

**RF-941**

## **A DISCUSSION ABOUT BALANCED SCORECARD LIKE STRATEGY MANAGEMENT TOOL IN THE ORGANIZATIONS**

Willians Ferreira Rufino (Grupo Educacional Flamingo, São Paulo, Brazil) –

[williansrufino@yahoo.com.br](mailto:williansrufino@yahoo.com.br)

Alessandro Marco Rosini (Facinter, Paraná, Brazil) – [alessandro.rossini@terra.com.br](mailto:alessandro.rossini@terra.com.br)

José Ultemar da Silva (Uninove, São Paulo, Brazil) – [ultemar@uol.com.br](mailto:ultemar@uol.com.br)

Arnoldo José de Hoyos Guevara (PUC, São Paulo, Brazil) – [arnoldodehoyos@yahoo.com.br](mailto:arnoldodehoyos@yahoo.com.br)

In a competitiveness market that we are living, it's necessary to be prepared with the existing necessities. That's meaning to have the truly information's to be warranty the success of organizations strategies. What could not be measure we can not manage of it, i.e., the organizations leaders needs understand that the information are so important and necessary and the information technology are only a tool to help the management of the labor individuals and that manage the organization development only with financials metrics is not more the only goals for it. The present article shows how the Balanced Scorecard – BSC can contribute to the organization strategies broken paradigms of organizations that are using these kind of strategies technologies like a indicator development systems.

Keywords: Strategies; Management; Organization Environment; Information Technology; Balanced Scorecard.

## **UMA DISCUSSÃO DO BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Em um mercado cada vez mais competitivo é necessário estar preparado para as mudanças. Isso significa ter as informações corretas a fim de garantir o sucesso das estratégias nas organizações. O que não pode ser medido não é gerenciado, ou seja, os líderes das organizações necessitam compreender que na era da informação as tecnologias da informação são apenas as ferramentas e que medir o desempenho e motivar os colaboradores com medidas financeiras não é mais uma garantia de retornos duradouros. O presente artigo demonstra como o Balanced Scorecard pode contribuir na gestão estratégica das empresas quebrando paradigmas daqueles que vêm ou utilizam esse tipo de ferramenta como um sistema de indicadores de desempenho.

Palavras-Chave: Estratégias; Gestão Organizacional; Ambiente Organizacional; Tecnologia da Informação; Balanced Scorecard.

## Introdução

Antigamente as empresas controlavam seus processos produtivos de maneira não tão inteligente, resultando em desperdícios e atrasos. Pode-se dizer, também, que até meados do século XX, redução de custos e avaliação do desempenho financeiro não eram prioridades, já que os gestores eram preocupados em sua maioria com a produção em massa para atender forte demanda.

De acordo com Silva (2003), até pouco antes do fim do século passado, ainda vivíamos copiando os antigos modelos de gestão, onde nas organizações se imperava a burocracia e a preocupação maior era com a divisão dos processos. No final dos anos 1990, face às crises e tantos modelos econômicos, algumas empresas passaram a adotar a mentalidade empreendedora e ética, visando à inserção no mercado global.

Dessa forma, as empresas atuando em nível internacional, enfocando métodos de avaliação, como o *Balanced Scorecard*, passaram a compreender o comportamento competitivo num sistema de desempenho, onde competidores, clientes, recursos se interagem continuamente de desempenho, promovendo assim grandes alterações e ótimos resultados em função dos vários aspectos que caracterizam o mercado globalizado.

Neste contexto, devido à globalização, houve uma inversão deste cenário, pois a concorrência entre as empresas aumentou e os clientes passaram a ter voz cada vez mais forte no mercado. Então para se tornarem mais competitivas as organizações passaram a buscar alternativas para melhor gerir os seus negócios. Um dos fortes aliados das empresas foi a tecnologia da informação, que proporcionou extração dos dados em informação, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. Assim, pessoas de diferentes culturas começaram a ter acesso a informações diversificadas em um tempo cada vez menor. Em meio a essa nova realidade vários conceitos foram criados para poder agregar essas informações para se atingir o almejado diferencial competitivo.

Muitas vezes nas empresas imagina-se que, escolhendo alguns indicadores (financeiros ou não financeiros, tradicionais ou não) e distribuindo-os pelas perspectivas de gestão, se está construindo um método de avaliação de desempenho ou *Balanced Scorecard*, porém isso está muito longe de ser a verdade. É, aliás, o oposto da mensagem e estudos realizados de Kaplan e Norton. Portanto, não se pode confundir *Balanced Scorecard* com a gestão por indicadores. O *Balanced Scorecard* desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton é usado na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura,

podendo utilizar-se de ferramentas de tecnologia da informação e os softwares de ERP como soluções de apoio. Assim, as estratégias empresariais podem contar como estes aliados na garantia de bons resultados.

Com a utilização correta do *Balanced Scorecard*, consegue-se orientar o desempenho atual e focalizar o desempenho futuro das organizações, pois esse tipo de abordagem constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

Segundo Costa (2006: 5):

*“Em suma, o que era uma preocupação deu origem, inicialmente, a um sistema de medição de desempenho que se transformou, primeiro, em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico e, depois num sistema de gerenciamento da estratégia, culminando numa nova forma organizacional focada na estratégia”.*

Complementando, segundo Kaplan e Norton (1997: 9), muitas experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial para o sucesso das organizações.

