

RITIELLI CRISTINNE TOZZI

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE
PLANEJAMENTO E CONTROLE**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças – Turma 2009.

Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2010

RESUMO

Tozzi, Ritielli. BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INTEGRADA DE DESEMPENHO. As organizações modernas, sejam públicas ou privadas, necessitam estabelecer bases para gerar valor econômico para o futuro. Nesse sentido, através de um estudo teórico, este trabalho apresenta o Balanced Scorecard como ferramenta capaz de auxiliar as organizações a criar capacidades competitivas, através de uma avaliação de desempenho mais precisa. O Balanced Scorecard consiste em um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que traduzem a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, monitorando os resultados financeiros, como também vinculando a estratégia de toda a organização aos objetivos financeiros. As medidas do Scorecard servirão de base para um sistema de medição e gestão estratégica, indicando os vetores que conduzirão a empresa no caminho da geração de valor futuro. O Balanced Scorecard tenta refletir a interdependência de diferentes fatores de desempenho que juntas vão determinar o sucesso ou o fracasso.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Mapa Estratégico; Planejamento; Controle; Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01:UM EXEMPLO DE BALANCED SCORECARD	6
FIGURA 02: CONCEITOS E ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIA	12
FIGURA 03: ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	16
FIGURA 04: MODELO GENÉRICO DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	19
FIGURA 05: RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO NO MAPA ESTRATÉGICO DO BSC.....	23
FIGURA 06: PERSPECTIVAS DO BSC.....	24
FIGURA 07: MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DA DEFESA DO REINO UNIDO	31
FIGURA 08: PROCESSO DO BALANCED SCORECARD PARA A SOUTHWEST AIRLINES	32
FIGURA 09: O MODELO DE KENICHI OHMAE	34
FIGURA 10: O MODELO DE MAISEL	35
FIGURA 11: A PIRÂMIDE DA PERFORMANCE	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. OBJETIVOS	7
1.1.1 OBJETIVO GERAL	7
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.3. QUESTÃO DE PESQUISA	8
1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. NECESSIDADES GERENCIAIS	9
2.2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	10
2.3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	11
2.4. CONTROLADORIA ESTRATÉGICA	15
3. BALANCED SCORECARD	17
3.1. ORIGEM	17
3.2. CONCEITO	18
3.3. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC	21
3.4. PRINCÍPIOS DO BSC	27
3.5. MAPA ESTRATÉGICO	29
4. MODELOS ALTERNATIVOS AO BSC	32
4.1. TEORIA DAS RESTRIÇÕES	32
4.2. O MODELO DE KENICHI OHMAE	32
4.3. O MODELO DE MAISEL	34
4.4. A PIRÂMIDE DA PERFORMANCE (MCNAIR)	35
4.5. MODELO DE ADAMS & ROBERT	35
5. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO E LIMITAÇÕES DO BSC	37
6. CONCLUSÃO	41

1. INTRODUÇÃO

O clássico Chiavenato (1999), descreve as etapas das organizações no decorrer do século XX e identifica-as em três eras:

1ª Era da Industrialização Clássica - De 1900 a 1950.

A estrutura organizacional aplicada predominantemente era burocrática, centralizadora, funcional, inflexível, piramidal e rígida.

2ª Era da Industrialização Neoclássica - De 1950 a 1990.

Simplificando, grassava a ênfase na departamentalização por produtos e serviços, sob uma forma de estrutura mista e matricial.

3ª Era da Informação - Após 1990.

Neste momento houve a necessidade que um grande reposicionamento quanto aos modelos de negócio. O destaque está agora com estrutura ágil, flexível e fluida. Totalmente descentraliza cujo ambiente organizacional interage constantemente com as turbulências das constantes mudanças. Sua característica, portanto é mutável e imprevisível.

Conclui que na era industrial a alocação de recursos foi pura e simplesmente financeira e física. Utilizava-se de índices financeiros de produtividade para se mensurar o desempenho. Essas premissas, no entanto, tornaram-se obsoletas na era da informação. O ambiente tornara-se perceptivelmente mais complexo e a vantagem competitiva necessitava de um esforço maior.

Os executivos necessitavam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente corporativo e sobre o desempenho organizacional, sem estes não teriam como manter o rumo da excelência empresarial. Os funcionários, agora vistos como colaboradores, devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer, esse conhecimento passa a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e desenvolve comercialmente tal conhecimento como produto de suas empresas.

As organizações modernas, sejam públicas ou privadas, necessitam estabelecer bases para gerar valor econômico para o futuro. É importante destacar que o desempenho não está ligado apenas a fatores de curto prazo, mas também à

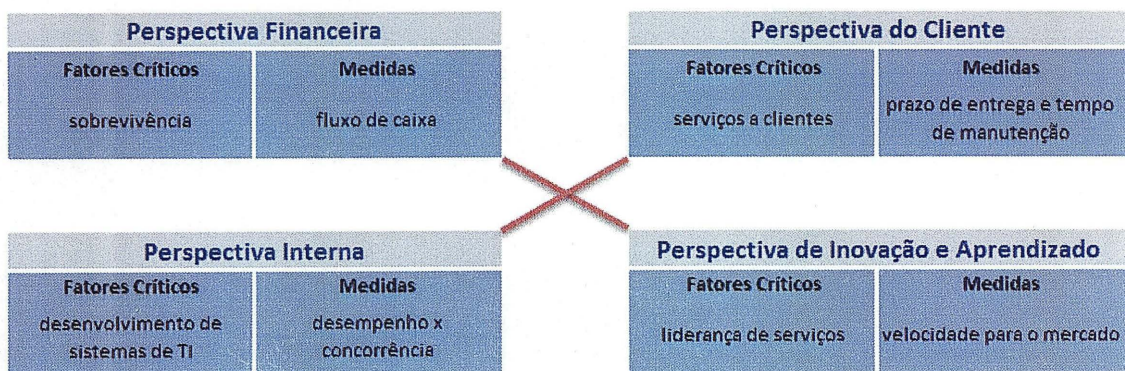
forma através da qual os processos são gerenciados – por exemplo, os processos de inovação e aprendizado, que são cruciais para os processos de longo prazo.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard oferece aos executivos as ferramentas que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Este traduz a missão e a estratégia da sua empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve qual base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ainda persegue os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

A técnica Balanced Scorecard combina medidas qualitativas e quantitativas, reconhece as expectativas dos diferentes stakeholders em relação à empresa e relaciona a avaliação de desempenho à escolha da estratégia; segundo Kaplan e Norton (1997) “O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”.

A figura abaixo mostra de maneira simplista um modelo de Balanced Scorecard para uma empresa de pequeno porte iniciante, que produz ferramentas de Engenharia. A perspectiva financeira do proprietário era simplesmente sobreviver durante o período inicial, exigindo um fluxo de caixa positivo. A estratégia era competir em serviços a clientes para entrega inicial e suporte e isso exigia competência para manter sistemas de TI. Essas competências essenciais estavam abertas a imitação, por isso havia importância na velocidade e padrão dos serviços.

Figura 01: Um exemplo de Balanced Scorecard



Fonte: adaptado de Figura 8.9 – pág. 455. Explorando a Estratégia Corporativa, JOHNSON.

A apresentação gráfica e detalhamento dos fatores críticos de sucesso e medidas em níveis ajudam os funcionários e até mesmo gestores a entender como a sua atividade diária está ligada às metas corporativas.

A habilidade de uma empresa de gerenciar seus ativos intangíveis passa a ser cada vez mais importante na busca da competitividade no longo prazo. São estes ativos que tornam possível às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes, bem como a criação e manutenção de relacionamento duradouro com os clientes, a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos e o desenvolvimento de sistemas de informação e banco de dados. (KAPLAN, 1997)

1.1. Objetivos

O presente estudo tem por finalidade realizar uma abordagem sobre a importância do Balanced Scorecard como ferramenta de planejamento e controle nas empresas. Sendo assim, aborda-se a importância do Balanced Scorecard, sua história, evolução e metodologia usada como ferramenta gerencial.

