incorporadas nos modelos estratégicos. No fim do dia, ambos, organização e modelo, estarão mudados.

O mesmo ocorre com o BSC. Da mesma forma que o BSC influencia a forma de gerenciamento organizacional, a organização influencia a estrutura do BSC como um todo. O resultado é a evolução de ambas as estruturas. Portanto, o BSC se adapta à organização em que está sendo aplicado, enquanto a organização também se adapta e evolui pela utilização do BSC. E isto se destaca como um ponto positivo do BSC, uma vez que promove o processo de evolução da empresa através do aprimoramento de sua gestão estratégica.

Outro aspecto positivo com relação ao BSC se refere à sua utilização concomitante com programas de melhoramento contínuo. Muitas empresas têm se esforçado para melhorar o seu desempenho. Entretanto, esses esforços, através de programas tais como Gerenciamento Total da Qualidade (*Total Quality Management – TQM*), competição baseada em tempo (*time-based competition*), motivação de empregados (*empowerment*) e re-engenharia, nem sempre estão ligados aos objetivos estratégicos organizacionais e, conseqüentemente, à visão da empresa. O resultado é a utilização de indicadores que atuam isoladamente e não estimulam o alcance das estratégias organizacionais de forma integrada. Isto é destacado por Kaplan e Norton, que afirmam que estes programas

são patrocinados por diferentes defensores, e eles competem entre si por recursos escassos, incluindo o mais escasso recurso de todos: a atenção e o tempo da alta gerência. Quando você usa o BSC como a pedra fundamental do sistema de gerenciamento da empresa, você pode focar todas as iniciativas organizacionais na obtenção de metas globais para medidas e objetivos estratégicos. (KAPLAN e NORTON, 1996a)

Os autores Dabhilakar e Bengtsson (2001) abordam que o papel do BSC é principalmente facilitar o foco, a alocação de recursos, a priorização e a coordenação completa das atividades de melhoramento contínuo. Os funcionários ou participam ou iniciam e executam essas atividades de melhoramento contínuo, e então a base de conhecimento local é explorada para melhorar a competitividade da empresa. De acordo com os autores, isso se alinha com o trabalho de Kaplan e Norton (2001a), onde eles afirmam que o papel do BSC é responder à questão sobre o que deveria ser feito, ao passo que o papel do TQM e outros programas é explicar como as coisas deveriam ser feitas. Ou seja, os programas de qualidade ajudam as organizações a fazer certo as coisas, enquanto que a estratégia tem a ver com fazer as coisas certas.

Este aspecto do TQM usado em conjunto com o BSC é realçado por Kaplan e Norton (2001b). Eles afirmam que as ligações de causa e efeito mostradas no mapa estratégico do BSC salientam os programas de qualidade por articular de dois modos que os melhoramentos no processo podem ligar-se aos resultados estratégicos. Primeiro, os melhoramentos na qualidade na perspectiva de processos internos deveriam levar à melhoria de um ou mais indicadores de resultado na perspectiva de clientes; segundo, melhoramentos na qualidade podem levar a reduções de custo, um resultado na perspectiva financeira. Como o BSC está ligado aos objetivos estratégicos organizacionais, ele orienta as organizações para que empreguem seus recursos escassos de pessoas e fundos não em melhoramentos de processos não-estratégicos mas sim em processos e iniciativas mais críticos (estratégicos), de forma a alcançar a visão organizacional.

Deve-se lembrar que a qualidade não se restringe aos processos internos, pois os processos internos antecedem à qualidade visualizada pelos clientes. Raupp (2001, p.520) afirma que “a definição de qualidade como adequação ao uso tem origem na satisfação dos clientes e volta seu principal entendimento para a perspectiva gerencial. A satisfação dos clientes é determinada pela qualidade e, quando o cliente identifica qualidade, isto se reflete em sua satisfação”. Fornecer serviços ou produtos com alto valor agregado sob a ótica do cliente será decisivo para a satisfação e retenção do mesmo, o que se refletirá no resultado financeiro da empresa. Isto

destaca a importância do emprego de ferramentas científicas na obtenção de indicadores para a tomada de decisão estratégica. Isto quer dizer que, com o BSC pode-se explicitar e avaliar, através da ótica dos clientes, as variáveis em que a empresa deverá se concentrar, em seu programa de melhoria da qualidade, para o máximo impacto nas variáveis latentes que provocarão aumento da satisfação, maior retenção e conseqüente crescimento do valor presente da carteira de clientes (*customer equity*) e do lucro da empresa.

