

Leandro Costa da Silva

Pós-Graduado em Gestão Empresarial.

Mestrando em Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ, bolsista
pertencente ao Programa de Recursos Humanos da Agência Nacional do
Petróleo (ANP) para o Setor Petróleo e Gás, pelo programa PRH-
ANP/MCT Nº 21.

E-mail: leandro.costa@globo.com

RESUMO

Este artigo analisa a contribuição e aplicação do *Balanced Scorecard* no contexto do processo estratégico, como ferramenta de comunicação e “tradução” da estratégia, e a maneira pela qual se converte em um sistema de gestão estratégica ao aliar-se a novos processos gerenciais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

An analysis is made of the contribution and application of the Balanced Scorecard in the context of the Strategic Procedure when used as a communication and “translation” implement of the strategy. Included is a description of how it becomes a strategic management system when used with new management processes.

Key words: *Balanced Scorecard*, Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO¹

A década de 1980 foi marcada pela descrença e falência dos números financeiros como indicadores efetivos do desempenho organizacional. Muitas organizações não foram capazes de perceber a diminuição de sua participação no mercado, nem mesmo a perda da qualidade dos produtos ou serviços por elas produzidos. Isso porque os tradicionais números financeiros retratam apenas o

desempenho passado de uma organização. Basta lembrar que o Balanço Patrimonial, importante instrumento da Contabilidade, é, literalmente, um retrato estático das decisões organizacionais, movimentações financeiras e controle dos estoques de ativos físicos compreendidos em um determinado espaço de tempo (ECCLES, 2000).

O modelo contábil foi desenvolvido há anos, em um ambiente completamente diferente do de hoje. O modelo era eficiente em um ambiente regido unicamente por controles de estoques e processos de produção a custos baixos, não fundamentado em geração de valor agregado para o cliente por meio de qualidade e relacionamentos mantidos entre este e a organização, nem na capacidade de inovação e lançamento de novos produtos. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), “As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. As organizações saíram da competição da era industrial e agora buscam a competitividade necessária para a era da informação.

No início da década de 1990, os números financeiros foram alvo de críticas quanto ao seu papel de sinalizadores do desempenho organizacional. Executivos começaram a buscar sistemas que preenchessem essa lacuna. Indicadores referentes a clientes, participação de mercado, capacidade de inovação, entre outros, passaram a ser assuntos freqüentes nas reuniões de cúpula de grandes organizações.

O primeiro passo para a gestão de aspectos não-financeiros surgiu com o movimento da Qualidade ainda na década de 1980, quando os gestores passaram a atentar para outros pontos cruciais na medição do desempenho organizacional. ECCLES (2000) escreve que “As principais empresas

¹ Esta pesquisa contou com o apoio financeiro do Programa de Recursos Humanos da Agência Nacional do Petróleo (ANP) para o Setor Petróleo e Gás, através do programa PRH-ANP/MCT Nº 21.

industriais e de serviços passaram a ver a qualidade como arma estratégica nas batalhas competitivas”. Assim, surgiram indicadores de níveis de qualidade, como prazos de resposta, índices de defeitos, compromisso de entrega, entre outros. Pode-se ir ainda mais longe, recuar mais no tempo, até 1951, quando o então CEO da General Electric, Ralph Cordiner, coordenou uma força-tarefa para identificar os principais indicadores de desempenho na organização. Os critérios eram bastante abrangentes, incluindo, além da rentabilidade, indicadores que retratassem a produtividade, atitudes dos empregados, responsabilidade pública e o equilíbrio entre metas de curto e longo prazos (ECCLES, 2000).

Esse cenário é marcado por uma revolução no modelo de competição. A perspectiva estratégica é necessária para que a organização se diferencie no mercado. Segundo PORTER (2000), é preciso manter uma posição estratégica clara, pois desta viria a vantagem competitiva: “A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes”.

Mas não só a percepção da importância da estratégia pelo mundo corporativo data de muito antes dessa revolução (MINTZBERG *et al.*, 2000), como a implementação de estratégias já era vista, há muito, como fator decisivo para o sucesso organizacional. FERNANDES (2003) cita o uso de métodos de implementação desde o fim do século XIX: o *Tableau de Bord* na França, em fins do século XIX e início do século XX; o *Management by Objectives* (MBO) ou Gerenciamento por Objetivos, enunciado por Peter Drucker em 1955 e o Gerenciamento pelas Diretrizes (*Hoshin Kanri*), surgido no Japão no início da década de 1960. Todos esses métodos incluíam medidas não-financeiras como indicadores de desempenho, mas não apresentavam uma estruturação lógica que mostrasse como as relações (entre atividades ou entre processos) interferem no desempenho.