1.1.1 Objetivo Geral

Mensurar a aplicabilidade do Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão integrada de desempenho e apontar sua contribuição na Controladoria empresarial.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir Controladoria Empresarial, Gestão Estratégica e Balanced Scorecard e apresentar sua integração;
- Demonstrar a origem do Balanced Scorecard como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores e como ocorreu sua evolução para uma ferramenta de gestão;
- Apontar as limitações do Balanced Scorecard e as dificuldades de implantação;

- Apontar casos de utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão integrada.

1.2. Situação Problema

O desafio de gerenciar uma organização inclui dificuldades e obstáculos percebidos, diariamente, em várias frentes. As empresas diferenciam-se na busca da competitividade pela forma que escolhem para gerar suas estratégias e geri-las.

O balanced scorecard, como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, oferece ao Controller a possibilidade de promover a integração entre áreas da empresa com o fim de maximizar os resultados econômico-financeiros

1.3. Questão de Pesquisa

- a) O Balanced Scorecard é eficaz como ferramenta de gestão e apoio à Controladoria?
- b) O BSC, como sistema de informação, é eficaz para traduzir às áreas operacionais os objetivos estratégicos da organização?

1.4. Aspectos Metodológicos

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa/análise bibliográfica e de campo, qualitativa e correlacional. Uma análise crítica sobre o Balanced Scorecard, a controladoria empresarial e a gestão estratégica nas empresas de forma a correlacioná-las. Coleta do material em cases e livros publicados por autores e/ou instituições de credibilidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Necessidades Gerenciais

O desafio mais abrangente, e talvez o mais complexo para as organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas, é o estabelecimento das bases para criar valor econômico para o futuro, mantendo-se competitiva e eficiente no mercado atual. A obtenção de resultados satisfatórios no presente não garante pleno êxito nos resultados futuros, principalmente por vivermos em um ambiente econômico bastante dinâmico e em constante mutação. Dessa forma, as organizações necessitam identificar as oportunidades eminentes e aproveitá-las para antecipar-se às necessidades dos clientes e vencer as estratégias dos concorrentes.

Durante muitos anos, as medidas contábil-financeiras foram os principais meios utilizados pelos altos executivos para a obtenção de informações sobre o desempenho da empresa, hoje essas medidas já não são mais suficientes. A maioria dessas medidas contábil-financeiras foi desenvolvida para uma economia industrial e nesse contexto, o sucesso de uma empresa dependia, principalmente, da eficácia dos executivos em investir e administrar recursos físicos, recursos tangíveis.

A Revolução Industrial trouxe tantos desafios que ainda hoje fazem referência a ela, o que fica claro quando tratado das quatro eras da qualidade, que ficaram conhecidas como: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico, Era da Garantia da Qualidade e Era da Gestão Estratégica do Trabalho.

Durante estes quatro períodos a gestão da qualidade evoluiu desde a idéia inicial de controlar o chão de fábrica e a qualidade dos produtos, passando pela padronização e chegando a um momento em que começou a ser valorizado também outros fatores além do produto em si, como a inovação, o mercado e a preocupação com os funcionários.

As medidas de desempenho, desenvolvidas na era industrial se espelham em um modelo contábil tradicional baseado na contabilidade financeira. Medidas como retorno sobre o capital próprio eram suficientes para definir o direcionamento estratégico da empresa. Hoje em dia, somente as medidas financeiras tradicionais não são capazes de avaliar e orientar as empresas na geração de valor para o futuro.

As empresas vivem hoje em um ambiente extremamente competitivo e complexo, as informações passaram a ser geradas com maior rapidez e sofisticação. Dessa forma, as empresas precisam de um melhor gerenciamento de suas medidas financeiras, mas apenas a avaliação por medidas meramente financeiras, já não é suficiente para gerar feedback para o planejamento estratégico e cada vez mais se faz necessário a valorização de ativos intangíveis e intelectuais.

Medidas como satisfação dos clientes, melhoria dos processos internos e aprendizado, devem ser consideradas para uma avaliação de desempenho mais precisa.

2.2. Administração Financeira

Segundo Lemes Junior, a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas. E o administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e para isso, envolve-se cada vez mais com os negócios da empresa como um todo.

O campo da administração financeira abrange uma ampla gama de tarefas e atividades. Suas principais funções são: planejamento, controle, orçamento, previsão, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco.

Para atingir os objetivos dos acionistas, o administrador preocupa-se com os resultados atingidos nas demonstrações financeiras e cabe ao administrador planejar, acompanhar e controlar as atividades e projetos da empresa, de forma a assegurar que os objetivos dos resultados estabelecidos sejam cumpridos.

A Administração Financeira tem os seguintes, principais objetivos:

- Maximização de Lucro: O objetivo mais geral da administração financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes, não importando se a empresa é uma firma individual, uma sociedade de pessoas (quotas) ou por ações. Em qualquer delas, as boas decisões financeiras aumentam o valor de mercado do capital dos proprietários.
- Manter a empresa em permanente situação de liquidez, como condição básica ao desenvolvimento de suas atividades. Uma empresa apresenta boa liquidez quando seus ativos e passivos são administrados convenientemente. O importante é manter os fluxos das entradas e

saídas de caixa sob controle e conhecer antecipadamente as épocas em que irá faltar numerário.

- Obter novos recursos para planos de expansão, com base em estudos de viabilidade econômico-financeira e aos menores custos. A empresa deve ser perpetuada e, para tanto, tem de realizar investimentos em tecnologia, novos produtos, que poderão sacrificar a rentabilidade atual em troca de maiores benefícios no futuro.

2.3. Estratégia Organizacional

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. Strategus, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e strategia significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de SUN TZU diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente.

Estratégia é uma das palavras-chave da modernidade empresarial, que comporta diversas definições oriundas de várias perspectivas de análise, como mostra a tabela a seguir:

Figura 02: Conceitos e Abordagens sobre Estratégia

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de necessários para a concretização dessas metas.
Miles e Snow (1978)	Aborda as atitudes dos gerentes em relação as políticas e ações do gestores em relação a definição e implementação de estratégias.
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Andrews (1980)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnell (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.

Fonte: Vasconcelos et al (2005)

O termo estratégia foi estudado e aplicado entre as empresas para obtenção de maiores fatias de mercado na década de 60, através das dez escolas de MINTZBERG (2000), que são:

- A escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal;
- A escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico;
- A escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário;
- A escola Cognitiva - Formulação da estratégia como um processo mental;
- A escola do Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente;

- A escola do Poder - Formulação da estratégia como um processo de negociação;
- A escola Cultural – Formação de estratégia como um processo coletivo;
- A escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo relativo;
- A escola da Configuração - Formulação da estratégia como um processo de transformação;

Essas dez escolas estão organizadas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritivas, mais preocupadas como as estratégias devem ser formuladas e como são formuladas. As seis escolas seguintes fazem parte do segundo grupo e consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Já o último grupo é composto por uma única escola (configuração), que combina as características de todas as outras escolas.

Para as empresas obterem bons níveis de competitividade torna-se necessário a utilização de novas e eficientes ferramentas de gestão. Uma delas trata-se da gestão estratégica.

Essa tem por objetivo organizar as contribuições das diversas áreas da empresa, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

Esse termo engloba não somente a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia), implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação) e controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados), mas também os estágios iniciais de determinação da visão, missão e dos objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Para DESS E MILLER (1996), a visão refere-se aos objetivos mais gerais em longo prazo. Ela descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para atingi-las. As visões mais efetivas são aquelas que criam inspiração para se proceder de forma mais direcionada, elas devem ser amplamente disseminadas pela empresa e para todos os seus membros. Essa disseminação pode ocorrer, através da missão ou partindo dos líderes, através do seu comportamento da sua capacidade persuasão. De acordo com esses autores, a visão torna-se tangível com

a definição da missão, ela reflete aquilo em que um líder pensa e deseja, além das direções que devem ser seguidas.

