

O BALANCED SCORECARD FRENTE AOS MÉTODOS CLÁSSICOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: apontamentos comparativos entre ferramentas de gestão estratégica

Pedro Poletto CORVETTO¹
Fernando Martinez HUNGARO²
Daysa Andrade OLIVEIRA³

RESUMO: Em um contexto de importantes transformações tecnológicas, que produz cenários de extrema incerteza e volatilidade, mostra-se conveniente a preocupação com a manutenção da competitividade das empresas como mecanismo para assegurar a competitividade nacional. Neste sentido, a busca por elementos na literatura da gestão, especificamente no campo da administração estratégica, apresenta-se como alternativa relevante para perfazer tal busca. Com isto, este artigo tem como proposta produzir uma revisão bibliográfica, no sentido de realizar uma análise comparativa entre o *Balanced Scorecard* e as formas clássicas de avaliação de desempenho, realizando apontamentos referentes às suas vantagens e desvantagens, bem como fornecer sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Administração estratégica. Avaliação de desempenho. Balanced Scorecard. Gestão estratégica. Métodos clássicos de avaliação.

1 INTRODUÇÃO

A Quarta Revolução Industrial é um fenômeno que exerce influências diretas na vida das pessoas. Costa (2006, p. 8), afirma que o desenvolvimento econômico ocorre em função das disrupturas na tecnologia. Complementarmente, Porter (1989, p. 647) afirma que a vantagem competitiva de uma nação deriva também da capacidade de sua indústria em inovar. Neste sentido, o sucesso ou não das empresas é elemento crucial para o desenvolvimento econômico de um

¹ Discente do 4º ano do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. pedrocorvetto@outlook.com. Bolsista do Programa de Iniciação Científica Toledo no grupo de empreendedorismo.

² Docente dos cursos de negócios do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestrando em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela Universidade do Oeste Paulista. fernandohungaro@toledoprudente.edu.br. Coorientador do trabalho.

³ Gestora e docente do Centro de Pós-graduação do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente, bem como docente dos cursos de graduação em negócios na referida instituição. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. pos.gestor@toledoprudente.edu.br. Orientadora do trabalho.

determinado país, haja vista que suas capacidades em competir refletirão na capacidade competitiva de suas nações.

Tendo em vista a importância do sucesso ou não das empresas para as nações, mostra-se conveniente a busca na literatura da Administração por ferramentas que contribuam para o aumento da capacidade competitiva das empresas. Desta forma, este artigo se propõe em investigar elementos da Administração Estratégica, que é definida por Maximiano (2011, p. 131) como o curso de ação adotado pelas empresas visando assegurar sua sobrevivência.

Especificamente, analisar-se-á, de maneira comparativa, as vantagens e desvantagens da utilização do *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão estratégica publicada em 1992 na *Harvard Business Review* por Kaplan e Norton, no artigo *Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, em relação às formas clássicas de avaliação de desempenho.

Com isto, espera-se apontar não somente para as vantagens e desvantagens de cada forma de avaliação, mas também para a realização de pesquisas futuras que contribuam com a melhoria das ferramentas de avaliação de desempenho.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Estratégia Empresarial como campo de estudo tem sua origem nos anos 1960 e tem apresentado evoluções no sentido de se adaptar aos contextos históricos que surgiram posteriormente. Em função de sua complexidade e dos diversos elementos da literatura que a explicam, não há um consenso em relação a sua definição (MARTIN; LOPEZ, 2007, p. 38).

Existem diversos conceitos que buscam definir a Administração Estratégica. Maximiano (2011, p. 131) afirma que a Estratégia Empresarial é um conjunto de ações das empresas para assegurar sua sobrevivência. Portanto, pode-se extrair desta definição que a estratégia consiste em um conjunto de decisões que busca fazer com que a empresa não venha a fechar.

Entretanto, a tomada de decisões visando apenas a garantia de sobrevivência mostra-se insuficiente para a obtenção de ganhos superiores à média, o que pode causar eventuais insatisfações para os *stakeholders* (aqui entendidos como os grupos de interesses que cercam a empresa), fato que colocaria em risco a estratégia e conseqüentemente a eficácia da definição apresentada. Desta forma, torna-se necessário apresentar elementos que aprimorem a definição de Administração Estratégica para além da mera garantia de sobrevivência.

Para Porter (1996, p. 3), a estratégia “significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor”. Nesta linha, mostra-se conveniente definição de Oliveira (2011, p. 17), que coloca a estratégia empresarial associada à racionalidade do processo de planejamento, afirmando que o planejamento estratégico é um processo administrativo metodológico que busca, de forma inovadora e diferenciada, alinhar a empresa aos fatores externos.

