

BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE ALINHAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO DA GESTÃO

Alexandre Gomes Galindo
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
PREPES-Controladoria Estratégica e Finanças Empresariais
Caixa Postal 040 Ag. Centro – B.Central – Macapá(AP)
CEP 68906-970 - Email:alexandregalindo@bol.com.br
Área Temática: Administração Estratégica

I- RESUMO

Ao se compreender as organizações empresariais como sistemas dinâmicos e integradas ao ambiente, assume-se a necessidade de haver um constante alinhamento e controle de processos e estruturas na busca da obtenção dos seus principais propósitos. Desta forma, um sistema de gestão baseado no estabelecimento e controle dos processos impulsionadores do desempenho, através da descrição e avaliação das relações de causalidade entre indicadores de resultados não-financeiros e financeiros, torna-se uma poderosa alavanca proporcionadora de vantagens estratégicas e competitivas. O presente artigo tem como objetivo realizar a descrição do desenvolvimento do *Balanced Scorecard (BSC)* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão, apresentando suas características gerais baseadas nos principais trabalhos divulgados sobre o tema no Brasil, durante o período de 1992 a 2004. O BSC, divulgado pela primeira vez em 1992, representa um sistema estratégico de gestão que vem sendo implementado por um número crescente de empresas. Este sistema baseia-se na premissa de que a integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores de resultados financeiros, revelará a solidez das estratégias implementadas. Com isso, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com medições de resultado. Este fato tem proporcionado significativa vantagem competitiva para as empresas que tem adotado o BSC como filosofia de gestão. Conseqüentemente, torna-se importante a ampla realização e divulgação de estudos que: 1) descrevam os fundamentos e desenvolvimento metodológico do BSC; 2) realizem avaliação crítica da implementação/gerenciamento do BSC em diferentes organizações e cenários organizacionais e 3) analisem a adequação dos conceitos do BSC em empresas brasileiras de pequeno e médio porte.

Palavras-Chave: Administração Estratégica; Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*

II- INTRODUÇÃO

As organizações, entendidas como sistemas integrados ao ambiente, exigem dos gestores o entendimento de que as mesmas estão cercadas por um cenário de constante incerteza, complexidade e mudanças, necessitando razoável grau de flexibilidade e velocidade de acomodação frente às exigências oriundas do mercado. Sem esta mobilidade, existe o risco real dos empreendimentos não alcançarem seus propósitos ou, se alcançarem, não conseguirem manter e melhorar os resultados obtidos.

Conseqüentemente, os principais tomadores de decisão nos diversos níveis devem estar subsidiados por informações adequadas que possibilitem o alinhamento e a sinergia entre os processos operacionais e gerenciais com a visão e missão da empresa. Desta forma, a gestão da informação torna-se um componente crítico de uma organização.

De nada servirá uma bela declaração de Missão e Valores, se estruturalmente a empresa não estiver direcionada para a obtenção dos propósitos esperados. Por isso, a estratégia empresarial, vista como resultado da descrição dos interesses dos principais *stakeholders*, precisa ser implementada através de um sistema de gestão estratégica capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores do desempenho, buscando estabelecer concretamente uma relação de causalidade entre os resultados operacionais e os resultados financeiros. A obtenção desses resultados deve ser identificada através de indicadores que norteiem e registrem os esforços de todos os envolvidos.

O *Balanced Scorecard (BSC)*, divulgado pela primeira vez em 1992, representa um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão, sendo implementado por um número crescente de empresas de sucesso no mundo. O BSC baseia-se na premissa de que a integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores de resultados financeiros, revelará o grau de solidez das estratégias implementadas. Conseqüentemente, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando com isso maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização. Este fato tem proporcionado significativa vantagem competitiva para as empresas que o adotaram como filosofia de gestão.

Levando em consideração que o Brasil encontra-se inserido em um mundo globalizado, necessitando conseqüentemente acompanhar o desenvolvimento dos novos conceitos e tecnologias, torna-se de importância crítica a disseminação dos princípios e experiências obtidas através da implementação do BSC, com o intuito de possibilitar o uso adequado do método por um amplo número de empresas dos diversos setores do País.

Desta forma, justifica-se a realização e divulgação de estudos relacionados à descrição e aplicação da metodologia do BSC, para que um número cada vez maior de pessoas possam aprimorar e aplicar os respectivos conhecimentos dentro do contexto empresarial brasileiro.

III- CONTEXTO ESTRATÉGICO DO CONTROLE NA GESTÃO

Desde os primeiros estudos e reflexões relacionadas com o processo administrativo, o controle sempre foi listado como elemento fundamental para o alcance de qualquer objetivo organizacional. Conforme afirma Chiavenato (1999), o controle pode ser compreendido através de vários significados, indo desde uma função restritiva e coerciva, até uma função administrativa que visa monitorar e avaliar as atividades e resultados alcançados pela empresa. Inclusive, o termo “controle” pode ter denominações e características diferenciadas de acordo com o nível organizacional onde ele é exercido (Controle Estratégico, Controle Funcional, Controle Operacional etc.).

Levando em consideração a estreita relação entre o modelo estratégico e a forma pela qual os gestores conduzem e controlam suas ações, Moysés Filho et al (1999) descrevem as fases da evolução do pensamento estratégico empresarial desde 1950 até os dias de hoje, através de seis escolas que se sucedem e se complementam no decorrer do tempo.