Freqüentemente, nas empresas, a avaliação do desempenho era discutida formalmente por meio de um instrumento de avaliação anual de desempenho, denominado de “Avaliação 360 graus”.

Pelos relatos obtidos junto à direção de muitas empresas, as lideranças eram preparadas para conduzir a reunião de discussão do desempenho e negociar os objetivos futuros. No entanto, estes encontros acabam não se limitando ao campo racional e pequenos conflitos existentes vinham à tona. Atualmente, a metodologia do *Balanced Scorecard* está contribuindo para assegurar o sucesso competitivo. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* complementa as medidas do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Futuro este que impõe, também, sobre as empresas um perfeito gerenciamento estratégico das informações, de forma que possa acompanhar a evolução dos processos.

### **Metodologia do Estudo**

Considerando o objetivo pretendido por este estudo, e ainda por se tratar de um tema, relativamente recente nas organizações nacionais, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem exploratória, por meio de análises discussões e de estudo de caso baseado no relatório de pesquisa da empresa International Knowledge Center Compass, divulgado em agosto de 2006 sobre Benchmarking, a respeito de Gestão de Desempenho e BSC, com a participação de 23 organizações de vários segmentos de atuação, das quais 12 utilizam o BSC.

Como instrumento de coleta de dados foi realizada entrevista realizada junto ao principal executivo de referida organização. Também, como arcabouço teórico, iremos discutir com base em pesquisas bibliográficas, as principais formatações que possam estar contribuindo para a implementação de forma estratégica do *Balanced Scorecard* nas organizações. Assim, nossa proposta neste artigo é abordar sobre o *BSC*; enfatizando uma indagação as melhores formas de como se utilizar o *Balanced Scorecard* na gestão estratégica das empresas.

Nosso interesse neste estudo foi de promover uma breve discussão sobre a utilização do *Balanced Scorecard* nas organizações, por acreditarmos que de algum modo, as empresas estavam utilizando-se de mais um modismo da administração e não como uma questão estratégica, idéia essa, defendida pelos principais autores desse assunto. Desta forma, buscamos na pesquisa que originou este artigo:

- Indicar os conceitos evolutivos do *Balanced Scorecard*,
- Demonstrar o uso do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica,
- Discutir algumas pesquisas realizadas sobre o uso do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras.

### **Modelo Contábil Tradicional**

Na década de 80, segundo Kaplan (1983), os EUA haviam perdido a liderança de gestão e de tecnologia para o Japão por um motivo bem simples: Os processos de decisão haviam mudado, mas a maneira de medir o desempenho continuava a mesma. Era necessário desenvolver novas metodologias e ferramentas que captassem essa nova realidade. A globalização fez com que o sistema contábil de custos entrasse em desuso por

não conseguir discutir questões como: mensuração de produtividade em nível de informação para tomada de decisão dos gestores, técnicas de procedimento, entre outros.

Na verdade, muitos concordavam que a contabilidade poderia concretizar um papel crítico no sentido de implementar novas tecnologias, desenvolvendo novas medidas não financeiras de desempenho, tais como qualidade, produtividade, entre outras, para avaliar o progresso da empresa junto a essas mudanças.

Costa (2006:2) complementa...

*“A utilização de medidas de desempenho mais amplas não só era importante para procedimentos de orçamento de capital e para o monitoramento do uso de novas tecnologias e de sistemas de manufatura flexíveis, como deveria estar presente ao longo de todo o processo de gestão”.*

Na verdade, é interessante revelar que muitos estudiosos desta época também criticaram por meio de artigos o sistema de controle utilizado até então, indicando a falta da estratégia e operação existentes nas organizações.

Percebemos que muitas empresas da era da informação usam apenas relatórios por meio de um modelo contábil estabelecido em uma época que as transações eram isoladas e sem concorrências entre as organizações.

Para as empresas da atualidade o modelo contábil ideal é aquele que além de medir os ativos tangíveis consiga incorporar a avaliação dos ativos intangíveis (nível de satisfação dos clientes, motivação dos funcionários, serviços de qualidade). Neste sentido, Kaplan e Norton (1997:7) completa...

*“A avaliação dos ativos intangíveis e as capacidades da empresa seria particularmente úteis, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes que os ativos físicos e tangíveis”.*

Sabemos que não é uma tarefa simples atribuir valor a esses ativos intangíveis, contudo eles são fundamentais para o sucesso contínuo das empresas.

### **O *Balanced Scorecard***

Percebendo que as tradicionais medidas contábeis, não criavam uma percepção clara sobre os caminhos a serem seguidos em longo prazo, Norton sob a consultoria acadêmica de Kaplan, em 1990, desenvolveram um projeto que abrangia várias empresas e que tinha por objetivo elaborar um novo modelo de medição de desempenho.

Conforme Costa (2006: 4)

“O estudo de Kaplan e Norton foi direcionado para chegar a um *Scorecard* multidimensional. Posteriormente é que ele passou a ser chamado de *Balanced Scorecard*, para indicar a característica de equilíbrio (*balanceamento*) entre as medidas de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*) e os de ocorrência (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho”.

Após essa divulgação, executivos da Rockwater e da FMC Corporation solicitaram a ajuda de Kaplan e Norton para implantar aquele sistema de indicadores. A intenção desses executivos, no entanto, era utilizar esse *Scorecard* multidimensional balanceado de maneira inovadora, muito diferente do que vinha sendo proposta. Ao invés de utilizá-lo como um sistema de medição e avaliação de desempenho, a intenção era utilizá-lo para comunicar as estratégias e a elas alinharem as empresas que dirigiam.