De maneira complementar às definições dos autores supracitados, que complementam a ideia de assegurar a sobrevivência das empresas os aspectos criação de valor, inovação e diferenciação, cabe apresentar a ideia de Barney e Hesterly (2011, p. 4), de que a estratégia empresarial é a forma pela qual as empresas buscam obter vantagens competitivas.

Por fim, Martín e López (2007, p. 41) discorrem que a Estratégia Empresarial é responsável pela direção de longo prazo da empresa, e que os *stakeholders* são fundamentais para o êxito da estratégia.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Contextualizada a Administração Estratégica e a sua relação com a sobrevivência e competitividade empresariais, cabe aqui entrar no mérito da avaliação do desempenho empresarial. Segundo Fernandes e Berton (2002, p. 177), a avaliação de desempenho consiste em verificar a eficácia da estratégia para o atingimento dos objetivos empresariais.

Acerca dos sistemas de avaliação de desempenho, Macedo-Soares e Ratton (1999, p. 3) afirmam se tratar de um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações referentes as dimensões do desempenho individual, grupal, operacional e geral das organizações, considerando os diversos elementos que a constituem.

2.1 Formas Clássicas

As formas clássicas de avaliação de desempenho são aquelas de natureza econômica e financeira, derivadas, portanto, das análises dos demonstrativos contábeis.

2.1.1 Medidas contábeis

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 22), historicamente, o método de avaliação de desempenho e o sistema de indicadores das empresas era derivado dos demonstrativos contábeis. Essa forma de avaliação apresentou valiosa contribuição para o desenvolvimento e crescimento das empresas gigantes da Segunda Revolução Industrial e para as empresas multidivisionais diversificadas dos anos 20.

Adicionalmente, Barney e Hesterly (2011, p. 12) afirmam que o desempenho contábil de uma empresa é uma medida de avaliação de sua estratégia e de sua vantagem competitiva, calculadas com o uso de informações publicadas em seus demonstrativos contábeis. Portanto, referem-se a índices que são trabalhados com o objetivo de descrever vários aspectos do desempenho de uma determinada empresa:

Para que revelem como está o desempenho de uma empresa, eles devem ser comparados com algum padrão. Em geral, esse padrão é a média dos índices contábeis de outras empresas do mesmo setor. Utilizando a análise de índices, uma empresa conquista um desempenho contábil acima da média quando seu desempenho é maior que a média do setor. Tais empresas geralmente têm vantagens competitivas, sustentáveis ou não. (BARNEY; HESTERLY, 2011. p. 12).

Portanto, conclui-se que as medidas contábeis apresentam como característica a mensuração do desempenho da estratégia das organizações.

2.1.2 Medidas econômicas

Barney e Hesterly (2011, p. 15) afirmam que, diferentemente das medidas contábeis, que comparam o desempenho da empresa com a média do setor, as medidas econômicas comparam o nível de retorno de uma empresa com o custo de seu capital:

O custo do capital de uma empresa é o nível de desempenho que ela deve atingir para satisfazer os objetivos econômicos de dois de seus principais stakeholders: seus credores e seus acionistas. Uma empresa que ganha acima de seu custo do capital tem mais chances de atrair capital adicional, pois credores e acionistas se movimentarão para disponibilizar fundos adicionais para essa empresa. Diz-se, então, que ela está ganhando acima do desempenho econômico normal e poderá utilizar seu acesso a capital barato para crescer e expandir seu negócio. (BARNEY; HESTERLY, 2011. p. 15).

Portanto, pode-se constatar que as medidas de natureza econômica visam a mensuração da estratégia das empresas por meio da avaliação da remuneração do capital investido por seus acionistas e credores.

2.1.3 Vantagens e desvantagens

Tratando-se das medidas financeiras de avaliação de desempenho, Barney e Hesterly (2011, p. 12) afirmam que a vantagem é que há relativa facilidade em calcular os índices, tendo em vista que as empresas de capital aberto publicam, obrigatoriamente, suas demonstrações contábeis. Ainda segundo Barney e Hesterly (2011, p. 14), “comparar esses índices com as médias do setor pode dizer muito sobre a posição competitiva de uma empresa”.

Sobre as medidas econômicas de avaliação de desempenho, Barney e Hesterly (2011, p. 15) colocam que a vantagem se dá em função da possibilidade de identificar se uma determinada empresa retorna pelo menos seu custo de capital, o que possibilita monitorar a satisfação de dois de seus principais *stakeholders*, os credores e os acionistas.

