

A CONTRIBUIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Bianca Wisbeck Bernstorff¹

Alexandre Marino Costa²

Dante Girardi³

RESUMO

Atualmente, a crescente competitividade no mundo dos negócios obriga as empresas a aperfeiçoarem, cada vez mais, sua performance. Por conseguinte, os executivos elaboram estratégias sofisticadas que, na maioria das vezes, não correspondem à realidade. Ademais, existe o hábito de se medir o desempenho organizacional utilizando-se, apenas, de indicadores financeiros e contábeis, desconsiderando completamente os ativos intangíveis. Percebendo esse problema, pesquisadores e executivos americanos desenvolveram, na década de 1990, o *Balanced Scorecard*, que tem o intuito de traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Este estudo permitiu confirmar a relevância de uma implementação integral da

¹ Bacharel em Administração/UFSC – Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

² Mestre em Administração/UFSC – Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Professor convidado dos cursos de Pós-graduação URI-Frederico Westphalen.

³ Mestre em Administração/UFRGS – Professor de Recursos Humanos da UFSC.

estratégia, demonstrando a importância de um sistema completo de mensuração de desempenho.

Palavras-chave: indicadores de desempenho, estratégia de desempenho organizacional, *balanced scorecard*

ABSTRACT

Nowadays, the growing competitiveness in the business world forces the companies to improve their performance. Consequently, executives make up sophisticated strategies that, most of the time, do not correspond to reality. Besides, there is the habit of measuring a company performance by using but financial and accounting indicators, without considering anything of the intangible assets. Noticing that problem, American researchers and executives developed, in the nineties, the Balanced Scorecard, which has the purpose of translating the organizational strategy in operational actions using financial and non-financial indicators under the optics of four perspectives: financial, customers', internal business and innovation and learning. It was possible to confirm the relevance of an integral application of the strategy, demonstrating the importance of the systems in measuring the company performance.

Key-Words: strategies of organizational performance, performance indicators, balanced scorecard.

1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas, independentemente do porte, tem seu desempenho avaliado por meio de indicadores financeiros.

Em geral, os executivos e o mercado acreditam que uma empresa tem sucesso quando apresenta um alto faturamento, lucro no final de cada exercício, baixo grau de endividamento, entre outros dados contábeis.

Essa visão não chega a ser incorreta, mas apresenta grandes limitações, uma vez que não contempla aspectos como: satisfação dos clientes, eficiência e eficácia nos procedimentos operacionais e valorização dos funcionários.

Observando essa deficiência dos métodos tradicionais, o Instituto *Nolan Norton*, unidade de pesquisa da *KPMG Management Consulting*, patrocinou, em 1990, um estudo entre diversas empresas, com o objetivo de desenvolver um método mais completo de medição de desempenho.

David Norton, principal executivo do instituto, e Robert Kaplan, renomado professor da *Harvard Business School*, coordenaram as pesquisas que deram origem ao artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na *Harvard Business Review* em 1992.

À medida que os estudos foram evoluindo, o tema foi ganhando espaço nas publicações. Até que, em 1996, Kaplan e Norton lançaram o livro “*A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*”. Desde então, as empresas e os estudiosos estão, cada vez mais, empregando e aperfeiçoando o método.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 284) “as organizações estão adotando o *Balanced Scorecard* porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.”

Preliminarmente, o método recomenda que a organização esteja ciente da razão de sua existência e do que ela deseja para o futuro. A partir daí, elabora-se a missão, a visão, as estratégias e os objetivos. O segundo passo, é determinar como a empresa vai alcançar o que pretende, através de um planejamento. Por último, é necessário acompanhar o desempenho da empresa, para verificar se está de acordo com o que foi planejado.

2 O Balanced Scorecard como sistema gerencial

O *Balanced Scorecard* (BSC) não é apenas mais um método de controle na administração de uma empresa. A técnica é muito mais abrangente: busca reconhecer os vetores do sucesso num horizonte de longo prazo. Diante disso, o BSC é reconhecido como um Sistema de Gestão Estratégica.

Araújo (2003) conceitua o *Balanced Scorecard* como uma “[...] sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a performance.”