Apesar de a missão ser específica de cada organização, a sua definição deve conter algumas respostas a três questionamentos genéricos:

- Uma definição de missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia;
- Uma definição de missão estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões;
- Uma definição de missão sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

Já os objetivos são as tentativas de tornar a missão mais concreta. Os objetivos estratégicos definidos nas diversas organizações partilham algumas características específicas, tais como: abrangem questões lucrativas e não lucrativas, podem ser alcançados com um esforço extra, incluem a variável tempo, facilitam os compromissos, minimizam os conflitos, possibilitam a quantificação e evitam conseqüências indesejáveis.

2.4. Controladoria Estratégica

Segundo Hendriksen, apud Padoveze, controladoria é um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos.

De forma geral, a controladoria consiste em corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica das empresas, oriundos das ciências Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, com o fim orientá-las para a eficácia.

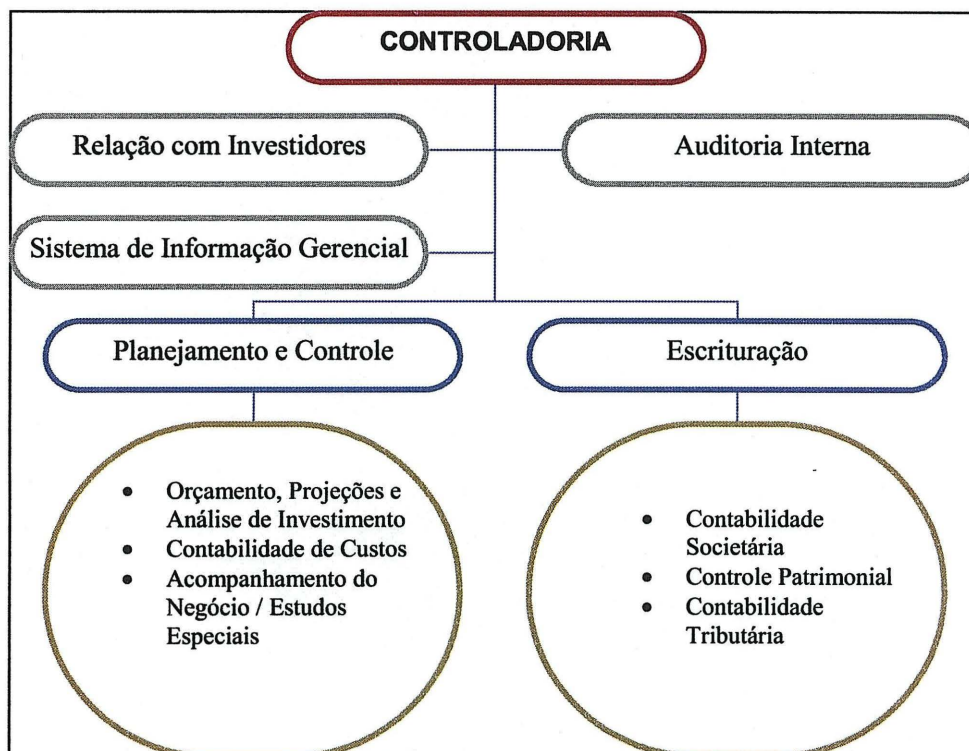
Padoveze simplifica a definição de controladoria como a utilização das ciências contábeis em toda a sua plenitude. A controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações.

Segundo Mosimann e Fisch, a controladoria pode ser visualizada em dois enfoques:

- Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema da empresa;
- Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria é, portanto, responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros devendo obedecer aos princípios fundamentais da contabilidade atuando nas áreas operacionais, financeira e contábil da empresa. É responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa, deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa. Para tal, depende de um sistema de informação gerencial para o monitoramento permanente do controller, afim de alcançar a integração.

Figura 3: Estrutura da Controladoria:



Fonte: adaptado de Controladoria Estratégica, CHACON.

Enquanto a função do contador financeiro e fiscal se preenche e se esgota com a produção dos demonstrativos contábeis-financeiros, a função do Controller é muito mais abrangente e complexa, pois cabe a ele identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa. Como um Controller não pode tomar decisão, ele precisa produzir e dar as informações pertinentes e relevantes a outros executivos, de forma a provocar decisões corretas e dentro do prazo adequado. O ponto vital da comunicação na contabilidade é a confecção de relatórios de desempenho para a governança empresarial.

3. BALANCED SCORECARD

3.1. Origem

A idéia similar a Balanced Scorecard pode ter surgido durante os anos sessenta na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada Tableau de Bord. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa, com o passar dos tempos passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios.

Nos Estados Unidos também na mesma década a General Elétric desenvolveu uma tabela de controle para gerenciar os processos de negócios da empresa. A partir de oito áreas chaves de resultados que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade pública. A General Elétric definia indicadores para saber e conhecer o seu seguimento e controlar a concessão de objetivos tanto no curto como no longo prazo.

Balanced Scorecard surgiu pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de Measuring Performance in the Organization of the Future, patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico.

Em 1992 foi apresentado ao mundo como um conceito revolucionário que mudou a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam a alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros. Balanced Scorecard oferece um método estruturado para selecionar os indicadores que implica o gerenciamento da empresa.

As idéias de Norton e Kaplan foram sintetizados em um estudo e publicado em um artigo, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, na Harvard Business Review edição de janeiro-fevereiro de 1992. Em 1993 foi publicado um segundo artigo, Putting the Balanced Scorecard to Work, em setembro-outubro de 1993.

3.2. Conceito

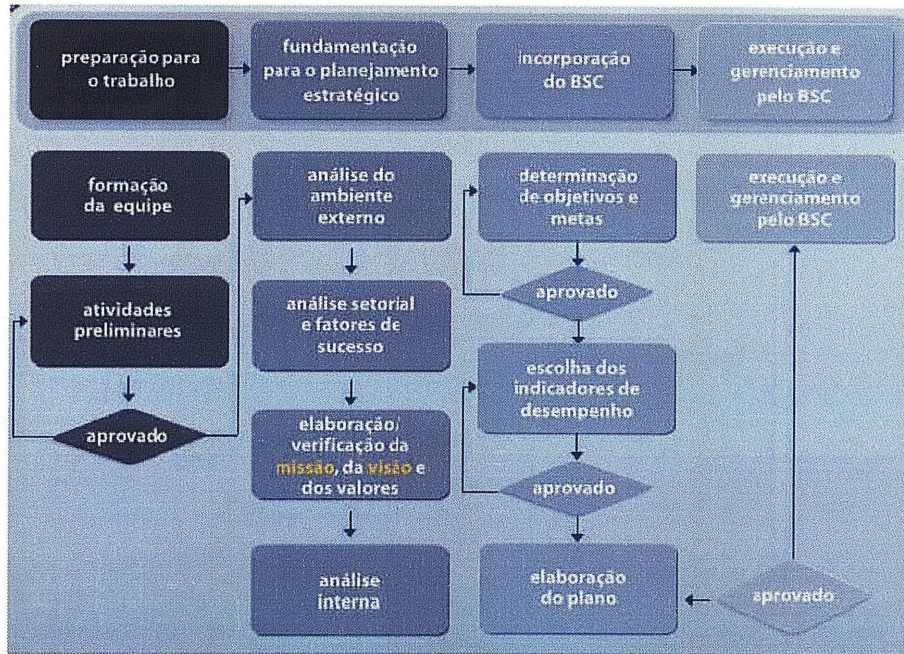
A metodologia desenvolvida por Norton e Kaplan no início dos anos 90, como resultado de um estudo dirigido a várias empresas é considerado um instrumento de gestão, planejamento e controle para empresas de qualquer porte.

