

DIFUSÃO DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO

Ivan Cavalcante Araújo Júnior (UFSCar/DEP)

ivanaraujojr@hotmail.com

Angela Cristina Marqui (UFSCar/DEP)

angela.marqui@bol.com.br

Roberto Antonio Martins (UFSCar/DEP)

ram@dep.ufscar.br



O propósito deste trabalho é realizar uma análise crítica da implantação e utilização do Balanced Scorecard em uma empresa prestadora de serviços. Para tanto, foi utilizado o método estudo de caso para coleta de dados. Os resultados principais permitem constatar que o que foi implementado não configura um BSC em sua essência. Não houve impacto esperado na rotina dos colaboradores. Como a maioria dos indicadores já existia, pode-se concluir que nada mudou, a não ser, o vínculo do alcance das metas estabelecidas à remuneração variável. Outro ponto que vale destacar é que nem sempre a contratação de uma consultoria garante que os conceitos serão aplicados na sua essência.

Palavras-chaves: Sistemas de medição de desempenho; Balanced Scorecard, medição de desempenho, difusão de sistemas de medição de desempenho.

1. Introdução

A medição de desempenho teve certo avanço, não apenas nas pesquisas, mas também na prática a partir da metade da década de 90, quando o *Balanced Scorecard* (BSC) tornou-se conhecido e difundido. A partir daí, o que passou a ser visto pelas organizações foi uma corrida desenfreada na busca por sistemas de medição de desempenho (SMD's) com a perspectiva de resolução de todos os problemas de desempenho. Desde então, o BSC vem sendo estudado extensivamente por diversas organizações ao redor do mundo e de maneira igual no Brasil. Diversos estudos da aplicação de *Balanced Scorecard* podem ser encontrados na literatura sobre o assunto, sendo muitos deles focados nos resultados obtidos em decorrência da implantação do modelo. Entretanto, os SMD's por si só não garantem a melhoria contínua do desempenho da organização. É preciso projetá-los e implementá-los corretamente para fornecer uma base efetiva para o sistema de gestão do desempenho. Neste sentido, Neely *et al.* (2000) consideram que o desenvolvimento precisa considerar quatro temas interligados: desenvolvimento, implementação, uso e gestão contínua.

Esse trabalho por sua vez tem como objetivo fazer uma análise crítica da implementação e utilização desse modelo. Para tanto, foi selecionada uma empresa prestadora de serviços que iniciou a implantação do BSC recentemente. Apesar de existirem inúmeros estudos de caso sobre implementação e uso do BSC na literatura correlata, neste artigo será apresentado um caso com características que permitem uma reflexão sobre a adoção desenfreada do BSC.

2. Sistemas de medição de desempenho

Primeiramente, é necessário estabelecer uma definição para o termo desempenho. Segundo Lebas (1995), o desempenho é o potencial futuro para a implementação bem sucedida de ações para atingir os objetivos e metas. Para Kaydos (1991), o desempenho é o resultado das decisões tomadas pelos gerentes e está diretamente relacionada à quantidade e qualidade das informações disponíveis. Lebas (1995) ainda realça que os objetivos de desempenho de qualquer empresa devem conter:

- Metas para serem atingidas;
- Espaço de tempo para se atingir tais metas; e
- Regras sobre as ordens de preferência para se “chegar lá”, ou seja, os caminhos.

Neely (1999) relaciona algumas razões pelo interesse crescente em sistemas de medição de desempenho:

- Mudança da natureza do trabalho (mão-de-obra direta menos significativa);
- Crescente competição (necessidade de se buscar novas estratégias para satisfazer os clientes);
- Iniciativa de melhorias específicas (*Benchmarking*, *Total Quality Management*, *Lean Production* etc.);
- Normas e prêmios nacionais e internacionais de qualidade (padrões de desempenho);
- Mudança nos papéis organizacionais (do trabalho “braçal” para o trabalho intelectual);
- Mudança nas demandas externas (padrões de desempenho externos); e
- Poder da tecnologia de informação (análise, distribuição e apresentação).