Em uma pesquisa realizada pela Symnetics (2003) com 100 empresas brasileiras em 1999, para detectar os motivos que estão levando as organizações a recorrerem ao BSC, constatou-se que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. A consultoria chegou à conclusão que as falhas na implementação das estratégias não são decorrentes da sua formulação, e sim de quatro barreiras:

- a) **Barreira da visão** – somente 5% dos colaboradores do nível operacional compreendem a estratégia;
- b) **Barreira das pessoas** – somente 25% do nível gerencial possui incentivos associados ao alcance da estratégia;
- c) **Barreira de recursos** – 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- d) **Barreira de gestão** – 85% dos gestores gastam menos do que uma hora por mês discutindo sobre a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997), empresas inovadoras utilizam o BSC para viabilizar os seguintes processos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

➤ Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Dessa maneira, para dar início ao desenvolvimento de um BSC em uma empresa, é necessário o trabalho em equipe da alta administração. Os executivos devem chegar a um consenso sobre que objetivos devem ser priorizados para que seja possível esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa em ações.

Uma vez formulados, os objetivos devem ser comunicados a todos os níveis organizacionais, a fim de que cada setor seja capaz de delinear metas que estejam alinhadas à estratégia global da empresa.

Hamel e Prahalad (1995, p.150) expõem um fato que justifica a comunicação eficiente da estratégia organizacional, na maioria das empresas, os funcionários não compartilham de uma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade. A maioria das pessoas não dão [sic] aquele “passo a mais” se não souberem para onde estão indo.

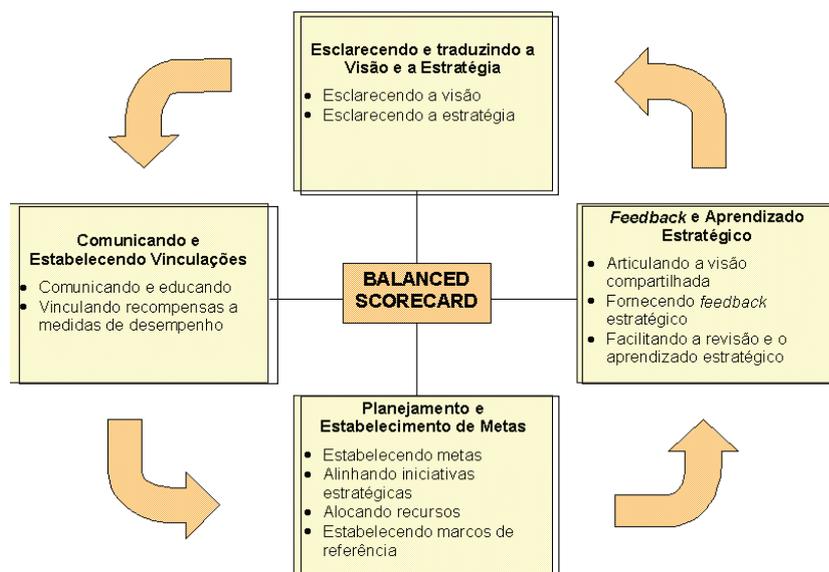
O terceiro passo diz respeito ao planejamento estratégico da empresa. Nessa etapa, geralmente os executivos estabelecem objetivos de longo prazo, envolvendo um período de três a cinco anos. O BSC preconiza que o planejamento deve conter metas de superação ambiciosas como, por exemplo, dobrar o preço das ações ou aumentar em 150% o volume de vendas. Porém, para alcançar essas metas, é necessário considerar as relações de causa e efeito que envolve as expectativas dos clientes, dos funcionários e a eficácia dos processos internos. Essas relações serão detalhadas mais adiante.

Além das medidas de longo prazo, os executivos podem estabelecer marcos de curto prazo que permitirão avaliar se a empresa está seguindo dentro da trajetória planejada. Em linhas gerais, os autores afirmam que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento

de metas permite: quantificar resultados pretendidos em longo prazo, fornecer mecanismos e recursos para alcançá-los e estabelecer referenciais de curto prazo.

O quarto processo gerencial viabilizado pelo BSC é considerado por Kaplan (1997, p. 16) o mais importante, pois permite aos executivos “[...] que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.”

FIGURA 1 - PROCESSOS GERENCIAIS VIABILIZADOS PELO *BALANCED SCORECARD*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 12.

