

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS DAS PESQUISAS BRASILEIRAS ACERCA DO BALANCED SCORECARD

RENATA COELHO ALMEIDA DO CARMO

Vera Maria Rodrigues Ponte - Vponte@fortalnet.com.br

MARCELLE COLARES

Resumo:

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) para apoiar a gestão estratégica, o Balanced Scorecard (BSC) tem por finalidade integrar medições de desempenho com a missão e a estratégia empresarial, mensurando o desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, incorporando também medidas não-financeiras. O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar pesquisas brasileiras sobre o BSC. Foram analisados os principais temas abordados nos estudos sobre o BSC, as metodologias aplicadas no desenvolvimento das pesquisas e os principais resultados dos trabalhos apresentados no EnANPAD, no período de 2000 a 2004. Os trabalhos foram apresentados em diversas áreas do EnANPAD, observando-se uma maior concentração nas áreas de Contabilidade e Controle Gerencial (CCG) e Estratégia em Organizações (ESO). Verificou-se também uma maior participação de pesquisas sobre BSC em 2004. Com relação aos aspectos metodológicos, dentre os trabalhos apresentados, cinco foram classificados como pesquisas teóricas e quinze como teórico-empíricas. A análise das pesquisas possibilitou classificá-las em quatro categorias: Comparativa ? estudos que realizam análises comparativas das metodologias de elaboração do BSC ou confrontações entre o BSC e outros modelos de gestão ou sistemas de medição de desempenho; Implantação ? estudos que abordam questões relacionadas com a implantação do BSC ou investigam os resultados alcançados com a sua utilização; Indicadores ? estudos tratando da definição, construção e utilização de indicadores de desempenho; Integração ? estudos que investigam a viabilidade da utilização do BSC junto com outros modelos de gestão.

Área temática: Controladoria

Uma investigação sobre os resultados das pesquisas brasileiras acerca do balanced scorecard

Resumo

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) para apoiar a gestão estratégica, o Balanced Scorecard (BSC) tem por finalidade integrar medições de desempenho com a missão e a estratégia empresarial, mensurando o desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, incorporando também medidas não-financeiras. O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar pesquisas brasileiras sobre o BSC. Foram analisados os principais temas abordados nos estudos sobre o BSC, as metodologias aplicadas no desenvolvimento das pesquisas e os principais resultados dos trabalhos apresentados no EnANPAD, no período de 2000 a 2004. Os trabalhos foram apresentados em diversas áreas do EnANPAD, observando-se uma maior concentração nas áreas de Contabilidade e Controle Gerencial (CCG) e Estratégia em Organizações (ESO). Verificou-se também uma maior participação de pesquisas sobre BSC em 2004. Com relação aos aspectos metodológicos, dentre os trabalhos apresentados, cinco foram classificados como pesquisas teóricas e quinze como teórico-empíricas. A análise das pesquisas possibilitou classificá-las em quatro categorias: Comparativa – estudos que realizam análises comparativas das metodologias de elaboração do BSC ou confrontações entre o BSC e outros modelos de gestão ou sistemas de medição de desempenho; Implantação – estudos que abordam questões relacionadas com a implantação do BSC ou investigam os resultados alcançados com a sua utilização; Indicadores – estudos tratando da definição, construção e utilização de indicadores de desempenho; Integração – estudos que investigam a viabilidade da utilização do BSC junto com outros modelos de gestão.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Pesquisas sobre BSC.

Área Temática: Controladoria (15)

1 Introdução

As transformações ocorridas no mundo corporativo desde meados da década de 1970, provocadas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, passaram a exigir das organizações novos modelos de gestão, como alternativa para garantir a própria sobrevivência. Nesse novo cenário, a implantação de estratégias que assegurem vantagens competitivas sustentáveis para as organizações passou a ser imprescindível. Observa-se, porém, que a implantação de tais estratégias requer o desenvolvimento de modelos de gestão inovadores, que funcionem como vetores dessas novas concepções (FIGUEIREDO, 2002).

Dentre os diversos modelos voltados para a gestão estratégica, destaca-se atualmente o BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) para integrar medições de desempenho com a missão e a estratégia das empresas. Além de mensurar o desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, o BSC incorpora também medidas não-financeiras, tais como do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

A metodologia do BSC tem conquistado muitos adeptos no mundo inteiro. Apesar de se registrar apenas uma década de experiências de implementação do BSC, já há uma vasta literatura sobre o tema, mais centrada na explicação do que é e para que serve a ferramenta do que nas experiências de implantação. Verificam-se, também, alguns estudos que apontam

os problemas mais freqüentemente ocorridos na implantação do BSC, muitas vezes responsáveis pela sua descontinuidade, especialmente no âmbito das empresas instaladas no Brasil.

Várias pesquisas apontam o BSC como uma ferramenta completa, e que por isso contribui positivamente nas organizações. Entretanto, sua integral e bem-sucedida implantação nas empresas nem sempre pode ser garantida, devido a diversos fatores que podem influenciar negativamente o processo de implantação.

