



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA BSC NA VISÃO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

André Luiz Carneiro de Vasconcellos

(Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobras; IBMEC/RJ)

Solange Fortuna Lucas

(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE; IBMEC/RJ)

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão de literatura e análise qualitativa da metodologia Balanced Scorecard com base na visão da Excelência em Gestão. A relevância desse estudo está relacionada à importância dessa ferramenta estratégica no cenário competitivo mundial, como instrumento de suporte à gestão organizacional. A construção argumentativa foi baseada em um estudo descritivo do BSC e, por meio de uma análise crítica, obtém-se uma apreciação conclusiva sobre a compatibilidade e sinergia do BSC e do MEG® nas organizações. A pesquisa amplia o conhecimento sobre a aplicação do Balanced Scorecard, adotada nas empresas, identificando e mapeando os principais pontos críticos na implementação dessa ferramenta. O presente estudo fornece um diagnóstico sobre a metodologia, compatível às necessidades atuais do mundo corporativo, assim como detalha melhores práticas para uma adoção ótima do BSC com foco na Excelência em Gestão.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade; Balanced Scorecard; Excelência em Gestão.

1. Introdução

Atualmente, a sociedade é cúmplice de uma transformação revolucionária no mundo corporativo a qual resulta em mudanças nas premissas de operação, de estruturas organizacionais e de posicionamento estratégico. Nesse contexto, algumas características ganharam grande importância para o sucesso empresarial: a integração e otimização dos processos, menor burocracia interna, a excelência dos produtos e serviços, tempo reduzido de entrega, rapidez e eficiência nos serviços prestados, preocupação com qualidade e inovação, antecipação às mudanças do mercado, assim como a satisfação e fidelização dos clientes.

Entretanto, mesmo os sistemas tradicionais de medição financeira produzindo bons resultados, eles comprovam certa insuficiência perante as necessidades das empresas que necessitam evoluir e agregar novas habilidades e competências, visando a excelência em gestão.

Como forma de superar as limitações da gestão baseada apenas em referenciais financeiros, típicos do século XX, foi proposto o *Balanced Scorecard*, BSC. Robert Kaplan e David Norton divulgaram pela primeira vez o BSC em 1992, em um artigo, que relatou as descobertas de um projeto de pesquisa que estudou a mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010, p. 3).

Concomitantemente, pesquisas publicadas por Margaret Blair¹ demonstraram que, no período de 1982 a 1992, a contribuição do capital intangível no valor de mercado de corporações nos EUA havia subido de 32% para 68% (PERSON, 2009, p. 4-5). De acordo com esse cenário corporativo, Kaplan & Norton enfatizam que as oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias, calcadas no conhecimento, que exploram, de forma eficiente, os ativos intangíveis existentes na organização.

¹ Margaret Blair é economista americana, foi pesquisadora sênior no Programa de Estudos Econômicos da *Brookings Institution* em que ela escreveu sobre a governança corporativa e o papel do capital humano nas empresas. Sua pesquisa atual se concentra em quatro áreas: a produção da equipe e da estrutura jurídica das organizações empresariais, as questões legais na gestão das cadeias de abastecimento, o papel dos arranjos de governança do setor privado na execução de contratos e o problema de alavancagem excessiva nos mercados financeiros (www.ecgi.org).

O objetivo do presente artigo é analisar o BSC com base na visão da excelência em gestão, mapeando compatibilidades, sinergias e diferenciações, assim como apresentar críticas quanto à aplicação do modelo no mundo corporativo, visando sua eficaz compreensão e eficiente adoção de suas práticas no cenário empresarial contemporâneo.

2. Metodologia *Balanced Scorecard*

O BSC é uma metodologia de monitoramento e avaliação da gestão a qual visualiza a estratégia empresarial por meio de quatro perspectivas distintas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento (figura 1).

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de KAPLAN & NORTON. A Estratégia em Ação, p.10. 1997.

Essa abordagem foi concebida por Robert Kaplan e David Norton com o propósito de “traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.9 e 98). Os autores descrevem que o nome BSC foi escolhido, pois:

“... refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*), e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.” (1997, p.VIII).