A primeira fase, predominante na década de 1950, é correspondente a **Escola do Planejamento financeiro**, onde a alta administração aprovava um orçamento visando apenas o controle financeiro do desempenho.

Na década de 1960, inicia-se a segunda fase, caracterizada pela **Escola do Planejamento a Longo Prazo**, calcada na projeção do futuro através da elaboração de cenários na premissa de que o futuro seria estimado pela projeção de indicadores passados e atuais, podendo ser melhorados a longo prazo pela intervenção ativa no presente.

A terceira fase, chamada de **Escola do Planejamento Estratégico** e predominante na década de 1970, caracterizou-se por se basear principalmente na análise das forças-fraquezas internas e das oportunidades-ameaças do ambiente. Esta fase fundamentou-se na premissa de que as estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento rigidamente formado.

Já a quarta escola, que permeou o estilo de gestão na década de 1980, foi definida como **Escola da Administração Estratégica** e, embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, concentrou sua abordagem no argumento de que a implantação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação, focando conseqüentemente a abordagem prescritiva do pensamento estratégico.

Na quinta fase, **Escola da Gestão Estratégica**, a abordagem sistêmica foi inserida a todo o processo, onde além do planejar estrategicamente, era também necessário organizar, dirigir e coordenar estrategicamente, proporcionando com isso uma abordagem mais integrada e menos centralizada. Este período foi compreendido entre os anos da década de 1990.

No início do século XXI delineou-se a consolidação da sexta escola, chamada de **Gestão Estratégica Competitiva**, descrita como uma tendência do pensamento estratégico contemporâneo. Esta Escola tem como premissa básica a idéia de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo integrando oito características básicas: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; Controle pelo *Balanced Scorecard*; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua.

De fato, percebe-se que a mudança no pensamento estratégico é acompanhada também pela transformação dos paradigmas nas empresas de ponta, no que se refere à efetivação dos seus controles, onde o foco puramente concentrado no aspecto financeiro, durante a década de 1950, é alterado para uma abordagem mais coordenada através dos Sistemas Integrados de Gestão na década de 1990. Neste início de século, dentre as principais características básicas das empresas que possuem a concepção de estratégia como processo de aprendizado a longo prazo, verifica-se a fundamentação de uma nova concepção de controle baseado no equilíbrio balanceado entre indicadores de resultado (indicadores financeiros) e indicadores impulsionadores do desempenho (indicadores não-financeiros). Esta nova abordagem é conhecida no meio empresarial como *Balanced Scorecard (BSC)*.

Curiosamente, os primeiros relatos sobre esta concepção apareceram oito anos antes da virada do século XXI, através dos resultados de uma pesquisa realizada em 12 empresas por Robert S. Kaplan e David P. Norton (2000a). O termo *Balanced Scorecard*, cunhado no título do artigo publicado, inaugurou uma nova fase para a gestão estratégica que transparece estar se consolidando nos dias atuais, na medida em que um número cada vez maior de divulgações sobre os resultados da implantação desta abordagem em empresas de sucesso aparece nos circuitos técnicos e científicos da área.

De acordo com Olve et al (2001), no final da década de 1990, o BSC foi amplamente utilizado em empresas de países de língua inglesa e escandinávia. Ao relatarem as poucas experiências de implantação do BSC no Brasil, Soares Júnior e Prochnik (2003), divulgam que, mesmo não havendo muitos dados referentes ao universo nacional, 50% das empresas

norte-americanas listadas na *Fortune 1000* e entre 40 a 50% das empresas européias adotam o BSC como mecanismo de controle e gestão estratégica.

É de conhecimento geral o fato de que a maior parte das estratégias empresariais encontra dificuldades durante o processo de implementação. Eisenstat e Beer (1999) defendem o argumento de que os administradores devem executar três tarefas gerenciais consideradas de vital importância para a implementação eficaz das estratégias nas empresas. A primeira tarefa consiste em desenvolver uma parceria com os membros da organização para a implementação da estratégia e a segunda diz respeito à necessidade de avaliar a capacidade da organização para a implementação da sua estratégia. A terceira tarefa compreende gerenciar iniciativas de mudança que **realinharão** a organização com sua estratégia, de maneira a desenvolver comprometerimentos e estimular o aprendizado.

Na ótica do processo de alinhamento organizacional, deve-se conceber a empresa em sua totalidade, dentro de uma visão sistêmica, e englobar o conceito de propósito, na medida em que agrega valores aos insumos que capta do ambiente para oferecer um composto mercadológico final que satisfaça às necessidades de seus clientes.

Entretanto, este processo deve gerar também um retorno que atenda às expectativas dos principais envolvidos na organização (*stakeholders*), classificados por Hitt et al (2002) em três grupos. O primeiro está relacionado com os depositários do mercado de capitais (acionistas e proprietários); o segundo com os interesses das empresa no mercado do produto (clientes, fornecedores, sindicatos e comunidades anfitriãs); e o terceiro está relacionado com os depositários dos interesses organizacionais da empresa (empregados, gerentes, etc.).