A agenda de pesquisas sobre o BSC vem ocupando lugar de destaque nos estudos da administração, tanto em âmbito mundial como nacional. Diante desse contexto, surgem os seguintes questionamentos, objetos de investigação nessa pesquisa: Quais os principais temas abordados pelos pesquisadores brasileiros nos estudos sobre o BSC? Quais as metodologias aplicadas no desenvolvimento das pesquisas? Quais os principais resultados dos estudos?

O objetivo geral do presente estudo consiste em investigar pesquisas brasileiras sobre o BSC. Como objetivos específicos, destacam-se: (a) apresentar uma visão geral do BSC e aspectos atinentes ao modelo; e (b) investigar as pesquisas sobre BSC apresentadas no EnANPAD no período de 2000 a 2004, compreendendo temas, metodologias e resultados.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, porquanto visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos. Segundo Gil (1994), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Quanto ao delineamento, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, em que inicialmente se procurou apresentar o tema em estudo, BSC, por meio da revisão da literatura especializada, e, posteriormente, investigar a presença do tema em pesquisas específicas. Entretanto, mais que quantificar, buscou-se analisar a ótica sob a qual é tratado o assunto. Portanto, como o intuito desta pesquisa é a compreensão do fenômeno “pesquisas tratando do BSC”, pode-se classificá-la ainda como de natureza qualitativa.

Para a realização do estudo, efetuou-se uma pesquisa nos anais do EnANPAD referentes ao período de 2000 a 2004, utilizando-se as palavras-chave *Balanced Scorecard* e BSC, nos 2.773 artigos disponíveis. A partir dos trabalhos encontrados na busca, realizou-se uma investigação daqueles que tratam do BSC como foco principal de pesquisa, chegando-se à seleção final de vinte artigos. Em seguida, fez-se uma análise de conteúdo desses estudos, apresentando-se os resultados mais significativos.

A escolha do estudo justifica-se pelo fato de o BSC ser um tema cada vez mais abordado na literatura, e porque se observa um crescente interesse por parte das empresas brasileiras em adotar esse modelo. A escolha do EnANPAD como veículo de comunicação para a investigação justifica-se pela sua relevância e credibilidade junto à comunidade científica.

2 O surgimento do BSC

Na era industrial, que compreende o período de 1850 a 1975, as empresas bem-sucedidas agregavam tecnologia aos seus ativos fixos para a produção em massa de artigos pouco diferenciados. Os controles financeiros utilizados para se analisar a eficiência da alocação do capital físico e financeiro adotavam modelos que ainda atendiam às necessidades das indústrias. Porém, com o advento da era da informação, essas medidas ficaram ultrapassadas, na medida em que as empresas passaram a agregar valor aos seus produtos e serviços, gerenciando, além dos ativos tangíveis, os ativos intangíveis. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser

substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo.

Acredita-se que para se manter no mercado, uma empresa deve utilizar sistemas de medição de desempenho de acordo com suas estratégias e capacidades, definindo-se assim o comportamento das pessoas dentro e fora da organização.

Diante desse contexto, o BSC foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão embasada somente nas medidas financeiras não mais se mostrava suficiente e que a dependência dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa para criar valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC agrega às medidas financeiras algumas outras de natureza não-financeira, que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

3 As características do BSC

Cabe ressaltar que a grande diferença entre o BSC e os sistemas de medição que utilizam medidas financeiras e não-financeiras reside no fato de que estes últimos geralmente servem para orientar melhorias localizadas, enquanto o BSC procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Da visão e da estratégia da empresa derivam objetivos estratégicos, os quais focalizam a organização sob tais perspectivas, formando assim a estrutura do BSC. Para esses objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas às iniciativas, de maneira que, se executadas, irão garantir o cumprimento das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa.

Acredita-se que o BSC constitui a base para o gerenciamento das empresas na era atual; ou seja, através do BSC os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC foi inicialmente desenvolvido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial. Mas sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócios, unidades de serviços, equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000).

Murakami (2004, p. 13) mostra as contribuições do BSC para a obtenção desse alinhamento. Segundo ele, com o uso do BSC, “existe uma real possibilidade de melhoria de foco, priorização de iniciativas e alinhamento estratégico”. Acrescenta, contudo, a necessidade do desdobramento do BSC nos diferentes níveis da organização, para que se dê o alinhamento.

Algumas características do BSC contribuíram para sua utilização como instrumento de alinhamento organizacional: a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas; a criação de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros para esses objetivos (VILLANI; NAKAMURA, 2003); a integração desses indicadores numa relação de causa e efeito; o desdobramento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores; e a derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da organização.

A evolução do BSC de instrumento de avaliação de desempenho para instrumento de gestão possibilitou a participação de todos os níveis da organização na elaboração e execução da estratégia. Isso foi demonstrado por Lima, Catani e Ponte (2003), ao estudarem empresas

no Brasil. Segundo eles, a implantação do BSC possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC e da priorização de ações.