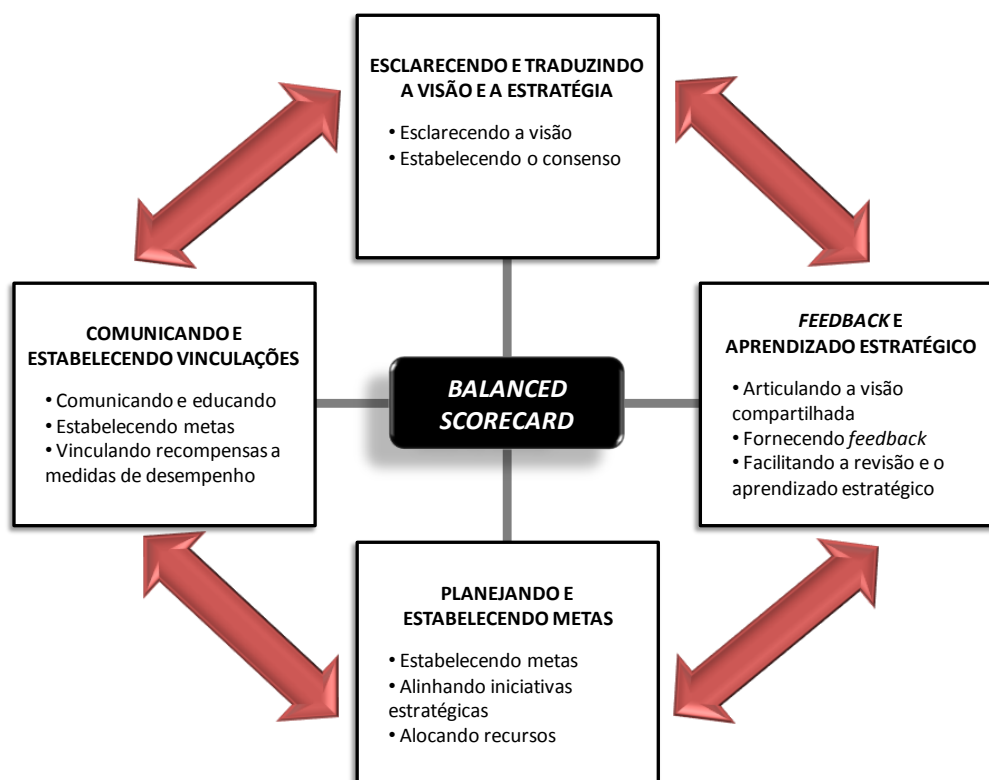
Os aspectos apresentados no BSC pressupõem que a escolha dos indicadores não pode estar voltada apenas para uma perspectiva exclusivamente, conforme normalmente ocorre nas empresas ao selecionarem indicadores financeiros, mas que abrangam as quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC, pois métricas não abrangentes acarretarão à gestão uma falsa impressão de um monitoramento efetivo, assim como uma artificialidade na visão sistêmica.

Segundo Kaplan & Norton (1997), o BSC possui objetivos iniciais, que são: esclarecer, obter o consenso e focar nas estratégias, comunicando-as à empresa. Entretanto, a verdadeira força do BSC consiste quando a metodologia deixa de ser um simples sistema de medidas, para se transformar em um sistema integrado de gestão estratégica.

• Perspectivas do BSC

O BSC, já que se trata da interatividade de um conjunto de indicadores, deve manter um equilíbrio entre suas quatro perspectivas, assim como uma cadeia de relações de causa e efeito entre eles, alinhando-os às estratégias, por meio de vetores críticos (figura 2) e proporcionando à organização uma abrangente visão do negócio em curto e longo prazo.

Figura 2 – Construção do BSC e Vetores Críticos



Fonte: Adaptado de BARBOZA, Luciano Ferreira. O uso equilibrado de indicadores balanceados, 2011.

Um *Balanced Scorecard* define o que os gestores entendem por “desempenho” e mensuram se os resultados são satisfatórios e compatíveis ao alinhamento estratégico. Esse painel de controle traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto claro e mensurável de objetivos e métricas de curto e longo prazos (tabela 1).

Tabela 1 – Equilíbrio do *Balanced Scorecard*

Objetivos de Curto Prazo	Objetivos de Longo Prazo
presente	futuro
indicadores financeiros	indicadores não-financeiros
indicadores <i>lagging</i>	indicadores <i>leading</i>
desempenho organizacional interno	desempenho organizacional externo
enfoque operacional	enfoque estratégico

Fonte: PRADO, Jorge Lauro. *Balanced Scorecard*. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

▪ **Perspectiva Financeira**

Segundo Kaplan & Norton (1997), os objetivos e as métricas financeiras possuem uma dupla funcionalidade nessa ferramenta estratégica, pois, além de definir o desempenho financeiro efetivamente, servem de meta para os demais objetivos e medidas do BSC, pois seus resultados informam se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados.

Os objetivos financeiros servem de foco para as demais perspectivas do *scorecard*, de forma que qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culmina no desempenho financeiro (KAPLAN & NORTON, 1997, p.49).

Na perspectiva financeira, as métricas devem mostrar se a execução da estratégia está contribuindo para melhorar os resultados financeiros, tais como rentabilidade, crescimento das vendas e valor da empresa para os seus acionistas. A perspectiva financeira possui indicadores, que representam as consequências econômicas imediatas das práticas adotadas pela empresa.

▪ **Perspectiva dos Clientes**

Essa perspectiva inclui a identificação e o mapeamento do mercado e dos segmentos de atuação da empresa em que se espera extrair a receita relativa aos objetivos financeiros e organizacionais, confirmando a relação de causa e efeito, defendida pelo BSC.