Frente à complexidade característica da definição dos propósitos organizacionais que balizarão as formulações das principais estratégias de uma empresa, surge a necessidade de se identificar e priorizar os principais *stakeholders* e estruturar um plano estratégico de tal forma que garanta o comprometimento de todos os envolvidos na execução dos processos críticos relacionados com a sobrevivência e vantagem competitiva.

O BSC surge neste contexto como uma alternativa efetiva para o gerenciamento integrado na implementação das estratégias empresariais, ao mapear e associar fatores de desempenho (indicadores que refletem a perspectiva dos clientes, do processo produtivo interno e da capacidade de aprendizagem e crescimento da empresa) com os indicadores de resultado na perspectiva financeira (indicadores de liquidez, rentabilidade, etc.).

Desta forma, o BSC torna-se um poderoso instrumento de gestão, servindo para identificar, integrar e monitorar os elementos de alavanca do desempenho organizacional, alinhando as ações internas para a implementação adequada das estratégias e proporcionando conseqüentemente, uma visão compartilhada do negócio numa fundação mais sólida para o controle empresarial.

IV- DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE

Desde 1850 até 1975, período conhecido como Era Industrial, os gestores determinavam o sucesso empresarial de acordo com o aproveitamento dos benefícios oriundos das economias de escala e do escopo, utilizando o controle financeiro como principal mecanismo para facilitar e monitorar a alocação de capital (KRAEMER, 2002).

Entretanto, a partir das últimas décadas do século XX, o processo administrativo calcado exclusivamente em relatórios financeiros mostrou-se inadequado, na medida em que a Era da Informação demandou das empresas um novo conjunto de premissas operacionais fundamentada em um paradigma ambiental de constante mudança, complexidade e incertezas.

Não bastava apenas obter informações sobre o resultado financeiro da empresa, tornou-se necessário verificar as causas deste resultado e as possibilidades de que o desempenho obtido pudesse estar dentro de patamares favoráveis para a obtenção sustentável de vantagem competitiva no mercado. Neste momento, os indicadores não-financeiros (relacionados com os processos operacionais e mercadológicos) surgem como elementos indispensáveis e essenciais a serem agregados aos indicadores financeiros dentro do processo de gestão estratégica das organizações.

No início da década de 1990 surgiu um movimento de pesquisadores no sentido de estudar, com base em empresas dos EUA, modelos alternativos que superassem a obsolescência dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho (apoiados apenas em indicadores contábeis e financeiros), com o intuito de desenvolver métodos que englobassem:

1. objetivos de curto e longo prazos;
2. medidas financeiras e não-financeiras;
3. indicadores de performance que denotassem uma relação lógica de causa e efeito com os resultados pretendidos; e
4. indicadores que refletissem tanto as perspectivas internas, quanto as perspectivas externas do desempenho empresarial.

Em 1992, David P. Norton e Robert S. Kaplan publicaram na Harvard Business Review, o artigo intitulado “*Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho*” (KAPLAN e NORTON, 2000a). Foi então, apresentado pela primeira vez o termo “*Balanced Scorecard*” como uma proposta de mensuração estruturada que complementa a abordagem tradicional de avaliação de resultado, integrando os indicadores financeiros com: (1) indicadores representativos dos processos internos; (2) da relação entre empresa e cliente e (3) da capacidade da organização no que se refere ao aprendizado e crescimento.

A aplicação do BSC nas empresas superou as expectativas iniciais dos autores, na medida em que o método passou a ser usado como sistema gerencial estratégico capaz de propiciar melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e objetivos da organização.

A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), devendo haver uma interligação que denote relações de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais. Esta relação de causa-efeito estabelecida pelo BSC proporciona melhor alinhamento organizacional com a Visão-Missão da empresa, na medida em que estabelece uma base de indicadores interligados em quatro perspectivas estratégicas, identificadas como: Perspectiva do Cliente; Perspectiva Interna; Perspectiva de Inovação e Aprendizado e Perspectiva Financeira (KAPLAN e NORTON, 2000a). Cada perspectiva traz em sua origem uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos que balizarão a elaboração das metas e indicadores que serão usados para a condução das ações e das principais tomadas de decisões na empresa (Figura 1).

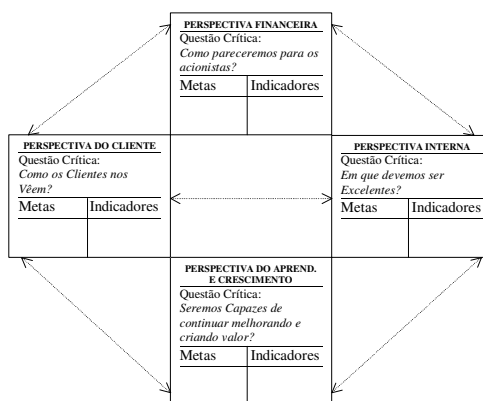


Figura 1: As quatro questões críticas relacionadas com as perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton, 2000a.

Em 1993, os referidos autores publicaram o resultado da aplicação desta metodologia em várias empresas (KAPLAN e NORTON, 2000b), apresentando os efeitos da sua implantação e destacando o fato da existência de uma relação direta entre o método proposto de mensuração e o processo de gestão das diferentes empresas. Desta forma, verificou-se que o BSC, considerado como um sistema de gerenciamento pode ser compreendido também como uma efetiva ferramenta impulsionadora do processo de mudança organizacional.