Analisando a Figura 1, verifica-se que os quatro processos se complementam em um ciclo. No primeiro processo, a empresa esclarece a estratégia, informando onde pretende chegar. No segundo momento, a comunicação permite que todos os níveis da empresa atuem de forma integrada e estratégica. E, por fim, o planejamento define as

metas específicas para o alcance dos resultados. A comparação entre o desempenho final e as metas inicialmente traçadas gera o aprendizado que servirá de alicerce para o estabelecimento das novas iniciativas estratégicas, dando continuidade a esse ciclo.

2.1 Medidas de resultado e vetores de desempenho

O termo inglês *Balanced Scorecard*, que significa “cartão de pontuação equilibrado”, caracteriza-se exatamente por propor um equilíbrio entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

De acordo com Kaplan (1997), as medidas de resultado ou indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) refletem algo que já ocorreu, demonstrando as conseqüências de decisões passadas. Essas medidas são genéricas e comuns a estratégias de muitas empresas. Como exemplo, citam-se as métricas financeiras, como: lucratividade, rentabilidade, retorno sobre o patrimônio líquido, entre outras.

Por outro lado, os vetores de desempenho ou indicadores de tendência (*leading indicators*) abrangem os fatores que impulsionam a estratégia organizacional. Geralmente são medidas específicas inerentes ao contexto da empresa. São exemplos: satisfação dos clientes e investimento no desenvolvimento de colaboradores. Esses vetores representam a base para bons resultados da empresa no futuro.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não expressam de que maneira os resultados devem ser alcançados, ao passo que, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado não conseguem revelar se os resultados foram realmente atingidos.

Pessoa (2000, p. 179) enfatiza que o método “[...] deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única, envolvendo uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, capaz de levar a empresa a grandes realizações competitivas.” Portanto, os dois tipos de indicadores se complementam e devem ser considerados de maneira equilibrada no momento de elaboração de um BSC.

2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

Se, por um lado, o uso exclusivo dos indicadores financeiros não é saudável ao bom desempenho da empresa – conforme citado anteriormente – seu total abandono também incorre em prejuízos a um bom planejamento estratégico.

Segundo Pessoa (2000), alguns críticos afirmam que o uso desse tipo de indicador como instrumento de medição de desempenho não é necessário, visto que, ao promover melhorias na qualidade, nos processos e na satisfação de clientes e funcionários, a empresa obteria, naturalmente, bons resultados financeiros. Entretanto, a autora constata que, nem sempre, as melhorias operacionais se traduzem em lucros.

Por esse motivo, o *Balanced Scorecard* defende que a análise de indicadores financeiros deve ser mantida, sendo complementada, porém, por novas dimensões. Por conseguinte, Kaplan e Norton (1997) agruparam as diversas variáveis, que devem compor um sistema de medição completo, em quatro grandes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para Campos (1998, p. 105), as empresas criativas usam o Cenário Balanceado como um Sistema de Gerência Estratégica, uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações de curto prazo.

2.2.1 Perspectiva financeira

Como visto anteriormente, o BSC preserva os indicadores financeiros. Com a diferença de que, agora, esses indicadores são contextualizados aos objetivos da organização.

Isto é, o simples fato de se registrar lucro ao final de um exercício contábil não significa que a empresa está obtendo sucesso. É preciso ter certeza de que as metas abordadas pelas outras perspectivas também estão sendo atingidas.

O BSC integra a perspectiva financeira às demais dimensões e fomenta um objetivo muito mais amplo: o de gerar maior riqueza para a empresa e seus grupos de interesse em longo prazo.

Kaplan (1997) informam que as empresas devem seguir estratégias diferentes em cada uma das fases de seu ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita.

Na fase de crescimento, as empresas estão iniciando suas atividades e, por esse motivo, dispendem muitos recursos em altos investimentos. Por tais razões, pode-se concluir que o principal objetivo de uma empresa em crescimento é o aumento do percentual de vendas e de receitas.

As empresas em fase de sustentação exigem um volume menor de investimentos, o suficiente para aumentar gradativamente a participação no mercado e buscar a melhoria contínua, por exemplo. Como consequência, os objetivos financeiros estão mais relacionados à lucratividade e podem ser representados pelas seguintes medidas: retorno sobre o capital empregado (*return on capital employed* – ROCE), valor econômico agregado (*economic value added* – EVA), entre outras.

Na fase de colheita, as empresas estão maduras e desejam apenas desfrutar das recompensas provenientes dos investimentos feitos no passado. Os objetivos são de aumentar a geração de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro.