As preocupações com os clientes, normalmente, concentram-se em três classes de atributos, referentes: aos produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), aos clientes (experiência de compra e relações pessoais) e à empresa (imagem e reputação), os quais, se atendidos eficientemente, podem proporcionar uma fidelização de mercado consumidor, um incremento de *market share*², assim como uma expansão de portfólio do negócio.

A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado focados e os fatores que são importantes na concepção do público consumidor. Suas métricas situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, prospecção de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

▪ **Perspectiva dos Processos Internos**

No BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos são oriundos das estratégias adotadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes. Como os indicadores do BSC necessitam estabelecer uma relação de causa e efeito, aqueles relativos aos processos internos devem estar correlacionados aos indicadores das perspectivas financeira e dos clientes, e, conseqüentemente, serão os indicadores dos processos internos que apoiaram a organização a alcançar a excelência na gestão.

Essa perspectiva é elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois ela fornece o suporte para o alcance de seus objetivos. Já que os processos internos são as diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, que possibilitam levantamento e monitoramento desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

De fato, cada empresa possui um conjunto de processos internos, visando atender as suas propostas de negócio e produzir seus resultados financeiros. Kaplan & Norton (1997)

² *Market share* tem como tradução participação no mercado e caracteriza a fatia de mercado detida por uma organização, já que sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa. Divide-se o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas no segmento em que a empresa atua. O valor pode ser obtido ainda da divisão do valor total em vendas da empresa pelo valor total em vendas do segmento (KOTLER, 2000).

recomendam que estes processos estejam relacionados a três macroprocessos críticos: inovação, já que as empresas acreditavam que a pesquisa e o desenvolvimento eram fatores de apoio, mas, na verdade, são processos críticos dentro do BSC e representam a criação de valor de forma perene; operações, que corresponde à geração de valor no curto prazo e se caracteriza pelo recebimento do pedido do cliente, finalizando na entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços; e, por último, serviços de pós-venda, referindo-se à fase final da cadeia de valor e incluindo desde a administração dos pagamentos, a garantia do produto ou serviço, o compromisso de efetuar reparos necessários, até o recebimento de possíveis devoluções.

▪ **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Certamente, a melhoria contínua e a criatividade, que alimenta com inovações os processos de negócio, são características necessárias à administração moderna, já que o valor de uma empresa está, diretamente, atrelado à sua capacidade de desenvolver o seu capital humano, identificar nele as competências técnicas e habilidades comportamentais de cada indivíduo, e, após esse mapeamento, aprimorá-las.

Para Kaplan & Norton (1997), há três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, a qual se relaciona com a satisfação das pessoas, sua retenção de talentos e produtividade individual e coletiva no ambiente de trabalho; capacidade dos sistemas de informação, relativa à tecnologia de informação e a retroalimentação das atividades, o *feedback* é fundamental para amadurecer os processos e atividades, assim como a atuação de gestores e seus subordinados; e a motivação, *empowerment*³ e alinhamento, relativos à divulgação de sugestões bem-sucedidas e à descentralização do poder decisório, por meio de uma gestão participativa e um trabalho em equipe, com metas individuais e organizacionais.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica-se a infraestrutura a ser construída para sustentar o crescimento de longo prazo, principalmente em termos de gestão de pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais, já que podem existir lacunas

³ *Empowerment*, ou delegação de autoridade, é uma abordagem que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na gestão das empresas. Um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sociocultural, político e econômico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania (Pinto, 2001, p.247).

significativas entre as capacidades atuais e a capacidade necessária para alcançar as metas estabelecidas.

• **Implantação e Implementação do BSC**

A metodologia do BSC possui vantagens para a empresa que a adota, por exemplo, possibilita que a estratégia seja visualizada e entendida por toda organização, direciona o processo de captação de recursos humanos e financeiros, assim como favorece o consenso entre os executivos e o seu respectivo comprometimento com as metas, alinhando-os de acordo com as prioridades e estratégias estabelecidas.

Visando a aplicação dessa ferramenta, deve-se, inicialmente, identificar os objetivos e metas, assim como estruturar os respectivos indicadores por perspectiva, a partir da missão e visão estratégica e de um estudo probabilístico de cenários, detectando-se, dessa forma, as vantagens competitivas e oferecendo aos gestores um instrumento eficiente na prospecção dos resultados.

Kaplan & Norton (1997) sugerem que cada perspectiva do BSC poderá contemplar de quatro a sete indicadores, totalizando de 16 a 28 medidas, já que o modelo possui quatro perspectivas. Entretanto, muitas empresas, que adotam essa técnica, possuem uma quantidade significativamente maior do que 25 medidas e a cultura organizacional de cada uma defende que é impossível geri-la com um quantitativo menor.

Na prática, observa-se que as organizações utilizam, no mínimo, indicadores que abrangem as quatro perspectivas do BSC, todavia, dependendo das necessidades estratégicas é possível agregar mais outras perspectivas ao modelo a ser aplicado.