Essa nova metodologia baseava-se na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas:

- financeira;
- do cliente;
- dos processos internos;
- de aprendizado e crescimento

Os objetivos desta metodologia vão muito além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores. Quando é aplicada adequadamente, permite ainda transformações organizacionais no sentido da ação, em especial: criar uma visão integral da organização e a sua situação atual; olhar em frente de forma proativa; alinhar a estrutura organizativa; estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia e influenciar o comportamento das pessoas-chave.

Figura 04: Modelo Genérico do processo de Administração Estratégica



Fonte: Kaplan & Norton (2003)

O balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN & NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Segundo Padovese (2003), balanced scorecard é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Talvez o Balanced Scorecard não tenha sido originado a partir dos conceitos da administração estratégica. Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1997). Conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta

de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN & NORTON, 1997).

Após o surgimento da ferramenta e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais (JÚLIO & NETO, 2002:181; CAMPOS, J., 1998:64). Em concordância, KAPLAN & NORTON (1997) observam que as empresas bem-sucedidas do balanced scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. "Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia".

3.3. O Processo de Elaboração do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras. Alguns benefícios:

- a) Sintetizar a visão e a estratégia;
- b) Comunicar os objetivos e suas interdependências;
- c) Planejar, estabelecer metas;
- d) Melhorar a organização documentando “melhores práticas”.

Com o propósito de colocar a estratégia em ação, por intermédio da modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior feedback, o processo de implementação do BSC traz consigo uma maneira diferente de materializar a estratégia, pois procura evocar uma visão sistêmica que muito depende das percepções coletivas que se possa ter da realidade. Essa proposta parece não se caracterizar apenas como mais uma estrutura de indicadores de desempenho para a geração de informações importantes para a tomada de decisão, mas sim como uma ferramenta para a gestão estratégica da organização, algo mais ambicioso e complexo e com implicações mais amplas.

Deve-se considerar que o BSC não necessita ser desenvolvido para a organização como um todo. Dependendo do porte e das características da companhia, pode ser adequado desenvolver um BSC para cada uma das unidades de negócios. Mas para que isso ocorra, deverá haver um alinhamento das unidades de negócios com a estratégia da empresa.

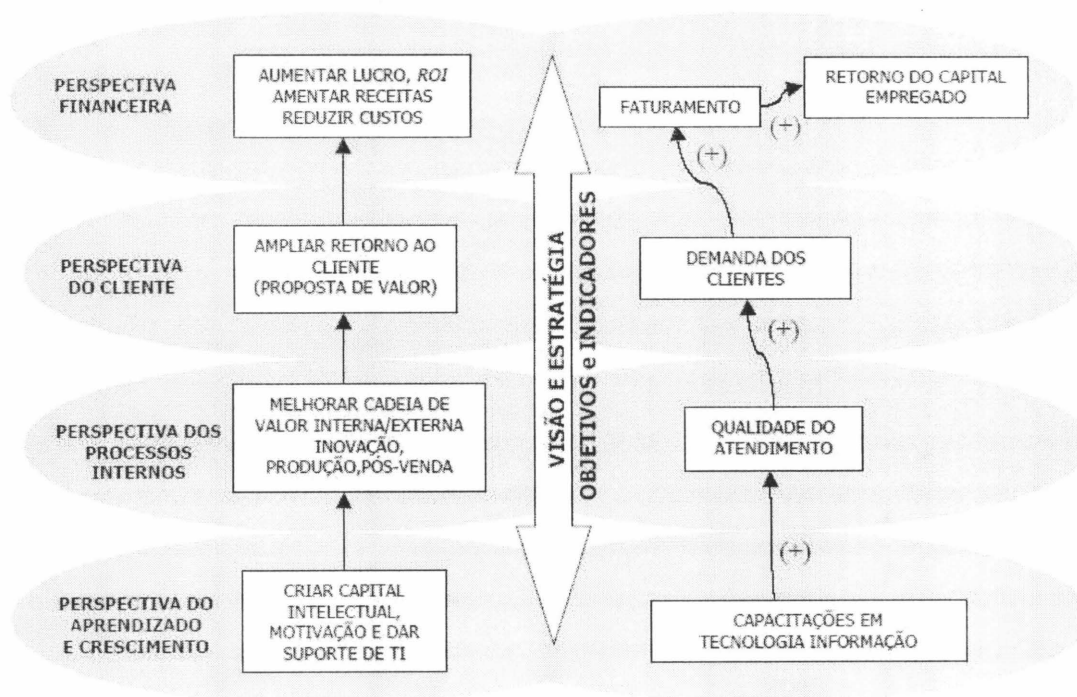
Para elaborar o Scorecard, a empresa deverá buscar o consenso sobre como traduzir a missão e estratégia das unidades de negócios em medidas e objetivos operacionais. As unidades de negócios devem ter consciência de vincular seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. E as medidas que serão selecionadas devem estabelecer uma relação de causa e efeito que se refletirão no desempenho financeiro. Esse resultado desejado deve ser articulado com os vetores de desempenho, canalizando as energias, habilidades e conhecimentos para alcançar as metas de longo prazo.

O processo para a utilização do Scorecard deve estar disponível de forma clara e objetiva para todos, em todos os níveis da organização. A partir da visão da organização, decompõe-se a estratégia nas quatro perspectivas já relacionadas que

são: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O pressuposto central do Balanced Scorecard assenta-se na idéia de que o gerenciamento estratégico deve ser olhado além da dimensão financeira, pois ela é predominante orientada ao passado e muito pouco diagnóstica. Neste sentido, o método sugere a construção de quatro dimensões integradas por relações de causa e efeito, como na figura 3. Nela busca-se um equilíbrio de objetivos e medidas de curto e longo prazo, financeiras e não financeiras, em quatro dimensões - aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Assim, um scorecard deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nestas diversas perspectivas, possibilitando o gerenciamento da estratégia. Todo indicador é selecionado para um scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

Figura 05: Relações de Causa e Efeito no Mapa Estratégico do BSC



Fonte: adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004)

Desta forma, a estratégia da organização se resume num conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que devem ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados. A formulação resultante procura

servir como um mapa, algo como um guia da estratégia a ser perseguida. Para Kaplan e Norton (2001) o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico, à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico. A partir do estudo da correlação dos indicadores pode-se rejeitar ou aceitar hipóteses, revisando a estratégia e criando um ciclo de aprendizado de ciclo duplo.

O BSC mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas:

Figura 06: Perspectivas do BSC



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BSC>

- **Perspectiva Financeira**

Os objetivos financeiros representam uma meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido. Para isso os executivos devem especificar os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será medido e as variáveis consideradas mais importantes para a criar e impulsionar os objetivos de resultado de longo prazo. “É nessa perspectiva que se traça o que se deseja em termos de

retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.”

Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios. A relação com os objetivos financeiros reconhece que a meta de longo prazo da organização e gerar retornos financeiros para os investidores e que todos os programas, estratégias e iniciativas, devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

Nesta perspectiva, Kaplan e Norton abordam três temas que, segundo definido por eles, norteiam a estratégia empresarial. A abordagem feita por Kaplan e Norton refere-se aos seguintes temas:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custo/melhoria da produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimentos.

O crescimento e mix de receita referem-se à diversificação e aplicação dos produtos e serviços disponíveis e ao aumento da participação de mercado nos segmentos que a empresa atua, aumentando a base de clientes e a mudança pela oferta de produtos que tenham maior valor agregado.

A redução de custo diz respeito às iniciativas da empresa da organização em reduzir os custos de produtos e serviços através da melhoria da produtividade, permitindo o compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.

No caso da utilização dos ativos, procura-se uma forma mais racional de utilizar os recursos escassos, aplicando os ativos existentes em sua plena capacidade.