Executivos em todo o mundo já perceberam que sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar suas estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem única, “traduzindo” a estratégia para seus empregados, tornando-os capazes de atuar efetiva e conscientemente no esforço de implementação. Como afirmaram KAPLAN e NORTON (2000a), as organizações, hoje, necessitam de uma linguagem

para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram *feedback* sobre ela.

Cientes disso, Robert Kaplan e David Norton enunciam, no início da década de 1990, o *Balanced Scorecard*, um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não-financeiros, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

No BSC a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não –, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. Mais que um sistema de mensuração de desempenho, o *scorecard* é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

As metas contidas no BSC são um importante instrumento de gerenciamento do esforço de implementação e desempenho, por possuírem um viés quantificável. Segundo KOTLER (1998), as metas são objetivos especificados, quantificados e relativos em termos de abrangência (impacto) e tempo. Ou ainda, como em FISCHMANN e ALMEIDA (1991), as metas são a fragmentação dos objetivos, com indicação de valores, quantidades e datas, que norteiam a organização durante a fase de implementação.

Cabe então traçar, dentro dos conceitos apresentados por seus autores (KAPLAN e NORTON, 1997), em comparação com conceitos de processo estratégico e, principalmente, de implementação de estratégias, suas contribuições.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO ESTRATÉGICO

Retratando-se o processo de formulação de uma estratégia, de forma genérica, de acordo com BETHLEM (2002), podem-se relacionar as etapas da seguinte forma: 1) aspirações da organização – onde se quer chegar? O que se pretende ser?; 2) análise dos recursos; 3) identificação dos objetivos;

4) aceitação dos objetivos (validação) e 5) proposição de estratégias. Embora não haja um padrão único e universal para a formulação de estratégias, é necessário um esboço para que se possa prosseguir com a definição de processo estratégico, que se inicia com a formulação da estratégia.

De forma mais específica, BETHLEM (2002) retrata o processo estratégico – formular, desenvolver, planejar, implantar, controlar, etc. – em apenas duas etapas: a definição do conteúdo e a do processo.

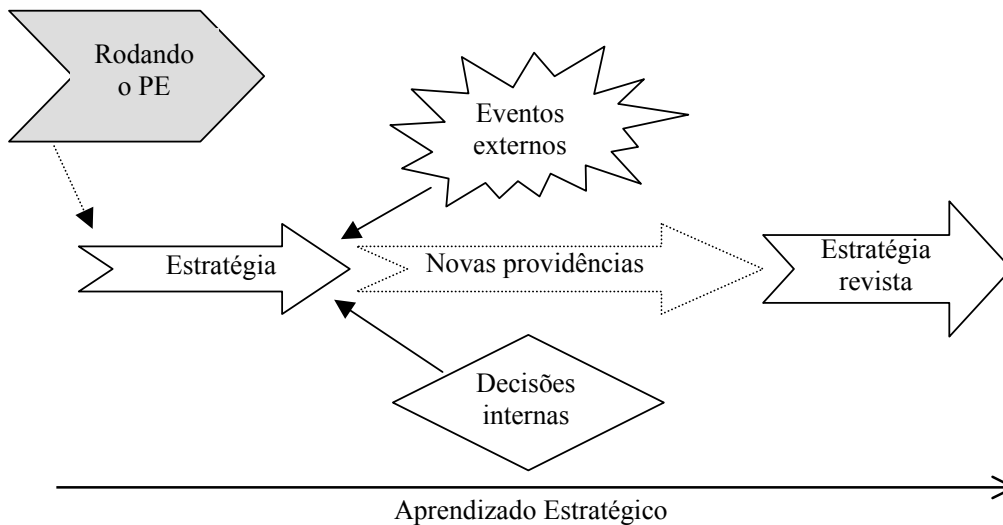
O conteúdo é a ordem do raciocínio – o que realizar em termos estratégicos (BETHLEM, 2002). É o conjunto de políticas, planos e comportamentos. “São as questões que determinarão as estratégias específicas que governam a tomada de decisões” (SALCK *et al.*, 1997).

O processo é o como se faz a elaboração e o desenvolvimento do plano [conteúdo] (BETHLEM, 2002). É a forma pela qual a organização toma decisões sobre o conteúdo da estratégia. “Estas questões definem o processo da estratégia (...) como essas decisões são tomadas. (...) É o ato de criar estratégias” (SLACK *et al.*, 1997).

Tomando o conceito de processo estratégico como o *link* entre a organização e o mercado, ou seja, a forma pela qual a organização responde ao mercado – por meio da produção de estratégias –, situar-se-á a aplicação do *Balanced Scorecard*.