Outro aspecto com relação ao BSC ligado à utilização do TQM se refere ao uso do BSC como ferramenta reveladora de processos inteiramente novos nos quais a organização deva ser excelente. Ao invés de somente melhorar os processos existentes, o processo do BSC foca as iniciativas de qualidade no melhoramento do desempenho desses processos recentemente identificados.

Por conseguinte, o uso do TQM associado ao BSC traz somente benefícios à empresa, pois o BSC mostra, através dos objetivos alinhados estrategicamente, quais as decisões que devem ser tomadas e o TQM mostra como as ações derivadas dessas decisões devem ser tomadas, o que induz a empresa a fazer o melhor para alcançar sua visão e seus objetivos estratégicos. Portanto, as duas metodologias são compatíveis em sua utilização simultânea.

Um outro ponto positivo com relação ao BSC se refere à tentativa de mensuração do Capital Intelectual. Martinez (1999) destaca que o BSC se sobressai como a mais útil ferramenta para medir e informar o capital intelectual até o momento. Segundo ele, o conceito de BSC, com alguns ajustes, pode ser transposto para o tratamento do capital intelectual, isto é, através de indicadores da competência pessoal e da estrutura externa e interna que podem ser estrategicamente controladas. A experiência de mensurar o capital intelectual através de indicadores ocorreu primeiramente na empresa sueca Skandia, em 1994. Segundo o autor, a informação disponibilizada sobre o capital intelectual incluía dados tais como a competência de seus empregados, índices de satisfação de seus clientes, capacidade dos sistemas de informação e muitas outras medidas de capital intelectual. A ferramenta usada pela

Skandia para gerenciamento do capital intelectual, denominada *Skandia Navigator*, é muito similar ao BSC de Kaplan e Norton, mas foca seus indicadores naqueles aspectos associados ao capital intelectual.

Considerando-se que o mais importante fator produtivo futuro será o capital do conhecimento, a utilização de uma ferramenta que propicie a mensuração do capital intelectual é um aspecto muito positivo para o sucesso das empresas. Esse sucesso será fortemente dependente do gerenciamento apropriado do capital intelectual. A mensuração do capital intelectual e de todos os ativos intangíveis da empresa não é feita monetariamente. Conforme é mostrado pela estrutura do BSC, essa mensuração se dá através de indicadores que muitas vezes são não-monetários. Eles revelam o comportamento de tais ativos, mas não conseguem estabelecer o valor monetário dos mesmos. Mas isto não tira o mérito da ferramenta de medir (de alguma forma) os ativos intangíveis da empresa que criam valor para o futuro da mesma, dentre eles encontrando-se o capital intelectual.

De forma a resumir os aspectos positivos do BSC encontrados na literatura consultada sobre o assunto, os mesmos foram relacionados para elucidar o entendimento:

- Adaptação do BSC à empresa e adaptação da empresa ao BSC: mostra que a utilização do BSC leva a empresa a evoluir seu processo de gestão;
- Utilização do BSC em concomitância com programas de melhoramento contínuo: mostra que o uso do BSC, simultaneamente ao uso de programas de melhoramento contínuo, é possível e recomendável;
- Utilização do BSC como tentativa de mensuração do capital intelectual: mostra que o uso do BSC, como alternativa de medição dos ativos intangíveis, abrange a mensuração do capital intelectual, que é um dos mais importantes ativos da era do conhecimento.

## 2.6 – Aspectos negativos do BSC reportados pela literatura

A literatura levantada aponta para alguns aspectos negativos na utilização do BSC. Esses aspectos serão abordados a seguir.

Uma das formas para o levantamento dos aspectos negativos foi a utilização da estrutura do TQM como forma de crítica ao BSC. Os autores que assim trataram o assunto, MCadam e O'Neill (1999) e Lee e Sai On Ko (2000), estabeleceram que a estrutura do TQM pode ser assim sumarizada:

- TQM é estrategicamente ligado às metas do negócio;
- O entendimento e a satisfação do cliente é vital;
- O entendimento e a participação dos empregados em todos os níveis são necessários;
- Existe necessidade de compromisso gerencial e consistência dos propósitos a serem alcançados;
- A organização é percebida como uma série de processos que incorpora ligações de clientes e fornecedores.

Assim, será iniciado um processo de análise do BSC utilizando a estrutura do TQM. Ressalta-se que não se trata de um comparativo com o TQM, mas a utilização da mesma estrutura para analisar o processo do BSC e apontar os possíveis aspectos negativos.

