

BALANCED SCORECARD: CONSIDERAÇÕES E COMENTÁRIOS

Rodney Wernke

Antonio Cezar Bornia

Resumo:

O Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Este artigo enfoca o Balanced Scorecard (BSC), inicialmente abordando pontos relacionados ao seu histórico, conceituação e objetivos. Em seguida, são apresentadas as características principais, elencam-se aspectos relacionados ao processo de elaboração do BSC e comenta-se acerca da nova abordagem preconizada para o BSC por seus idealizadores. Por último, são apontadas algumas limitações do modelo.

Palavras-chave:

Área temática: *A Medição de Desempenho Gerencial*

BALANCED SCORECARD: CONSIDERAÇÕES E COMENTÁRIOS

Rodney Wernke (Contador, Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção)
Antonio Cezar Bornia (Mestre e Doutor em Engenharia de Produção)
UNISUL = E-mail: rodneyw@unisul.br – Professor horista

Área temática: (14) A medição de desempenho gerencial

BALANCED SCORECARD: CONSIDERAÇÕES E COMENTÁRIOS

Área temática: (14) A medição de desempenho gerencial

Resumo: O Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Este artigo enfoca o Balanced Scorecard (BSC), inicialmente abordando pontos relacionados ao seu histórico, conceituação e objetivos. Em seguida, são apresentadas as características principais, elencam-se aspectos relacionados ao processo de elaboração do BSC e comenta-se acerca da nova abordagem preconizada para o BSC por seus idealizadores. Por último, são apontadas algumas limitações do modelo.

1 – INTRODUÇÃO

As recentes mudanças conjunturais proporcionadas pela abertura do mercado internacional para as empresas brasileiras e pelos novos parâmetros de competição – custos, qualidade e flexibilidade – vêm exigindo a melhoria dos níveis de competitividade. Isto obriga a avaliação constante das estratégias empresariais, com destaque para as sistemáticas de gerenciamento e controle, de forma a obter-se incrementos contínuos nos índices de produtividade e qualidade. Para que se imponha este conjunto de modificações nas empresas é necessário que o sistema de informações gerenciais seja adequado à nova realidade.

Em função das características do ambiente competitivo moderno, surge a necessidade de ampliarem-se as perspectivas de controle da organização, extrapolando o aspecto meramente financeiro que tem marcado a Contabilidade. Ou seja, um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho, historicamente baseada em dados financeiros, e que possibilitam, principalmente, percepções de curto prazo do desempenho das organizações. Assim, para apoiar o processo de gestão de empresas inseridas no mercado de competição acirrada, é fundamental que existam processos de medição de desempenho que considerem a perspectiva multidimensional, em decorrência da complexidade inerente.

Neste sentido, Marinho & Selig (2000) registram que, considerando as mudanças ocorridas ao longo dos anos no contexto empresarial, os métodos existentes de avaliação do desempenho baseados apenas em indicadores contábeis e financeiros gradativamente vêm se tornando insuficientes. Tais autores citam que Kaplan & Norton acreditavam que a medição de desempenho, somente através dos indicadores financeiros, prejudica a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro. Um exemplo disto foi a crise do petróleo, ocorrida na década de 70, que

havia mostrado que a avaliação de desempenho baseada somente em indicadores financeiros, não era mais suficiente para mostrar o desempenho dos produtores e negociadores do petróleo, em face do surgimento de um mercado mais competitivo. Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho, Kaplan & Norton reuniam-se, a cada dois meses, com representantes de dezenas de organizações de manufatura e serviços, desde a indústria pesada, até a de alta tecnologia. Um dos participantes estava utilizando um recente “scorecard” corporativo que continha, além de medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos. As discussões em grupo conduziram a uma ampliação do “scorecard”, denominado “Balanced Scorecard” (BSC), baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais organizados com base em quatro perspectivas que são: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Conforme Gasparetto & Bornia (2000), a idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan & 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.

Este artigo enfoca o Balanced Scorecard (BSC), inicialmente abordando pontos relacionados ao seu histórico, conceituação e objetivos. Em seguida, são apresentadas as características principais, elencam-se aspectos relacionados ao processo de elaboração do BSC e comenta-se acerca da nova abordagem preconizada para o BSC por seus idealizadores. Por último, são apontadas algumas limitações do modelo.