Visto como um sistema gerencial, o BSC serve como mecanismo de integração interna, na medida em que mobiliza os componentes dos diversos setores da empresa para identificarem (usando a visão e missão da organização como referência) os fatores críticos envolvidos nas quatro perspectivas. A partir de então, elabora-se os indicadores que sinalizarão se as ações estarão, ou não, alinhadas com a direção pretendida.

No que se refere à perspectiva do cliente, indicadores relacionados ao prazo, qualidade, desempenho, serviço e custo, compõem, entre outros, o rol de fatores de controle. Os fatores que exercem maior impacto na Perspectiva Interna do BSC podem ser agrupados em Processos Organizacionais (duração dos ciclos, qualidade, habilidade dos empregados e produtividade) e em Competências Essenciais (tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança contínua no mercado).

Já a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, calcada na prerrogativa da inovação como principal fonte geradora de vantagem competitiva, lança mão de indicadores que refletem o potencial de inovação (produtos e processos), bem como de melhoria contínua da empresa (indicadores específicos de melhorias para a pontualidade na entrega, duração de ciclos, índices de defeitos e de rendimento dentre outros).

Por fim, a Perspectiva Financeira, considerada como fonte final de informação que mostra se a implementação e a execução das estratégias estão contribuindo ou não para a melhoria dos resultados, focaliza-se nas metas financeiras básicas (Rentabilidade, Crescimento e Valor para o Acionista), buscando estabelecer diversos indicadores que reflitam o desempenho final da empresa em cada etapa de avaliação.

Não precisou muito tempo para que os gestores percebessem a possibilidade de ampliar o uso da metodologia original proposta por Kaplan e Norton (como um simples sistema gerencial de medição de desempenho), para a aplicação do BSC como paradigma central da gestão, passando a ser visto assim como um Sistema Gerencial Estratégico capaz de alinhar o chão de fábrica ao topo da empresa, visando enfrentarem os reais desafios na busca

da sobrevivência, sucesso e crescimento dentro do atual contexto competitivo no mercado contemporâneo.

Em consequência deste fato, no ano de 1996, os referidos autores publicaram outro artigo na Harvard Business Review sob o título “Utilizando o *balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico” (KAPLAN e NORTON, 2000c) e lançaram um livro chamado “Estratégia em ação: *balanced scorecard*” (KAPLAN e NORTON, 1997), versando sobre a relação entre o BSC e a Administração Estratégica Empresarial.

Usando como base os resultados alcançados por várias empresas e a assertiva de que a capacidade de explorar os ativos intangíveis é fator crítico e decisivo para a obtenção de vantagem competitiva, foram analisadas, nos dois trabalhos, as alternativas de implantação do BSC como um Sistema de Gerenciamento e Controle Estratégico.

O modelo de Gestão da Estratégia, usado como referência por Kaplan e Norton para nortear a implantação do BSC em empresas, perpassa por quatro processos interligados em um círculo virtuoso de melhoria contínua, definidos como Processo de Tradução da Visão; Processo de Comunicação e Conexão; Processo de Planejamento de Negócios e Processo de Feedback e Aprendizado. Cada processo é desenvolvido em etapas específicas que utilizam o BSC como matriz referencial em ciclos de aperfeiçoamento constante, que vão desde a consolidação da visão da empresa, até o estabelecimento de *scorecards* pessoais em vários setores da organização (Figura 2).

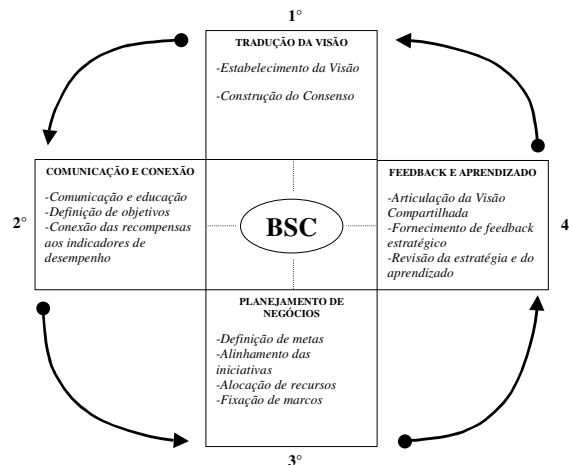


Figura 2: A relação entre os processos de gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton, 2000c.

Na literatura especializada encontram-se algumas propostas similares ao modelo de Kaplan e Norton, com o intuito principal de medir a performance do negócio, vinculando medidas financeiras com não-financeiras. Olve *et al* (2001), ao apresentarem um guia prático para o uso do BSC, citam a existência de propostas alternativas, como:

1- Modelo de *Balanced Scorecard* de Maisel (que possui relativa similaridade com o BSC de Kaplan e Norton, diferenciando-se pelo uso da perspectiva de recursos humanos em vez da perspectiva de aprendizagem e crescimento);

2- Modelo de Pirâmide de Performance de McNair *et al* (baseada nos conceitos de administração da Qualidade Total, Engenharia Industrial e relatórios das atividades de uma empresa segmentada em quatro níveis, possibilitando comunicação em 2 vias) e

3- Modelo Efetivo e Medição da Performance-PEMP de Adans & Robert (no qual o importante é medir o que a empresa faz na área externa, área interna, de “cima para baixo” e de “baixo para cima” da organização).