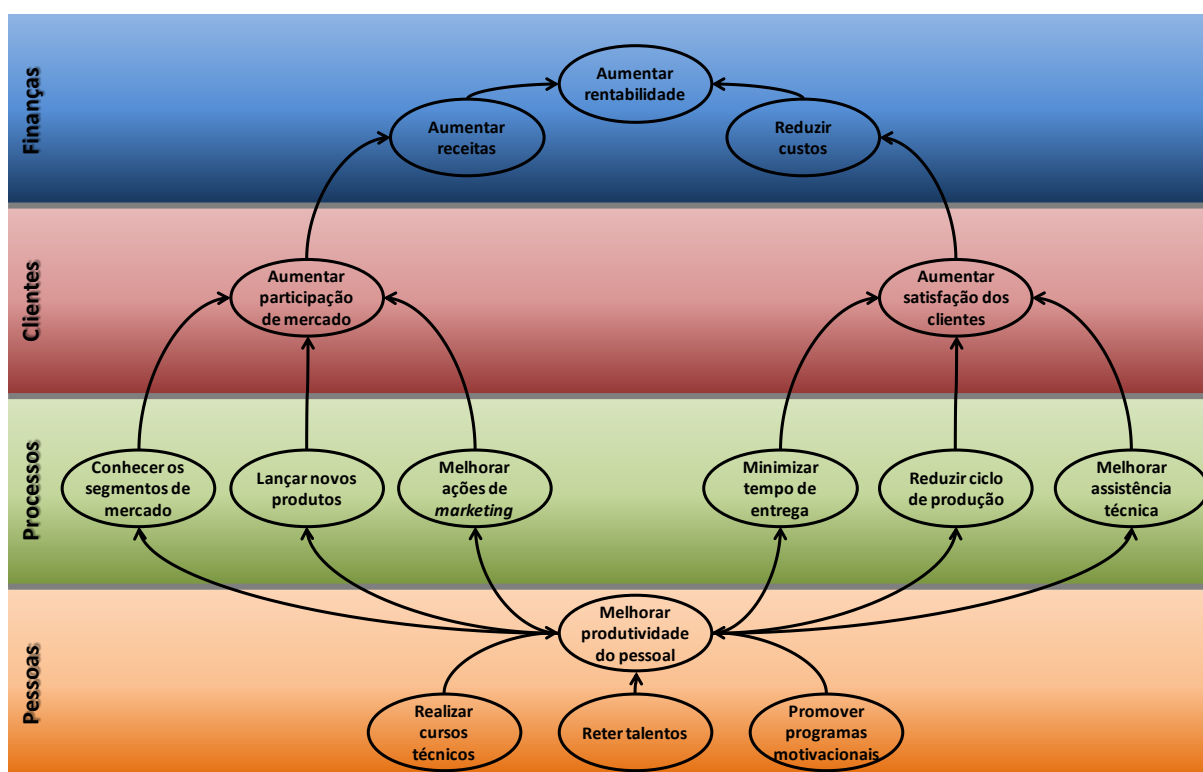
Entretanto, é necessário distinguir “medidas de diagnóstico” e “medidas estratégicas”, pois as primeiras são relativas aos indicadores que monitoram se a empresa está dentro de um desvio normal e, no caso de anomalias, atua-se de forma imediata; enquanto que as “medidas estratégicas” definem a estratégia planejada com foco na excelência competitiva, uma intervenção nesse nível deve ser estudada criteriosamente, já que, possivelmente, provocará impactos negativos e/ou positivos na organização.

É perfeitamente possível, então, que uma empresa possua dezenas ou centenas de indicadores, que podem ser necessários para monitorar e garantir o funcionamento esperado de processos e atividades, todavia essas medidas não são vetores do sucesso competitivo.

Dessa forma, compete às “medidas estratégicas” monitorar os resultados e o desempenho organizacional, pois as “medidas de diagnóstico”, que correspondem à maioria dos indicadores, captam os fatos do cotidiano e permitem que as atividades possam ser controladas e ajustadas por um gerenciamento de exceção.

Para Niven (2005), um dos passos importantes na implementação do *Balanced Scorecard* é a construção dos vínculos entre causa e efeito cujo poder de comunicação pode ser viabilizado por meio de um gráfico, chamado por Kaplan & Norton de mapa estratégico (figura 3).

Figura 3 – Modelo Exemplificado de Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O mapa estratégico torna clara a natureza dos vínculos de causa e efeito, garantindo o alinhamento de toda a organização e servindo como conectividade entre as métricas estabelecidas, aparentemente desconectadas, na história da organização. Para ratificar o assunto Niven (2005, p.200-201), escreveu:

“Para que suas metas de crescimento da receita sejam atingidas, como afirmado na perspectiva financeira do *Scorecard*, você escolhe medir a fidelidade do consumidor dentro da perspectiva do cliente. Você supôs que a fidelidade é a função de desenvolver novos produtos e serviços para seus clientes, portanto você mede a inovação dentro da perspectiva de processos internos do *Scorecard*.”