2 – HISTÓRICO, CONCEITOS E OBJETIVOS

Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentaram o esboço sistemático da idéia do Balanced Scorecard em três artigos principais. O primeiro artigo a respeito foi “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” publicado na Harvard Business Review na edição de janeiro/fevereiro de 1992. Posteriormente, publicaram “Putting the Balanced Scorecard to Work” divulgado na Harvard Business Review de setembro/outubro de 1993 e “Using the balance scorecard as a strategic management system” na edição de janeiro/fevereiro de 1996 do mesmo periódico. Nestes artigos, tais autores propuseram uma metodologia simplificada de elaboração do BSC, que posteriormente foi ampliada e detalhada no livro “The Balanced Scorecard”, que foi publicado no Brasil sob o título “A estratégia em ação: balanced scorecard”. A metodologia apresenta uma elaboração realizada por executivos e altos gerentes de uma unidade de negócios, que estabelecem os planos de ação a serem realizados em níveis organizacionais menores.

Kaplan & Norton (2000) mencionam que desenvolveram o Balanced Scorecard em princípios da década de 90, com o objetivo de resolver problemas de mensuração. Na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos

intangíveis é um fator crítico de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. Tais autores afirmam, então, que propuseram o BSC como solução para este problema de avaliação de desempenho.

Conforme Atkinson et alii (2000), o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, atendidos pelo Balanced Scorecard:

- (a) focar a atenção dos tomadores de decisão sobre as causas/direcionadores de desempenho nos objetivos primários da empresa;
- (b) assegurar que tanto internamente quanto externamente, as estratégias da companhia para alcançar seus objetivos primários sejam entendidas; e
- (c) prover sinais e medidas de diagnóstico para tomar decisões na entidade que permitam entender como os processos subjacentes direcionam o desempenho do objetivo primário da empresa e fornecem um base para a aprendizagem na mesma.

Kaplan & Norton concluíram que, partindo da visão e da estratégia da empresa e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, mais do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis, será capaz de promover feedback e aprendizado estratégico (Gasparetto & Bornia, 2000).

Borgert (1999) acentua que o BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado sob quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado/crescimento. Assim, este modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, como a inovação, aprendizado e crescimento e o crescimento. Portanto, tenta-se estabelecer um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho do futuro.

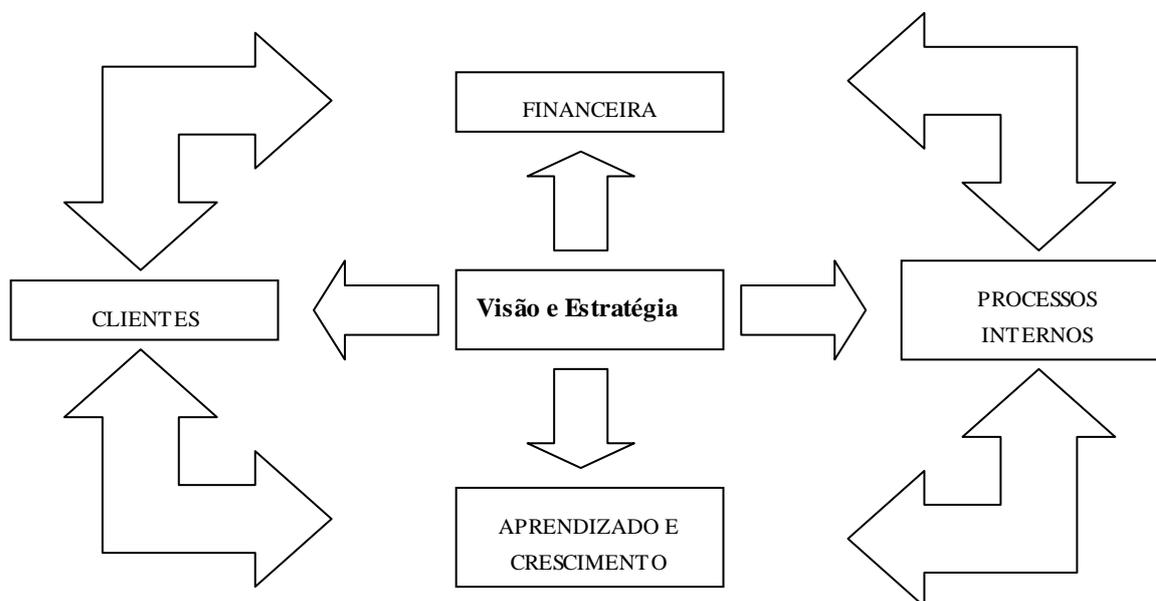
Kaplan & Norton (2000) anotam que o Balanced Scorecard fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

1. financeira: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

2. cliente: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
3. processos de negócio internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
4. aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Conforme Marinho & Selig (2000) o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão do negócio atual e futura, de forma abrangente. Traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas em quatro distintas perspectivas, representadas na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

O item seguinte discorre acerca das principais características relacionadas ao Balanced Scorecard.