A partir do momento em que o ambiente externo passou a causar um impacto maior nas

organizações, os sistemas de medição de desempenho tradicionais tornaram-se inadequados, devido sua ênfase financeira e o foco excessivo na produtividade.

Para Neely (1999), os sistemas de medição de desempenho tradicionais são criticados porque:

- Enfatizam a visão financeira;
- Não têm o foco estratégico e falham na disponibilidade de dados de qualidade, respostas aos clientes, flexibilidade;
- Encorajam otimizações locais;
- Encorajam a gerência a minimizar as variâncias sobre o padrão ao invés de buscar melhorar continuamente;
- Falham em fornecer informações sobre o que os clientes querem e como está o desempenho dos competidores;
- Focam os dados histórico; e
- Não são integrados entre si ou alinhadas com os processos de negócio.

Neely (1998) afirma que dentre as razões para se medir desempenho, pode-se destacar quatro categorias, conhecidas como 4CP's:

- **Confirmar Posição:** necessidade de se ter informações de desempenho para a tomada de ações gerenciais;
- **Comunicar Posição:** as organizações usam medidas de desempenho para comunicar resultados às partes interessadas;
- **Confirmar Prioridades:** por meio de medição de desempenho é possível avaliar o quanto distante se está das metas de desempenho pré-fixadas; e
- **Compelir Progresso:** medição de desempenho em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos já que: as prioridades são comunicadas, resultados medidos são também frequentemente relacionados a recompensas, e medição torna o progresso explícito.

Outra forma de abordar a questão da razão de medir é o uso da informação como suporte à tomada de decisão nas atividades de planejamento, controle e melhoria do desempenho organizacional (MARTINS, 1998). Esse mesmo autor defende que a informação precisa ter um formato diferente para cada uma dessas três atividades uma vez que elas têm finalidades diferentes. Martins (2000) procura detalhar mais como é esse formato em termos dos processos da medição de desempenho.

Franco-Santos *et al.* (2004), após extensa revisão bibliográfica, definem sistema de medição de desempenho do negócio como "... o conjunto de processos que uma organização usa para gerir a implementação da sua estratégia, comunicar sua posição e progresso, e influenciar o comportamento e ações dos seus funcionários. Isso requer a identificação dos objetivos estratégicos, medidas de desempenho multidimensionais, metas e o desenvolvimento de uma infra-estrutura de suporte".

Os processos estão nominados em Neely (1998, p.5) para que "um sistema de medição de desempenho permita que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados".

Os modelos de sistemas de medição de desempenho podem ser vistos como benéficos na

medida em que proporcionam uma visão holística do desempenho de uma organização, esclarecendo, portanto, seu entendimento. Dentre os vários modelos de SMD's propostos entre as décadas de 80 e 90, apenas alguns se mantiveram entre a lista dos mais pesquisados e citados na literatura sobre o assunto, que são:

- *Performance Pyramid* ou SMART - *Strategic Measurements, Analysis and Reporting Technique* (CROSS e LYNCH, 1990);
- *Performance Prism* (NEELY e ADAMS, 2000 e NEELY, ADAMS e CROWE, 2001), e
- *Balanced Scorecard* - BSC (KAPLAN e NORTON, 1996a e 1996b e 1997).

Para Neely e Adams (2000) e Neely, Adams e Crowe (2001), um dos maiores enganos da medição de desempenho é que as medidas devem derivar da estratégia. Para esses autores, a estratégia é meio e não fim. Assim, para o projeto de SMD's, são identificadas cinco perspectivas associadas a cinco questões-chave:

- Satisfação dos *Stakeholders* - quem são os *stakeholders*-chave e o que eles querem e necessitam?
- Estratégias - quais estratégias nós precisamos ter para satisfazer os desejos e necessidades dos *stakeholders*-chave?
- Processos - “quais processos críticos nós precisamos para executar essas estratégias?”
- *Competências* - “quais ‘competências’ nós precisamos para operar e intensificar esses processos?” e
- Contribuição dos *Stakeholders* - “quais contribuições nós precisamos de nossos *Stakeholders* para manter e desenvolver essas capacidades?”.