Na Figura 1, a partir do conceito de “Incrementação Lógica” (QUINN e VOYER *apud* MINTZBERG e QUINN, 2001), que retrata a evolução da estratégia, tem-se um esboço do processo estratégico:

Figura 1: Dinâmica do Processo Estratégico, elaborada com base no conceito de Incrementação Lógica²



Fonte: Elaboração própria.

Analisando-se a Figura 1, vê-se que a estratégia, a partir de sua concepção no Planejamento

Estratégico, sofre interferências externas, vindas do mercado (eventos externos), e internas (decisões

² QUINN e VOYER *apud* MINTZBERG e QUINN (2001).

internas), provenientes da própria organização, que fazem com que os gerentes e a cúpula da organização tomem novas providências para responder ao mercado e ajustar-se às decisões tomadas, o que exige uma revisão na estratégia adotada, um reajuste. Esse “exercício” de conceber estratégia, executar, assimilar interferências e responder ao mercado, realizado pela organização, representa o Processo Estratégico.

Ainda há que se ressaltar o lado emergente da estratégia. Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia também pode ser definida como um plano, uma rota, um curso de ação conscientemente elaborado para guiar a organização através do tempo. “Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente”.

Ainda em MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia pode ser tida como um padrão: “Por esta definição, a estratégia é consistência no

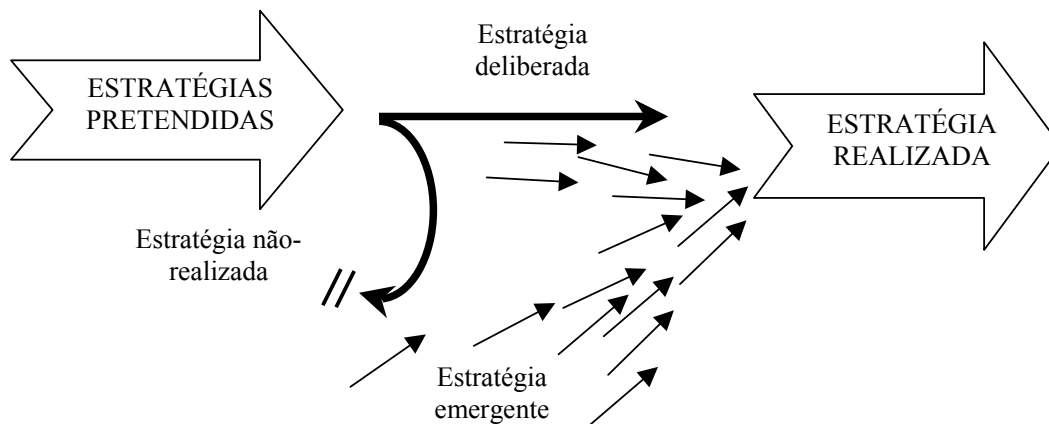
comportamento, quer seja pretendida ou não”. Dessa forma, retratam a abrangência do comportamento resultante das ações da organização.

Em relação a esses dois conceitos – plano e padrão – pode-se considerar o primeiro como estratégia pretendida e o segundo como realizada, possibilitando-se, assim, distinguir as “estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas” das “estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas)” (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Uma estratégia de fato deliberada tem de ser fruto de um conjunto de pretensões realizadas conforme a idéia original, sem interferências. Da mesma forma, uma estratégia emergente é consistente em suas ações sem qualquer sugestão de intenções, desde que seja atribuído um grau de importância relevante a essas ações.

A Figura 2 ilustra esse conceito:

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: MINTZBERG e QUINN (2001).

A dinâmica do processo estratégico apresentada na Figura 1 bem como o conceito de estratégias emergentes (MINTZBERG e QUINN, 2001) se dão a partir da fase de implementação da estratégia – “fase em que os administradores devem transformar a estratégia pensada em ação organizacional, quando eles mudam o foco da formulação para a implementação” (FERNANDES, 2003).

PEARCE e ROBINSON *apud* FERNANDES (2003) apresentam, de forma genérica, três etapas inerentes ao processo: 1) identificação de objetivos anuais mensuráveis; 2) definição e comunicação de diretrizes objetivas, de forma a guiar as decisões; 3) definição de um sistema de monitoração e controle dos resultados.

A questão posta, então, é: como esse processo é conduzido pelas organizações? Embora para a formulação de estratégias haja uma vasta literatura, muito pouco há para a sua implementação. Para FERNANDES (2003), “Poucos estudos acadêmicos são encontrados para elucidar os processos de implementação (...), ou o modo pelo qual as organizações adaptam a implementação de suas estratégias formais, diante das contingências externas e internas”.