• **Perspectiva dos Clientes**

Um ponto de vital importância para esta perspectiva, está centrado na definição clientes ou segmentos de clientes que a empresa deseja atuar. As questões referentes aos clientes são fundamentais em qualquer consideração sobre estratégia, pois a organização necessita definir o foco aonde irá se concentrar.

As empresas não são capazes de comercializar um conjunto ilimitado de produtos e não conseguem alcançar a todos os clientes em potencial. Dessa forma, a empresa precisa avaliar uma questão fundamental: que clientes – ou que necessidades dos clientes – a empresa deseja atingir. Essa definição implica em saber que produtos ou conjunto de produtos e serviços, a empresa quer oferecer ao mercado.

Esses segmentos, definidos pela organização, representarão as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. As empresas que não tem seu foco direcionado ao cliente acabam perdendo espaço para os concorrentes que oferecem produtos e/ou serviços que melhor atendem as necessidades dos clientes. Para criar valor para os clientes e conseguir um desempenho superior a longo prazo, a organização precisa oferecer produtos diferenciados a seus clientes e que apresentem características inovadoras.

Kaplan e Norton definem um conjunto de medidas que estariam inerentes a estratégia de qualquer empresa. Eles definem como sendo “um grupo de medidas essenciais dos clientes” que inclui participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes, e lucratividade dos clientes.

A participação de mercado reflete quantos negócios estão sendo gerados pela empresa ou qual o volume de vendas dentro de determinado segmento. A captação de clientes verifica a quantidade de clientes que a empresa consegue atrair. O indicador de retenção dos clientes controla a retenção e o relacionamento contínuo com os clientes. O índice de satisfação dos clientes verifica qual o sentimento do cliente em relação ao produto da empresa. O indicador de lucratividade dos clientes mede o lucro por cliente ou segmento de clientes ou até mesmo a margem de contribuição gerada por clientes, possibilitando a verificação de cada um no desempenho financeiro da organização ou unidade de negócios.

- **Perspectivas dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos deve-se identificar quais são os processos críticos existentes nos quais a organização deve alcançar a excelência ou quais os processos a empresa deve implementar para

melhorar os índices de satisfação do cliente e alcançar resultados financeiros superiores.

Os processos internos é a maneira como o trabalho é executado em torno da empresa. Cada processo operacional representa uma tarefa a ser executada, com vistas à sobrevivência da organização.

Sem os processos operacionais a empresa é incapaz de desenvolver novos produtos, prestar serviços diferenciados aos clientes e aprender sistematicamente. Na execução destas tarefas, os processos operacionais vinculam a estratégia com sua implementação e desenvolvimento. Os processos internos exercem influência na satisfação do cliente e impacto direto e significativo nos ganhos com qualidade, velocidade e redução de custos, constituindo-se em fator de geração de oportunidades de mercado.

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas dos processos internos, derivam de estratégias explícitas, voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e dos clientes - alvo.

Para a medição dos processos internos, um importante fator é a capacidade de inovação. Novos processos de negócios podem ser essenciais para que a organização consiga alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Para inovar, a empresa precisa identificar, quais são os atributos que serão valorizados pelos clientes e quais são as necessidades existentes.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

O fator humano dentro da organização é o que garante a implantação e implementação da estratégia. Os vetores para o aprendizado e crescimento derivam dos funcionários, dos sistemas de informação e do alinhamento organizacional. A capacitação dos funcionários faz com que o trabalhador impulse a organização na obtenção dos resultados desejados. Para se obter sucesso competitivo nesta perspectiva, o conhecimento e experiências dos funcionários devem estar disseminados para resultar na excelência que a tecnologia não é capaz de substituir. As idéias que permitem a melhoria constantes dos processos da empresa derivam geralmente dos funcionários que estão mais próximos dos

processos e dos clientes. As mudanças nos cenários das empresas exigem que haja investimentos na qualificação dos funcionários para que eles possam mobilizar suas mentes e criatividade para alcançar os objetivos organizacionais.

A empresa precisa criar um ambiente agradável para que os funcionários se sintam valorizados pela organização, aumentando a produtividade e a capacidade de melhorar a qualidade de seus produtos e do atendimento aos clientes. Indicadores que podem medir os valores dessa perspectiva são a satisfação do funcionário, a retenção dos funcionários e a produtividade dos funcionários.

Grande importância também tem a capacidade dos sistemas de informação. As informações sobre os clientes, os processos internos e sobre o desempenho financeiro são importantes para que os funcionários executem com eficácia suas atividades.

3.4. Princípios do BSC

Após o surgimento da ferramenta e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais. Em concordância, observam que as empresas bem-sucedidas do Balanced Scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia.

- Princípio 1:

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os Balanced Scorecards cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo scorecard de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências),

possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência.

- Princípio 2:

Alinhar a Organização para Criar Sinergias: Este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções.

- Princípio 3:

Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Em muitos casos, adotaram-se scorecards individuais para a definição de objetivos pessoais. Finalmente, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao Balanced Scorecard.

- Princípio 4:

Fazer da Estratégia um Processo Contínuo: As empresas bem sucedidas na adoção do Balanced Scorecard implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de "processo de loop duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

- Princípio 5:

Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança: O programa de Balanced Scorecard bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

3.5. Mapa Estratégico

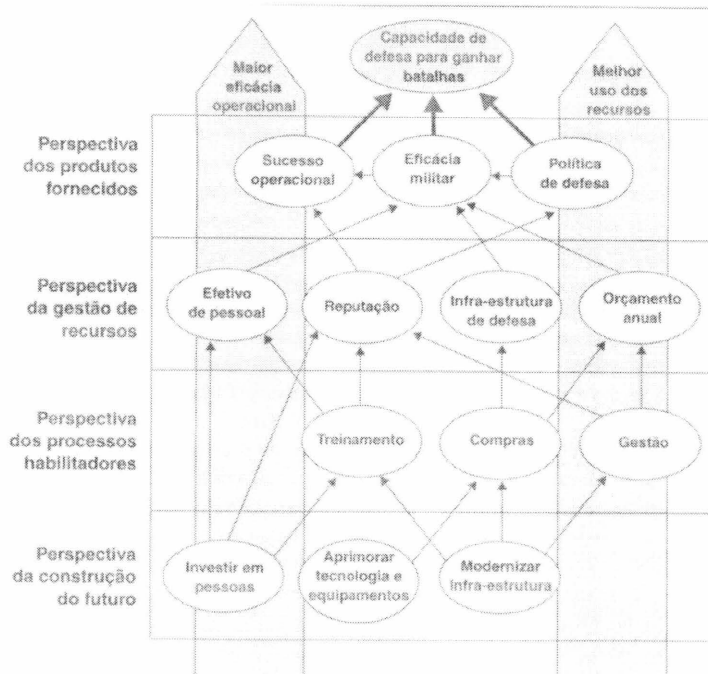
Mapa Estratégico é considerado como uma ferramenta que utiliza as mesmas perspectivas do Balanced Scorecard. Pode auxiliar na implementação da estratégia organizacional, o qual fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos e descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos, criando valor para clientes, acionistas e comunidades.