Com relação ao primeiro ponto da estrutura do TQM, MCadam e O'Neill (1999) afirmam que o BSC foi formatado contemplando quatro áreas-chave como elementos críticos da estratégia de negócios que devem ser mensuradas: financeiras, clientes, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. Desta forma, o BSC pode ajudar as empresas a equilibrar sua estratégia entre diferentes aspectos do negócio e também ligar indicadores às declarações de estratégia. Entretanto, o BSC permanece na intenção de efetivamente mensurar a estratégia ao invés de resultar em decidir sobre a estratégia.

Lee e Sai On Ko (2000), tratando do mesmo assunto, afirmam que esta é a principal razão pela qual se deve utilizar a análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Pontos fortes e fracos, Oportunidades e Ameaças) para construir os indicadores de desempenho críticos do BSC. Portanto, de acordo com os autores mencionados, um ponto negativo na utilização do BSC é a sua intenção de mensuração do alcance da estratégia no lugar de decisão sobre a estratégia. Os autores afirmam que a análise dos SWOT's resolveria esse problema. Marinho e Selig (2000) também reforçam essa crítica ao BSC ao afirmar que “o BSC não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que a mesma possui”. Entretanto, cabe aqui comentar que a função do BSC não é propor a estratégia e nem verificar se a mesma está coerente com a estrutura da empresa, mas de verificar se a mesma está sendo atingida, o que resulta na convicção que este aspecto negativo não é do instrumento BSC, mas do processo de gestão utilizado na empresa, que pode não ser adequadamente empregado.

Com relação ao segundo ponto da estrutura do TQM, MCadam e O'Neill (1999) apresentam que a ligação com a estratégia assegura que os indicadores e objetivos do BSC, com respeito a clientes, sejam consistentes e forneçam suporte para a estratégia organizacional. O BSC fortalece a ligação entre as iniciativas de melhoramento de clientes e a estratégia organizacional. Entretanto, o BSC não indica como novos clientes e mercados podem ser identificados. Nesse aspecto, Lee e Sai On Ko (2000) destacam que a maior fraqueza do BSC é a falta de ‘comos’. Uma saída poderia ser a ligação do BSC ao QFD – *Quality Function Deployment*, identificando os ‘comos’ do BSC. O QFD é uma ferramenta que fornece a ligação entre o grau de importância que os clientes atribuem a determinado atributo de um produto e a relação entre o benefício e o custo desse atributo com relação à satisfação que o cliente vê nesse produto. Concorde-se, portanto, que, para uma melhor utilização da ferramenta BSC, seria necessário a utilização de algum mecanismo que equacionasse o ‘como’ alcançar a estratégia no tocante a clientes. Mas isso não invalida o BSC, apenas não apresenta no seu escopo a forma como deverão ser implementados os planos de ação que resultaram da medição da estratégia.

Sobre o terceiro ponto da estrutura do TQM, MCadam e O'Neill (1999) afirmam que o BSC estratégico pode ser fracionado em BSC de baixo nível na organização e que cada operação poderia ter um BSC que seria rastreado de volta para o BSC estratégico global. Essa abordagem, também denominada de BSC individual, é bem aceita por permitir aos funcionários visualizar claramente sua própria área de envolvimento e como eles se ligam à estratégia maior da organização. Entretanto, certos objetivos do BSC podem se tornar muito fragmentados no baixo nível. Além disso, o entendimento do empregado sobre o BSC de alto nível pode se tornar tênue. Este ponto não pode ser considerado negativo, porque deriva da má utilização do instrumento, resultando que o BSC pode se tornar irrelevante devido à não compreensão dos funcionários da importância do processo.

O próximo ponto da estrutura do TQM aborda a questão da necessidade de compromisso gerencial e consistência dos propósitos a serem alcançados. MCadam e O'Neill (1999) afirmam que, idealmente, uma abordagem bem comunicada do BSC levaria a ações consistentes de gerenciamento através da organização. Entretanto, o BSC não estabelece qual modelo de gestão é mais adequado para a organização. Assim, um ponto negativo é que o BSC não especifica o modelo de gestão mais adequado à utilização do BSC. Mas deve-se salientar que o compromisso da alta gerência com a implementação do BSC é fundamental para o mesmo e que esse ponto já foi ressaltado em tópicos anteriores.