3 – CARACTERÍSTICAS DO BALANCED SCORECARD

Horngren et alii (1999) pugnam que o Balanced Scorecard deve possuir cinco características fundamentais:

1. comunicar a história da estratégia da empresa, evidenciando uma seqüência de relações de causa e efeito: se uma empresa almeja ser um produtor de baixo custo e enfatizar o crescimento, o BSC deve descrever na perspectiva de “aprendizado e crescimento”, os objetivos específicos e as medidas que induzem ao aperfeiçoamento dos processos produtivos internos. Estas, então, levarão ao aumento da satisfação dos clientes e da participação de mercado, como também maior receitas das operações e maior riqueza para os acionistas. Cada medida utilizada no BSC é parte de uma cadeia de causa-e-efeito, uma ligação entre a formulação da estratégia e os resultados financeiros;
2. contribuir para comunicar estratégia a todos os membros da organização através da tradução da estratégia em um coerente e relacionada série de

compreensíveis e mensuráveis metas operacionais. Guiados pelo BSC, os gerentes e funcionários decidem e agem no sentido de realizar a estratégia da companhia.

3. nas empresas que visam lucro, o BSC deve enfatizar fortemente os objetivos e indicadores financeiros: às vezes os gerentes tendem a focalizar muito mais na inovação, qualidade e satisfação dos clientes, ainda que os mesmos não conduzam à resultados tangíveis. Um BSC enfatiza indicadores não-financeiros como uma parte de um programa para alcançar o desempenho financeiro desejado. Quando os indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros são apropriadamente associados, muitas destas medidas não-financeiras servem como um indicativo da performance financeira futura.
4. usar número limitado de indicadores, ou seja, selecionar apenas os mais críticos. Ao evitar a proliferação de indicadores, a atenção dos gerentes focalizar-se-á naqueles que são efetivamente importantes para a implementação da estratégia.
5. destacar compensações inadequadas que gerentes possam fazer quando deixam de considerar indicadores operacionais e financeiros ao mesmo tempo. Por exemplo: desempenho financeiro a curto prazo pode ser alcançado com redução dos gastos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), porém, isso será inadequado se na empresa a inovação for um fator chave em termos estratégicos.

Marinho & Selig (2000) afirmam que uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Além da integração das quatro perspectivas, um outro aspecto importante a ser ressaltado é o fato de colocar a estratégia e a visão, não o controle, no centro do sistema de gestão. As empresas criativas usam o BSC como um Sistema de Gestão Estratégica uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo. Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza os esforços, progressos ou insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna entre o estabelecimento das estratégias e a sua implementação.

Gasparetto & Bornia (2000) afirmam que em função do uso das medidas de diagnóstico no seu dia-a-dia, as empresas, mesmo antes de elaborar o seu scorecard, já estão familiarizadas com a medição. Ainda assim, alguns cuidados são necessários na seleção dos indicadores, já que comportamentos desfavoráveis para a unidade de negócios podem ser gerados por alguns deles, quando os funcionários sentirem que seu desempenho será direta ou indiretamente medido pelo desempenho dos indicadores que estão sob sua responsabilidade. Isso poderá levar alguns funcionários a adquirir os níveis desejados para os indicadores de desempenho sob sua responsabilidade às custas de outros aspectos dentro da unidade de negócios.

Kaplan & Norton (1997) chamam atenção para a complexidade da escolha de indicadores, afirmando que “mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada”. Eles citam como exemplo o indicador de desempenho prazo de entrega. Se os gerentes forem pressionados para entregar no prazo, podem ser levados a adotar procedimentos prejudiciais à empresa para garantir seu atendimento, como a manutenção de estoques dos itens mais solicitados, de modo que todas as entregas sejam feitas no prazo. Neste caso, apesar de atingir a meta de atender no prazo, estariam sendo mantidos estoques adicionais e, por conseqüência, capital imobilizado. Para evitar comportamentos como este, a empresa pode utilizar indicadores adicionais que desencorajem essas atitudes. Medidas de diagnóstico podem ser empregadas para avaliar aspectos que denunciem esses comportamentos desfavoráveis.

Na seqüência são comentadas as diferentes perspectivas utilizadas no modelo.

3.1 – Perspectiva financeira

Hornngren et alii (1999) mencionam que esta perspectiva avalia a lucratividade da estratégia. Como exemplo, citam que quando a redução de custos em relação aos concorrentes e o crescimento das vendas são fatores estratégicos importantes, a perspectiva financeira focalizará o quanto do resultado das operações e do retorno do capital empregado são decorrentes da redução de custos e do aumento das unidades vendidas.