Observando os diferentes objetivos de cada estágio de vida, fica evidente que, para estabelecer as medidas financeiras é preciso identificar a fase em que a empresa se encontra.

Cumpra assinalar que esses estágios estão constantemente se alternando. É o que acontece, por exemplo, quando uma empresa madura decide expandir seu ramo de atuação, retornando à fase de crescimento. Nesse contexto, torna-se necessário acompanhar e rever periodicamente as medidas utilizadas.

Os autores expõem, ainda, três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- a) Crescimento e *mix* de receita;**
- b) Redução de custos/melhoria de produtividade;**
- c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento.**

A medida mais comum de crescimento e *mix* de receita é o aumento de vendas e participação no mercado, o que pode ser conseguido com: lançamento de novos produtos ou novo *mix* de produtos, busca de novas aplicações para produtos existentes, conquista de novos clientes e mercados, manutenção de relacionamentos de longo prazo e adoção de novas estratégias de preços.

A estratégia de redução de custos e melhoria de produtividade pode ter como medidas: o aumento da receita por colaborador, a redução dos custos por unidade produzida, a otimização dos canais de comunicação com clientes e fornecedores, e a redução das despesas operacionais.

Além de aumentar a receita e diminuir custos, uma outra maneira de melhorar o desempenho financeiro é adotar estratégias de investimento, que consistem em diminuir o ciclo de caixa e melhorar a utilização dos ativos. O principal objetivo é possibilitar que os investimentos realizados gerem maiores retornos em menor tempo.

2.2.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas passam a conhecer os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. É importante destacar que os clientes são a principal fonte de receitas da empresa, o que demonstra a estreita relação entre a perspectiva ora apresentada e a financeira.

Os principais resultados almejados aqui dizem respeito ao que Kaplan (1997) chamam de medidas essenciais dos clientes, quais sejam:

- a) **Participação de mercado e de conta** – reflete a proporção de negócios realizados pela empresa num determinado mercado, ou ainda, a participação na conta total de negócios de determinados clientes;
- b) **Retenção de clientes** – controla a intensidade com que a organização mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- c) **Captação de clientes** – consiste em atrair e conquistar novos clientes ou novos negócios com os atuais clientes;
- d) **Satisfação de clientes** – mede o nível de satisfação dos clientes, que fornecem seu *feedback* de maneira espontânea ou por meio de técnicas como: pesquisa de opinião ou entrevistas;
- e) **Lucratividade de clientes** – nem sempre um cliente-alvo feliz e satisfeito proporciona lucro à empresa. Essa medida complementa as anteriores, uma vez que permite identificar o lucro líquido por cliente ou segmento de clientes, visando concentrar esforços na retenção de clientes lucrativos.

Essas métricas essenciais são genéricas e comuns a todos os tipos de empresa. Elas correspondem às medidas de resultado. Entretanto, além delas, os autores propõem indicadores que vão além da essência – como os vetores de desempenho – e que oferecem valor agregado aos clientes. São elas: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados à funcionalidade, ao preço e à qualidade. Note-se que muitos clientes preferem um produto/serviço básico de baixo preço, enquanto alguns preferem pagar mais por produtos/serviços sofisticados e com mais valor agregado. É essencial identificar cada um desses grupos, no intuito de poder atender adequadamente ambos ou aquele que proporcionar melhores resultados para a empresa.

A dimensão de relacionamento com os clientes envolve todos os elementos que motivam a excelência no atendimento. Os autores sugerem que três aspectos devem ser contemplados: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta.

O terceiro conjunto de medidas que fortalecem a proposta de valor diz respeito à imagem e à reputação, e está relacionado a fatores intangíveis que atraem os clientes para a empresa. Um exemplo típico é o do cliente que escolhe determinado produto pela marca, rejeitando produtos similares de boa qualidade e preços iguais ou, até mesmo, mais baixo. Cabe à organização construir uma imagem forte e positiva perante seu público.

2.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos caracteriza-se pela identificação dos processos mais críticos na realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Nesse sentido, é possível perceber que essa terceira perspectiva obedece a uma seqüência lógica, isto é, para que seja possível estabelecer os indicadores de performance dos processos internos, torna-se necessário conhecer o objeto das perspectivas financeira e dos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam que “[...] os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação [...] prossiga com os processos de operações [...] e termine com o serviço de pós-venda”, constituindo, então, um ciclo que abranja todas as variáveis envolvidas nos processos internos, representado na Figura 2.