Foi desenvolvida por KAPLAN E NORTON (2004) para auxiliar na tarefa de descrição e gerenciamento da estratégia ao longo de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Dessa forma, a viabilização para traduzir a estratégia em termos gerenciais, alinhar a organização à estratégia, transformar a mesma em tarefa de todos, converter a estratégia em princípio contínuo, e mobilizar a mudança por meio de lideranças, será alcançada através da adoção e implementação de um mapa estratégico.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao Balanced Scorecard, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o balanced scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

Figura 7: Mapa Estratégico do Ministério da Defesa do Reino Unido

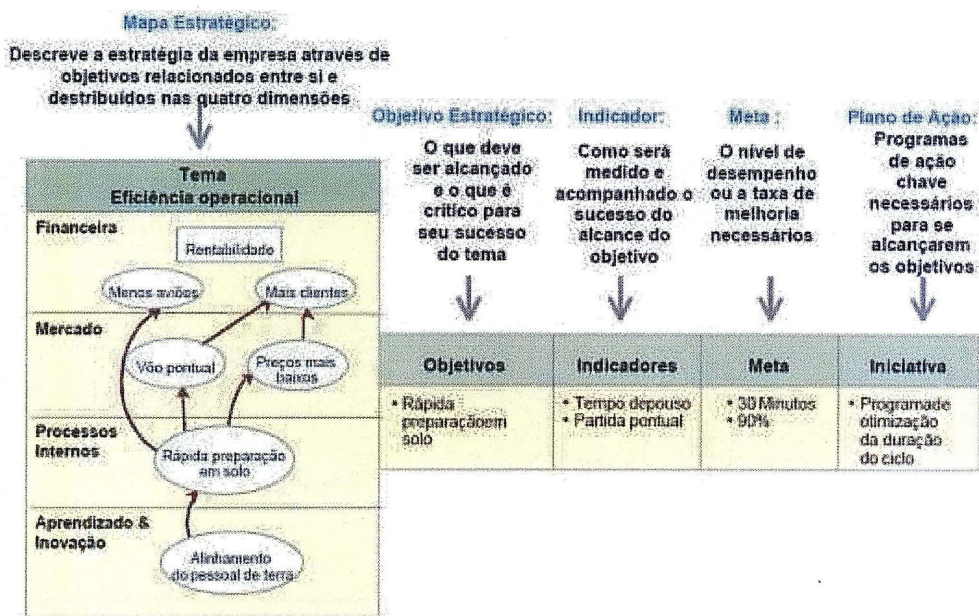


Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004

Existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Figura 08: Processo do Balanced Scorecard para a Southwest Airlines



Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997

No caso do mapa estratégico apresentado na figura acima, está representada toda a estratégia da Southwest Airlines, no mercado de aviação norte-americano. A Southwest foi a empresa pioneira em utilizar a estratégia que a Gol Linhas Aéreas utilizou no Brasil, de baixo custo na operação, e aumento do volume de viagens. Assim, ao analisar o mapa estratégico da empresa, pode-se visualizar claramente como que o alinhamento do pessoal de terra (aspecto intangível), pode levar ao aumento de clientes (maior receita) e menos aviões (menor custos), ambos resultados tangíveis.

No processo de implementação do BSC, o mapa estratégico acaba se tornando uma excelente ferramenta para tornar claros os objetivos e as estratégias da organização, para todos os envolvidos no processo.

4. MODELOS ALTERNATIVOS AO BSC

Algumas obras publicadas apresentam alguns modelos com os mesmos princípios apresentados por Kaplan e Norton. Evidentemente estes outros modelos apresentam algumas diferenças relativas aos indicadores, perspectivas e formas de avaliação de desempenho.

4.1. Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições (TOC - Theory of Constraints) é uma filosofia de negócios introduzida por Eliyahu M. Goldratt no seu livro *A Meta*, de 1984. É baseada na aplicação de princípios científicos e do raciocínio lógico para guiar organizações humanas. A TOC foi concebida para auxiliar organizações a alcançar seus objetivos continuamente.

A TOC é baseada em um conjunto de princípios básicos, alguns processos simples (Perguntas Estratégicas, Passos para Focalizar, Efeito-Causa-Efeito), ferramentas lógicas (o Processo de Raciocínio) e é aplicável através da dedução lógica a áreas específicas como finanças, logística, gerência de projetos, administração de pessoas, estratégia, vendas, marketing e produção.

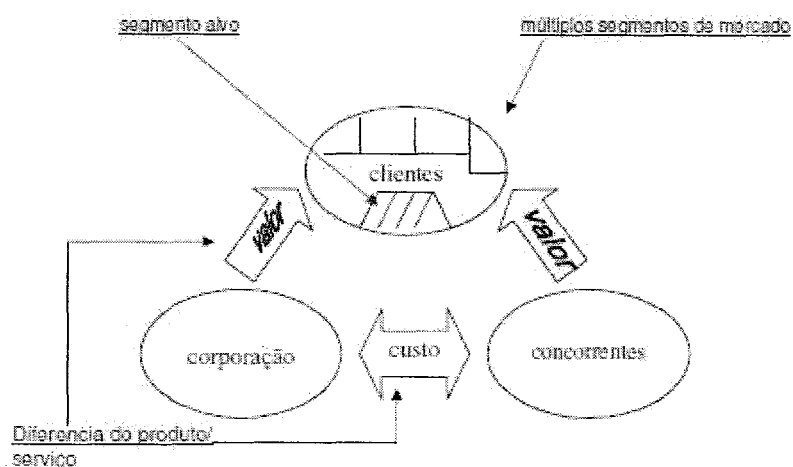
De acordo com a TOC, toda organização tem (em um dado momento no tempo) pelo menos uma restrição que limita a performance do sistema em relação à sua meta. Essas restrições podem ser classificadas como restrições internas e restrições externas, ou de mercado. Para gerir a performance do sistema, a restrição deve ser identificada e administrada. Ao longo do tempo a restrição pode mudar e a análise recomeça.

4.2. O Modelo de Kenichi Ohmae

Kenichi Ohmae apresenta um modelo de avaliação também baseado em perspectivas não financeiras. Ele apresenta como ponto base na elaboração de qualquer estratégia empresarial três elementos essenciais: a própria organização ou empresa, os clientes e a concorrência. Como ele afirma “cada um deste três elementos estratégicos constitui uma entidade própria, possuidora de interesses e objetivos específicos. Seu conjunto é chamado de Triângulo Estratégico.”

Ele afirma que os responsáveis pela estratégia devem certificar-se de que sua estratégia produzirá o equilíbrio adequado entre os pontos fortes da organização e as necessidades de mercado. Para melhor atender as necessidades dos clientes, a organização deve estabelecer as estratégias baseada nos três pilares conforme explicitado no gráfico abaixo:

Figura 09: O Modelo de Kenichi Ohmae



* os três Cs estratégicos. Kenichi Ohmae, o Estrategista em ação.

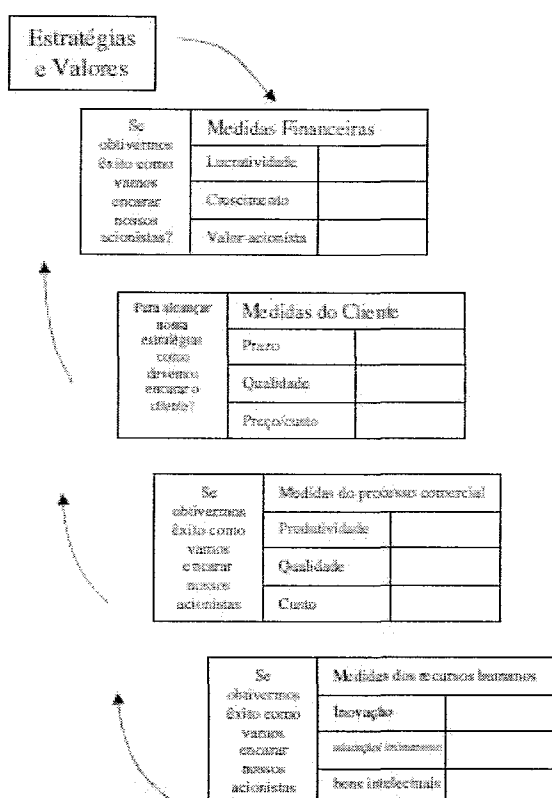
Kenichi Ohmae defende que dentro deste triângulo estratégico, a função do Estrategista é conseguir desempenho superior ao dos concorrentes, sendo o desempenho fundamentado nestes três fatores básicos dentro da empresa. Assim como no modelo proposto por Kaplan e Norton, este modelo também não deve ser aplicado somente à corporação como um todo, mas também deve ser utilizado pelas unidades de negócios que deve montar seu triângulo estratégico. Ohmae não enfatiza a necessidade das unidades de negócios estarem alinhadas com a estratégia global da empresa. Como ele cita em sua obra “ para preparar e executar uma estratégia eficaz, a unidade organizacional precisará ter total liberdade de operação em relação a cada um corporação custo concorrentes clientes dos três elementos básicos.