Borgert (1999) salienta que as medidas financeiras indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução contribuem para a melhoria do resultado financeiro. Os indicadores financeiros podem ser separados em três grupos:

- (a) sobrevivência da empresa: geração do fluxo de caixa;
- (b) sucesso da empresa: aumento da receita, lucro operacional, retorno sobre o investimento; e
- (c) prosperidade: aumento da participação de mercado, valor do acionista e valor econômico agregado.

Tal autor comenta que tanto o valor do acionista como o valor econômico agregado representam uma tentativa de vislumbrar o desempenho financeiro futuro. Uma crítica a esses indicadores relaciona-se com o fato de que eles não são baseados nas atividades e nos processos que direcionam o fluxo de caixa, mas somente no fluxo de caixa resultante.

Paton et alii (1999) relacionam como indicadores financeiros considerados essenciais: retorno sobre o investimento/valor econômico agregado; lucratividade; aumento/mix de receita e redução de custos.

3.2 – Perspectiva do cliente

Esta perspectiva identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa neste segmento, segundo Hornngren et alii (1999, p.465). No caso da companhia querer monitorar, por exemplo, seus objetivos em termos de crescimento de mercado, poderá utilizar indicadores como fatia de mercado, número de novos clientes e satisfação de clientes.

Borgert (1999) diz que identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC e que as preocupações dos clientes comumente situam-se em torno de quatro categorias: tempo,

qualidade, desempenho e serviço. O lead time, por exemplo, mede o tempo necessário pela empresa para suprir os anseios da clientela e alguns indicadores a respeito poderiam ser o tempo transcorrido desde o recebimento do pedido até a entrega, o tempo que a empresa leva desde a concepção de um novo produto e o respectivo lançamento no mercado e o número de entregas efetuadas no prazo fixado ou prometido ao cliente. Em termos do fator qualidade, os indicadores podem ser o número defeitos dos produtos entregues por milhão de unidades fabricadas ou atender as especificações determinadas pelos clientes. Relativamente ao desempenho e o serviço, estes medem como os produtos e serviços da empresa contribuem para agregar valor aos clientes e os indicadores podem ser: produtos desenvolvidos para as necessidades dos clientes, número de projetos de engenharia e aumento da participação nas compras do cliente.

Em termos de indicadores considerados como essenciais nesta perspectiva, Paton et alii (1999) preconizam a participação de mercado, a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação de clientes.

3.3 – Perspectiva do aprendizado e crescimento

A capacidade da empresa de inovar, melhorar, aprender e se superar, relaciona-se diretamente com a maximização do valor da empresa.

Nesta perspectiva, segundo Borgert (1999), identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Para Horngren et alii (1999) esta perspectiva identifica as capacidades que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Paton et alii (1999) ressaltam como indicadores importantes desta perspectiva o nível de satisfação dos funcionários, a retenção ou rotatividade de funcionários, a lucratividade por funcionários, a capacitação e o treinamento dos funcionários, porcentagem de vendas oriundas de produtos novos e a participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

3.4 – Perspectiva dos processos internos

Horngren et alii (1999) argüem que esta perspectiva focaliza as operações internas que contribuem tanto com a perspectiva dos clientes (pela criação de valor para os mesmos), como com a perspectiva financeira (pelo aumento da riqueza dos acionistas). Esta perspectiva abrange três importantes subprocessos:

- processo de inovação: criação de produtos, serviços e processo que vão de encontro às necessidades dos clientes;
- processo operacional: envolvendo produzir e entregar os produtos e serviços ao clientes. Conforme a estratégia adotada, pode abranger iniciativas como melhoria da qualidade, a redução do tempo de entrega e observação dos prazos de entrega contratados;
- serviços pós-vendas: abrange o fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços.

As medidas baseadas em clientes são importantes. Porém, segundo Borgert (1999), devem ser correspondidas em termos de outros indicadores internos do que a empresa deve fazer para atender as expectativas dos consumidores de seus produtos, cujas medidas provêm dos processos do negócio que têm maior impacto na satisfação da clientela, ou seja, os processos que são os direcionadores de valor. O sucesso de uma empresa pode ser definido pela maneira como organiza e gerencia a sua seqüência de atividades, a qual pode ser entendida como uma cadeia de valor, na medida em que agrega algo no produto que o cliente valoriza. Tal autor cita que algumas medidas da eficiência das atividades e dos processos de negócio podem ser:

- a) qualidade das atividades – proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam;
- b) processo de manufatura – excelência no custo unitário, flexibilidade, tempo de produção e produtividade;
- c) processo de introdução de novos produtos – mais rápido que a concorrência, tempo programado versus tempo planejado; e
- d) processo de logística – entregar produtos no menor tempo possível e ao menor custo.