O *Balanced Scorecard* trouxe em um único relatório medidas balanceadas (equilibradas) que possibilitam agregar valor futuro para a empresa. Seria assim como um grande equívoco pensar que o BSC desconsidera as medidas financeiras tradicionais. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras, porém por entender que elas apenas revelam o desempenho passado e que ao mesmo tempo não é capaz de obter os mesmos resultados das empresas da era industrial (substituídas pelas empresas da era da informação), houve a complementação com medidas e vetores (podemos assim dizer) que impulsionam o desempenho futuro.

Uma idéia que reforça a importância do balanceamento das quatro perspectivas é a analogia de Kaplan e Norton (1997: 2) que indica o diálogo de um piloto com o passageiro (é afirmado pelo piloto que o único instrumento utilizado por ele é o que controla a velocidade do ar, garantindo um voo tranquilo devido a sua experiência com o equipamento).

Para as empresas da era da informação é inviável confiar em um conjunto de instrumentos incompletos ou com muitas vulnerabilidades, pois com a utilização equilibrada das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* é possível capturar os melhores ativos intangíveis proporcionando excelentes resultados em longo prazo.

Com a implantação do *Balanced Scorecard* percebe-se que ele não é um conjunto de medidores de desempenho genérico, pois se consegue individualizar os mesmos de acordo com a sua estratégia, cultura, visão e missão de cada empresa.

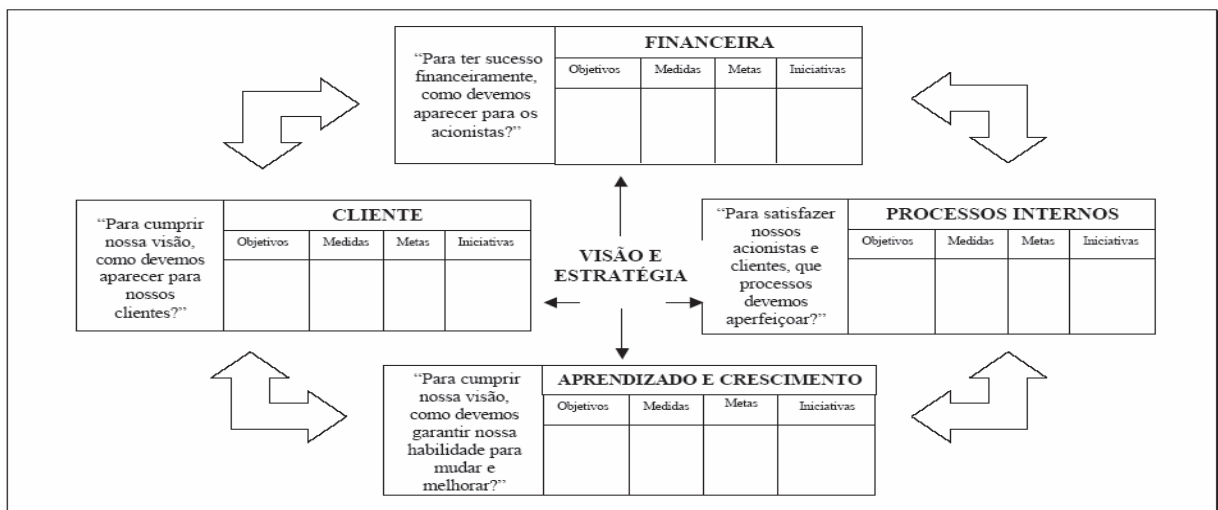
Segundo Chiavenato (2004), medidas e indicadores afetam o comportamento das pessoas. A idéia básica é: o que se faz é o que se pode medir. Aquilo definido pela organização como indicador é o que ela vai obter como resultado.

### O Desenho do Mapa Estratégico

Sabemos que não foram criados pelo *Balanced Scorecard* os elementos de metas, medidas, objetivos, pois, esses são necessários a qualquer sistema de gestão e controle. Todo sistema deve possuir um modelo para mensurar o seu desempenho, verificando atentamente o que se deseja captar. Sendo que no sistema é necessário um elemento avaliador para poder comparar-se com uma determinada referência (meta). E por último esse sistema deve possuir os elementos executores que definirão os caminhos para obter os resultados esperados.

Utilizando um conjunto de medidas, chamadas de KPI (*Key Perfomance Index*), para mensurar o desempenho conseguido em cada um desses objetivos. O mecanismo de avaliação são parâmetros definidos pelo *Balanced Scorecard* a curto, médio e longo prazo. E finalmente, para se saber como essas metas serão alcançadas, o *Balanced Scorecard* estabelece planos de ações estratégicas para cada uma das perspectivas.

**Figura 1 - As Dimensões Estratégicas do Balanced Scorecard**



**Fonte:** Adaptação do quadro *Translating Vision and Strategy: Four Perspectives* (Kaplan e Norton, 1996:, p.76).



### **As Quatro Perspectivas do BSC**

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto em longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Portanto deve-se ter em mente que o uso adequado do *Balanced Scorecard* é realizado pela interdependência dessas perspectivas.