Segundo Pinto (2005), com a implementação do BSC, cada área da empresa pode utilizar painéis de controle, que apresentem a evolução dos seus respectivos indicadores de desempenho, suas metas e iniciativas. Estes painéis sinalizariam para os diretores, gerentes e demais funcionários os resultados obtidos, comparando-os com o que foi projetado no planejamento estratégico.

Para estruturar e implementar um painel de controle, os gestores devem assegurar que todos os colaboradores da empresa entenderam as métricas desenvolvidas, assim como devem desenvolver mecanismos apropriados para coleta e análise dos dados, elaboração de orçamento, acompanhamento de resultados, e planos de comunicação e de recompensas,

De fato, uma das vantagens mais evidentes de um *scorecard* é rastrear os elementos-chave da estratégia da organização, facilitar e promover as mudanças organizacionais, comparar desempenho de unidades de negócio diferenciadas, assim como difundir a compreensão da visão e estratégia da empresa entre os funcionários.

3. Modelo de Excelência em Gestão®

O MEG® está calcado em **Tabela 2 – Fundamentos da Excelência, segundo o MEG®** um conjunto de fundamentos da excelência (tabela 2) que destacam conceitos contemporâneos da qualidade, refletindo práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, ou seja, aquelas que têm alcançado a liderança internacional em seus respectivos setores de atuação e que são exemplos reconhecidos, principalmente, de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de

	experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Fonte: FNQ: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, 2006.

Ao defender uma orientação integrada e interdependente para gerir as empresas, o Modelo de Excelência em Gestão[®] pressupõe que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados.

O MEG[®], desenvolvido e disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade, proporciona um referencial para a gestão estratégica empresarial, fomentando o aprendizado organizacional, assim como a integração e o alinhamento sistêmicos, permitindo, dessa forma, um diagnóstico eficiente e a medição do grau de maturidade da gestão da organização.

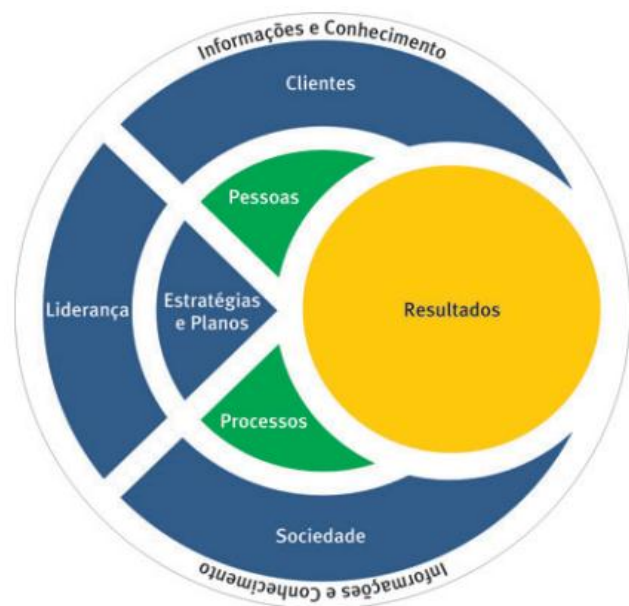
• Prêmio Nacional da Qualidade

A premiação brasileira, nomeada Prêmio Nacional da Qualidade, foi iniciada em 1991, sob a promoção da Fundação Nacional da Qualidade⁴, FNQ, criada neste mesmo ano com a missão de “disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2009).

O Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ, foi estruturado com base nas experiências dos prêmios Deming e Malcolm Baldrige. E apresenta oito critérios de Excelência: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, e Resultados.

O Modelo de Excelência em Gestão, MEG[®] (figura 4), simboliza “a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Os componentes do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, encontram-se relacionados e voltados para a geração de resultados” (FNQ, 2009).

Figura 4 – Modelo de Excelência em Gestão da FNQ



Fonte: FNQ, 2009.

O PNQ é um processo contínuo de mobilização, que promove a integração do capital humano na Organização, pois mobiliza direta ou indiretamente todos os colaboradores; assim como incentiva uma contínua auto-avaliação e revisão de propósitos na Empresa.

O modelo do Prêmio Nacional da Qualidade sugere que a empresa estruture uma auto-avaliação baseada em evidências. Essa auto-avaliação deve considerar, para cada critério, o enfoque adotado e o grau de aplicação em que a empresa está inserida. Enquanto o enfoque

⁴ A Fundação Nacional da Qualidade é uma instituição brasileira sem fins lucrativos cuja a finalidade é desenvolver os Fundamentos da Excelência da Gestão. Foi criada em 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro (www.fnq.org.br).

relaciona-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos critérios de excelência, a aplicação refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização.

De fato, esse modelo não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas, sendo, dessa forma, flexível para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos, no setor público ou privado, de pequeno, médio ou grande porte.