Neste contexto, o BSC tem aparentado ser o modelo que encontrou maior facilidade de divulgação e implantação nas organizações, em função da sua capacidade de ser flexível e efetivo no alinhamento entre o operacional e o estratégico. Este alinhamento deve ser visto como etapa de um processo contínuo de criação de valor, onde o BSC torna-se um instrumentalizador da mensuração e do foco da organização.

Vendo desta maneira, em 2000, os idealizadores do BSC lançaram o livro “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperaram no ambiente de negócio” (KAPLAN e NORTON, 2000d), apresentando o resultado da sua implementação em várias empresas e alertando para o fato do BSC ser principalmente um conector entre o plano estratégico e a sua execução (Figura 3).



Figura 3: O *Balanced Scorecard* como um passo de um processo estratégico contínuo
Fonte: Kaplan e Norton, 2000d.

Tendo em vista o papel de conector exercido pelo BSC, os gestores devem estar atentos para a descrição adequada das conexões existentes entre os fatores críticos de sucesso que impulsionarão o desempenho, buscando evitar estruturar uma relação desconexa de indicadores que não estarão concretamente refletindo uma relação de causalidade entre ações e resultados.

Centrado na importância desta questão, outro livro foi lançado sob o título “Mapas Estratégicos-*Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (KAPLAN e NORTON, 2004), o qual evidencia a importância da elaboração de Mapas Estratégicos (descrição sistêmica da inter-relação entre perspectivas, metas e indicadores) para o estabelecimento adequado do BSC nas organizações. Consequentemente, os autores acrescentaram a confecção de Mapas Estratégicos como etapa tradutora da estratégica e antecedente ao estabelecimento da matriz de mensuração do BSC (Figura 4).

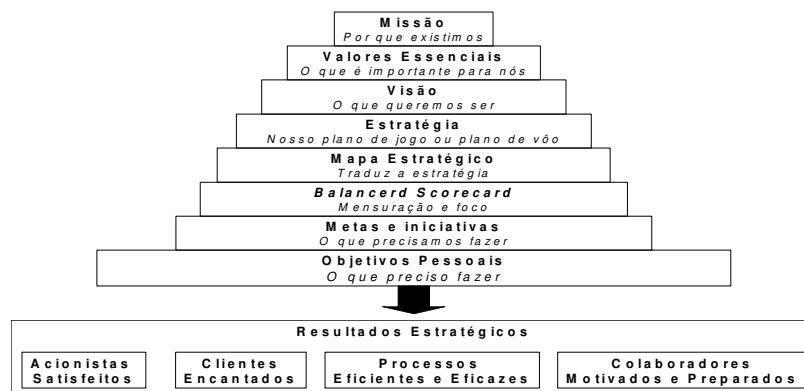


Figura 4: Os Mapas Estratégicos como componentes do processo de gestão baseada no BSC
 Fonte: Kaplan e Norton, 2004.

Por mais que a complexidade dos mapas varie conforme o porte, estratégia e ramo da empresa, as relações entre os fatores críticos nas quatro perspectivas do BSC, são analisadas originalmente a partir de um modelo geral que representa as principais conexões básicas (Figura 5).

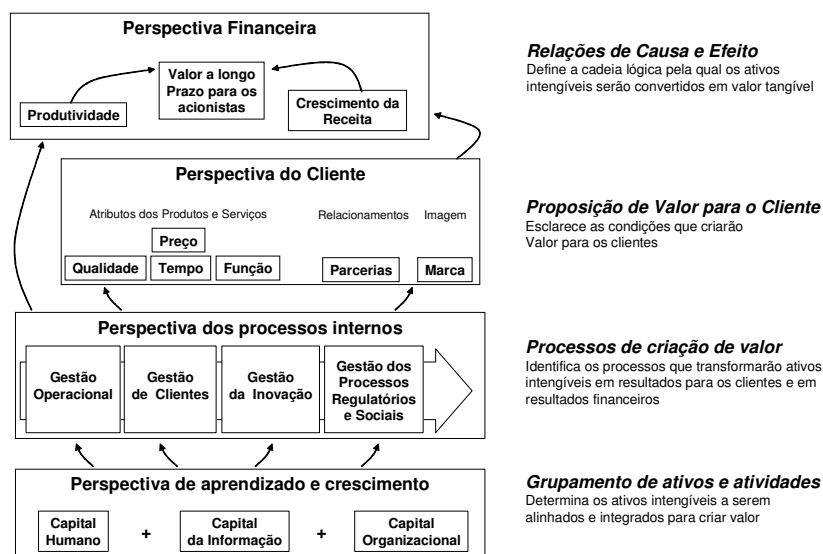


Figura 5: Modelo Geral de Conexões do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton, 2004.

A proposta central do BSC é de promover um alinhamento e controle estratégico da gestão na organização como um todo, podendo, entretanto, ser implementado em setores específicos como iniciativa piloto (dentro de um planejamento de mudança global) ou como processo de reestruturação pontual. Inclusive, a concepção do BSC pode também ser aplicada em empresas de pequeno e médio porte, devendo, para tal, haver a devida adequação nos níveis de complexidade em função das características de cada empresa.