#### **Perspectiva Financeira**

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Segundo Chiavenato (2004), para analisar o negócio do ponto de vista financeiro, envolve os indicadores e as medidas financeiras e contábeis, que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimento, valor agregado ao patrimônio e outros que a organização adote como relevante para seu negócio.

#### **Perspectiva dos Clientes**

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

#### **Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais as empresas devem alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado,



- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Segundo Albuquerque in Fleury (2002), “a análise das capacidades internas tem por objetivo os recursos organizacionais, identificando as forças e as fraquezas da organização no processo de formulação da estratégia. Além de suportar a definição de opções estratégicas viáveis, serve de orientação sobre as necessidades futuras de recursos e de competências a serem desenvolvidas”. Assim, as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Essa perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

As organizações podem não ter cérebros, mas possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotina, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. É neste processo que pessoas, sistemas e procedimentos se interagem.

### **Relações de Causa e Efeito**

“Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.(KAPLAN e NORTON, 1997, p.30).

Segundo McGee e Prusak (1999:26),

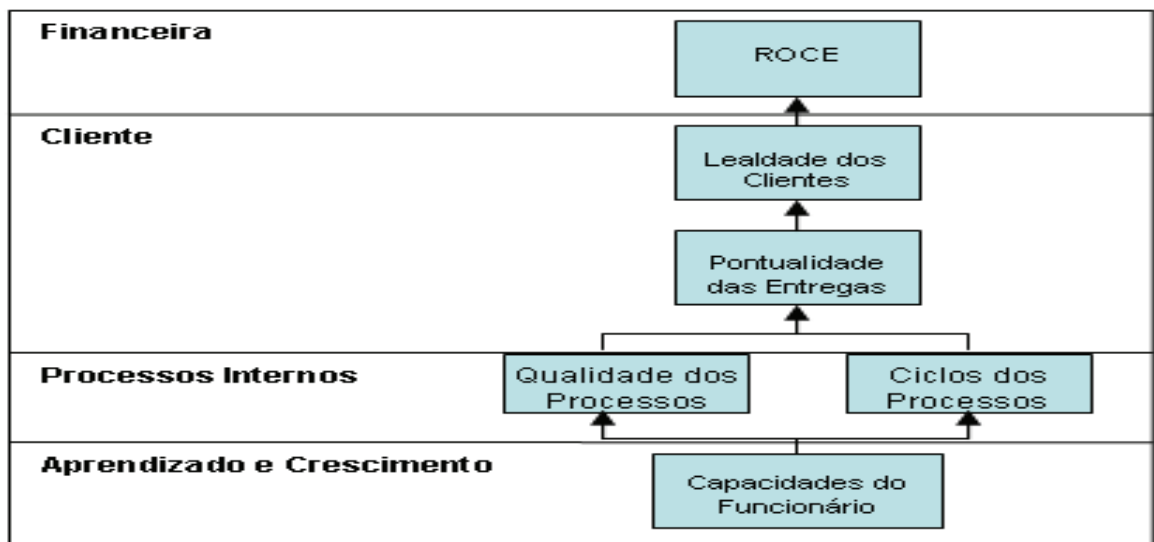
*“a estratégia competitiva representa ao mesmo tempo um problema de definição e execução. A definição de uma estratégia inteligente e competitiva, seja para o*

*reposicionamento de uma marca em decadência de forma a agradar a uma nova e recém-definida faixa de mercado, ou combinando tecnologias com originalidade para criar uma nova categoria de produto, é apenas um exercício teórico até que seja transformado em atividades rotineiras no mercado”.*

Podemos entender que os gestores devem fazer novas estratégias que revelem o caminho que será percorrido para cumprir as estratégias da organização, revelando as hipóteses levantadas por eles sobre os relacionamentos de causa e efeito entre a estratégia e ação. Esses mecanismos de causa e efeito necessitam interligar as quatro perspectivas, a fim de concretizar os objetivos e metas lançadas.

Assim, na figura a seguir podemos visualizar em uma reta vertical como isso funcionaria:

**Figura 2** - Ilustração simples de criação de valor



*Fonte:* Kaplan, Robert S. e Norton, David P. *The Balanced Scorecard*. 1996: 31.

Segundo Costa (2006, p.15), as estratégias são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento de causa e efeito entre os fatores de sucesso. Se houver erros na premissa, a estratégia de longo prazo definida pode não ser lucrativa. Nesse caso, pode-se ter um conjunto adequado de indicadores, corretamente inter-relacionados, que não será suficiente para orientar a gestão: *"se a visão está errada, o fato de ela ser executada bem se torna irrelevante"*.

Percebe-se que a implantação do *Balanced Scorecard* não é simples como muitos pensam, é necessário clareza da alta administração sobre os objetivos estratégicos, alinhados a proatividade dos envolvidos, além da disponibilidade dos recursos necessários.