4. Compatibilidade e Sinergia do BSC com Modelo de Excelência em Gestão

O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação do desempenho cuja proposta é a implementação da estratégia organizacional por meio do gerenciamento de indicadores de desempenho financeiros, suportados e complementados com indicadores das perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Os autores do BSC defendem que “a arquitetura estratégica começa com a definição clara da função corporativa” (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 175), logo, é preciso que se defina quais os objetivos estratégicos no nível corporativo, assim como o alinhamento da estratégia com as unidades de negócios de acordo com aqueles objetivos estratégicos de alto nível.

Esse alinhamento estratégico é fundamental para que toda a organização esteja, efetivamente, convergindo para o alcance dos resultados corporativos, assim como é importante para a avaliação dos indicadores adotados e ratificação das relações de causa e efeito, que culminam com os objetivos financeiros de alto nível.

Vale destacar que Kaplan e Norton (2001) exploram a potencialidade do *Balanced Scorecard* com a finalidade de promover sinergia entre as práticas da organização e as atividades compartilhadas entre as várias unidades de negócios, por meio de uma governança corporativa eficiente. A sinergia é conceituada por Ansoff (1991, p. 73-92) como o “efeito $2 + 2 = 5$ ”, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Entretanto, se o conglomerado de uma organização não for capaz de criar sinergia entre as unidades de negócios que o compõem, a existência daquela organização *holding* deve ser reavaliada, já que se cada unidade de negócio fosse transformada em uma empresa distinta, seriam os gastos corporativos e se poderiam ter várias empresas menores e, eficientemente, produtivas, de acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 175-176).

Figura 5 – Modelo Generalizado dos Prêmios de Excelência

O BSC permite que se construa, por exemplo, um mapa estratégico também para os relacionamentos entre as empresas em uma cadeia de suprimentos, definindo os principais temas estratégicos para a cadeia, assim como as ações as quais deverão ser tomadas para que a cadeia forneça as proposições de valor que atendam às demandas dos clientes finais, gerando, dessa forma, sinergia nos relacionamentos entre as empresas.

Em relação ao *Balanced Scorecard* e ao Modelo de Excelência em Gestão, observa-se que existe certa convergência quanto aos tipos de critérios os quais estruturam as abordagens e a lógica que os sustentam. Dessa forma, os critérios de avaliação, que compõem o MEG[®] e o BSC podem também ser classificados em “facilitadores” e “resultados” (figura 5).




Fonte: Adaptado de ZANCA *et al.*, 2006.

















Quanto à lógica que os sustentam, as abordagens enfatizam o papel da liderança na gestão e estratégia para a obtenção dos resultados de excelência em desempenho, havendo uma retroalimentação dos critérios facilitadores por meio dos critérios de resultados.

Por meio do mapeamento dos critérios dos principais prêmios de excelência em gestão no mundo (tabela 3): Prêmio Deming (Japão), Prêmio Malcolm Baldrige (Estados Unidos), EFQMEA (União Europeia) e Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil); observa-se que, ao se comparar os critérios contemplados nos prêmios, ampliando-se a crítica para a compatibilidade entre o BSC e o Modelo de Excelência em Gestão[®], pode-se obter conclusões importantes no que tange à compatibilidade entre as abordagens. Entretanto, é notória a diferenciação das abordagens em relação ao foco dos requisitos mensuráveis, que compõem os modelos, e às práticas de gestão enfatizadas.

Os **Tabela 3 – Compatibilidade do BSC e MEG[®]** chamados requisitos de “Estratégias e Planos” e “Clientes”, certamente, são unânimes nas abordagens analisadas. Entretanto, para o alcance de um eficiente desempenho, é importante contemplar o mais abrangente possível os itens do requisito “resultados” cujo enfoque adotado pelo BSC pode ser insatisfatório no que tange à sociedade, força de trabalho e fornecedores, tornando o diagnóstico de uma parcela significativa dos fornecedores inconsistente.

Vale ressaltar que, mesmo Kaplan e Norton estruturando o BSC, calcado na migração da criação de valor de ativos tangíveis para a gestão estratégica, que explora ativos intangíveis, essa metodologia tende a não possuir a mesma amplitude que o MEG[®], pois este dissemina, como um dos pilares, a gestão de informações e do conhecimento.