Nesse sentido, Becker et al (2001) apresentam uma proposta de uso do BSC na área de Recursos Humanos, descrevendo Mapas Estratégicos de complexidades variadas e indicadores relacionados com o setor, tendo como referência básica as relações genéricas de criação de valor propostas por Kaplan e Norton (Figura 6).

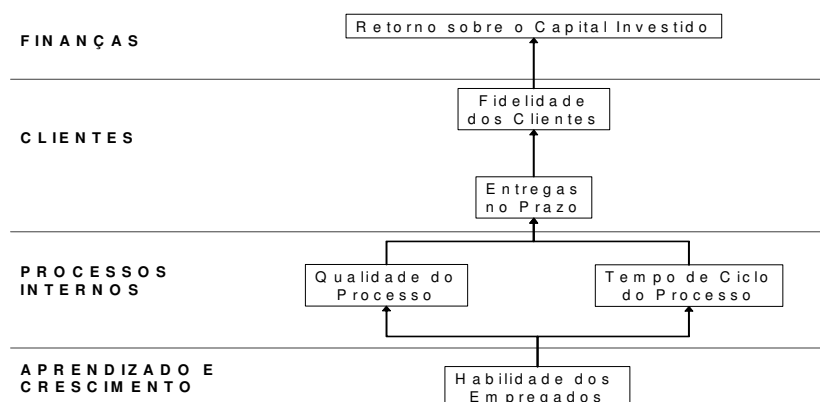


Figura 6: Ilustração simples de criação de valor

Um exemplo simples da aplicabilidade dos conceitos do BSC como sistema de alinhamento e controle, pode ser evidenciado nos dados extraídos (sob permissão) de uma proposta de Implantação preliminar do BSC na Gerência de Transporte, de uma empresa de construção civil, cuja abordagem estratégica baseia-se na vantagem competitiva através do custo (Figura 7 e Quadro 1).

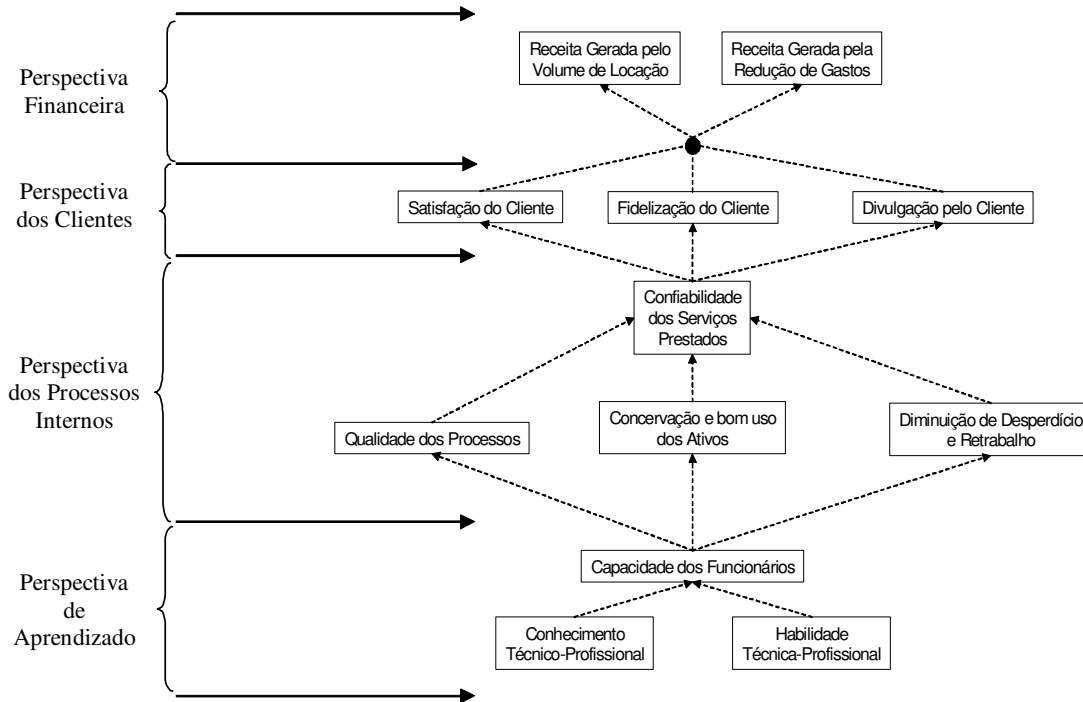


Figura 7: Mapa Estratégico da Gerência de Transporte de uma empresa de Construção Civil

Quadro 1: Versão preliminar do BSC da Gerência de Transporte de uma empresa de construção civil

PERSPECTIVA	META	INDICADORES	MECANISMOS DE MENSURAÇÃO	
			Instrumento	Frequência
FINANCEIRA	<i>Aumentar a Receita oriunda do volume de locação e redução de gastos do Setor</i>	Receita Operacional	Receita Operacional por Locação	Mensal
		Gastos Fixos do Setor	Descriminação dos Gastos Fixos do Setor*	Mensal
		Gastos Variáveis do Setor	Descriminação dos Gastos Variáveis do Setor*	Mensal
CLIENTES	<i>Aumentar a Carteira de Clientes pela satisfação, fidelização e divulgação dos serviços do setor</i>	Volume de Clientes que integram a Carteira da Empresa	Somatório de Clientes por Carteira	Quinzenal
		Qualidade percebida das Obras	Questionário Avaliativo de Obras	Na conclusão
		Qualidade Percebida dos Veículos, Máquinas e Equipamentos	Questionário Avaliativo de Locação	Após locação
		Nível de indicação de novos clientes por clientes antigos	Questionário Avaliativo de Clientes	Início dos serviços