### **O *Balanced Scorecard* como Utilização Estratégica**

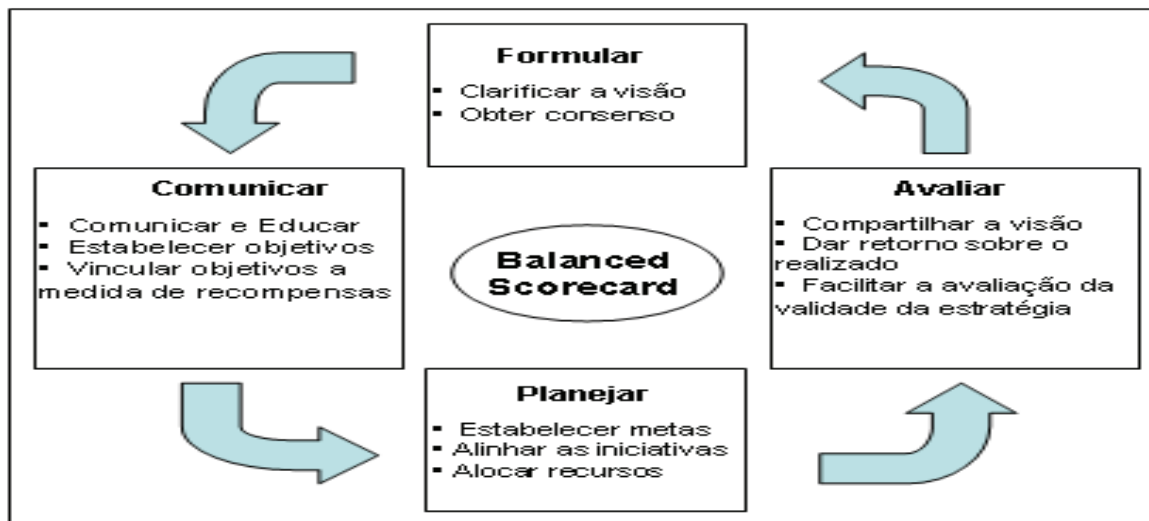
O passo inicial para a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica é a elaboração do mapa estratégico. Ele deverá ser absorvido por todos os funcionários ao ponto de saberem que este será usado como ferramenta de avaliação dos negócios, gestores e para a tomada das principais decisões da organização. Caso contrário, o mapa cairá em desuso ou os gestores não obterão os resultados esperados.

Na prática sabemos que a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica pode apresentar dificuldades como:

- Falta de entendimento dos funcionários sobre o que a empresa espera deles,
- A empresa comunicar a estratégia a todos, porém exigir dos gestores resultados de curto prazo,
- Atendimento das duas exigências acima, porém defasagem na competência dos funcionários para utilizar adequadamente a ferramenta.

Segundo Costa (2006, p. 42), o desenho do mapa estratégico em todas as perspectivas requer que os gestores descrevam uma mensagem clara do que se quer (dos objetivos às ações), considerando as defasagens de competências, seja referente à qualificação profissional das pessoas, seja quanto aos sistemas de informação e procedimentos. No entanto outros pontos devem ser enfatizados para que as pessoas realmente acreditem que o mapa será usado para a avaliação de desempenho e se sintam motivadas a buscar o desempenho esperado.

Esses pontos foram organizados por Kaplan e Norton (2001) da seguinte forma:

**Figura 3** – Gestão Estratégia: quatro processos

*Fonte: Adaptação do quadro Managing Strategy: Four Processes (Kaplan e Norton, 1996:77)*

### A Questão da Formulação do Mapa Estratégico

Que é a elaboração do mapa estratégico a fim de obter um consentimento dos líderes sobre os objetivos da empresa e das estratégias que serão utilizadas. Se os funcionários puderem participar na construção dos *scorecards*, a empresa obterá vantagens como: implantação de informações valiosas de outros responsáveis, entendimento sobre os objetivos de longo prazo e forte comprometimento para alcançar esses objetivos.

Por gerar uma grande mudança na cultura da empresa, a utilização do *Balanced Scorecard* pode enfrentar grandes resistências nas pessoas. O verdadeiro potencial desta ferramenta somente será revelado pela capacidade e comprometimento das pessoas, ou seja, ele tem a função de agregar os valores tangíveis e intangíveis da organização. Quanto mais indivíduos (líderes) compartilharem suas experiências nesse processo, menos vulnerabilidades haverá entre os objetivos e a estratégia a ser implementada.

### Comunicar

O segundo processo tem a função de conscientizar todos os funcionários a utilizarem a ferramenta, promovendo a compreensão da estratégia e a sua utilização de forma motivadora. Conforme Costa (2006: 45):

*Como essa tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações que usam scorecards recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: (1) comunicação e educação; (2) estabelecimento de objetivos; e, (3) ligação de recompensas às medidas de desempenho.*

A comunicação e a educação podem ser entendidas como a valorização dos indivíduos e posteriormente as equipes departamentais. Divulgando os resultados alcançados por eles, as pessoas passarão a ser mais desafiadoras de si mesmas. Segundo dados da pesquisa realizada pela Compass, a média de nível de comunicação da estratégia das 23 empresas esta em: 35% pouco abrangente, 43% abrangente e 22% muito abrangente.

Estabelecimento de objetivos: faz com que as equipes departamentais consigam estabelecer metas não utópicas de acordo com os últimos resultados apresentados.

Vinculação de recompensas: é o que motivará as pessoas a empenharem-se, mesmo que algumas pessoas a princípio não aceitem as mudanças que o *Balanced Scorecard* provoca nas organizações. Porém essas recompensas devem estar ligadas diretamente ao que foi estabelecido no mapa estratégico. O desafio dos líderes será justamente o de oferecer recompensas de acordo com o esforço despendido de cada equipe e também de buscar conhecer o que elas mais valorizam, procurando agir eticamente para não gerar discordâncias entre os departamentos.