O último ponto da estrutura do TQM é sobre a percepção da empresa como uma série de processos que incorpora as ligações entre os clientes e os fornecedores. MCadam e O'Neill (1999) afirmam que, no BSC, as operações do negócio são baseadas em processos. Entretanto, as empresas podem não ser direcionadas inteiramente por processos mas podem ser uma mistura de funções e processos. Assim, os autores acreditam que isso se torna um ponto negativo na medida em que as funções não estão contempladas na estrutura original do BSC. Não se pode concordar com esta colocação, uma vez que o BSC não inviabiliza a visualização da organização como um conjunto de processos, funções e atividades.

Uma crítica feita ao BSC por Marinho e Selig (2000) aborda a falta de subsídios para a definição das metas do BSC. Como exemplo, eles destacam que, ao estabelecer as metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas como ocorre o *feedback* por parte das outras perspectivas (clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), a definição dessas metas é um ponto que não está claro na literatura sobre BSC, de acordo com os autores. Sobre essa crítica ao BSC, cabe comentar que, realmente, o estabelecimento de metas parte do modelo de decisão do gestor da empresa e, portanto, carrega um subjetivismo que não está devidamente equacionado na literatura sobre o BSC. Poder-se-ia, inclusive, ampliar a crítica no sentido de que o estabelecimento de objetivos estratégicos também carrega grande dose de subjetivismo. Mas a afirmativa de que não há *feedback* para o estabelecimento de metas nas perspectivas não financeiras é um pouco forte. Para esta definição, uma saída poderia ser a correlação estatística, que daria o relacionamento entre os indicadores e, conseqüentemente, o *feedback* necessário. A desvantagem da utilização da correlação estatística está no fato de que é necessária uma grande quantidade de dados, que esses dados tenham distribuição normal e que nem sempre estarão disponíveis para este tipo de instrumento. Portanto, acredita-se que sempre haverá uma carga de subjetivismo, maior ou menor, dependendo do modelo de decisão do gestor e da ferramenta de apoio utilizada junto ao BSC.

Para solução desse ponto negativo apresentado na literatura sobre o BSC, Marinho e Selig (2000) utilizam o conceito de Gestão Estratégica de Custos – GEC para dar apoio na definição das metas a serem alavancadas nas quatro perspectivas do BSC e para revisar a estratégia adotada. Os mesmos autores afirmam que outras metodologias poderiam ser utilizadas, mas devido à importância do controle de custos e sua interação com a estratégia utilizada pela organização, eles optaram por trabalhar com esta variável que é de grande relevância para as empresas voltadas para o futuro.

Assim, Marinho e Selig (2000) propõem um modelo utilizando a GEC como suporte para a tomada de decisão dentro da filosofia do BSC. O modelo proposto pelos

autores é constituído das seguintes etapas: Análise do Posicionamento Estratégico, Análise da Cadeia de Valor, Análise de Determinantes de Custos, Definição das Metas Estratégicas dentro das Perspectivas do BSC, e Relacionamento dos Objetivos estratégicos do BSC.

Como se pode observar os três passos iniciais são os alicerces da Gestão Estratégica de Custos (GEC). O quarto passo utiliza a GEC para análise das metas dentro das perspectivas do Balanced Scorecard, mais precisamente redução de custos, do BSC. O quinto passo procura relacionar os objetivos estratégicos, obtidos no passo anterior, num conjunto de hipóteses de causa e efeito. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. (MARINHO e SELIG, 2000)

Pode-se, então, constatar, através do modelo de informação apresentado por Marinho e Selig, que o BSC não é necessariamente uma ferramenta exclusiva da GEC. O BSC pode ser usado juntamente com outros modelos de gestão, apesar de ser grandemente ligado à Gestão Estratégica, por ser uma metodologia de avaliação de desempenhos que se coaduna com os seus princípios.

Para resumir os aspectos negativos do BSC encontrados na literatura consultada sobre o assunto, com os quais se concorda, relacionou-se os mesmos de forma sucinta para tornar mais nítido o entendimento:

- A literatura sobre o BSC não mostra ‘como’ alcançar a estratégia: esta deficiência do BSC poderia ser suprimida pela utilização de ferramentas, tais como o QFD, que, acopladas ao BSC, mostrariam ‘como’ alcançar a estratégia;
- Não há especificidade de qual modelo de gestão é o mais adequado ao uso do *Balanced Scorecard*;
- Existe grande carga de subjetivismo no estabelecimento de metas e objetivos estratégicos.

## **2.7 – Dificuldades de implementação reportadas pela literatura**

Diversas são as dificuldades de implementação relatadas na literatura sobre o BSC. Este ponto é muito rico e será apresentado a seguir.