O item seguinte trata de aspectos relacionados com a implementação do modelo.

4 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Conforme Walter & Kliemann (2000), citando Collazos, o Balanced Scorecard está incorporado aos processos de gerência estratégica em 60% das grandes corporações nos Estados Unidos e vem crescendo o número de estudos e aplicações do sistema nas áreas industrial, pública e de serviços. Segundo tais autores, basicamente todas as referências sobre a elaboração de Balanced Scorecards caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações. O input do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão. Dentro do processo de elaboração, estas definições são naturalmente reavaliadas. Em seguida, definem-se as perspectivas, sendo que geralmente correspondem aos quatro focos propostos por Kaplan & Norton: perspectivas Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios. Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las. A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o Balanced Scorecard é um processo contínuo. Aduzem, ainda, que a elaboração do Balanced Scorecard compreende a eleição, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, de uma relação de objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance.

Atkinson et alii (2000) comentam que para implementar um BSC requer que:

- a administração deve definir os objetivos primários da empresa: a maioria das empresas busca lucro e tem um objetivo primário delimitado, isto é, aumentar a riqueza do acionista. Em empresas que não visam lucro, a

administração tem que esclarecer seus objetivos de maneira adequada. Desde que esses objetivos sejam multidimensionais, o gestor deve especificar a ponderação dos objetivos primários desejados.

- a empresa deve entender como os stakeholders e os processos contribuem com seus objetivos primários: isso pode ser problemático porque a literatura sobre comportamento organizacional é obscura a respeito do aumento necessário de motivação do funcionário e se isso reverte na melhoria de desempenho do mesmo e o reflexo no lucro. Muitas empresas, apesar de implementarem programas de qualidade, realmente não entendem o efeito da qualidade no desempenho e preferem considerar que 'a qualidade não é um problema, você deve ter qualidade apenas para estar no jogo'.
- a empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários: talvez este seja o passo mais desafiador e importante na implementação do BSC. A empresa deve investir recursos para apoiar as estratégias que ela sente que produzirão resultados. Essa tarefa busca determinar quanto deveria ser investido em treinamento de funcionários, em sistemas de satisfação de clientes, em sistemas de melhoria de qualidade, ou melhoria do sistema de logística.
- a empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários: este passo levanta questões de como avaliar a variável de interesse. Por exemplo, como a empresa avalia a motivação do funcionário ou seu compromisso para com ela. Essas medidas de desempenho são importantes porque traduzem a estratégia em tela, desde que elas orientem os administradores a como direcionar seu desempenho. Se a empresa escolhe um conjunto errado de medidas, motivará um desempenho impróprio.
- a empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os stakeholders, para alcançar seus objetivos primários: embora essas exigências da administração sejam bem entendidas, o nível implícito de complexidade requerida pelo BSC é muito mais profundo do que é feito na prática normal.
- A empresa deve especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados: as afirmações públicas e os compromissos específicos para direcionar a ação e os resultados esperados fornecem uma base para a responsabilidade. Então, elas representam um elemento do risco da administração, desde que possa ser questionada com mais precisão a respeito de seus fracasso. Muitos gerentes seniores podem achar inconveniente esse nível de risco. Porém, os proprietários podem encontrar tais declarações públicas como inspiradoras.

Paton et alii (1999), citando Kaplan & Norton, delineiam o processo de implementação do BSC, conforme as fases a seguir.

a) Definição da arquitetura de indicadores

- Selecionar a unidade organizacional adequada
- Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

b) Consenso em função dos objetivos estratégicos

- Realizar a primeira série de entrevistas
- Sessão de síntese
- Workshop executivo: primeira etapa

c) Escolha e elaboração dos indicadores

- Reuniões dos subgrupos
- Workshop executivo: segunda etapa
- d) Elaboração do plano de implementação
 - Desenvolver o plano de implementação
- Workshop Executivo: Terceira etapa
- Finalizar o plano de implementação

Gasparetto & Bornia (2000) aduzem que o Balanced Scorecard não tem que, necessariamente, ser aplicado à organização toda, em nível corporativo. Dependendo do porte e características da organização, pode ser adequado desenvolver um BSC para cada uma das Unidades de Negócios (UN), para cada divisão, ou outra unidade organizacional julgada adequada em cada caso; porém, nessa situação deve partir-se de uma estruturação de cima para baixo, ou seja, deverá haver um alinhamento da estratégia da unidade ou divisão com a estratégia corporativa.