4 A implantação do BSC

Diversos autores evidenciam a obtenção de importantes resultados pelas empresas que implantaram o BSC. Mas alguns relatam também diversos casos em que a sua implementação não foi bem-sucedida. Lewy (*apud* McCUNN, 1998) afirma que 70% das implementações do BSC não sucedem como se espera, falhando na implantação. Pesquisa realizada por Macedo-Soares e Ratton (1999) registra que muitas empresas brasileiras fazem uso da metodologia BSC como um delineamento para a modelagem do sistema de medição do desempenho da organização em âmbito mais abrangente, sem, contudo, associar técnicas adequadas para a medição propriamente dita dos principais indicadores, que representam as dimensões qualitativas em outros níveis organizacionais.

A partir de um estudo com equipes da alta gerência de doze companhias, Beer (1999, p. 8) identificou os “assassinos silenciosos”, nome que atribuiu aos fatores críticos, devido ao poder que exercem nas organizações ao minar quaisquer esforços de mudança, como, por exemplo, o BSC.

Dentre os assassinos silenciosos, Beer (1999) evidencia (a) o despreparo de uma equipe de alta gerência; (b) a frágil coordenação entre funções, negócios, ou regiões; (c) a debilitada comunicação vertical, quando não ocorre uma comunicação transparente e aberta com a alta gerência, inclusive sem a possibilidade de realização de críticas construtivas sobre sua conduta; (d) inadequados estilos gerenciais da alta direção, tal como o exercício de gestão autocrático (de cima para baixo) ou a atitude de deixar como estar, que tudo se resolve; e (e) obscuridade na priorização e nas estratégias a serem seguidas.

Por meio de estudo similar, que destaca o poder de ação dos assassinos silenciosos, Beer e Eisenstat (2000) reforçam o poder do aprendizado e da qualidade da gestão, citando como principais obstáculos às iniciativas estratégicas a qualidade da direção da organização, a qualidade do aprendizado e a qualidade da implementação.

Diversas são as razões de falhas nas iniciativas de implementação de um modelo de medição de desempenho empresarial. Estudando empresas que apresentaram dificuldades na implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997; 2000) identificaram fatores que incluíam desde falhas na estrutura e na escolha das medidas para o *scorecard*, até falhas organizacionais considerando-se o próprio processo de desenvolvimento do BSC e sua forma de utilização.

Apesar de destacarem que não há soluções-padrão, Olve, Roy e Wetter (2001, p. 333) admitem considerar alguns aspectos essenciais para o sucesso de implementação do BSC, mas alertam que o modo e a aparência do modelo estarão diretamente suscetíveis à observância de outros fatores organizacionais, como tamanho e idade da organização, cultura e qualificação do corpo funcional. Dentre os fatores evidenciados por Olve, Roy e Wetter (2001), destacam-se:

- a) apoio da alta direção durante todo o processo de construção e implementação do modelo na organização;
- b) prioridade da implementação do modelo BSC na empresa;
- c) composição do grupo do projeto, cuidando-se para que represente o quadro da empresa da forma mais aproximada possível;
- d) respaldo na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização;
- e) medidas definidas de maneira clara e consistente para toda a organização;
- f) relações de causa e efeito e equilíbrio entre as medidas, devendo ficar claro para a

- organização que diferentes medidas afetam-se entre si;
- g) fixação de objetivos para cada medida, assegurando-se de sua consistência com a visão e a estratégia da organização;
- h) integração do BSC com os sistemas de controle existentes.

5 Resultados e Análise dos Dados

Aqui são apresentados os resultados da análise dos vinte artigos publicados no EnANPAD no período de 2000 a 2004, trazendo como objeto principal de estudo o BSC.

5.1 Caracterização do universo de pesquisa

O ano em que se registrou maior concentração de trabalhos abordando o tema BSC foi 2004, com sete artigos, seguindo-se 2001 com seis, 2003 com quatro, 2002 com dois, e 2000 com um artigo (Tabela 1).

Tabela 1: Distribuição Quantitativa Anual de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD.

Ano	Quantidade
2000	1
2001	6
2002	2
2003	4
2004	7
Total	20

Fonte: Elaborada pelos autores

Os trabalhos foram apresentados em diversas áreas do EnANPAD: Administração da Informação (ADI), Contabilidade e Controle Gerencial (CCG), Administração Estratégica (ADE), Estratégia em Organizações (ESO), Gestão de Operações e Logística (GOL) e Gestão Pública e Governança (GPG). Verificou-se uma concentração maior nas áreas de CCG e ESO, registrando-se uma distribuição uniforme nas demais áreas (Tabela 2).

Tabela 2: Distribuição Quantitativa de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD – Por Área/Ano.