CRITÉRIOS DOS PRINCIPAIS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO		ABORDAGENS	
Requisitos	Itens	BSC	MEG [®]
Liderança	Governança corporativa e ética		
	Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência		
	Gestão de parcerias e recursos		
	Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua		
Estratégias e Planos	Formulação das estratégias		
	Implementação das estratégias		
Clientes	Imagem e conhecimento de mercado		
	Relacionamento com os clientes		
	Informações de clientes		
Sociedade	Responsabilidade socioambiental		
	Desenvolvimento social		
Gestão de Informações e do Conhecimento	Informações da organização		
	Tecnologia da Informação		
	Informações comparativas		
	Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional		
Pessoas	Sistema de trabalho		
	Capacitação e desenvolvimento		
	Comprometimento da força de trabalho		
	Qualidade de vida		
Processos	Sistema de trabalho		
	Processos principais do negócio e de apoio		
	Processos de relacionamento com os fornecedores		
	Processos econômico-financeiros		

Resultados	Resultados de produto		
	Resultados econômico-financeiros		
	Resultados relativos aos clientes e ao mercado		
	Resultados relativos à sociedade		
	Resultados relativos à força de trabalho		
	Resultados dos processos principais do negócio e processos de apoio		
	Resultados relativos aos fornecedores		
	Resultados relativos à liderança exercida pelos altos dirigentes		

Fonte: Adaptado de VILAS BOAS, Gisele. Análise Comparativa dos Prêmios de Excelência em Gestão, 2011.

4. Pontos Críticos na Aplicação do BSC

A ferramenta *Balanced Scorecard* tem provocado uma grande expectativa na comunidade empresarial desde seu lançamento em 1992. Assim como em todos os conceitos ou modelos, há também discussões oriundas de incertezas e críticas variadas sobre a aplicação prática deste conceito.

Norton & Kaplan pautaram seus estudos na frieza da competitividade característica do início da década de noventa, estruturando um painel de gestão de indicadores-chave ao sucesso, fundamentalmente, financeiro das atividades empresariais, de forma lógica e encadeada com outras dimensões que surgiram para viabilizar o objetivo máximo do lucro, sendo elas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Clientes.

O cenário mundial à época de seu desenvolvimento caracterizava-se pelo recente colapso da então União Soviética, marco decisório ao triunfo do modelo capitalista norte-americano, e o movimento ainda embrionário, porém acelerado, da globalização efetiva do consumo de bens e materiais. Logo, constata-se a estruturação do BSC, mesmo em um ambiente de crises e incertezas econômicas, foi baseada, principalmente, em questões microambientais o que fragiliza a eficiência dessa ferramenta em relação à prevenção e mitigação de riscos.

Uma das críticas ao BSC se refere à determinada inflexibilidade que o modelo pode apresentar, já que, como os indicadores estão fortemente vinculados às quatro perspectivas, uma vez iniciado o processo, este somente poderá sofrer retificações após o término do ciclo o que se torna uma restrição à ferramenta. Logo, para que seja eficaz, a seleção dos indicadores deverá ser eficiente, englobando os pontos, de fato, relevantes dos processos.

Se o foco da gestão for desenvolver apenas um sistema de indicadores financeiros, como ocorre em uma parcela significativa das empresas, o *Balanced Scorecard* não deve ser implementado, pois as perspectivas estabelecem um equilíbrio entre si. Se os sistemas de mensuração de *performance* nas organizações, não evoluírem no sentido de englobar as diversas necessidades do planejamento estratégico, a dificuldade em realizar os objetivos, executando a estratégia, continuará a ser um gargalo na gestão corporativa.

O BSC é um modelo multidimensional para mapear e gerenciar a estratégia nos diversos níveis corporativos, conectando objetivos, indicadores, metas e iniciativas à estratégia. O BSC, de fato, proporciona uma visão integrada de desempenho e facilita a tradução da

estratégia em ações, para organizações focadas em execução da estratégia (BUGLIONE e ABRAN, 2000).

Entretanto, mesmo o BSC possibilitando traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho, muitas organizações fracassam no momento de executar um plano estratégico por falta de alinhamento entre as iniciativas. As empresas que conseguem desdobrar a estratégia em sistemas de mensuração têm uma maior probabilidade de alcançar seus resultados estratégicos, já que estruturam, eficientemente, seus objetivos e metas.

Mesmo sendo uma das principais inovações em sistemas de gestão empresarial nas últimas décadas, algumas críticas e limitações podem ser detectadas no BSC:

- ❖ O sistema não identifica se a estratégia adotada pela organização está coerente com a complexidade e com as limitações que ela possui;
- ❖ O modelo é orientado para um prisma econômico e, em especial, o mensurável, em oposição ao cenário sócio-político ou mesmo ao econômico não quantificável, podendo, dessa forma, tendenciar a definição de estratégia, já que se baseia em dados tangíveis; e
- ❖ Em determinados momentos, pode ser que o desempenho de alguns indicadores seja sacrificado em detrimento da busca de resultados satisfatórios em outros, já considera igual importância entre os indicadores nas diversas perspectivas, não ponderando a relevância deles.

Certamente, observa-se que as literaturas desenvolvidas sobre o *Balanced Scorecard* destacam mais fatores positivos à implementação do modelo do que ressalvas ou limitações. Verificamos também que é necessário um longo prazo e um alto custo para implantação, que podem ser minimizados pela expectativa de um retorno compensador. Ao final da implantação a empresa terá constituído uma excelente ferramenta de gestão empresarial.