FERNANDES (2003) lista, além do *Balanced Scorecard*, três métodos empregados para efetivar a implementação de estratégias:

- a) O *Tableau de Bord*, mais popular na França, criado na virada do século XIX para o XX por engenheiros que buscavam melhorar os processos produtivos e compreender melhor as relações de causa e efeito nesse ambiente. Assim como o *Balanced Scorecard*, sua estrutura de causa e efeito era orientada pela filosofia da organização – visão e missão. Mas o método, mesmo apresentando medidas não-financeiras, priorizava os números financeiros em detrimento dos demais;
- b) O *Management by Objectives* (MBO), Gerenciamento por Objetivos, também conhecido pela abreviatura MBO. Enunciado em 1955, pregava que, para a organização atingir o sucesso, é necessário que seus empregados estejam alinhados em uma mesma direção. O MBO procura integrar a organização, buscando tornar claros metas e objetivos, segundo princípios da escola de relações humanas, à medida que encoraja a participação dos empregados. Porém, não se tornou tão popular, justamente por promover a participação efetiva dos empregados na definição dos objetivos e metas, e por ter um enfoque tático-operacional e não estratégico. Para FERNANDES (2003), “Depreende-se deste método que o foco central é o controle das metas, com nenhuma menção explícita ao processo de aprendizado que pode ser estimulado no decorrer da implementação”.
- c) O Gerenciamento pelas Diretrizes (*Hoshin Kanri*), fruto da prática das empresas japonesas ganhadoras do prêmio *Deming* de Qualidade, a partir da introdução de itens de avaliação como: diretriz e planos, organização, relações interdepartamentais, análise, controle e efeitos.

No Gerenciamento pelas Diretrizes há o emprego do Planejamento Estratégico até a etapa de definição das diretrizes e metas anuais da empresa, procurando-se alinhar as atividades das pessoas à organização, de forma que esta atinja seus objetivos e reaja às mudanças.

Assim como o MBO, o Gerenciamento pelas Diretrizes desdobra os objetivos globais em individuais, para que as pessoas busquem atingi-los. Mas no Gerenciamento por Diretrizes há um foco no processo, não nos resultados. O gerenciamento é orientado para os processos como meio de produzir resultados, sendo alterado até que os resultados desejados sejam alcançados. No Ocidente, porém, o Gerenciamento pelas Diretrizes não é empregado, por estimular um aprendizado orientado para processos e não para o aprendizado estratégico. Além de expressar apenas relações lineares e estáticas entre causa e efeito. Seu emprego tem como premissa que cada efeito é isolado um do outro, ou seja, que o efeito de uma causa não realimenta outros efeitos.

A solução para uma efetiva implementação de estratégias vai além do emprego de um método ou de outro. Segundo um estudo da Booz-Allen & Hamilton Consultoria (JULIO e SAIBI NETO, 2002), o problema está na compatibilidade do modelo organizacional adotado com a estratégia formulada. O estudo sugere que as organizações devem desenvolver modelos organizacionais personalizados que conduzam estratégias personalizadas, isto é, que seja desenvolvido um modelo organizacional novo à medida que uma nova estratégia é empreendida; e, ainda, que a solução está em mudar o ambiente organizacional para incentivar um processo decisório alinhado com os objetivos gerais da organização.

O mesmo estudo afirma, também, que para desenvolver o modelo organizacional correto é necessário definir atividades essenciais ao alcance de certa estratégia. Tal afirmação é ainda apoiada por PORTER (2000): “Qualquer empresa é simplesmente uma coleção de atividades. (...) A unidade fundamental da competitividade é a atividade”. De acordo com PORTER (2000), uma empresa é definida pelo conjunto de atividades que desempenha.

Pode-se dizer que é fundamental para a implementação da estratégia que a organização seja justamente o reflexo da estratégia adotada. Isto é, que ela seja estruturada de forma que sustente e torne efetiva a estratégia. Como afirmaram KAPLAN e NORTON (2000a): “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”. Mas para que haja tal conexão é preciso um processo de comunicação eficiente da estratégia, ressaltando e deixando claro para todos os pontos relevantes (estratégicos) que têm impacto no desempenho da organização. “As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação (...) e que geram *feedback* sobre a estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Com base nas pesquisas feitas sobre as organizações que utilizaram o *Balanced Scorecard* como ferramenta de comunicação de sua estratégia e que foram bem-sucedidas (implementação possibilitando o alcance de seus objetivos), KAPLAN e NORTON (2000a) identificam cinco princípios comuns a essas organizações: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização à estratégia; 3) transformar a estratégia em tarefa de todos; 4) converter a estratégia em processo contínuo; 5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

3. O *BALANCED SCORECARD*

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), o *Balanced Scorecard* foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização. David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, liderou o estudo, tendo Robert Kaplan, professor de Harvard, como consultor acadêmico. Na verdade, a partir de um *scorecard* corporativo usado pela Analog Devices (empresa fabricante de semicondutores sediada nos Estados Unidos, que além de indicadores financeiros elaborava também medidas de desempenho relacionadas à satisfação

de clientes, qualidade e melhoria de processos), somado a outras idéias, originou-se o *Balanced Scorecard*.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). A proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

Com base nos estudos de KAPLAN e NORTON (1997), pode-se dizer que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o “*scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, constituindo-se, não em uma ferramenta de controle, mas em um sistema de comunicação e aprendizado.