Segundo Kaplan & Norton (1997), uma Unidade de Negócios adequada para se implantar o Balanced Scorecard deve possuir uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro.

Hornigren et alii (2000) salientam que para evitar armadilhas existentes quando da implementação do Balanced Scorecard, deve-se considerar o seguinte:

- não assumir que as relações de causa e efeito são precisas: elas são meramente hipotéticas. Um ponto crítico é identificar a forte e rápida causa da ligação entre os indicadores financeiros e não-financeiros. Com a experiência adquirida, as organizações irão modificar seus scorecards para incluir objetivos não-financeiros e medidas que conduzam aos melhores indicadores do desempenho financeiro subsequente.
- não buscar melhorias ao longo de todos os indicadores todo o tempo: esta abordagem pode ser inapropriada porque algumas opções podem ser mutuamente excludentes.
- não usar somente indicadores objetivos no scorecard: o correto é utilizar concomitantemente indicadores objetivos (como fatia de mercado) e subjetivos (como nível de satisfação de clientes e funcionários);
- não deixar de considerar os custos e os benefícios de iniciativas tais como gastos com tecnologia da informação e P&D, antes de incluir estes objetivos no scorecard. Caso contrário, o gerenciamento da organização poderá focalizar-se em indicadores que não irão resultar em benefícios globais de longo prazo;
- não ignorar indicadores não-financeiros ao avaliar gerentes e empregados: o gerentes tendem a focalizar atenção somente sobre o que está sendo mensurado. Por isso, a exclusão de indicadores não-financeiros da avaliação do desempenho irá reduzir o significado e a importância que os gerentes dispensam às medidas não-financeiras do scorecard.

Em relação ao número de indicadores e o mix mais indicado entre as diferentes perspectivas, Kaplan & Norton (2000) sugerem, com base em suas experiências, que os BSC's tenham em torno de 20 a 25 indicadores. A distribuição típica entre as quatro perspectivas seria a seguinte:

Perspectiva financeira

5 indicadores (22%)

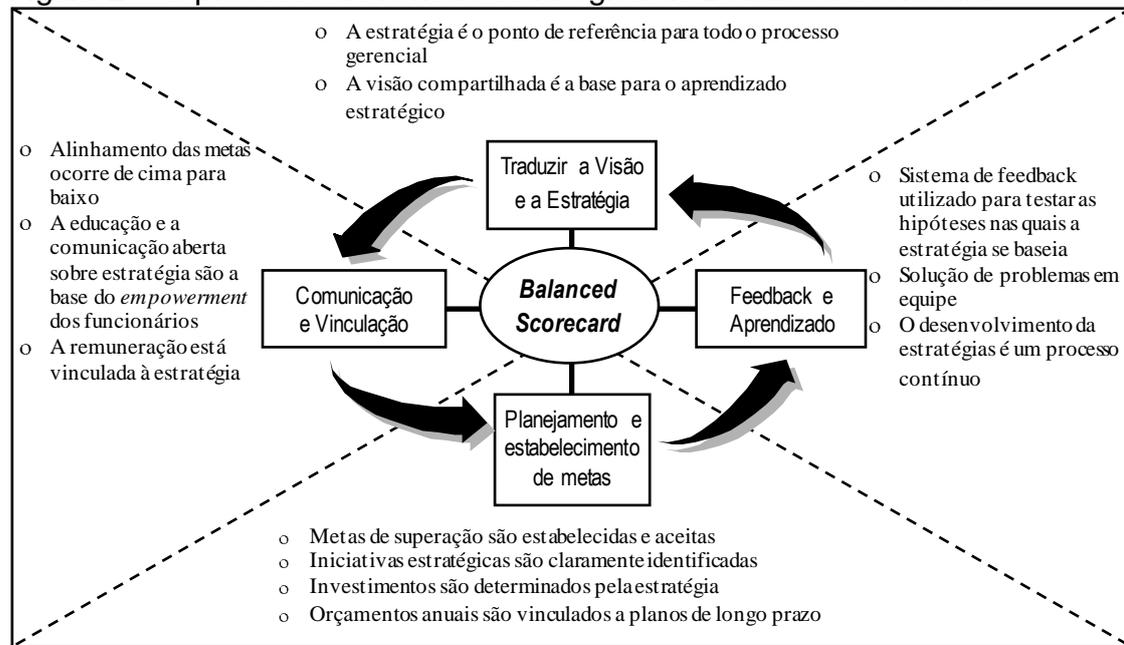
Perspectiva do cliente	5 indicadores (22%)
Perspectiva interna	8 indicadores (34%)
Perspectiva de aprendizado e crescimento	5 indicadores (22%)