Este modelo deixa de tratar da medidas de desempenho. Difícil se faz verificar a estratégia pois não se possui uma forma definida e clara para selecionar indicadores de desempenho.

4.3. O Modelo de Maisel

Maisel apresenta um modelo de medição que possui o mesmo nome dado por Kaplan e Norton. O balanced scorecard de Maisel também apresenta quatro perspectivas para medição do desempenho. A diferença fica por conta das medidas de processo comercial ao invés de medidas de processos internos, mas que abrangem os mesmos princípios, e uma medida proposta por Maisel que leva em consideração os recursos humanos.

Figura 10: O Modelo de Maisel



* Modelo do scorecard de Maisel. Lawrence S. Maisel, "performance measurement, 1982, p. 50.

A explicação para o uso de uma perspectiva para medir os recursos humanos da organização se dá pelo fato da direção da organização dever ficar atenta a eficiência da organização e de seu pessoal, sendo necessário medi-la. Nessa perspectiva, Maisel mede fatores como a inovação e educação de seu pessoal, competências essenciais e cultura organizacional.

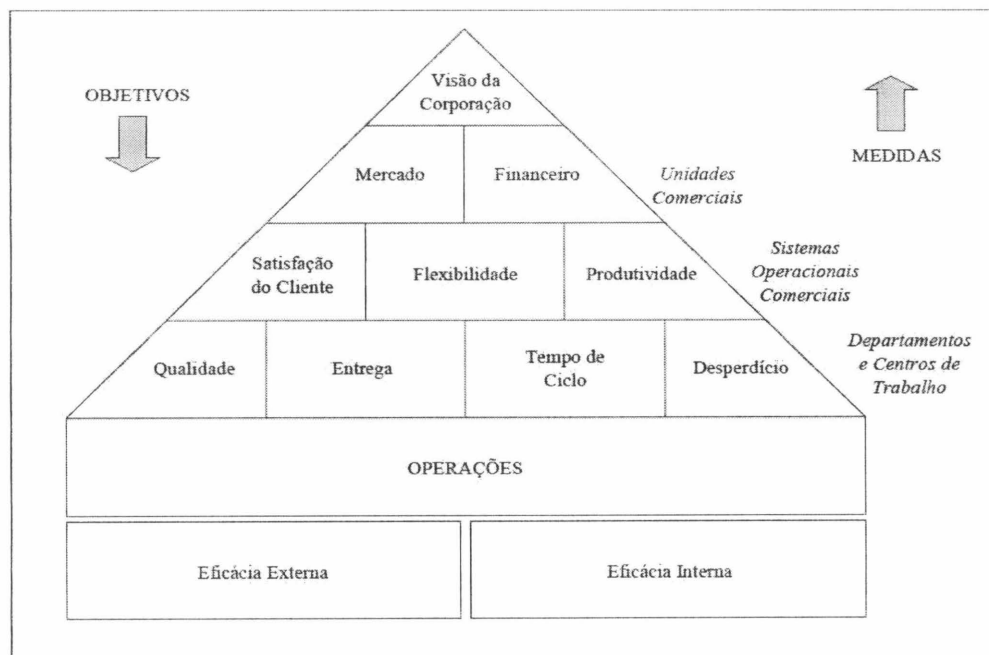
A cultura organizacional é de suma importância para implementação da estratégia. Segundo Fahey, a cultura organizacional (atitude mental) é de suma

importância para a gestão estratégica, pois é capaz de sustentar ou inibir a estratégia.

4.4. A Pirâmide da Performance (McNair)

O modelo da Pirâmide da performance é apresentado por C.J. McNair com os mesmos princípios básicos de medição. Como nos demais modelos, a estratégia é voltada para o cliente e a estratégia da companhia é avaliada pelos resultados financeiros vinculados a outros dados não financeiros. Como descreve Nils-Göran, “A pirâmide da performance mostra uma companhia em quatro níveis diferentes e proporciona uma estrutura para um sistema de comunicação por duas vias, que é necessário para instituir uma visão abrangente da companhia nos vários níveis da organização. Os objetivos e medidas tornam-se elos entre a estratégia da companhia e suas atividades. Em outras palavras, os objetivos são traduzidos para os níveis mais baixos da organização, enquanto as medidas são traduzidas para os níveis superiores.”

Figura 11: A Pirâmide da Performance



4.5. Modelo de Adams & Robert

Adams e Robert também propõem um modelo que eles definem como Progresso Efetivo e Medição da Performance (PEMP). Para eles é importante medir a empresa por quatro áreas importantes. As medidas são definidas como medidas

externas, que são direcionadas aos clientes e ao mercado, medidas internas, direcionadas ao aprimoramento da empresa, as medidas de alto a baixo, que aceleram o processo de mudança e as medidas de baixo para cima, que delega poderes e aumenta a liberdade de ação.

5. DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO E LIMITAÇÕES DO BSC

Executivos de diversas empresas de setores de produção e serviços já tentaram elaborar Scorecard para suas unidades de negócios e nem todas as duas experiências foram bem sucedidas, como alegado por Kaplan e Norton, 1997. Vários executivos comentam o fato de não ser tão simples quanto parece. O motivo por esses fracassos inclui falhas na estrutura e na escolha das medidas para o scorecard, falhas organizacionais no processo de desenvolvimento do scorecard e na forma de utilização e por falhas na metodologia que simplifica e desconsidera alguns processos importantes.

Deve-se observar que o desdobramento da estratégia, como apresentado por Kaplan e Norton, comunica os objetivos estratégicos através de relações de causa e efeito em forma linear e estática. Isto significa dizer que o desdobramento das quatro perspectivas (Financeira, do Cliente, dos Processos da Empresa e Aprendizado e Crescimento), por se desenvolver em um só sentido, desconsidera os efeitos circulares dos feedbacks e delays (tempo de espera) da estratégia e tem conseqüências fundamentais não só para o aprendizado estratégico, mas, sobretudo para a consecução de uma estratégia sustentável em longo prazo.

Embora os fundamentos do Balanced Scorecard se constituam num grande avanço na proposta de comunicação, alinhamento e implementação da estratégia, e também na orientação para a formulação de sistemas de medição de desempenho na lógica sistêmica, é possível identificar alguns pontos fracos na concepção de sua estrutura original.

A base da concepção sistêmica dos mapas do BSC está fundada na teoria dos sistemas, mais propriamente no conceito de Dinâmica de Sistemas (System Dynamics) desenvolvido por Jay Forrester (Forrester, 1961). Uma vez que a linguagem natural não oferece uma estrutura adequada para entender e comunicar uma situação em que estão envolvidas influências mútuas dos elementos da realidade, a idéia da representação de um sistema através de relações de causa-efeito constitui-se outra nova linguagem que auxilia as pessoas na discussão das suas diferentes visões a respeito da interdependência entre elementos chaves de um processo.

Baseando-se na idéia de que a linguagem molda o pensamento, Senge (1999), entre outros, sugeriu que uma linguagem que tratasse mais adequadamente

as complexidades dinâmicas da realidade seria mais eficiente para alinhar as ações em torno da busca de resultados. Na abordagem do BSC este princípio é levado a cabo através da modelagem da estratégia por relações de causa-efeito entre objetivos e indicadores do scorecard. Assim, a premissa subjacente ao modelo BSC é a busca do alinhamento de objetivos visando ao alcance da Estratégia e da Visão, que se inicia pela dimensão das pessoas, se reflete no processo de trabalho interno, e que em última análise produzirá valor aos clientes, entre eles os stakeholders do negócio, cuja centralidade, no caso americano, são os acionistas. Vale ressaltar que não é por acaso que todos os objetivos apontem e se finalizem na dimensão financeira.