De acordo com Bititci *et al.* (1997), um SMD precisa ser dinâmico suficiente para refletir as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo da organização. Tal sistema precisa ser constantemente revisado de forma a continuar fornecendo dados e informações relevantes para os diversos tomadores de decisão numa organização.

Dentre os modelos de sistemas de medição de desempenho citados anteriormente, este trabalho endereça-se a estudar o *Balanced Scorecard*, que será detalhado na seção seguinte.

3. *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser considerado como um dos modelos mais conhecidos de SMD's. Contudo, em meados da década de 90, durante as pesquisas realizadas, Robert S. Kaplan e David A. Norton definiram o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica. Isso implica em dizer que é um sistema mais abrangente que um sistema de medição de desempenho ainda que tenha tal sistema na sua essência. O modelo mantém as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas de desempenho focalizadas nos clientes, nos processos internos e no aprendizado e inovação. Para cada uma dessas perspectivas, ilustradas na Figura 1, o BSC busca, por meio de medidas de desempenho, focar as seguintes questões (KAPLAN e NORTON, 1996a e 1997):

Desta forma, o BSC está alicerçado na idéia de que deve haver um complemento entre medidas de resultados e medidas de determinantes de resultados, denominadas como vetores de desempenho (*performance drivers*).

Outro aspecto importante destacado por Kaplan e Norton (1996b) é o uso do BSC como instrumento para o processo de implantação e revisão da estratégia da empresa. Os objetivos e

medidas de desempenho utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios em uma relação de causa-e-efeito esperada, como pode ser observado na Figura 2.

Segundo Kaplan e Norton (1996b e 1997), a estrutura do *Balanced Scorecard* viabiliza os seguintes processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

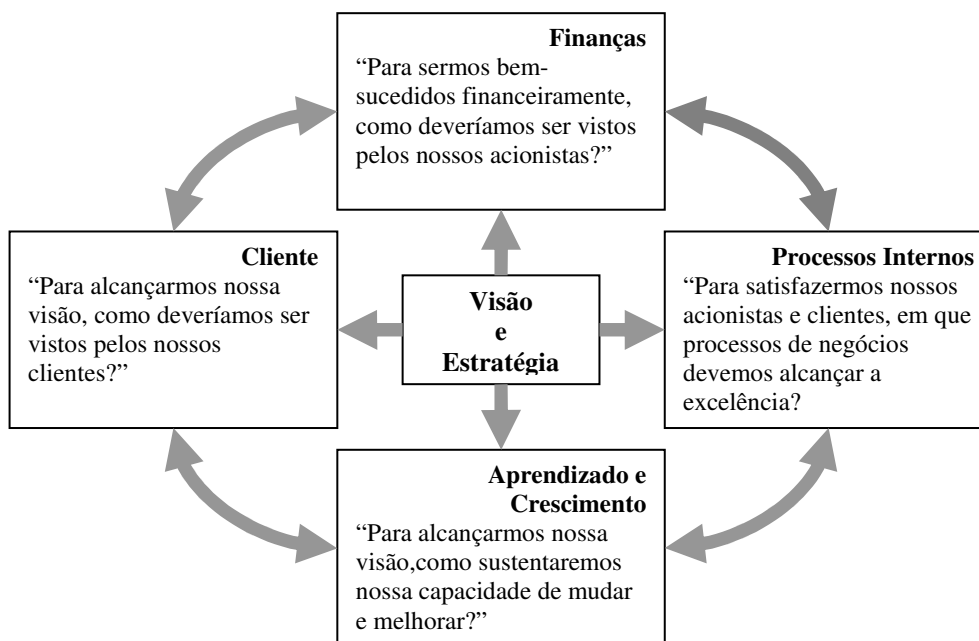


Figura 1 – Perspectivas do BSC (adaptado de Kaplan & Norton, 1997)