Nesta estratégia, o *Balanced Scorecard* desempenharia duas funções. Primeiro, forneceria um mecanismo para que a liderança executiva se reunisse a fim de conversar sobre a estratégia da divisão e não sobre a qualidade do desempenho dos departamentos ou das áreas. Segundo, o BSC agregaria valor à estratégia de crescimento da receita da empresa, quando o foco na redução dos custos e aumento da produtividade fosse contínuo.

## **Planejar**

O terceiro processo demonstra como será o comportamento das pessoas diante das tarefas do cotidiano da empresa. Mesmo que todos saibam os objetivos e as medidas, é necessário priorizar as atividades mais importantes para o “todo”. É neste momento que os planos financeiros interagem com os corporativos, revelando se tudo que foi feito é coerente e, possível de se realizar.

Sabemos que muitas empresas se perdem no meio do caminho, pois não conseguem analisar se estão buscando os objetivos de curto ou longo prazo, além daquelas que tem as estruturas facilmente abaladas pelos fatores externos. Um dos erros mais freqüentes é não observar os detalhes da integração da iniciativa dos envolvidos aos objetivos estratégicos.

Costa (2006, p.47) elucida que ao identificar o que é crítico para o sucesso, o BSC exige que todos os gestores, tanto do nível operacional quanto do nível superior, centralizem suas atenções para esse reduzido conjunto de fatores críticos de sucesso. Uma vez definida a estratégia e identificados os direcionadores, o *scorecard* faz com que os gestores se concentrem em melhorar ou redesenhar aqueles processos críticos para o sucesso da organização. Essa é a forma mais clara de como o *scorecard* liga e alinha as ações à estratégia.

Portanto, os gestores precisam crer que para atingir os objetivos estratégicos de longo prazo é necessário dividi-los e/ou colocar referências (conquistas de metas de curto prazo), além de revelar a melhor forma que os recursos serão utilizados.

### **Avaliar**

O quarto processo mostra que de acordo com as avaliações da alta administração a estratégia poderá ser alterada em pleno andamento, caso seja necessário.

Isso revela a importância da comunicação rápida e eficaz dos envolvidos, observando tudo que ocorre na empresa relacionado aos objetivos estratégicos e também aos concorrentes. Essa comunicação deve dizer freqüentemente o que foi alcançado e o que falta alcançar. Funcionando exatamente como um *feedback* (retorno) do ponto inicial dos objetivos após todas as fases dos processos serem executadas, a fim de garantir a validade e concretização da estratégia em longo prazo.

Portanto, para que a empresa tenha sucesso na implantação desses quatro processos é necessário que os envolvidos sejam conscientes e convencidos que as mudanças na forma de gerir a estratégia beneficiarão a todos, e para tal, os líderes deverão motivar, valorizar e até mesmo reconhecer novas competências em seus funcionários.

Para muitos O *Balanced Scorecard* é apenas um “placar” que indica os resultados da empresa. É notável que diversas barreiras devam ser quebradas para que as organizações, principalmente as brasileiras, comecem a utilizar o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica.

A estratégia empresarial, que é para alguns um diferencial competitivo ou plano de ação é a base para a definição dos medidores das quatro perspectivas.

Uma metáfora usada por Kaplan e Norton demonstra a diferença entre o que se pode gerir com os sistemas gerenciais tradicionais ao pilotar um navio isolado por um ambiente estável e com o *Balanced Scorecard* estando em uma competição de barcos (sob mudanças climáticas e do mar). Os autores demonstram que a globalização exige constante adaptação dos líderes as constantes mudanças, e o *Balanced Scorecard* é flexível o suficiente para atender a essas exigências, desde que a estratégia planejada seja executada conforme planejada e que os mecanismos de hipóteses (causa e efeito) permanecem válidos. Enquanto que os sistemas gerenciais permanecem “presos” ou influenciados pelo ambiente externo (adquirindo resultados somente em pequeno prazo).

Conforme Costa (2006: 9)

*“A organização focada na estratégia, que tem o BSC como principal ferramenta de gestão estratégica, não incorre em dois erros comuns: erro de delegar decisões estratégicas para os níveis operacionais e erro de ocupar o tempo do gestor com questões operacionais. Dessa forma, ele resgata as funções estratégicas da direção da empresa. A capacitação, as habilidades, o conhecimento, enfim, o perfil do gestor da empresa focada na estratégia é muito diferente do perfil da empresa tradicional.”*

A verdadeira implantação de um *Balanced Scorecard* gera mudanças culturais na empresa e o seu sucesso depende de fatores como: nível de conhecimento dos gestores e da alta administração sobre o *Balanced Scorecard* e da sua própria cultura organizacional, estratégias alinhadas aos objetivos da empresa e coordenação de todas as pessoas envolvidas nos processos.

### **Origem, Análise e Discussão do Estudo**

A Compass divulgou, em agosto de 2006, o relatório da pesquisa de Benchmarking a respeito de Gestão de Desempenho e BSC. Participaram desse estudo 23 organizações de vários segmentos de atuação, das quais 12 utilizam o BSC.