Tais autores mencionam também que um estudo independente realizado em 1998 analisou os scorecards de 22 organizações que o haviam implementado com êxito e encontrou mais ou menos a mesma distribuição de indicadores. A maior participação da perspectiva interna reflete a importância da ênfase nos vetores de resultados financeiros e de resultados para os clientes. Ressaltam também que cerca de 80% dos indicadores de um BSC devem ser não-financeiros.

A partir de sua implantação, o programa passa por reavaliações periódicas que culminam com os processos de revisão estratégica, o alinhamento de programas em andamento e a adequação das atividades de comunicação, recompensas e orçamento da empresa, conforme a figura n. 2, a seguir.

A seqüência traz considerações acerca da nova abordagem preconizada pelos idealizadores do Balanced Scorecard.

Figura 2 – O processo de revisão estratégica do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

5 – UMA NOVA ABORDAGEM

Kaplan & Norton (2000) constataram que as empresas que adotaram o BSC estão usando o modelo na solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação, que era o objetivo inicial do modelo. Tais autores mencionam que inicialmente não consideraram a questão de como implementar novas estratégias. Porém, estudos de várias fontes comprovavam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades e muitas vezes fracassavam na execução da estratégia. No entanto, ao contrário da tendência geral, descobriram que uma grande proporção das primeiras empresas adeptas do Balanced Scorecard implementavam com êxito as novas estratégias e auferiram retornos positivos

já no período de doze a vinte e quatro meses. Consideraram, então, que estava surgindo um novo modelo organizacional – a “Organização Orientada para a Estratégia”. Neste sentido, os executivos das organizações adotantes, aplicavam o BSC para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhando as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em consequência, os processos gerenciais críticos – planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reuniões de gerentes – se concentravam em torno da estratégia. Nesse contexto, visão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo; implementação, inovação, feedback e aprendizado refluíam de baixo para cima, a partir das linhas de frente e da retaguarda dos escritórios. Ou seja, todos os objetivos e indicadores do Balanced Scorecard, financeiros e não-financeiros, devem emanar da visão e da estratégia da organização. Com esse novo enfoque (de alinhamento e aprendizado), segundo tais autores, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não-linear.

Ainda, Kaplan & Norton (2000), após mencionar quatro casos de aplicações de sucesso do BSC, aduzem que em contraste com as dificuldades experimentadas pela maioria das organizações na implementação da estratégia, tais empresas utilizaram o Balanced Scorecard para promover grandes mudanças estratégicas e organizacionais. Com isso as empresas desfrutaram de benefícios substanciais com suas novas estratégias logo no início das atividades de implementação. Para os autores, o BSC foi o responsável pelo êxito, pois foi utilizado para concentrar todos os recursos organizacionais na nova estratégia. O scorecard capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistemas gerencial, concebido para gerenciar a estratégia. Este novo sistema gerencial, então, apresenta três dimensões distintas:

- estratégia: a qual se converte no principal item da agenda organizacional. O BSC permitiu que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação;
- foco: se torna muito concentrado. Com o BSC como guia, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia;
- organização: todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O Balanced Scorecard fornece a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

Algumas limitações são aventadas em relação ao Balanced Scorecard, conforme exposto a seguir.

6 – LIMITAÇÕES

As perspectivas elencadas no BSC não são, necessariamente, suficientes para todos os tipos de empresas, apresentando limitações.

Neste sentido, Kaplan & Norton (1997) admitem que as quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado e que elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Tais autores mencionam que não encontraram empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma

unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Marinho & Selig (2000) apontam que o Balanced Scorecard não é um mecanismo para a formulação estratégica, podendo-se adaptar a qualquer abordagem utilizada pela organização. O BSC busca oferecer um mecanismo valioso para a tradução da estratégia adotada em objetivos, indicadores e metas específicas, e conseqüentemente monitorar a implementação dessa estratégia. Sendo assim, o BSC não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que a mesma possui. Um segundo ponto a ser destacado é a falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC. Por exemplo, os próprios idealizadores do modelo citam 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) para a definição destas metas é um ponto que os autores não deixam claro.