O que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não-financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997).

O equilíbrio, o balanceamento oferecido pela ferramenta, dá-se justamente entre as medidas voltadas para o exterior – acionistas e clientes – e as dirigidas para o interior da organização – processos de negócio, aprendizado e crescimento. No *Balanced Scorecard* “há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Esse equilíbrio entre as perspectivas talvez seja a melhor resposta às novas demandas da competitividade do mercado, principalmente porque os números financeiros retratavam somente o passado, constituindo um histórico do desempenho, sem serem capazes de sinalizar um futuro, um

horizonte para a organização. “As medidas financeiras são inadequadas para orientar (...) as empresas (...) na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Contudo, o *scorecard* não negligencia os ganhos financeiros; ao contrário, o foco na área financeira continua. A crença de que a organização deve crescer e gerar riqueza aos seus acionistas permanece. Mas o monitoramento dos números financeiros por si só não garantirá tal crescimento. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), “O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos”. Isto é, os números financeiros são considerados entre uma gama maior de outros números referentes a clientes, processos de negócios e de aprendizado e crescimento. Como KAPLAN e NORTON (1997) afirmaram, o desempenho financeiro é monitorado ao mesmo tempo que o é o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O novo modelo competitivo – “ambiente da era da informação” (KAPLAN e NORTON, 1997) – exige que as organizações explorem novos ativos, de forma que se tornem competitivas. Esses novos ativos são chamados de “ativos intangíveis”, não mensurados pelos métodos contábeis financeiros tradicionais. Para KAPLAN e NORTON (1997), “O ideal é [seria] que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais”. As outras três perspectivas do *scorecard* – além da financeira –, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, destinam-se a gerenciar esses ativos (intangíveis).

Essas três perspectivas retratam os ativos “como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados e sistemas” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Pode-se descrever brevemente cada uma das três perspectivas assim: a) do cliente: na qual são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes; b) dos processos internos: na qual são identificados

os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros; c) de aprendizado e crescimento: identifica a infra-estrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Suas fontes principais (de aprendizado e crescimento) são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

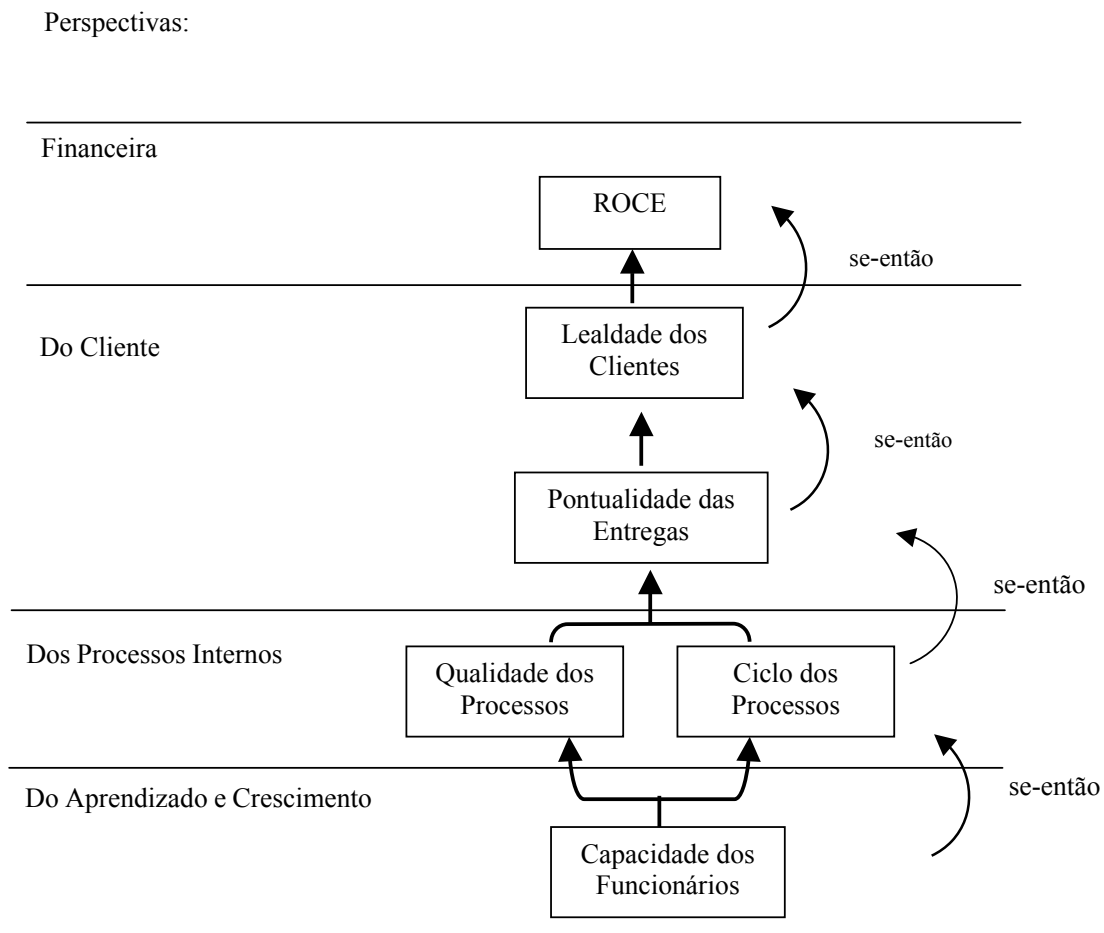
Posto dessa forma, há que se perceber que o *scorecard* trabalha com medidas (vetores) de curto prazo, como as financeiras, aliadas às de longo prazo (cliente, processos internos e aprendizado e crescimento).