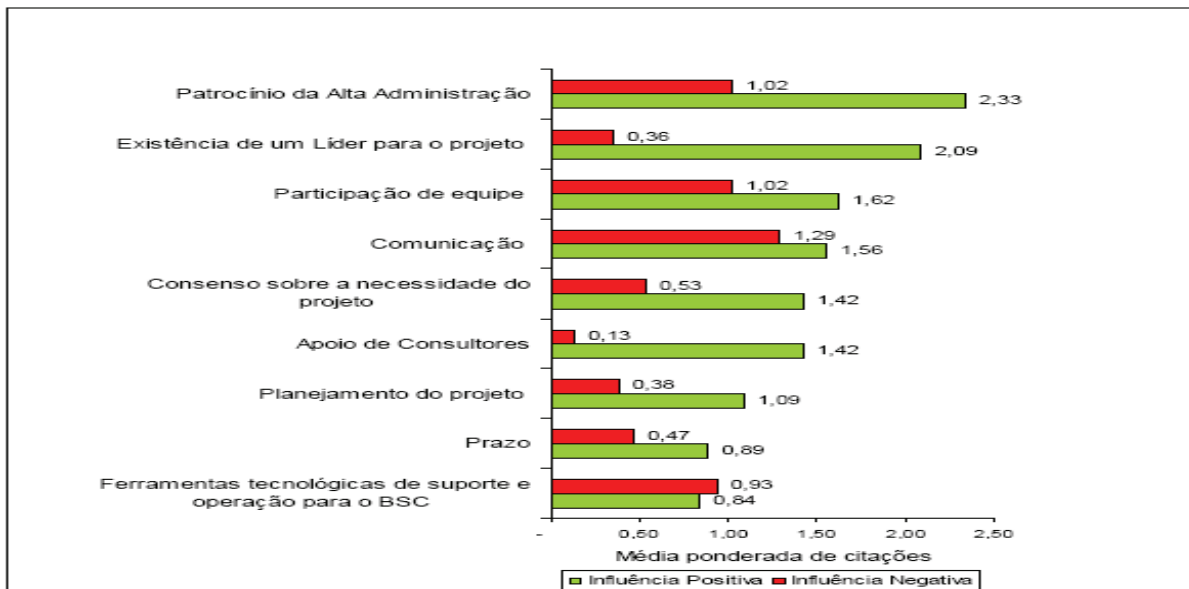
**Tabela 1** - Preocupações das organizações

Tipos de Falhas	Organizações que contam com BSC	Organizações que não contam com BSC
Foco exclusivo ou predominante em resultados internos	1	0
Foco no que se pode medir e não no que é relevante ao negócio	3	5
Não é claro para os empregados porque alguns indicadores são utilizados	7	8
Os indicadores não mudam quando as variáveis críticas de negócios se modificam	0	2
São tomadas ações/decisões por melhorias	2	3
Não há recompensas por melhorias	4	5
Não existem falhas	1	0
<b>Total de citações</b>	<b>19</b>	<b>23</b>

**Fonte:** Compass. Estudo de Benchmarking, 2006, p. 40

As empresas que usam o Balanced Scorecard na gestão estratégica têm menos preocupações, porém percebe-se que os resultados poderiam ser melhores.

O gráfico abaixo demonstra um confronto das influências negativas e positivas do estudo da Compass relacionados aos tópicos mais importantes para o uso adequado do *Balanced Scorecard*.

**Gráfico 1** - Confronto das médias ponderadas das influências positivas e negativas

**Fonte:** Compass. Estudo de Benchmarking, 2006, p. 40

Entre os fatores influentes a comunicação é o que mais chama atenção, visto que tem elevada influência positiva e a maior influência negativa. O “Patrocínio da Alta Administração” tem destaque por ser o fator mais positivo e o segundo mais negativo.

De acordo com outras informações comparativas do estudo da Compass, para implementação da estratégia e de suas ações viabilizadoras, os respondentes apontaram como as principais barreiras a “falta de feedback de como a estratégia está sendo implementada” e a “falta de a associação entre as estratégias e as metas de departamentos equipes e indivíduos”. Interessante observar que mesmo para as organizações que possuem o *Balanced Scorecard* esses fatores permanecem como os mais citados, porém em menor grau. Ainda nesse sentido, além das mesmas barreiras principais, as demais barreiras citadas também o foram em menor quantidade e com menor grau de relevância. Com relação aos motivos que levaram a implementação do *Balanced Scorecard*, destacam-se a “necessidade de alinhamento da organização a estratégia” e a “busca pela sinergia na organização”. Mesmo após a implementação esses motivos continuam como os mais citados.

Entre as influências para uma implantação com sucesso, destaca-se como a mais positiva o “Patrocínio da Alta Administração”. No sentido inverso “existência de ferramentas de tecnologia de suporte ao *Balanced Scorecard*” foi apontado como um dos fatores positivos menos influentes. Entre as influências mais negativas estão “Falta de comunicação e alinhamento sobre os conceitos do *Balanced Scorecard*” e “Existência de outros projetos em paralelo”. Entre as influências negativas a “Falta de ferramentas de tecnologia de suporte ao *Balanced Scorecard*” aparece como quarta colocada, fazendo crer que, apesar de não ser um requisito relevante em termos “positivo”, não considerá-lo pode trazer impactos negativos para o *Balanced Scorecard*. Por outro lado, “comunicação” é um tema bastante relevante para implementação do *Balanced Scorecard*, visto que foi bastante citada, tanto como fator positivo quando presente, e como fator negativo, quando ausente ou não adequado.

A partir da implantação as perspectivas que mais chamam a atenção da alta administração são as de processos internos e a financeira (dez citações cada uma), clientes (oito citações), crescimento e aprendizado (três citações).