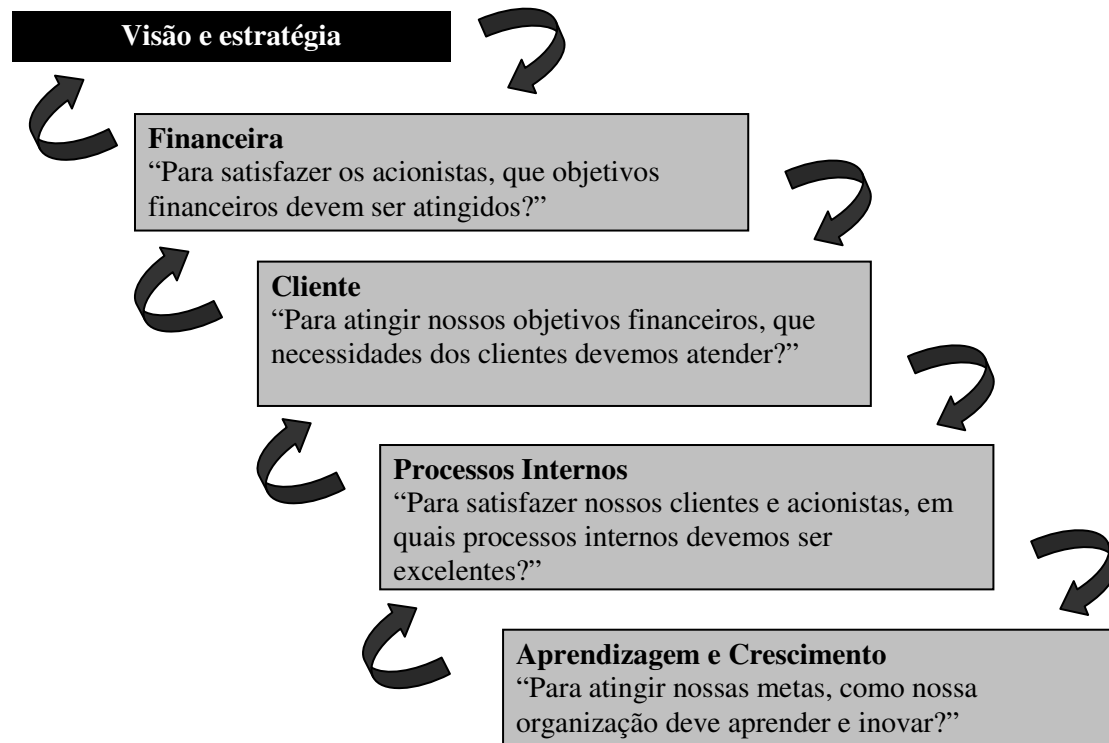


Figura 2 – Relação de causa e efeito da estratégia proposta pelo BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 2001)

As medidas de desempenho do BSC devem ser escolhidas para direcionar a atenção dos gerentes e empregados para os fatores esperados para conduzir às rupturas necessárias no desempenho atual para atingir a competitividade esperada (KAPLAN e NORTON, 1996a).

O processo de implementação do BSC precisa ter por trás uma boa gestão de projeto e um bom método. Caso contrário, há risco de todo o trabalho se prolongar por um tempo demasiadamente longo implicando em altos custos e até mesmo a não implantação do BSC.

Kaplan e Norton (2001) enfatizam que sem o apoio e a participação dos executivos, o projeto de implantação do BSC não deve ser iniciado. Esses mesmos autores apresentam as etapas para a execução de um BSC consistindo de: I – Arquitetura do Programa de Medição de Desempenho; II – Definição dos Objetivos Estratégicos; III – Escolha dos Indicadores de Desempenho Estratégicos e IV – Elaboração do Plano de Implementação.