Na lógica do *Balanced Scorecard* a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então” (KAPLAN e NORTON, 1997). A estrutura lógica oferecida pela ferramenta deixa claro que para “toda ação há uma reação”, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de suas estratégias. Ou seja, a ferramenta trabalha sobre uma relação explícita de causa e efeito – que permeia todas as perspectivas – entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

As relações entre as medidas de resultado (indicadores de ocorrências) e os vetores de desempenho (indicadores de tendências) obedecem a uma lógica de interdependência. Sem os vetores de desempenho, as medidas de resultado não indicam como os resultados são alcançados e nem se a implementação da estratégia terá sucesso. Da mesma forma, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado mostram apenas uma melhoria operacional na organização, mas não se essas melhorias se traduzem em expansão dos negócios: “Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios [organização]” (KAPLAN e NORTON, 1997).

A Figura 3 procura mostrar a dinâmica da ferramenta estabelecida, por meio de suas relações de causa e efeito ao longo de suas perspectivas, em meio a hipóteses do tipo “se-então”:

Figura 3: Estrutura lógica de causa e efeito



Fonte: Adaptada de KAPLAN e NORTON (1997).

4. ESTRATÉGIA PARA TODOS

No livro *Organização Orientada para a Estratégia* (KAPLAN e NORTON, 2000a), a mensagem basicamente é esta: “Estratégia para todos”. Em sua segunda publicação, apresentam o conceito de Mapas Estratégicos, que seriam a “materialização” da estratégia, seu entendimento descrito explicitamente. A questão aqui é fazer com que todos entendam a estratégia. Essa talvez seja a melhor visão da aplicação do BSC, tido como uma ferramenta de comunicação e não de mensuração da estratégia. Enquanto no primeiro livro, *A Estratégia em Ação* (KAPLAN e NORTON, 1997), o lema era “quantifique”, neste é “comunique”.

Os mapas estratégicos, na verdade, retratam a dinâmica oferecida pelo BSC. Como NEVES e PALMEIRA FILHO (2002) afirmaram, a ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectivas do BSC, às quais os objetivos estratégicos são devidamente relacionados: “O mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles”.

O que os mapas oferecem é um melhor entendimento da estratégia, sua comunicação. O processo põe a estratégia em destaque, fazendo-a ser o foco da organização: “Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do

Balanced Scorecard, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados” (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Os mapas explicitam uma lógica de gestão com o uso do BSC, onde há uma hierarquização dos objetivos organizacionais. A perspectiva financeira permanece no topo, tendo seus resultados alavancados pela perspectiva de clientes, que, por sua vez, assim como a de finanças, tem seus resultados alavancados pela perspectiva de processos internos, que também teve seus resultados alavancados pela perspectiva de aprendizado e crescimento. Os mapas oferecem essa hierarquização, na verdade uma lógica, onde o aprendizado e o crescimento geram, ao longo dos mapas (de baixo para cima), resultados que, por meio de melhores e mais precisos processos de trabalho (perspectiva de processos internos), permitirão à organização atender mais eficazmente seus clientes, trazendo para ela melhores resultados financeiros (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002).