Graham (2001) destaca que os indicadores do BSC podem ser usados de forma superficial e ineficaz. Para que isso ocorra, normalmente são usados indicadores muitas vezes numerosos demais para serem coletados e rastreados. Isso pode transformar o BSC em um documento tão volumoso e imponente que os gestores não o utilizam para a tomada de decisão. A criação de um bom BSC requer trabalho pesado, com análises e revisão da lista de indicadores fazem parte da ferramenta. Entretanto, o exercício de análise e revisão desses indicadores pode levar à tentação de adicionar mais e mais medidas a cada repetição. Esta dificuldade é reforçada por Lagrosen (2001), que aponta que a efetividade da abordagem do BSC é inteiramente dependente da habilidade de encontrar indicadores relevantes. O mesmo autor mostra que é vital encontrar os indicadores que possam dar uma visão apropriada da situação dos clientes e sua opinião sobre a empresa e seus produtos tanto quanto a situação dos empregados. Portanto, uma das dificuldades na utilização do BSC é identificar indicadores vitais dentro de muitos triviais.

Essa mesma dificuldade é denominada por Lingle e Schiemann (1996) de mania de mensuração. Como já foi mostrado anteriormente, muitos indicadores tornam a ferramenta pouco útil e é necessário encontrar, dentro de um enorme elenco de medidas triviais, aquelas que são estratégicas para a organização. Esse aspecto também é mencionado por McKenzie e Shilling (1998). A abordagem do BSC pode levar a muitos indicadores de mensuração do desempenho. Com muitas medidas e muitas metas em cada categoria, os funcionários da empresa terão dificuldade em determinar quais são importantes e podem não levar nenhuma a sério. Além disso, as metas devem ser consistentes e compatíveis. Atingi-las pode tornar-se um problema quando existem muitos indicadores e, conseqüentemente, muitas metas.

Outra dificuldade diz respeito ao enfoque dado pelos gestores em relação à vinculação entre o BSC e o TQM. Sobre essa vinculação, Kaplan e Norton (2001a) expressam que, muitas vezes, os gerentes estão tão envolvidos em projetos de TQM e melhoria contínua, que o BSC é visto como uma extensão lógica da filosofia de mensuração do TQM. Já foi afirmado anteriormente que o BSC é compatível com programas de TQM ou de melhoria contínua. Mas considerar o BSC apenas como

um projeto de melhoria da qualidade é desperdiçar seu enorme potencial de concentração e alinhamento da organização com a estratégia. Logo, outra dificuldade no uso do BSC pode ser a não clarificação dentro da empresa do seu objetivo principal, que é traduzir a visão e as estratégias organizacionais em um conjunto coerente e equilibrado de indicadores, o que levaria à sub-utilização desta ferramenta gerencial.

Outra dificuldade de implementação do BSC é destacada por Clarke (2000). Ele mostra que não se deve subestimar o tempo gerencial requerido na implementação do BSC. Caso isso ocorra, a confiabilidade sobre a ferramenta pode diminuir, além do desestímulo dos funcionários na implementação de uma metodologia que ‘não sai do papel’.

Uma outra dificuldade apontada por Clarke (2000) relata sobre o custo de se adquirir algumas das informações adicionais prescritas pelo BSC da organização. Esse custo deve ser considerado e examinado no contexto do seu valor para os tomadores de decisão, através da análise da relação custo/benefício.

Lingle e Schiemann (1996) mostram as mais freqüentes barreiras encontradas para o estabelecimento efetivo de um conjunto equilibrado de indicadores.

A primeira barreira, citada por Lingle e Schiemann (1996), diz respeito aos objetivos desfocados. Isso significa que o desenvolvimento de indicadores requer que as metas e os objetivos sejam definidos com precisão suficiente para serem mensuráveis. Esta é uma característica das áreas financeira e operacional, mas muitas empresas não investem o tempo necessário para definir com igual precisão outras áreas de desempenho, tais como satisfação de cliente, desempenho de empregados e velocidade de mudança. Isso pode levar à utilização de indicadores nem sempre adequados à mensuração do BSC. McKenzie e Shilling (1998) também destacam a dificuldade na mensuração dos indicadores escolhidos. Um exemplo que se pode dar é a satisfação do cliente que, indubitavelmente, é um importante indicador para qualquer negócio. Entretanto, as pesquisas, as caixas de opinião, ou mesmo as

pesquisas informais freqüentemente fornecem um número desproporcional de clientes insatisfeitos. Clientes satisfeitos podem nunca oferecer *feedback* positivo e valorável. O indicador deve ir à origem da questão. Talvez, muito da insatisfação do cliente seja baseada em defeitos de produtos, retorno de clientes, ou repetição de negócios, que são acuradamente medidos, facilmente rastreados, e estão dentro do programa de controle da empresa.