Kaplan e Norton (1997) mostram que a implantação do BSC é orientada pela “visão” da empresa e guiada pela “missão”. Seguindo a orientação dada pela visão de futuro da empresa, definem-se os objetivos dentro de cada perspectiva (financeira, cliente, processos e aprendizado) do BSC. Para cada objetivo, define-se a estratégia para atingi-lo e também para cada objetivo define-se o indicador de desempenho que irá medir, por período, se a estratégia adotada atende o objetivo definido.

De acordo com Bourne *et al.* (2002) em um estudo multicaso realizado em dez organizações à respeito da implementação de sistemas de medição de desempenho, esses autores identificaram dificuldades enfrentadas e superadas por algumas organizações, que são:

- Dificuldades de acesso a dados e sistemas de tecnologia de informação (chamado de “TI”);
- Tempo e esforços necessários (chamado como “esforço”);
- Dificuldades relacionadas ao desenvolvimento apropriado de métricas (chamado de

- “medição”); e
- Conseqüências pessoais do sistema de medição de desempenho (chamado de “conseqüências”).

Além dessas dificuldades encontradas e superadas pelas organizações com êxito, os resultados da pesquisa também mostraram sete razões pelas quais algumas organizações não conseguiram implantar um sistema de medição de desempenho de forma adequada:

- Tempo e esforço necessário (chamado de “esforço”);
- As conseqüências pessoais de implantar medidas de desempenho (chamado de “conseqüências”);
- A falta de se perceber os benefícios decorrentes de processos com medidas de desempenho (chamado de “benefícios”);
- Dificuldades de acesso a dados e sistemas de tecnologia de informação (chamado de “TI”);
- Compromisso contínuo da alta administração (chamado de “CAA”);
- O impacto de atividades e iniciativas da matriz (chamado de “empresa matriz”); e
- Problemas na aplicação dos processos (chamado “processos”).

4. Pesquisa de campo

4.1. Método de pesquisa

A abordagem qualitativa foi adotada para o desenvolvimento desta pesquisa, pois ela procura conhecer e compreender, a partir das informações obtidas na fundamentação teórica. Para Bryman (1989), na pesquisa qualitativa aspectos como a interpretação do tema, a descrição do contexto, e o desdobramento dos eventos ao longo do tempo são enfatizados. Essa abordagem é desestruturada, que implica em notável flexibilidade, permite, em geral, o uso de três principais fontes de dados, a observação participante, entrevistas e análise de documentos, e finalmente é caracterizada pela proximidade que é possível ter com o fenômeno o qual se está interessado.

O método do estudo de caso foi adotado para o desenvolvimento da investigação empírica. Isto permitiu investigar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

4.2. Resultados

A empresa analisada é de capital nacional, situada no interior do Estado de São Paulo e atua no ramo de serviços em locação de automóveis. Ela faz parte de um grupo maior que opera há mais de 45 anos no segmento de transportes e logística, transportando cerca de 70% do suco de laranja exportado pelo Brasil, gases liquefeitos, combustível e também atua no segmento agropecuário.

A empresa estudada iniciou as atividades em 1995 como franqueada da líder de mercado no setor de locação de automóveis. A decisão de uma própria marca é resultado de uma estratégia de crescimento e levou 20 meses de planejamento. Em 2006, as operações desvinculadas da franquia foram iniciadas. A empresa ficou posicionada entre as 20 maiores locadoras do Brasil, com uma frota superior a 1.480 carros, com 80 colaboradores e mais de 7.500 clientes em todo o Brasil. Atualmente, as agências estão estabelecidas em seis cidades do interior do Estado de São Paulo, com projeção para atuar também na Cidade de São Paulo

ainda em 2008.