PROCESSOS INTERNOS	<i>Melhorar a Confiabilidade dos Serviços prestados pelo Setor</i>	Pontualidade na Execução dos Serviços	Saldo (Prazo Previsto - Realizado)	Na conclusão
		Pontualidade na Entrega dos Veículos, Máquinas e Equipamentos	Saldo (Prazo Previsto - Realizado)	Início dos serviços
		Redução de Gastos com processos incorretos, desperdícios e re-trabalhos	Descriminação dos Gastos Específicos por processos	Mensal
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<i>Melhorar a capacidade técnica e profissional dos funcionários pertencentes ao Setor</i>	Conhecimento Técnico dos profissionais do Setor	Nº de Cursos Técnicos por Funcionário	Trimestral
		Nível de Treinamento proporcionado pelo Setor	Horas de Treinamentos dados pelo Setor	Trimestral

(*) Gastos = Custos + Despesas

Tem-se percebido um aumento do volume de trabalhos que descrevem o detalhamento dos conceitos e aplicações do BSC em empresas no mundo, não sendo ainda muito expressiva a produção de trabalhos sobre o tema no Brasil. Entretanto, observa-se que a cada ano o assunto vem despertando a atenção de um número maior de profissionais no cenário nacional, em função da quantidade crescente de trabalhos divulgados nos canais especializados (livros, revistas técnicas e científicas; congressos; fóruns; seminários; etc).

Dentre os artigos publicados por autores nacionais até o ano de 2004, *Hernandes et al* (2000), ao abordarem a importância do capital intelectual das empresas, identificam a profunda relação entre as quatro perspectivas do BSC e a gestão do conhecimento organizacional, principalmente na ênfase dada pela perspectiva do aprendizado e crescimento.

Levando em consideração que o processo de aprendizagem organizacional sofre significativa influência dos fatores ambientais, Lourenço e Machado (2002), em divulgação feita no Congresso Nacional de Excelência em Gestão, salientam que o sistema balanceado deve refletir:

1. Os resultados que os clientes esperam obter;
2. Medidas amplas com relação ao produto e
3. Medidas do desempenho dos processos da organização.

Os autores afirmam que estes fatores devem estar alinhados de tal forma que a empresa possa adaptar-se às condições ambientais (gerando os resultados financeiros esperados pelos acionistas) e apresentam as seguintes características comuns encontradas em empresas que adotaram o BSC:

1. Possuem a alta gerência comprometida;
2. Envolvem o máximo possível de pessoas no processo;
3. Disseminam o BSC para toda a organização;
4. Utilizam o BSC como processo contínuo de aprimoramento e
5. Certificam-se de que a estratégia de longo prazo está embutida no desenho do painel do BSC.

Ao analisar impacto do BSC na contabilidade gerencial, Kraemer (2002), ressalta que a mudança de paradigma de gestão, entre a Era Industrial e a Era da Informação, exige a superação das limitações oriundas de um modelo de contabilidade tradicional, e afirma que o BSC é um instrumento capaz de contribuir para esta adequação.

Já, Rodrigues e Nunes (2002), apontam a necessidade do tratamento adequado da Tecnologia da Informação (TI) dentro da empresa para dar suporte à implantação de um sistema de apoio à tomada de decisão, sendo este denominado de *Business Intelligence* (BI), o qual utiliza o BSC como núcleo balizador central.

Os referidos autores apontam também a relação existente entre a possibilidade de sucesso do BI frente ao tipo de perfil dos administradores. A empresa que possui gestores progressistas (aqueles que vêem o BI como um sistema complementar de seu poder) é considerada como detentora de maior probabilidade de êxito, ao invés das empresas basicamente compostas por gestores tradicionais (gestores que tratam o BI como um competidor concorrente com seu trabalho e poder).

Em uma abordagem mais aplicada, Cordeiro *et al* (2002) apresentam um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços, associando o BSC à Gestão de Projetos e ao Marketing de Relacionamento, na busca de, através da integração destas três metodologias, proporcionar à empresa melhor adequação ao mercado e aquisição de vantagem competitiva.

Já, Prochnik *et al* (2004), sugerem uma abordagem genérica voltada para a gestão de Instituições de Ensino Superiores (IES) que tenham foco em pesquisa e extensão. Calcados na definição dos fatores-chaves de sucesso, os autores apresentam propostas factíveis para a elaboração de Mapas Estratégicos e modelos de BSC em IES privadas.

Ainda sobre a implantação de Mapas Estratégicos, Silva e Prochnik (2004), focados na identificação das relações de causa-efeito entre os elementos impulsionadores do desempenho, apresentam uma descrição do processo de implantação de Mapa Estratégico em uma organização de pequeno porte do terceiro setor. Os resultados apresentados demonstram a viabilidade da utilização dos conceitos do BSC em empresas pequenas.