5. Conclusões

Certamente, o BSC agrega valor às organizações ao mapear informações relevantes e balanceadas, propiciando o desenvolvimento e crescimento das empresas, baseado no aprendizado contínuo. Porém, a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico de

desempenho exige uma clara definição da estratégia adotada, assim como um capital humano comprometido e disposto a investir esforços em prol de uma iniciativa empresarial.

De fato, as empresas que desejam adotar esta metodologia devem aspirar uma composição eficiente dos indicadores, visando englobar todos os negócios e não se limitar às quatro perspectivas traçadas por Norton e Kaplan em seus trabalhos.

Vale destacar que as quatro perspectivas propostas pelos autores do BSC, independentemente da metodologia de gestão adotada pelas organizações, podem ser um suporte para a identificação das medidas de desempenho específicas para cada empresa as quais devem tangibilizar os valores fundamentais para a sua sobrevivência e crescimento.

A organização deve, em qualquer momento da execução do seu planejamento estratégico, buscar soluções racionais aos desafios do futuro, ou seja, alternativas mais eficientes e rentáveis com a finalidade de manter a visão integrada de curto e de longo prazo do negócio, permitindo o acompanhamento do desempenho dos indicadores vitais para que a empresa se torne bem-sucedida e consiga atingir da melhor maneira possível seus objetivos e metas.

Dessa forma, novas perspectivas podem ser ponderadas no acompanhamento do planejamento estratégico organizacional de acordo com a necessidade particular de cada empresa ou setor de negócio, para que a compatibilidade entre a cultura organizacional e a metodologia adotada promova eficiência no processo de análise e melhoria contínua.

Em contrapartida, diante da quantidade e da diversidade de modelos propostos nas literaturas de gestão, inclusive o próprio Modelo de Excelência em Gestão[®], assim como devido aos pontos críticos analisados no artigo, pode-se perceber a falta de consenso quanto à implementação do modelo proposto por Kaplan e Norton. Logo, conclui-se que este modelo ainda carece de análise, compreensão, eficiente adoção de suas práticas metodológicas e de perspectivas complementares para uma aplicação ótima no mundo corporativo contemporâneo.

Referências Bibliográficas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR 9000:2005**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BARBOZA, Luciano F.. **O uso equilibrado de indicadores balanceados**. VII CNEG, 2011.
- BUGLIONE, L.; ABRAN, A. *Balanced Scorecards an GQM: What are the Differences?*. FESMA-AEMES Software Measurement Conference, 2000.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total - Identificando, Analisando e Adaptando as Melhores Práticas da Administração que levam à Maximização**. Pioneira, 1998.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking dos Processos de Negócios: Descobrendo e Implementando as Melhores Práticas**. Qualitymark, 1996.
- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?** Revista da FAE, v. 7.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- DEMING, William Edward. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- ECKES, George. **A revolução seis sigma: O método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros**. Editora Campus, 1ª Edição – 2001.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. **TQC: Controle da Qualidade Total (estilo japonês)**. 8ª edição. Nova Lima: Tecnologia e Serviços Ltda. 2004.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: gestão e sistemas**. Vol.1. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FRANCISCHINI, Paulino G. **Balanced Scorecard: Integrando estratégia e medidas de desempenho**. Conectivo, São Paulo, abr./2002, nº 50, p. 8-9.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ (Brasil). **Critérios de excelência 2010. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** São Paulo, 2010.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. *Quality planning and analysis*. 2.a Ed. New York: McGraw-Hill, 1980.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R. S. *Conceptual foundations of the balanced scorecard. Working Paper 10-074. Cambridge: Harvard Business School*, 2010.

KARDEC, Alan; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

NIVEN, Paul. ***Balanced Scorecard* passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, OTAVIO J. **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados**. Cengage Learning Editores, 2006.

PAES, R. **Agentes e Métricas no Processo de Desenvolvimento de Software em Equipes Distribuídas**. Abril 2005. PUC-RJ, UFCG-RJ.

PERSON, Ron. ***Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel***. Wiley, 2009.

PINTO, Alan Kardec. **Gestão estratégica e avaliação empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PINTO, Carla. **“Empowerment, uma Prática de Serviço Social”**. Política Social – Lisboa: ISCSP, 1988.

PRADO, Jorge Lauro. ***Balanced Scorecard***. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

QUINTELLA, M. Odair. **O *Balanced Scorecard* como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação.** (Dissertação de Mestrado) UFF, Niterói, 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Editora Campus, 1ª Edição – 1998.

TAKASHINA, T. Newton; FLORES, X. Mário Cesar. **Indicadores da qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VILAS BOAS, Gisele; COSTA, Helder G. **Análise Comparativa dos Prêmios de Excelência em Gestão.** VII CNEG, 2011.

ZANCA, José F. R.; QUELHAS, Osvaldo L. G.; COSTA, H. G. **Fundamentos da medição de desempenho na gestão para a sustentabilidade: uma contribuição metodológica.** III CNEG, 2006.