Por ser uma empresa familiar que está se preparando para a fase de sucessão, no final de 2006 foi decidido pelo grupo, do qual a empresa em estudo faz parte, contratar uma consultoria em estratégia, gestão e governança. O Planejamento Estratégico 2007 foi atividade prioritária dentre as diversas, como um conjunto de decisões que orientaram para as definições das ações a serem tomadas pela organização. Para poder gerir as ações de forma a atingir os objetivos estratégicos definidos, ficou decidido a aplicação do *Balanced Scorecard*, salientando-se que os objetivos estratégicos descrevem o que precisa ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização (perspectivas). Vale destacar que não havia planejamento estratégico antes da implantação do BSC nem qualquer atividade relacionada à medição de desempenho.

O processo de planejamento, divulgação e implementação durou cerca de cinco meses. Na etapa de planejamento, tudo foi elaborado de forma sigilosa por um consultor e por uma equipe denominada comitê executivo, contemplando vários cargos e funções. Foram estabelecidos os objetivos estratégicos em que os mesmos foram desdobrados em indicadores de desempenho e estes foram desdobrados em iniciativas, em que estão apresentadas detalhadamente as ações que devem ser executadas para atingir as metas estabelecidas nos indicadores. A empresa intitulou a estrutura elaborada de mapa estratégico. A base para a elaboração desse mapa estratégico foi a análise de históricos existentes e a experiência profissional dos membros do comitê executivo.

A divulgação foi feita por meio de um *workshop* realizado em um hotel com todos os funcionários da empresa durante um final de semana. As atividades no *workshop* foram: a apresentação do mapa estratégico da empresa, explanação de como foi elaborado, o motivo da necessidade, apresentação do organograma, o papel-chave de cada um assim como a política de remuneração variável vinculada ao alcance das metas a serem implantadas. Após a apresentação do mapa estratégico, houve uma discussão sobre os indicadores propostos com os responsáveis de cada área e os seus respectivos subordinados.

No tocante a implementação, a mesma foi imediata. Após o *workshop*, o modelo de gestão proposto foi incorporado e passou-se a monitorar os indicadores. Considera-se que a implementação estaria concluída quando fosse apurado o resultado de um exercício, ou seja, após um ano de uso do BSC.

A coleta de dados é realizada por uma pessoa da área Financeira/Administrativa. Existe um sistema informatizado que armazena todos os dados coletados. O acesso a esses dados é de acordo com o perfil do usuário.

O acompanhamento dos indicadores é realizado mensalmente. Existe uma reunião mensal com todos os gerentes em que são apresentados os resultados de cada um dos indicadores e o demonstrativo de resultados gerenciais (DRG). Também existe uma reunião em que cada gerente reúne-se com seus encarregados e discutem os resultados de dos indicadores da área.

Pode-se observar que houve uma grande motivação das pessoas para que o suposto BSC funcionasse de forma eficaz. Isso se deve ao fato da empresa ter vinculado o alcance das metas à remuneração variável

5. Considerações finais

Contudo, o que pode se constatar é que o que foi implementado não configura um BSC na sua essência como proposto por Kaplan e Norton (1996a,b; 1997; 2001). Não houve impacto na rotina dos colaboradores. Como a maioria dos indicadores já existiam, concluíram que nada

mudou, a não ser, o vínculo do alcance das metas estabelecidas à remuneração variável. Por parte dos colaboradores também não foi observado um entendimento de qual era a estratégia da organização. Ou seja, não há uma disseminação explícita da estratégia em todos os níveis da organização ainda que foi afirmado que um mapa estratégico foi elaborado. Outro aspecto a ser observado que impossibilita a caracterização do sistema implantado como um BSC é a falta de evidências da estratégia e do mapa estratégico. Embora houvesse na empresa documentos que recebam essas nomenclaturas, esses documentos não eram compostos pelas informações típicas que eles devem conter de acordo com as propostas de Kaplan e Norton (1996a,b; 1997; 2001). O que existe atualmente são objetivos estratégicos traduzidos em indicadores operacionais.