Ano						Total
Área	2000	2001	2002	2003	2004	
ADE	1	0	0	0	0	1
ADI	0	1	0	0	1	2
CCG	0	1	0	3	4	8
ESO	0	3	1	1	2	7
GOL	0	1	0	0	0	1
GPG	0	0	1	0	0	1
Total	1	6	2	4	7	20

Fonte: Elaborada pelos autores

5.2 Temas de estudo e resultados das pesquisas

Caracterizado o universo da pesquisa, este passa agora a ser analisado em quatro categorias: (a) Comparativa – compreendendo estudos que realizam análises comparativas das metodologias de elaboração do BSC ou confrontações entre a ferramenta e outros modelos de

gestão ou sistemas de medição de desempenho; (b) Implantação – reunindo estudos que abordam questões relacionadas com a implantação do BSC ou investigam os resultados alcançados com a utilização da ferramenta; (c) Indicadores – considerando estudos tratando da definição, construção e utilização de indicadores de desempenho; e (d) Integração – abrangendo estudos que investigam a viabilidade da utilização do BSC junto com outros modelos de gestão.

5.2.1 Comparativa

Walter, Bornia e Neto (2000) analisaram e compararam as metodologias de elaboração do BSC propostas por Kaplan e Norton (1997) e por Olve, Roy e Wetter (1999), identificando em quais situações elas são mais adequadas. Segundo os autores, quanto à formulação do *scorecard* corporativo, a metodologia de Olve, Roy e Wetter (1999) tem sua aplicação limitada às corporações cujas unidades atuam em mercados semelhantes. Em relação à presença da formulação da estratégia no processo de elaboração do BSC, os autores concluem que não há problema no diferencial proposto por Olve, Roy e Wetter (1999), cabendo apenas considerar que, dentro dessa metodologia, não se descreve um procedimento apropriado para a formulação da estratégia, sendo necessário recorrer-se, por exemplo, às cinco forças competitivas de Porter (1986).

Rodrigues (2001) buscou identificar se o grau de semelhança entre o Marco Lógico e o BSC é tão grande a ponto de caracterizar um mesmo método, e concluiu que ambos representam um retorno à concepção original da Administração por Objetivos (APO). Para o autor, a idéia central da APO permanece, ou seja, a da gestão por resultados segundo objetivos hierarquizados e integrados a uma estratégia comum. O que muda é a circunstância dessa implementação: antes, subordinada a uma estrutura rígida e funcional de organização; agora, inserida em um contexto de mudanças e de extrema flexibilidade organizacional.

Silva, Miranda e Júnior (2003) discutiram as possíveis semelhanças e diferenças existentes entre o modelo de medição atualmente utilizado pelo Instituto Xingó, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e o BSC, bem como apresentaram uma proposta de BSC para a referida OSCIP. Os autores constataram que essa organização ainda necessita aprimorar seu modelo de avaliação de desempenho no tocante à transparência, à objetividade e à clareza na determinação de seus indicadores de resultados. Segundo os autores, o que mais diferencia o modelo utilizado pela organização do BSC é que não há, dentro da organização, uma preocupação em avaliar todas as perspectivas ligadas ao projeto, mas apenas de avaliar o que a lei determina.

5.2.2 Implantação

Campos e Selig (2002) apresentaram um sistema de gestão ambiental que utiliza o BSC como ferramenta de integração das questões ambientais e estratégicas da organização. O SGADA, Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental, foi desenvolvido e aplicado numa organização de grande porte do ramo de entretenimento. Para os autores, uma das principais vantagens da implementação desse modelo relaciona-se ao benefício de se ter objetivos, metas e indicadores de desempenho ambiental integrados à visão da organização. Segundo os autores, outra vantagem reside no fato de que o processo de implementação acaba forçando os funcionários a adquirir maior conhecimento e entendimento não só sobre as questões ambientais, mas também sobre as questões mais críticas da organização. Entre as desvantagens do modelo, destaca-se o tempo de implementação, mais longo do que os processos tradicionais, com duração entre quatro e seis meses.

A partir de uma revisão da literatura, Goldszmidt (2003) reuniu os principais fatores críticos para a implementação e uso do BSC, de modo a auxiliar as organizações que o utilizam ou pretendem implementá-lo. Dois grupos de fatores críticos são identificados; o primeiro abrange aspectos gerais da organização, incluindo os processos organizacionais, cultura organizacional, existência de uma estratégia claramente definida e existência de inadequados sistemas de informação. No segundo grupo encontram-se fatores relacionados especificamente ao processo de implementação e uso do BSC, abrangendo a consciência da real finalidade do BSC e do esforço necessário para implementá-lo; liderança e apoio da alta administração; individualização do projeto; abrangência do projeto e uso de projeto-piloto; elaboração dos indicadores; perfeccionismo e simplicidade; equipe de projeto; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os sistemas gerenciais.