Sobre a melhoria de desempenho estratégico da organização com a utilização do *Balanced Scorecard*: 50% concordam completamente, 42 % concordam parcialmente enquanto que 8% não tem opinião formada.

Em setembro de 2006 foi realizada uma entrevista com um *country manager* de uma multinacional que está em processo inicial de implantação do *Balanced Scorecard*. Das diversas perguntas realizadas colocamos as respostas que revelaram os seguintes pontos:

- Foi confirmado que as medidas financeiras eram as únicas analisadas pelas empresas há 15 anos para que fossem elaboradas as tomadas de decisão,
- O *country manager* entrevistado considera o *Balanced Scorecard* apenas um sistema de medição de indicadores,
- O entrevistado é um apaixonado pela tecnologia e a vê como a solução para a maioria dos problemas de curto em longo prazo da organização,
- Na empresa existe um foco muito excessivo nas medidas financeiras e de processos internos,
- A organização não tem a cultura de comunicar as suas estratégias aos colaboradores,
- O entrevistado valoriza muito mais o capital físico do que o intelectual.

De acordo com as respostas afirma-se que o *Balanced Scorecard* não trará muitas vantagens competitivas a essa organização, pois conforme Costa (2006: 77):

*Não há sistema de gestão que substitua o talento do gestor. O Balanced Scorecard é um instrumento para conduzir os gestores a refletir sobre os seus negócios de forma organizada e sistêmica, mas essa reflexão exige que os gestores tenham compreendido como a ferramenta pode ajudá-los e, além disso, tenham verdadeiramente aceitado a trabalhar com ela.*

Por meio de todos os estudos (Compass, Costa, Kaplan e Norton) levantados, o sucesso do *Balanced Scorecard* em uma empresa deve ser verificado por dois aspectos: implementação da tecnologia e seu uso (que necessita oferecer alto grau de utilização, aderência aos processos de negócios, confiança das informações geradas, além de estimular e motivar os colaboradores a utilizá-los).

### **Considerações Finais**

Por melhor que seja a ferramenta, o que devemos sempre ter em mente é que o mais importante a ser valorizado são os indivíduos nas organizações, pois conforme um ditado japonês “uma espada será inútil nas mãos de um covarde”.

O *Balanced Scorecard* revela ser um conceito interessante na gestão da estratégia porque exige da alta administração a quebra de vários paradigmas herdados da era industrial.

Nas empresas brasileiras, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como um grande diferencial competitivo, desde que se derive das reais estratégias e capacidades da organização. Como é notado o *Balanced Scorecard* não faz milagres, as empresas conseguem bons resultados com a utilização dessa ferramenta, porém eles podem ser ainda melhores.

Atualmente, a nova ordem econômica mundial sugere mudanças estruturais, administrativas e estratégicas expressivas, baseadas num modelo competitivo de caráter global. Neste sentido, as novas ferramentas de gestão estratégicas com o *Balanced Scorecard* também desempenham um papel importante no processo das relações entre as empresas e consumidores, possibilitando a todos grandes oportunidades e ótimos resultados, num cenário de extrema velocidade e de mudanças.

A perspectiva de crescimento e aprendizado não é tão visualizada pelos líderes e, é ela que possui inerente a força de relacionar as pessoas (capital intelectual), os sistemas (capital de informação) e a estrutura e procedimentos organizacionais (capital organizacional).

Segundo Silva (2001), as novas empresas não surgem somente em função da mobilidade do capital, mas também da conjugação de uma série de fatores: inovação tecnológica, empreendedorismo e formação dos profissionais. A gestão estratégica representa, de fato, uma evolução no mundo dos negócios; no entanto, só permanecerão nesse jogo os que estiverem realmente preparados.

Existem muitas empresas que possuem um excelente planejamento financeiro e até se destacam em conquistar e fidelizar os clientes. Agora em se tratando de compreender as estratégias a respeito do desenvolvimento do capital intelectual elas estão “engatinhando”. Na nova economia não há dúvidas de que são as pessoas as maiores responsáveis na criação de valor para as empresas (devido ao fato de possuir virtudes como: flexibilidade, inovação, agilidade, qualidade e comprometimento). Então visualizamos a seguinte situação: as pessoas são as mais merecedoras de atenção, porém são as menos compreendidas e investidas a fim de concretizar os objetivos organizacionais. Uma idéia que reforça isso é a reflexão feita por MCLEAN (1995: 3):

Atualmente, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar os recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver os seus equipamentos, jamais se recuperará.

Portanto, para a utilização correta do *Balanced Scorecard* é necessário que os responsáveis da organização, tenham objetivos claros para escolher as melhores estratégias de acordo com os recursos e capacitações intelectuais da organização.

### Referências

ALBUQUERQUE, L. G. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – 6ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

COMPASS - International Knowledge Center. **Estudo de Benchmarking, Gestão de Desempenho e Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, 08/2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. 2001a. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – FEA/USP, São Paulo.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, Boston, vol. 74, n.1, 1996, p. 76.

\_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard: A estratégia em ação**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_ . **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Massachusetts: Harvard Business School Press. Jan. 2001.

\_\_\_\_\_ . **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

McGEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCLEAN, Robert. **Performance measures in the new economy** (The Premier's Council of Ontario, Canadá) 1995, p.3.

SILVA, J. Ultemar. **A reorganização das Empresas no Comércio Internacional.** São Paulo: Revista Gerenciais, v.2, p. 7-14, set/2003.