Borgert (1999) salienta que mesmo considerando-se como um modelo multidimensional para a análise do desempenho empresarial, o BSC segue a abordagem normativista, na medida em que a sua aplicação realiza-se a partir de quatro perspectivas definidas na literatura. Além disso, as questões subjetivas do processo decisório também são negligenciadas, uma vez que o modelo não incorpora, de forma explícita, os julgamentos de valor de quem se utiliza do modelo para a tomada de decisão.

Walter & Kliemann Neto (2000) mencionam que essa metodologia parece apropriada em unidades de negócios de grande porte, onde o Balanced Scorecard é desdobrado posteriormente em diversos níveis. Para a grande maioria das empresas, onde o sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, este procedimento ficaria caracterizado como pouco participativo, pois haveria a necessidade de incluir representantes departamentais no processo.

Moreira (2000) preconiza que, a despeito da simplicidade da idéia básica e do crescente número de organizações que estão usando ou implementando o BSC, elas não foram completamente bem-sucedidas em seu intento. Cita que o professor Claude Lewy da Free University of Amsterdam, reclama que 70% dos BSC's implementados falham. Surgem então, algumas explicações, dúvidas ou mesmo críticas ao modelo BSC, conforme a seguir:

- a) o insucesso, por vezes, é creditado à organização não ter um objetivo claro para a adoção do BSC, tornando-se, assim, mais uma moda passageira;
- b) o BSC pressupõe as estratégias pré-estabelecidas segundo a “escola do posicionamento”, que tem Michael Porter como seu principal representante. Uma preocupação em relação a esse tipo de escola de pensamento estratégico é o foco estreito. Ele é orientado para o econômico e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável. Assim, até mesmo a seleção de estratégias pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo, geralmente contam com mais dados factuais para corroborá-los do que as estratégias de diferenciação de qualidade;
- c) o BSC é pouco flexível às mudanças estratégicas. O modelo básico de Porter indica aquilo que os autores de estratégia militar chamam de

abordagem “venham como estiver” a estratégia: uma vez iniciado o confronto estratégico, você fica preso àquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois. Mas em negócios, em geral, não existe antes, durante ou depois;

- d) o BSC pressupõe igual importância entre os indicadores controlados nas diversas perspectivas consideradas, o que nem sempre é uma verdade. Em determinados segmentos de empresas de informática, o quesito inovação supera em muito, todos os outros indicadores controlados. Em outras palavras, em muitos momentos pode haver disposição em “sacrificar” a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- e) o modelo BSC é carente no que se refere a inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresentem valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios, ficando o analista sem um parecer seguro quanto ao desempenho global da organização. Outra consequência poderia ser que com este modelo não sejam justificáveis ações que, em um primeiro instante não conduzam à manutenção ou melhoria simultânea dos demais indicadores identificados. Isto pode levar a rejeitar um programa de qualidade, onde em um primeiro momento os custos aumentam para depois caírem;
- f) na implementação do BSC, pouca atenção é direcionada aos “fatores influenciadores” às perspectivas consideradas, tais como estilo de gestão, estrutura organizacional, etc. Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando toda a organização é “gerenciada”; e
- g) a medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho. Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. A seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante da eficácia do sistema de uma organização. A má notícia é que “não é fácil estabelecer boas medidas”. Com medidas erradas o desempenho da organização pode ser subotimizado.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard constitui-se um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização. No entanto, sua operacionalização não é simples e a necessidade de participação da alta gerência para formulação dos objetivos estratégicos a serem alavancados exige elevado grau de conscientização.

Por isso, a importância do desenvolvimento de um modelo de gestão envolvendo estratégia e custos estratégicos para que a organização tenha agilidade e precisão na verificação e acompanhamento da estratégia adotada, através de um sistema de indicadores estratégicos.

Com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e principalmente da concorrência, este sistema constitui-se em um importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. et alii. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BORGERT, Altair. Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério. UFSC: Florianópolis, 1999. Tese (doutorado).

GASPARETTO, Valdirene. BORNIA, Antonio Cezar. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

HORNGREN, Charles T. et alii. Cost accounting: a managerial emphasis. Prentice-Hall, Inc. New Jersey: 1999.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARINHO, Sidnei Vieira. SELIG, Paulo Maurício. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

MOREIRA, Eduardo. Integração do indicador custo no acompanhamento do desempenho da manutenção de usinas hidrelétricas de grande porte. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.

NORTON, David P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. HSM Management no. 24, jan./fev. 2001.

PATON, Claudecir. Et alii. O uso do Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica: In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 1999, São Paulo. Anais... São Paulo: FIPECAFI, 1999. CD-ROM

WALTER, Fábio. KLIEMANN NETO, Francisco José. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife, Anais... Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.