FIGURA 2 - CADEIA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 110.

Assim, ao identificar uma nova necessidade dos clientes, a empresa precisa identificar o mercado e criar os novos produtos ou serviços, o que constitui a fase de inovação. Tradicionalmente, segundo os autores, não se atribuía o devido valor à área de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, cada vez mais as empresas estão reconhecendo que os processos de inovação são responsáveis pela criação de vantagens competitivas.

A fase de operações consiste basicamente em gerar e oferecer os produtos ou serviços aos clientes. As medidas de desempenho tradicionais costumam limitar a cadeia de valores a esta etapa, subestimando a de inovação e a de pós-venda. Ademais, fixam indicadores de caráter financeiro, como custos-padrão, orçamentos e variações.

Nesse contexto, o BSC propõe que as medidas utilizadas nos processos de operações estejam em congruência com as demais perspectivas, e sugere que outras complementares – como, por exemplo, indicadores relacionados à qualidade e aos tempos de ciclo – sejam empregadas de acordo com as características de cada empresa.

Finalmente, o terceiro estágio é o pós-venda, onde as empresas oferecem serviços de manutenção ou assistência aos clientes. Neste momento, é possível utilizar-se de medidas de custo, qualidade e tempo similares às da etapa anterior.

2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última das perspectivas talvez seja a mais importante, visto que representa a base para as anteriores.

Conforme Kaplan (1997, p. 131), os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-

estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Nesse sentido, a quarta dimensão é composta por:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Ao observar a evolução das teorias administrativas, verificam-se grandes transformações, como: surgimento de novas tecnologias, aumento da concorrência e da competitividade, globalização, elaboração de novas práticas de gestão, entre tantas outras que modificaram o cotidiano das organizações ao longo do século XX.

Nesse ínterim, cada vez mais os funcionários deixam de executar tarefas operacionais e repetitivas e passam a desempenhar atividades intelectuais e criativas. (KAPLAN *apud* REINCKE, 1998, p. 120) reconhece essa mudança ao afirmar que “[...] a fonte de conhecimento e aprendizado são os funcionários da empresa”. Sendo assim, a categoria de capacidades dos funcionários apóia-se em três medidas essenciais:

a) Satisfação dos funcionários – funcionários satisfeitos e comprometidos com a estratégia organizacional tendem a buscar a melhoria contínua em tudo o que fazem. A partir daí, os processos são aperfeiçoados, a qualidade aumenta, os tempos de respostas são menores, enfim, tudo contribui para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para o aumento do retorno financeiro;

b) Retenção dos funcionários – as empresas que valorizam seus colaboradores costumam investir no seu desenvolvimento e esperam, em troca, a criação do conhecimento a longo prazo. Funcionários que detêm informações valiosas e se mostram determinados a se desenvolver cada vez mais, justificam os

esforços pela manutenção dos talentos. Uma medida usual de retenção é o percentual de rotatividade;

c) Produtividade dos funcionários – essas medidas visam a estabelecer em que proporção o aumento da satisfação e o desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários provocam a melhoria dos processos internos. Um exemplo comum de medida de produtividade é a receita por funcionário.

A segunda subdivisão da perspectiva de aprendizado e crescimento trata das capacidades dos sistemas de informação. Desse modo, Kaplan (1997) defendem que, além de estarem satisfeitos e bem capacitados, os colaboradores precisam ter acesso a informações minuciosas e reais que os permitam desempenhar com excelência suas atividades.

Posto isso, a terceira categoria – motivação, *empowermet* e alinhamento – pode ser representada, segundo os autores, por:

- Medidas de sugestões apresentadas pelos funcionários e efetivamente implementadas;
- Medidas de melhoria;
- Medidas de alinhamento individual e organizacional; e
- Medidas do desempenho de equipe.