Entretanto, o desdobramento unidirecional parte da premissa de que as melhorias, ganhos ou qualquer consecução de objetivos são livres de ônus sistêmico, ou seja, não mantêm conexão com as restrições impostas pela sistema, como disponibilidades de capital financeiro e/ou intelectual, estrutura organizacional, interesses, trade-offs entre objetivos, ou o efeito do tempo. Ao contrário do que é formulado pela Teoria das Restrições de Goldratt (1997), os desdobramentos apresentados pelo BSC não evidenciam nenhum efeito indesejável ou restrição, embora qualquer um possa reconhecer que eles existam.

As relações de causa-efeito do BSC são também estáticas por desconsiderarem, ao menos na modelagem da estratégia, a necessidade de explicitar os delays, fenômeno, onde ação (causa) e resultado (efeito) não ocorrem imediatamente. É sabido que ações implementadas simultaneamente possuem ritmos diferentes para se concretizar, e cada uma influencia e é influenciada por outras ações que estão ocorrendo ao mesmo tempo. Vários estudos demonstram que, dependendo das decisões, a performance na gestão de um sistema deteriora-se significativamente quando a magnitude dos delays (atraso) e dos feedbacks são mais poderosos, fazendo com que efeitos contra-intuitivos, dependentes do tempo, trabalhem de forma oposta aos resultados pretendidos.

Em suma, é muito fácil fazer afirmações simples sobre casualidade e responsabilidade, mas em se tratando da construção de objetivos estratégicos de uma estratégia deliberada, onde as questões têm uma complexidade dinâmica e são influenciadas por relações de causa e efeito não lineares e delays, faz uma enorme diferença para o controle de metas e resultados simplificar a questão. Na vida real, a associação entre causa e efeito raramente é tão clara.

O fato de não levar em conta todos os stakeholders da organização, privilegiando algum em detrimento de outros também é uma crítica freqüente ao BSC. Este não é um limite teórico do Balanced Scorecard, e sim de quem o utiliza como uma receita pré-concebida a ser aplicada, e não desenvolvida de acordo com as especificidades de cada organização. Os acionistas, os clientes e os empregados são importantes, mas além deles existem outros stakeholders também muito importantes, principalmente para determinados tipos de organizações, como são, por exemplo, os fornecedores para empresas de material eletrônico e os órgãos reguladores, ou o governo, para as empresas públicas.

Segundo Martins (2003) a análise foi construída segundo três fatores: Conceituais, Estruturais e Gerenciais, possuindo cada fator um determinado tipo de enfoque:

- a) Críticas Conceituais: refere-se à concepção do BSC, uma vez que o BSC foi criado a partir de um contexto prescritivo, limitando-o enquanto sistema de gestão desempenho, uma vez que visões descritiva, como exemplo: empreendedorismo, o poder, a influência da cultura, a liderança e a própria estratégia, são pouco explorados.
- b) Críticas Estruturais: apontam falhas encontradas na configuração do BSC, como:
 - Perspectivas: não são definidas de acordo com a necessidade de cada organização. Não há perspectivas que monitore o ambiente externo, como por exemplo os concorrentes.
 - Balanceamento das medidas de desempenho: não há detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho.
- c) Críticas Gerenciais: Falhas localizadas na própria gestão que impedem uma implementação efetiva do BSC, como:
 - Tradução da visão: O BSC é uma ferramenta para implementação e não para formulação (KAPLAN e NORTON, 2001).
 - Comunicação e Ligação da estratégia: desdobramento vertical e horizontal da estratégia.

- Planejamento do Negócio: os autores da revisão bibliográfica não especificam detalhadamente como integrar o BSC ao orçamento.
- Integração com o Plano de remuneração: da mesma forma os autores da revisão bibliográfica não explicam como os incentivos e recompensas podem suportar a ligação entre desempenho organizacional e as recompensas individuais.
- Feedback e aprendizado: não são claras as informações sobre como realizar o feedback estratégico de forma efetiva.

Desta forma, estratégia define uma lógica de como o valor será criado para os acionistas e as ações e recursos requeridos para se atingir resultados desejados. Como tal estratégia é baseada em uma série de premissas que devem ser testadas, entretanto um excelente conjunto de medidas não garante uma estratégia vencedora. A falha na conversão do desempenho operacional em resultados financeiros deve mandar os executivos de volta ao plano de negócios inicial para repensar sua estratégia ou sua idéia de como implementar.

É importante destacar que o BSC, mesmo com as falhas acima apontadas, segue as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, utilizando medidas balanceadas e integradas para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos traçados pela organização. Além disso o BSC propõe revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho de acordo com as mudanças.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como proposta realizar uma abordagem teórica no que tange a ferramenta de planejamento e controle Balanced Scorecard, verificando o referencial teórico existente.

Pode-se dizer que o BSC apresenta uma ordenação de conceitos e idéias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Sua correta aplicação implica uma série de benefícios, como integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros. Entretanto, não pode ser considerado como única alternativa para todos os males do planejamento estratégico e da administração estratégica. Não podemos confundir os fins com os meios, o BSC é um meio de promover a estratégia.

O BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia. A análise dos envolvidos (stakeholders) proporciona elementos para comparar as várias perspectivas e chegar a uma decisão. Outro benefício está relacionado à comunicação da estratégia na organização, o BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas e cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional.

Para Campos, outro benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o Balanced Scorecard minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar.

As dificuldades com o desdobramento simplificado e unidirecional dos mapas estratégicos, ao desconsiderar os circuitos de feedback e delays relativos as hipóteses de causa e efeito, distorcem a compreensão da dinâmica do comportamento estratégico. Neste sentido, qualquer tentativa de teste das hipóteses adjacentes ao desdobramento dos objetivos estratégicos só pode ser avaliada durante a implementação, o que significa que a compreensão antecipada de erros e problemas da formulação ficará em suspenso até vir à tona. Como consequência, o potencial de aprendizado pode não só ficar prejudicado, mas, sobretudo, custar muito caro para a empresa.

Apesar de apresentar essas limitações, entre outras já citadas, o planejamento estratégico ainda é um instrumento muito utilizado nas organizações, particularmente poderoso se aliado ao Balanced Scorecard mostrando-se uma ferramenta recente, em franca expansão.

Observa-se que a participação de todos os stakeholders envolvidos na empresa é a peça chave no processo de administração estratégica, pois facilita a implementação das propostas determinadas no planejamento. Além disso, com o envolvimento e a mobilização de todos, ocorre também reflexo positivo em outras partes da administração: planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégico, assim como fortalece o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

A conclusão do estudo aponta que o Balanced Scorecard certamente não é um sistema perfeito. É um sistema de medição de desempenho baseado em dados financeiros e não financeiros em constante evolução e melhoria contínua que, se corretamente usado, pode contribuir de modo conclusivo ao sucesso de uma organização. É um sistema aberto, portanto, há um número consistente, e cada vez maior, de acadêmicos e profissionais, que o utilizam como base para construir uma ferramenta satisfatória para as demandas de administração estratégica das organizações de hoje.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Jose Antonio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

COSTA, B. K. et al. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (org). **Estratégia e Planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEMES JUNIOR, A.B. et al. **Administração Financeira**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINS, R. A. et al. **Balanced Scorecard**: Uma Análise Crítica. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2003, Ouro Preto. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/biblioteca>>. Acesso em: 18 de set. 2010.

MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAYUKI, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Thomsom, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Organizacional**. São Paulo: Thomsom, 2003.

SENGE, P. M. et al. **A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.