Mas assim como perceberam que os Mapas Estratégicos são um conceito mais amadurecido, oriundo das aplicações do BSC, KAPLAN e NORTON (2000a) identificaram, também, outras aplicações do BSC juntamente com ferramentas já usadas pelas organizações, na busca da implementação de suas estratégias. De fato, os autores perceberam que organizações empregaram o BSC de diversas formas, juntamente com outras ferramentas, para melhor gerenciarem suas estratégias: vinculação da remuneração dos executivos; em algumas organizações, aplicação do *scorecard* até a base da organização, enquanto em outras somente até os níveis intermediários; associação ao sistema de planejamento e orçamento; alocação de recursos.

KAPLAN e NORTON (2000a) relatam organizações que conceberam *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Nessas organizações foram utilizadas práticas de remuneração por incentivos atreladas ao *scorecard*, bem como sistemas de recompensa por desempenho para a equipe e, ainda, *scorecards* nas unidades de negócios, servindo de base para a distribuição de recompensas.

Ainda há a integração do orçamento financeiro (gerenciamento tático) ao gerenciamento estratégico, criando assim um processo único que

KAPLAN e NORTON (2000a) chamaram de “processo de *loop* duplo”. Os autores dão como exemplo um banco no qual os investimentos eram descartados caso não impactassem no *scorecard*. Organizações como essa utilizaram dois tipos de orçamento: um estratégico e outro operacional (KAPLAN e NORTON, 2000a).

5. O BALANCED SCORECARD E O PROCESSO ESTRATÉGICO

A comunicação, segundo a lógica do BSC, é feita por meio da tradução da visão (ou missão das unidades de negócios) e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho. O desempenho é medido sob a ótica de suas quatro perspectivas (ou mais), por meio de sua estrutura lógica de causa e efeito, onde interagem os vetores de desempenho (indicadores de tendências) e as medidas de resultados (indicadores de ocorrências) (KAPLAN e NORTON, 1997).

Essa estrutura permite a comunicação da estratégia porque concentra a atenção de executivos e empregados nos processos (ou vetores) críticos do negócio da organização.

Segundo NEVES e PALMEIRA FILHO (2002), a proposta presente na tradução da estratégia é fundamentada na transformação de uma macroquestão (visão e a estratégia) em um tópico inteligível para todos os setores da organização. Os autores acreditam que a discussão necessária para a criação do mapa de indicadores estratégicos por si só promove o entendimento coletivo do que fazer: “O próprio processo de elaboração do BSC deve trazer entendimento organizacional (...), ou seja, o BSC funcionará como o mapa no qual a análise do posicionamento é transformada em uma linguagem acessível a todos”.

Os pilares da capacidade de comunicação e tradução do BSC são três: 1) relações de causa e efeito; 2) vetores de desempenho; e 3) vinculação com fatores financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC deve explicitar as relações entre os objetivos estratégicos e as medidas e vetores de desempenho em suas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. A validação do desempenho estratégico se dá pela percepção da melhoria dos números financeiros. Uma vez que as

ações e incrementos nos processos críticos não possibilitem ganhos financeiros a longo prazo fica evidente que se trata de uma melhoria apenas tático-operacional, não estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

KAPLAN e NORTON (1997) orientam para que o BSC seja empregado juntamente com processos gerenciais que permitam um aprendizado em dois níveis (análise operacional e revisão estratégica), por meio de uma análise de dados sobre a estratégia que possibilite uma reflexão sobre esta e da busca de idéias sobre novas oportunidades e direções estratégicas nos setores da organização.

KAPLAN e NORTON (2000a) identificam dois tipos de processos nas organizações: gestão da estratégia e gestão das operações.

Na gestão das operações, os gerentes basicamente comparam o previsto com o realizado, tendo o orçamento como ferramenta e adotando ações corretivas – o foco são as atividades operacionais (curto prazo) e não a implementação da estratégia (longo prazo) (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Mas o BSC possibilita um novo tipo de processo, o “*loop duplo*”, que integra a gestão operacional à gestão estratégica. Os relatórios fornecidos pelo BSC permitem monitorar o progresso relativo à estratégia e a alocação das ações corretivas, quando estas são necessárias. O BSC atua como elemento central de coesão – como “catalisador” (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002) –, conectando o processo de controle operacional com o processo de controle e aprendizado, e monitorando a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Os gerentes não podem restringir-se a acompanhar indicadores para atestar se alcançaram ou não as metas estabelecidas; devem ser capazes também de questionar a validade da estratégia: “As premissas que se distendem para alcançar o alto desempenho (...) necessitam de feedback para a identificação e correção de estratégias não rentáveis” (KAPLAN e NORTON, 2000a).

KAPLAN e NORTON (2000a) afirmam que os gerentes precisam desempenhar novas funções em suas reuniões (sobre estratégia e desempenho da

organização): controlar a estratégia, experimentar a estratégia e adaptar a estratégia. “Um último elemento (...) deve ser acrescentado para que se obtenha um sistema completo de gestão estratégica: um processo de feedback, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes” (KAPLAN e NORTON, 1997).