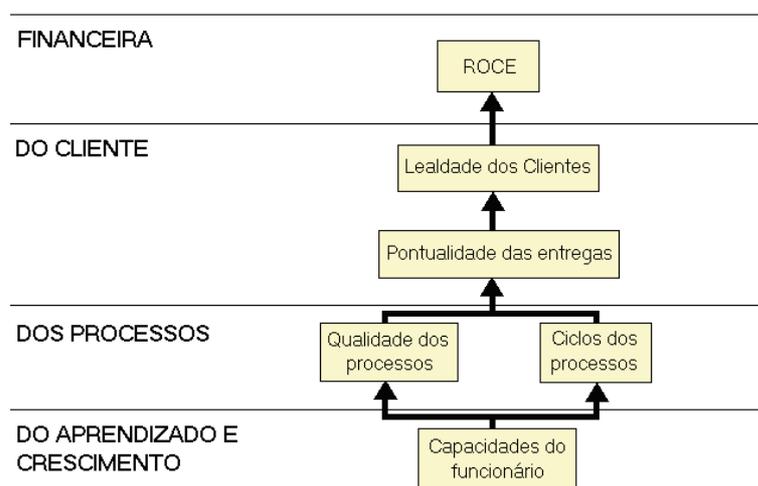
2.3 Relações de causa e efeito

Após conhecer as perspectivas do BSC é possível observar o encadeamento que existe entre elas. Ao considerar que o resultado financeiro é o objetivo final de uma organização, deve-se apreciar os fatores que tornaram tal resultado possível.

Outrossim, Kaplan (1997) expuseram um exemplo bem prático de relações de causa e efeito entre as perspectivas, conforme representado na Figura 3:

- a) Para atingir um retorno financeiro, aqui denominado Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE, é preciso que haja um aumento nas vendas, através da conquista de novos clientes ou do aumento do volume de negócios com os clientes atuais;
- b) Para aumentar as vendas, é preciso satisfazer, ou mesmo encantar, os clientes. No exemplo citado, a pontualidade é fator crítico para a conquista da lealdade do cliente;
- c) Para que a pontualidade nas entregas seja possível, é preciso que haja uma melhoria na área de produção, de forma que haja uma otimização nos ciclos dos processos e uma busca constante pela qualidade;
- d) Para conseguir a otimização dos processos, é indispensável que os funcionários estejam bem capacitados e aptos a desenvolver projetos que viabilizem as melhorias almejadas.

FIGURA 3 - RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE AS PERSPECTIVAS



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

De acordo com Hernandes, Cruz e Falcão (2000), a perspectiva do aprendizado e crescimento aumenta o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, visando, em última instância, melhores resultados financeiros.

Logo, constata-se que os resultados esperados pela organização dependem, essencialmente, do desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, da criação do conhecimento na empresa.

2.4 Criação de um Balanced Scorecard

A construção de um *Balanced Scorecard*, bem como a elaboração dos seus indicadores, está diretamente relacionada à estratégia. Portanto, varia de acordo com o ramo de atividade, com o mercado-alvo, com a cultura organizacional e com diversas outras variáveis internas e externas à organização. Sendo assim, cada empresa deve criar um BSC único e adequado ao seu contexto.

Entretanto, Kaplan (1997) sugerem um roteiro que pode servir de base para o desenvolvimento de um BSC. Os autores recomendam a designação de um “arquiteto”, que deve ser a pessoa, ou mesmo a equipe, responsável pela administração e facilitação do processo. O arquiteto pode ser um executivo da empresa ou um consultor externo. Não obstante, é fundamental o apoio e a participação ativa da alta administração.

FIGURA 4 - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*.

ETAPAS	TAREFAS
Definição da arquitetura de indicadores	1. Selecionar a unidade organizacional adequada 2. Identificar as relações entre a unidade e a organização
Consenso em função dos objetivos estratégicos	3. Realizar a primeira série de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeiro <i>workshop</i> executivo
Escolha e elaboração dos indicadores	6. Reuniões dos subgrupos 7. Segundo <i>workshop</i> executivo
Elaboração do plano de implementação	8. Desenvolver o plano de implementação 9. Terceiro <i>workshop</i> executivo 10. Finalizar o plano de implementação

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314.

Definidos os participantes, o principal desafio é traduzir opiniões subjetivas sobre as estratégias em objetivos explícitos e mensuráveis. As etapas da construção do BSC podem ser divididas em quatro partes – definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação – representadas na Figura 4.

2.4.1 Definição da arquitetura de indicadores

O primeiro passo é definir se o *scorecard* será implantado na organização como um todo ou apenas em determinada unidade. A primeira alternativa é a ideal, uma vez que as estratégias são globais e definidas de cima para baixo.