Wanderley, Meira e Souza (2003) procuraram identificar as características das indústrias de transformação que implantaram o BSC, utilizando um modelo de regressão logística. O estudo também visou encontrar o nível de utilização do BSC pelas empresas de Pernambuco, assim como identificar as razões para se adotar o referido sistema de avaliação de *performance*. Segundo os autores, a maioria das empresas pesquisadas (54%) afirmou não ter conhecimento do BSC, o que demonstra que os diretores de produção dessas empresas não tomaram ciência de um modelo amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial. Um percentual considerável de indústrias (22%) destacou que não se interessa pelo modelo, enquanto 18% das empresas responderam que se encontram avaliando, implementando ou utilizando o BSC.

Por meio do indicador EVA (*Economic Value Added*), Luiz (2004) verificou a capacidade do BSC para agregar valor para a Companhia Suzano de Papel e Celulose, após a implantação e utilização do BSC no ano 2000. Posteriormente, o desempenho dessa empresa foi comparado com a média dos índices das demais empresas do mesmo setor econômico, constatando-se, através da verificação da evolução do EVA, que a Suzano agregou valor após a implantação do BSC no ano 2000.

A partir de um estudo de caso, aplicado em uma rede de agências de um grande banco brasileiro, Rezende e Nogueira (2004) discutem a percepção gerencial sobre o alinhamento estratégico e a aplicação do BSC. Segundo os autores, a efetiva utilização do BSC como sistemática para a gestão da *performance* pode ser aprimorada na instituição estudada, mediante melhorias nos diversos fatores de alinhamento estratégico. Especificamente quanto ao ajustamento geral da rede de agências, os autores consideram que a organização estudada ainda não vivencia plenamente processos revolucionários voltados para a melhoria da gestão e da *performance*.

Pessanha e Prochnik (2004) analisaram a implantação do BSC em três grandes companhias atuantes no país, confrontando essas experiências com a proposta original de Kaplan e Norton (1997) e com as críticas encontradas na literatura especializada. Segundo os autores, nas empresas pesquisadas, algumas recomendações de Kaplan e Norton (1997) não foram seguidas, como a ampla comunicação do BSC aos funcionários e a integração do processo orçamentário (ainda predominante) ao planejamento estratégico. Além disso, constataram também que, nas três experiências de implantação do BSC, as medidas financeiras continuam predominando.

Rhoden e Henkin (2004) realizaram um estudo de caso numa instituição de crédito sem fins lucrativos, apresentando o desenvolvimento e a implementação do BSC e os impactos decorrentes dessa implementação. Os resultados do estudo indicam que as entidades do Terceiro Setor também podem beneficiar-se da implantação do BSC, desde que observadas as necessidades de adaptação do instrumento à instituição. A aplicação do BSC possibilitou ampliar o monitoramento da implementação da estratégia; auxiliou na informação às instituições que aportam recursos para o financiamento das operações da empresa; e

facilitou a disseminação e comunicação dos objetivos estratégicos da instituição. Os funcionários compreenderam melhor as necessidades da instituição, possibilitando aos colaboradores fazerem auto-avaliações mais eficientes em relação ao seu papel na instituição, por saberem mais claramente o que se esperava deles, nos diferentes níveis hierárquicos e funcionais. Foi desenvolvida a cultura de comportamento estratégico relacionado aos objetivos essenciais da instituição. O *feedback* estratégico também foi propiciado, envolvendo maior percepção, por parte do quadro executivo, sobre as relações de causa e efeito entre as áreas.

Através de um estudo de caso realizado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, a Embrapa, Galas (2004) identificou os fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica embasado no BSC, destacando aqueles relacionados aos gerentes nos diversos níveis. O grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização foi considerado o principal fator para o sucesso na implantação de um instrumento de gestão como o BSC.

5.2.3 Indicadores

Pace e Basso (2001) tratam da crescente importância do uso de medidas não-financeiras em sistemas de mensuração de desempenho empresarial, e avaliam as aplicações apresentadas na abordagem contida no BSC. O alinhamento das medidas numa relação de causa e efeito é apontado como condição essencial para a construção do BSC e para o reconhecimento das medidas não-financeiras como direcionadoras de desempenho e de criação de valor. A não-verificação da relação leva à aceitação de indicadores inadequados e a uma disfunção organizacional. Concluem que há uma relação de dupla afetação quando analisada a relação existente entre o cliente e o desempenho financeiro da empresa; que a satisfação do consumidor afeta o desempenho financeiro; e que este, ainda que não diretamente, impacta na satisfação do consumidor. Entretanto, segundo Pace e Basso (2001), poderão existir medidas de avaliação da satisfação do consumidor capazes de direcionar num único sentido a criação de valor, podendo ser medidas financeiramente.

Por meio de uma pesquisa exploratória, Nakamura e Mineta (2001) verificaram e analisaram o nível de conformidade entre as visões dos executivos no tocante a sistemas de medição de desempenho, e os pressupostos e conceitos por trás do BSC. Segundo os autores, as idéias dos executivos acerca do que deve ser um sistema de indicadores de desempenho no contexto do controle estratégico de uma organização estão fortemente alinhadas com a filosofia geral do BSC, principalmente no tocante ao uso de indicadores financeiros e não-financeiros, bem como ao estabelecimento de relações de causa e efeito entre as variáveis envolvidas.