No passado, as reuniões tinham como foco o resultado dos números financeiros, com base no orçamento. Mas com a adoção do BSC o foco passa a ser a estratégia, o que estimula os gerentes a conceberem ações para implementar a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Os autores listam ainda três ingredientes essenciais ao aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997):

- a) Visão estratégica estruturada e compartilhada, que permita aos empregados perceberem como suas atividades contribuem para a realização (implementação) da estratégia global;
- b) Um processo de *feedback* que por meio da análise de dados possibilite testar as hipóteses sobre a estratégia;
- c) Um processo de busca de soluções em equipe, que adapte a estratégia às contingências do mercado.

Dada a capacidade de comunicação do BSC e o papel que os gerentes devem desempenhar com a sua adoção, deve-se situá-lo no processo estratégico conforme esboço anteriormente mostrado na Figura 1.

No contexto mostrado pela Figura 4, deve-se perceber que o gerenciamento estratégico com o uso do BSC fornece à organização a oportunidade para reavaliação e teste de sua estratégia, possibilitando-lhe o realinhamento e ajustes dos processos críticos de negócio (“*loop duplo*”), que culminarão em “novas providências”, oriundas das “decisões internas” que tiveram esse *framework* (sistema de gestão estratégica) como facilitador, para responder às contingências do mercado.

que é para ser feito; 6) o gerenciamento de ativos intangíveis; 7) consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes) (KAPLAN e NORTON, 1997); 8) processos internos novos nos quais a organização deve buscar a excelência (KAPLAN e NORTON, 1997); 9) a explicitação de motivos para investimentos na capacitação dos empregados, em tecnologia e sistemas de informações, e na melhoria de procedimentos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997). Além desses possíveis ganhos, deve-se fazer menção aos processos críticos apontados por KAPLAN e NORTON (1997), como aqueles em que as organizações que implantaram o BSC têm obtido sucesso: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) melhorar o *feedback* e o aprendizado.

A ferramenta gerencial – *Balanced Scorecard* – oferecida por KAPLAN e NORTON (1997) não é, de fato, uma inovação, mas um aperfeiçoamento de práticas e ferramentas gerenciais já empregadas – o próprio *Tableau de Bord* oferecia uma estrutura de causa e efeito orientada pela visão e missão, o MBO procurava o alinhamento organizacional, o Gerenciamento pelas Diretrizes procurava desenvolver o aprendizado na organização, embora não estratégico.

Em suma, o que o BSC faz é destacar os pontos mais importantes e que precisam de maior atenção na organização. O BSC não somente envia a mensagem da estratégia pirâmide abaixo, mas também indica a todos o que é para ser feito e demonstra suas implicações. O que o BSC faz, de fato, é mostrar para a organização que existe uma estratégia, trazendo-a para o foco de todos – o que permite melhor alocação de recursos e arranjo de atividades – e, ainda, dando-lhe uma arquitetura lógica (relação de causa e efeito) para que a organização saiba exatamente as consequências de suas decisões e possa criar de um sistema de gestão estratégica para testar as hipóteses sobre a estratégia.

Por fim, deve-se dizer, pela exposição feita, que o BSC age como uma “ferramenta catalisadora” (NEVES e PALMEIRA FILHO, 2002) que contribui para o processo estratégico, permitindo aos tomadores de decisão concentrarem-se nos processos críticos que regem seus negócios. A

tomada de decisão e o sucesso da implementação da estratégia, porém, permanecem como responsabilidade e competência dos executivos, cabendo ao BSC somente o papel de facilitador (como ferramenta de apoio) no processo.

O BSC, de fato, não será decisivo para o sucesso de uma organização, nem tampouco o garantirá. Atuando como gerenciador da estratégia, ele facilitará sua implementação, mas as características de competitividade e efetividade são inerentes à estratégia e são fruto da capacidade de concepção, análise e empreendedorismo de seus executivos. A ferramenta é um facilitador, um centralizador das implicações das decisões nos negócios.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ECCLES, R. G. *Manifesto da mensuração do desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Harvard Business Review)

FERNANDES, A. da C. *Scorecard dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

JULIO, C. A.; SAIBI NETO, J. (Orgs.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. *Balanced Scorecard* – indicadores que impulsionam o desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. (Série Harvard Business Review)

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro na selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. *O processo da estratégia*. Tradução de James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. Balanced Scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22º, *Anais do XXII ENEGEP*. Curitiba: ENEGEP, 2002.

PORTER, M. A nova era da estratégia. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ed. especial, p.17-28, mar.-abr. 2000.

SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.