Outra barreira, citada por Lingle e Schiemann (1996), alude à confiança injustificada em sistemas informais de *feedback*. Esse aspecto denota que existem muitos mecanismos informais pelos quais as empresas recebem retorno sobre seu desempenho, tais como reclamações e críticas da força de vendas sobre produtos e serviços. As empresas correm o risco de ter muita confiança sem respaldo nestes canais de informação informal como mecanismos para mensuração de desempenho. Enquanto os canais informais de informação podem fornecer uma idéia do alcance dos problemas enfrentados pela organização, eles não fornecem informação acurada sobre a extensão de um problema existente em um grande cliente ou sobre a população de funcionários. Esta confiança pode prejudicar a utilização de indicadores efetivamente importantes para a organização.

Lingle e Schiemann (1996) também refletem sobre os sistemas de informação pré-existentes. Para eles, a maioria das organizações já tem algum tipo de sistema de mensuração pelo qual elas já gerenciam. Os funcionários dessas organizações podem resistir fortemente a novos modos de definir sucesso que não são familiares a eles. As empresas freqüentemente subestimam que a aceitação ativa do novo processo pela força de trabalho é requerida não somente para desenvolver um sistema de mensuração, mas também para implementá-lo.

Mckenzie e Shilling (1998) indicam como dificuldade que, quando o BSC é usado como base para medida de recompensa para os funcionários, dependendo da estrutura do BSC, os funcionários podem ser bem sucedidos em alguns indicadores enquanto falham em outros e ainda receber uma recompensa significativa. Portanto, determinar corretamente os pesos e influências de cada indicador sobre a

compensação é imperativo para que tal sistema de recompensa funcione adequadamente.

Mckenzie e Shilling (1998) também apontam para a dificuldade de que, ocasionalmente, as empresas esperam que os programas de recompensa, principalmente quando ligados ao BSC, ajam como gestores, supervisionando a força de trabalho. Enquanto programas bem desenvolvidos certamente ajudam, a distribuição dos indicadores e metas do BSC não será suficiente para controlar o trabalho dos funcionários. Interação, comunicação e gerenciamento contínuo devem acompanhar a ferramenta.

Outra dificuldade encontrada na literatura pesquisada sobre a implementação do BSC no seu aspecto operacional aborda a captação de dados relativos aos indicadores do BSC. David P. Norton, entrevistado no artigo *A Revolução* (2001), afirma que os sistemas tradicionais (tais como os *Enterprise Resource Planning* - ERP) só podem captar 40% dos indicadores do BSC. Ele reforça que

os sistemas de ERP tradicionais são acionados por transações, enquanto no *scorecard* entramos com outros detalhes, como competências, habilidades críticas, pesquisas de mercado, pesquisas com funcionários ou medições de entrega no prazo e coisas assim. Uma grande porcentagem dessas informações não existe nos sistemas por transação (A REVOLUÇÃO, 2001, p.103).

Entretanto, na mesma entrevista, Norton destaca que a criação de bancos de dados de alto nível não é complicada, apesar dessas informações não serem dados de transações, mas dados resumidos. Mas, ainda assim, constitui-se uma dificuldade na implementação do BSC.

Para resumir as dificuldades de implementação e utilização do BSC encontradas na literatura consultada sobre o assunto, os mesmos foram relacionados de forma sucinta para esclarecer o entendimento:

- Identificação de indicadores vitais entre muitos indicadores triviais;
- Sub-utilização do instrumento pela não clarificação dos objetivos do BSC;
- Subestimação do tempo gerencial requerido na implementação;
- Custo de aquisição de informações adicionais;

- Objetivos desfocados e, portanto, sem precisão suficiente para serem mensuráveis;
- Confiança injustificada em sistemas informais de *feedback*, que prejudica o uso de indicadores realmente importantes;
- Resistência ao novo (em relação aos sistemas de informação pré-existentes);
- Determinação correta da influência dos indicadores do BSC no sistema de compensação da empresa;
- Crença de que o uso do BSC como sistema de recompensa pode agir como gestor e controlar funcionários;
- Captação de dados relativos aos indicadores do BSC.

As dificuldades reportadas pela literatura consultada, listadas acima, serão comparadas com aquelas encontradas no experimento a ser descrito posteriormente.