Por meio de uma pesquisa qualitativa em supermercados localizados no interior de São Paulo, Ghisi e Silva (2001) procuraram identificar a existência de indicadores de desempenho como ferramenta para avaliação das estratégias de ECR (*Efficient Consumer Response*) nos varejistas de menor porte, assim como a possibilidade de se introduzir o BSC nessas empresas. O objetivo da pesquisa foi conhecer o que vinha sendo feito em relação ao uso de indicadores de desempenho para o melhor gerenciamento do ECR nos supermercados pesquisados. Segundo os autores, em nenhuma dessas empresas foi verificado o emprego de algum tipo de indicador de desempenho. Foi igualmente constatado que a utilização de indicadores de desempenho na avaliação do ECR é fundamental para que varejistas e fornecedores consigam avaliar os investimentos realizados e as estratégias definidas. Os autores entendem que o BSC pode assumir um importante papel nesse aspecto, porquanto possibilita que os varejistas não apenas se auto-avaliem, como também avaliem o relacionamento com seus fornecedores e percebam seu desempenho perante os concorrentes,

que também investem no ECR.

Galvão, Tristão e Matos (2002) investigaram as práticas de medição de desempenho organizacional em instituições públicas brasileiras que aderiram ao Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). O BSC foi escolhido como referencial teórico da pesquisa, em virtude de ser composto de elementos consoante os princípios do PQSP. O estudo analisou se as práticas de medição de desempenho das organizações possuíam as características ideais apontadas pela literatura, em especial quanto ao uso balanceado de medidas nas diversas dimensões do desempenho. A pesquisa colheu dados por meio de questionário em que as questões procuraram captar informações sobre a organização naqueles aspectos que, segundo Kaplan e Norton (1997) e Clark (1995), compõem um sistema de medição balanceado. Segundo os autores, os resultados revelaram pouco balanceamento entre as perspectivas de medições de desempenho organizacional em quase metade das organizações pesquisadas, e apontaram que os sistemas de medição de desempenho tendem a ser influenciados pela natureza jurídica das organizações. Além disso, os dados também sugerem que quanto maior for o tempo de adesão ao PQSP, mais balanceado tende a ser o sistema de medição de desempenho.

Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) verificaram se a cultura e o comportamento em relação à informação da organização contribuem para aumentar o desempenho competitivo de empresas do setor de peças para automóveis. A partir de um conjunto de indicadores de desempenho, agregados segundo as dimensões sugeridas pelo BSC – financeira, cliente, processo e aprendizagem – foi feita a classificação das empresas em dois grupos distintos: um abrangendo aquelas consideradas como possuindo um desempenho declarado menos favorável, e outro compreendendo aquelas com desempenho declarado mais favorável. A análise possibilitou identificar, de um modo geral, evidências de que um melhor desempenho competitivo esteja efetivamente relacionado com um ambiente informacional que utiliza indicadores de desempenho agregados segundo as dimensões sugeridas pelo BSC.

Com o objetivo de verificar se os critérios e orientações propostos por Kaplan e Norton (1997) estão sendo atendidos, Galas e Ponte (2004) realizaram uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso múltiplo, aplicado em cinco empresas cearenses que implantaram o BSC. Os resultados mostraram que os critérios de equilíbrio – número de indicadores; distribuição dos indicadores nas perspectivas externa e interna; financeiros e não-financeiros; de curto e longo prazo; e indicadores de tendência e ocorrência – não são observados nas empresas estudadas, e mostraram também que os indicadores são alimentados manualmente, mas de forma eficiente.

5.2.4 Integração

Rodrigues e Nunes (2001) fizeram uma reflexão sobre as possibilidades concretas do uso do BSC para construção, implementação e manutenção de modelos semi-estruturados de *Business Intelligence* (BI) que possam ser utilizados para suporte ao processo decisório sobre temas estratégicos nas organizações. Segundo os autores, para implementar com sucesso um projeto de BI ancorado no BSC, faz-se necessário resgatar o conceito de visão, que fora largamente mal utilizado nas décadas passadas, consideradas extremamente pródigas na geração de modismos no campo da administração.

Miranda et al (2001) propõem a combinação do BSC com o *Supply Chain Management* no sistema de medição das empresas, incluindo o fornecedor como uma perspectiva adicional às quatro perspectivas de equilíbrio já contempladas no BSC. Segundo os autores, faz-se necessário recuar até o início da cadeia de suprimentos, onde se encontram os fornecedores, por meio de sistemas que possibilitem a efetiva coordenação das atividades e controle da qualidade. Portanto, para Miranda et al (2001), é de fundamental importância

explorar todas as oportunidades de alianças logísticas com os fornecedores, pois elas podem constituir-se em fator decisivo para a sobrevivência da empresa.

Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) apresentaram uma proposta teórica de integração da Teoria das Restrições (TOC) com o BSC, bem como um método de implantação dessa abordagem para organizações em geral. A abordagem proposta utiliza-se das dimensões não-financeiras do BSC, visando ao alinhamento dos indicadores globais da TOC, bem como modifica os seus indicadores operacionais, adaptando-os às necessidades dos diversos setores de uma empresa genérica. A abordagem proposta foi aplicada em uma organização industrial de médio porte, a qual promoveu total reestruturação de seu sistema de indicadores, possibilitando maior controle da direção da empresa, no tocante ao impacto das decisões estratégicas.

5.2.5 Considerações finais sobre temas de estudo e resultados das pesquisas

Verifica-se que a categoria *implantação* se destaca com oito trabalhos apresentados. Em seguida, vem a categoria *indicadores*, apresentando seis artigos. Nas categorias *comparativa* e *integração* registrou-se igual *performance*, com três artigos em cada uma. Observa-se que no ano 2000 foi apresentado apenas um trabalho sobre o BSC, na categoria *comparativa*. Nos anos seguintes, verifica-se significativo crescimento no número de trabalhos apresentados nas demais categorias, como explicitado na Tabela 3.

Tabela 3: Distribuição Quantitativa de Trabalhos Categoria/Ano.

Trabalhos	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Comparativa	1	1	0	1	0	3
Implantação	0	0	1	2	5	8
Indicadores	0	3	1	0	2	6
Integração	0	1	1	1	0	3
Total	1	5	3	4	7	20

Fonte: Elaborada pelos autores

5.3 Metodologia utilizada nas pesquisas sobre o BSC

Dentre os artigos apresentados, quatorze explicitaram a metodologia, enquanto seis não o fizeram, comprometendo-se, assim, a qualidade dos trabalhos. Observa-se, porém, significativo aumento na explicitação das metodologias ao passar dos anos.

Tabela 4: Distribuição Quantitativa de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD – Por Metodologia/Ano.

Ano						Total
Metodologia	2000	2001	2002	2003	2004	
Explícita	0	2	1	4	7	14
Não-explicita	1	4	1	0	0	6
Total	1	6	2	4	7	20

Fonte: Elaborada pelos autores

As pesquisas foram classificadas em teóricas e teórico-empíricas. Verificou-se que cinco trabalhos foram classificados pelos autores como pesquisas teóricas, enquanto quinze se enquadraram como teórico-empíricas. Esse resultado revela a consciência dos pesquisadores brasileiros de que o BSC constitui um modelo de gestão cuja aplicação desperta interesse.

Tabela 5: Distribuição Quantitativa de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD – Por Tipo de Pesquisa / Ano.

Ano Tipo	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Teórica	1	3	0	1	0	5
Teórico-empírica	0	3	2	3	7	15
Total	1	6	2	4	7	20

Fonte: Elaborada pelos autores

Dentre os trabalhos apresentados, dez são classificados pelos autores como estudo de caso, especificando-se quando se trata de caso único ou múltiplo. Desse total, sete correspondem a estudo de caso único, enquanto três correspondem a estudo de caso múltiplo (Tabela 6).

Tabela 6: Distribuição Quantitativa de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD – Por Estudo de Caso / Ano.

Ano Estudo de Caso	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Único	0	1	1	1	4	7
Múltiplo	0	1	0	0	2	3
Total	0	2	1	1	6	10

Fonte: Elaborada pelos autores

Dos artigos teórico-empíricos, sete utilizaram o questionário, enquanto quatro utilizaram a entrevista como instrumento de pesquisa.

Tabela 7: Distribuição Quantitativa de Trabalhos sobre BSC Apresentados no EnANPAD – Por Instrumento de Coleta / Ano.

Ano Instrumento	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Questionário	0	1	1	1	4	7
Entrevista	0	1	0	1	2	4
Total	0	2	1	2	6	11

Fonte: Elaborada pelos autores

Do exposto, percebe-se que a preferência dos autores recaiu sobre pesquisas qualitativas, como o estudo de caso.

6 Considerações Finais

A análise dos trabalhos publicados no EnANPAD abordando o tema leva a concluir que a implantação do BSC traz benefícios para as empresas. Os pesquisadores relatam que objetivos, metas e indicadores de desempenho passam a estar integrados à visão da organização, e os funcionários passam a ter maior conhecimento e entendimento sobre as questões mais críticas da organização.

Os trabalhos revelam também que as entidades do Terceiro Setor podem beneficiar-se da implantação de sistemas de medição de desempenho mais sofisticados, tais como o BSC, desde que atendidas as necessidades de adaptação do instrumento à instituição que o utiliza.

As pesquisas demonstram ainda que o grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização constitui o principal fator para o sucesso na implantação de um instrumento de gestão como o BSC. Foram identificados dois grupos de fatores críticos: o primeiro abrange aspectos gerais da organização, enquanto o segundo inclui aqueles relacionados especificamente ao processo de implementação e uso do BSC.