Contudo, Kaplan (1997) recomendam que, se houver dificuldade em implantar em toda a empresa – como no caso de grandes conglomerados multinacionais, o BSC pode ser desenvolvido

inicialmente em uma unidade estratégica de negócios que possua estratégia e objetivos próprios.

Seguidamente, o arquiteto deve identificar, por meio de entrevistas aos principais executivos, as relações entre a unidade escolhida e as demais.

2.4.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

A terceira tarefa consiste em apresentar uma explanação básica sobre a filosofia do *Balanced Scorecard* aos altos executivos da empresa, no intuito de obter informações preliminares a respeito dos principais objetivos estratégicos.

Os arquitetos devem sintetizar as informações obtidas. O resultado dessa etapa, segundo Kaplan (1997, p. 318) “[...] deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.”

Essa lista deve ser submetida a uma reunião, onde os executivos discutirão e selecionarão os três ou quatro objetivos mais importantes para cada perspectiva.

2.4.3 Escolha e elaboração dos indicadores

O arquiteto pode dividir os executivos em quatro grupos, cada qual responsável por uma perspectiva. A intenção é descrever melhor os objetivos inerentes a ela, e definir que indicadores são os mais adequados.

Nesta etapa, o arquiteto deve requerer especial cautela dos grupos para que os objetivos estejam coerentes com as relações de causa e efeito entre as perspectivas. Há que se atentar também para que a construção de indicadores abranja tanto as medidas de resultados, quanto os vetores de desempenho.

O passo seguinte é promover uma segunda reunião entre os executivos, onde os grupos compartilharão suas idéias e efetuarão eventuais ajustes nos objetivos e indicadores propostos.

2.4.4 Elaboração do plano de implementação

A partir desta etapa, a alta administração passa a desenvolver o plano de implementação do BSC. Os executivos devem formalizar metas quantitativas e identificar ações que possibilitem o alcance das metas.

Consoante Kaplan (1997, p. 322), o plano de implementação “[...] terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.”

Assim, havendo a convicção de que o *Balanced Scorecard* que acaba de ser criado está em consonância com o sistema gerencial da organização, os executivos podem colocá-lo em prática, na certeza de que este é um importante instrumento de geração de valor para a empresa.

3 CONCLUSÕES

As rápidas mudanças no cenário mundial – como a globalização, o aumento da concorrência, os avanços tecnológicos e a instabilidade econômica – exigem que as empresas estejam cada vez mais competitivas para permanecer no mercado.

As organizações modernas estão reconhecendo os riscos e ameaças que rondam seus negócios e, por este motivo, delineiam estratégias revolucionárias e experimentam as mais recentes técnicas

de gestão com a expectativa de se sobressair nesse ambiente de incertezas.

Muitas vezes, essas técnicas são inadequadas à realidade organizacional e acabam surtindo um efeito contrário ao seu propósito inicial, tornando-se mais um empecilho, ao invés de proporcionar melhorias para a empresa.

Outrossim, constatou-se, nesse estudo, que o maior problema gerencial enfrentado atualmente diz respeito à implementação da estratégia. Altos executivos reúnem-se, contratam consultores externos, consultam pesquisas mercadológicas, efetuam pesquisas com clientes externos e internos, enfim, valem-se dos mais variados recursos para elaborar um planejamento estratégico perfeito e promissor.

Entretanto, o problema não está na formulação, e sim na implementação. Foi possível verificar que, depois de elaborada, a estratégia não é plenamente assimilada pelos gestores, tampouco pelos colaboradores.

Como consequência, os administradores se utilizam, erroneamente, apenas de indicadores financeiros e contábeis para avaliar o desempenho organizacional, esquecendo-se de vinculá-los ao planejamento de longo prazo e desconsiderando os fatores que representam a base para o sucesso da empresa.

O *Balanced Scorecard* foi concebido com o intuito de traduzir a estratégia em ações, apreciando as relações de causa e efeito entre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. S. **Balanced Scorecard**: resumo metodológico. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.

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

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, v. 01, n. 12, p. 1-9, abr.-jun., 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, jan.-fev., 1992.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REINCKE, M.; CAJARAVILLE, A. Balanced Scorecard. **HSM Management**, v. 11, ano 2, nov.-dez., 1998.

SYMNETICS. **O Balanced Scorecard**. Disponível em <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.