O uso das informações geradas pelos indicadores é voltada apenas para controle gerencial. Não há indícios de que esses dados sejam utilizados para fins de planejamento e melhoria contínua.

A contribuição da pesquisa realizada é exatamente mostrar como modismos gerenciais fazem com que a organização estudada invista tempo e recursos na suposta implementação de um novo modelo de gestão estratégica enquanto, na verdade, isto não ocorreu como pode-se observar. O suposto BSC da organização não apresenta as principais características descritas pelos seus proponentes, como apresentado da revisão bibliográfica.

Isto alerta para o fato de que o processo de difusão de novos sistemas de medição de desempenho, sejam eles BSC ou não, precisa ser investigado com detalhes para não exista no futuro resistências nas organizações devidos a implementações equivocadas como a que foi realizada na empresa estudada.

Neste sentido, o caso apresentado sobre BSC não é um caso comum, configurando-se num alerta para implementações mal feitas e que podem colocar em risco a difusão do modelo. Vale, por fim, destacar a necessidade de estudos futuros visando o papel exercido por difusores do conceitos como consultores e profissionais das empresas na implementação de novos modelos de sistemas de medição de desempenho.

Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Referências

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S. & MCDEVITT, L. *Integrated performance measurement systems.* International Journal of Operations & Production Management. Vol.17, n.5, p.522-534, 1997.

BOURNE, M. ; NEELY, A. ; PLATTS ; MILLS, J. The success and failure of performance measurement initiatives. International Journal of Operations & Production Management. Vol.22, n.11, p.1288-1310, 2002

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies.* London: Unwin Hyman, 1989.

CROSS, K. & LYNCH, R. L. *Managing the corporate warriors.* Quality Progress, Milwaukee, Vol.23, n.4, p.54-59, Apr., 1990.

FRANCO-SANTOS, M.; MARR, B.; MARTINEZ, V.; GRAY, D.; ADAMS, C.; MICHELI, P.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; MASON, S. & NEELY, A. *Towards a definition of a business performance measurement system.* In: Proceedings...The Six International Conference on Performance Measurement, University of Cambridge, UK, p.395-402, 2004.

- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P.** *Linking the balanced scorecard to strategy.* California Management Review, Berkeley, Vol.39, n.1, p.53-79, fall, 1996a.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P.** *Using the balanced scorecard as a strategic management system.* Harvard Business Review, New York, Vol.74, n.1, p.75-85, Jan./Feb, 1996b.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P.** *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P.** *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I.* Accounting Horizons, Vol.15, n.1, p.87-107, march 2001.
- KAYDOS, W.** *Measuring, managing, and maximizing performance.* Portland: OR Productivity, 1991.
- LEBAS, M. J.** *Performance measurement and performance management.* International Journal of Production Economics, Amsterdam, Vol.41, n.1/3, p.23-35, Oct., 1995.
- MARTINS, R. A.** *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- MARTINS, R. A.** *Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach.* In: Proceedings ...The Second International Conference on Performance Measurement, University of Cambridge, July 19-21, p. 363-370, 2000.
- NEELY, A.** *Measuring business performance.* London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.
- NEELY, A.** *The Performance measurement revolution: why now and what next?* International Journal of Operations and Production Management, Bradford, Vol.19, n.2, p.205- 228, 1999.
- NEELY, A. & ADAMS, C.** *Perspective on performance: the performance prism.* Cranfield, Centre for Business Performance, 2000.
- NEELY, A.; ADAMS, C. & CROWE, P.** *The Performance prism in practice. Measuring Business Excellence.* Bradford, Vol.5, n.2, p.6-12, 2001.
- NEELY, A.; ADAMS, C. & KENNERLY, M.** *The performance prism - the scorecard for measuring and maging business success.* London, FT Prentice Hall, cap 5, 2002.
- NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M. & KENNERLEY, M.** *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.* International Journal of Operations & Production Management. Vol.20, n.10, p.1119-1145, 2000.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso - planejamento e métodos.* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.