Desta forma percebe-se a importância do aprofundamento, cada vez maior sobre o tema, bem como o fomento e ampla divulgação de estudos sobre as peculiaridades do BSC, no que tange as suas características metodológicas e os detalhes relacionados com os processos de estruturação, implantação e gerenciamento nas empresas em geral e, em especial, nas organizações brasileiras.

V- CONCLUSÃO

Independentemente do tratamento dado por aquele que se depara com a problemática da gestão organizacional (produção; transmissão ou aplicação do conhecimento), percebe-se que o alinhamento das ações com os propósitos organizacionais torna-se tema crítico e indissociável de qualquer intervenção realizada.

O propósito subjacente que permeia este estudo está centrado na expectativa de despertar o interesse daqueles envolvidos nas administrações das diversas organizações que compõem a sociedade brasileira, sobre as características do *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração, alinhamento e controle estratégico de gestão.

Mesmo considerando natural haver reservas frente a novas idéias (principalmente para se evitar prejuízos advindos da incorporação de modelos que representam apenas modismos de determinada época), os resultados divulgados sobre BSC sugerem que se deve analisá-lo com mais cuidado e profundidade, para poder aproveitar ao máximo seu potencial frente às características do mercado e da sociedade brasileira.

Com base em dissertação de mestrado, defendida na Universidade Federal do Rio de Janeiro, Soares Júnior e Prochnik (2004) apresentam várias experiências comparadas da implantação do BSC no Brasil. De acordo com o resultado da referida pesquisa, verificou-se que a cultura e o comportamento da economia são aspectos críticos da realidade que estão relacionados diretamente com a forma pela qual o BSC é utilizado nas empresas, havendo características que são específicas na implantação do modelo dentro do cenário nacional. Os referidos autores identificaram possíveis alternativas de linhas de estudo, principalmente nas seguintes áreas:

1. Do entendimento das raízes das diferentes culturas e seus impactos no processo de implantação e gestão do BSC; e
2. Da compreensão, ao longo do tempo, de como o comportamento instável da economia brasileira pode ser um obstáculo ao acompanhamento dos indicadores do BSC.

Desta forma, sugere-se também que, além das linhas de pesquisa propostas acima, sejam realizados e divulgados estudos sobre a adequação dos conceitos do BSC como sistema de alinhamento e controle da gestão em empresas brasileiras de pequeno e médio porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. 6.ed. Rio de Janeiro:Campus, 2001. 260 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1999. p. 633-669.

CORDEIRO, Nadir Radoll; VALENTINA, Luiz Veriano Oliveira Dalla; POSSAMAI, Osmar. Modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviço. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2002, Niterói-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2002. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/anais/artigos/85.pdf>> Acesso em: 8 mar. 2004.

EISENSTAT Russel A.; BEER, Michael. Mudança estratégica: realinhando a empresa para a implementação da estratégia. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 345-383.

FAHEY, Liam. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 19.

HERNANES, Carlos Alberto Mamede; DA CRUZ, Cláudio Silva e FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o *balanced scorecard* com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.01, n. 12, 2º trim.2000.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 29.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

_____. *Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho*. **Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p.117-136.

_____. Colocando em funcionamento o *balanced scorecard*. **Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. p.137-168.

_____. Utilizando o *balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico. **Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000c. p.169-194.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000d. 411 p.

_____. **Mapas estratégicos-Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, 2004. 471. p.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. O impacto do balanced scorecard na contabilidade gerencial. **Revista de Contabilidade Vista e Revista**, Dep. de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas-UFMG, Belo Horizonte, v.13, n.3, p.53-70, dez.2002.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira; MACHADO, Ana Cláudia Morrissy. O *balanced scorecard* como ferramenta gerencial para o aprendizado organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2002, Niterói-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2002. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/anais/artigos/20.pdf>> Acesso em: 8 mar. 2005.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; LOBATO, David Menezes (Coord). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 144 p.

OLVE, Mils-Göran; ROY, Jan; Wetter, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 384 p.

PROCHNIK, Victor; SILVA, Sidnei Clementino; NUNES, Alex Aurelino Albuquerque. Uma proposta de Mapa Estratégico e BSC Genérico para instituições de ensino superior privadas:

com foco em pesquisa e extensão. In: I Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT, 2004, Resende-RJ. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2004. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2004.php?pag=AE>> Acesso em: 8 mar. 2005.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves; NUNES, Patrícia Maria. **O *balanced scorecard* enquanto núcleo de *business intelligence*: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna.** Disponível em: <<http://www.rs4.com.br/ArtigoBusinessIntelligence.pdf>> Acesso em: 8 mar. 2005.

SILVA, Bruno Folly Guimarães; PROCHNIK, Victor. **Mapa Estratégico de uma organização do terceiro setor: o caso da Energaia.** Congresso Virtual Brasileiro de Administração-CONVIBRA 2004. **Anais...** CONVIBRA, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/download_estratégia_e_gestão.html>. Acesso em: 08 mar. 2005.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor . Experiências comparadas de implantação do *balanced scorecard* no Brasil. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia, 2004, Itapema.**Anais...** Itapema: Sociedade Latino Americana de Estratégia, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantação_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf> Acesso em: 8 mar. 2005.