Segundo os estudos, algumas experiências de implantação do BSC não observaram as recomendações de Kaplan e Norton (1997), tais como a ampla comunicação aos funcionários e a integração do processo orçamentário ao planejamento estratégico. Além disso, apontam que, mesmo após a implantação do BSC, as medidas financeiras continuam a predominar.

Apesar do elevado número de pesquisas teóricas e teórico-empíricas já publicadas sobre o BSC, fato que demonstra tratar-se de tema de destaque no mundo acadêmico e empresarial, muitos questionamentos sobre o modelo ainda permanecem em aberto, realidade que deve favorecer a publicação de novos estudos nos próximos EnANPADs.

Referências

BEER, M. Organizational fitness: the context for successful balanced scorecard Programs. *Balanced Scorecard Report*, v. 1, n. 1, p. 7-9, Set./Out. 1999.

BEER, M.; EISENSAT, R. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

CAMPOS, L. M. de S.; SELIG, P. M. SGADA – sistema de gestão e avaliação do desempenho ambiental: um modelo de SGA que utiliza o BSC. In: *Anais do XXVI Encontro da ANPAD (EnANPAD 2002)*. Salvador: [s.n.], 2002.

CLARK, L. Altyn Jr. Development Application and Evaluation of na Organizational Performance Measurement System. PhD's Thesis. Industrial e Systems Engineering Departament. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 1995.
FIGUEIREDO, J. M. D. *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Abril 2002.

GALAS, E. S. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *balanced scorecard*: estudo de caso em uma instituição pública. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O equilíbrio dos indicadores do *balanced scorecard*: um estudo em empresas cearenses. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

GALVÃO, L. de L.; TRISTÃO, G.; MATOS, B. T. P. de. Medidas de desempenho balanceadas: um estudo em organizações públicas brasileiras. In: *Anais do XXVI Encontro da ANPAD (EnANPAD 2002)*. Salvador: [s.n.], 2002.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. da. ECR em médios varejistas – aplicabilidade de indicadores de desempenho. In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *balanced scorecard*. In: *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2003)*. Atibaia: [s.n.], 2003.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LIMA, A. C. C.; CATANI, A. A.; PONTE, V. M. R. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1º, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003.

LUIZ, I. G. A eficiência do *balanced scorecard* medida por meio do EVA: o caso da Companhia Suzano de Papel e Celulose. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

MACEDO-SOARES, T. D., RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MCCUNN, P. The balanced scorecard...the eleventh commandment. *Management Accounting*, London, v. 76, n. 11, p. 34-36, Dez. 1998.

MIRANDA, L. C. et al. Olhando para fora da empresa: combinando "balanced scorecard" com "supply chain management" para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

MURAKAMI, M. Integrar estratégias, desempenho e pessoas: uma missão possível com *balanced scorecard*. In XVII Sociedade Latino Americana de Estratégia. SLADE, 17, 2004. *Anais...*, Itanema-SC: SLADE, 2004.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do *balanced scorecard* como instrumento de gestão estratégica. In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M.. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C. Uma análise crítica da direção da causalidade no *balanced scorecard*. In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

PESSANHA, D. S.; PROCHNIK, V. Obstáculos à implantação do *balanced scorecard* em três empresas brasileiras. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, J. F. de C.; NOGUEIRA, A. R. R. Alinhamento estratégico e balanceamento da performance: um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancárias. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

RHODEN, M. I. dos S.; HENKIN, H. Desenvolvimento e implantação do *balanced scorecard* em organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP: um caso de pesquisa-ação em uma instituição de microcrédito. In: *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2004)*. Curitiba: [s.n.], 2004.

RODRIGUES, J. dos R. G.; NUNES, P. M. O uso do *balanced scorecard* como núcleo de *business intelligence*: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna. In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEAO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o *balanced scorecard*. In: *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2003)*. Atibaia: [s.n.], 2003.

RODRIGUES, M. C. P. Marco lógico e *balanced scorecard*: um mesmo método e uma velha idéia? In: *Anais do XXV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2001)*. Campinas: [s.n.], 2001.

SILVA, A. C. M. da; MIRANDA, L. C.; JUNIOR, A. S. B. Aplicação do *balanced scorecard* em organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP: um estudo de caso. In: *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2003)*. Atibaia: [s.n.], 2003.

SOARES, C. R. D. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do balanced scorecard para pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Abril 2001.

VILLANI, P. A.; NAKAMURA, W. T. Medidas não financeiras e alinhamento à estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1º, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003.

WALTER, F.; BORNIA, A. C.; NETO, F. J. K. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *balanced scorecard*. In: *Anais do XXIV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2000)*. Florianópolis: [s.n.], 2000.

WANDERLEY, C. de A.; MEIRA, J. M. de; SOUZA, B. C. de. Utilização da regressão logística para determinar as características das empresas que adotam o *balanced scorecard*. In: *Anais do XXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2003)*. Atibaia: [s.n.], 2003.