Já em relação às desvantagens, Kaplan e Norton (1997, p. 23) apontam para as limitações dos indicadores financeiros ao afirmarem que os gestores, ao terem como parâmetro de acompanhamento apenas o resultado financeiro, são levados a tomarem decisões que desconsideram o longo prazo e, conseqüentemente, perdem o seu cunho estratégico:

A pressão por desempenho financeiro de curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas, além do desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, o modelo de contabilidade financeira reporta esses cortes de despesas como aumentos de lucratividade, mesmo quando as reduções canibalizam a reserva de ativos de uma empresa e sua capacidade de criar valor econômico futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997. p. 23).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24), as medidas financeiras não são suficientes para orientar e avaliar a trajetória das empresas. Os autores afirmam que as referidas medidas não conseguem captar os impactos na criação de valor causados pelas tomadas de decisão, isso porque “as medidas financeiras contam parte da, mas não toda, história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24).

Para Barney e Hesterly (2011, p. 12), a limitação é que, mesmo que existam normas contábeis, algumas empresas podem adotar padrões diferentes e, em alguns casos, nem mesmo os utilizam, o que dificulta a comparação de desempenho e impossibilita a identificação de vantagens ou desvantagens competitivas.

Sobre as limitações das medidas econômicas, Barney e Hesterly (2011, p. 15) afirmam que o cálculo do custo do capital de uma empresa pode ser uma tarefa difícil, especialmente para empresas de capital fechado ou de unidades de negócios de empresas multidivisionais. Adicionalmente, defendem que as medidas econômicas de vantagem competitiva valorizam demasiadamente os credores e acionistas em detrimento de outros *stakeholders* da empresa, representando risco ao êxito da estratégia.

3.2 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que possui a finalidade de traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas, no sentido de avaliar e mensurar seu desempenho por meio de indicadores não apenas financeiros, mas também relacionados a clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento, no intuito de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos da empresa para alcançar objetivos de longo prazo.

3.2.1 Surgimento e evolução

Kaplan (1983, p. 2) demonstrou problemas de competitividade da economia norte americana em relação à sua manufatura, que vinha perdendo espaço para o Japão e para países da Europa Ocidental, detentores de técnicas

mais eficientes. O autor apontou que aspectos relacionados à gestão e às operações deveriam ser repensados para possibilitar aos Estados Unidos da América a retomada da liderança na competição, e que tornar melhor o desempenho das empresas de manufatura era particularmente relevante para a contabilidade gerencial, tendo em vista que esta é a área que deve providenciar informações para decisões de planejamento e controle.

Segundo Kaplan (1983, p. 3), as medidas de desempenho utilizadas apresentavam limitações referentes à geração de informações para medir aspectos importantes, de maneira que as empresas norte americanas vinham perdendo para as empresas estrangeiras.

Costa (2008, p. 1) disserta sobre uma linha de pesquisa que começava a emergir do referido cenário, afirmando que a mensuração de variáveis ligadas à produtividade não tinha até então sido objeto de pesquisa da contabilidade. Já Minatogawa (2016, p. 47) discorre sobre a necessidade de assunção da responsabilidade em entender os fatores críticos de sucesso no desempenho das empresas por parte das ciências contábeis.

Costa (2008, p. 4) afirma que David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa Nolan Norton, unidade de pesquisa pertencente a consultoria KPMG, sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, iniciou em 1990 o projeto de pesquisa que resultou na publicação do artigo intitulado *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, publicado em 1992 na *Harvard Business Review*.

Costa (2008, p. 4) apresenta que, após a publicação, Kaplan e Norton foram procurados por executivos da Rockwater e da FMC Corporation para implantar o BSC em suas companhias e, como colocado por Minatogawa (2016, p. 49), os referidos executivos ampliaram a utilização da ferramenta, passando a utilizá-la não somente para medir e avaliar o desempenho, mas também para comunicar e alinhar estratégias.

Em função das experiências práticas que decorreram após a publicação da ferramenta, os gestores perceberam que o BSC, além de fornecer um conjunto de medidas de avaliação de desempenho e um sistema de comunicação da estratégia, poderia também ser utilizado para gerenciá-la (COSTA, 2008, p. 5).

Kaplan e Norton (1997, p. 9) demonstram isso ao afirmarem que o BSC oferece um sistema para gerir a estratégia de longo prazo, e que sua filosofia viabiliza o gerenciamento de processos gerenciais críticos, como segue demonstrado na FIGURA 1), sendo eles: I) Traduzir a visão; II) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; III) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e IV) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

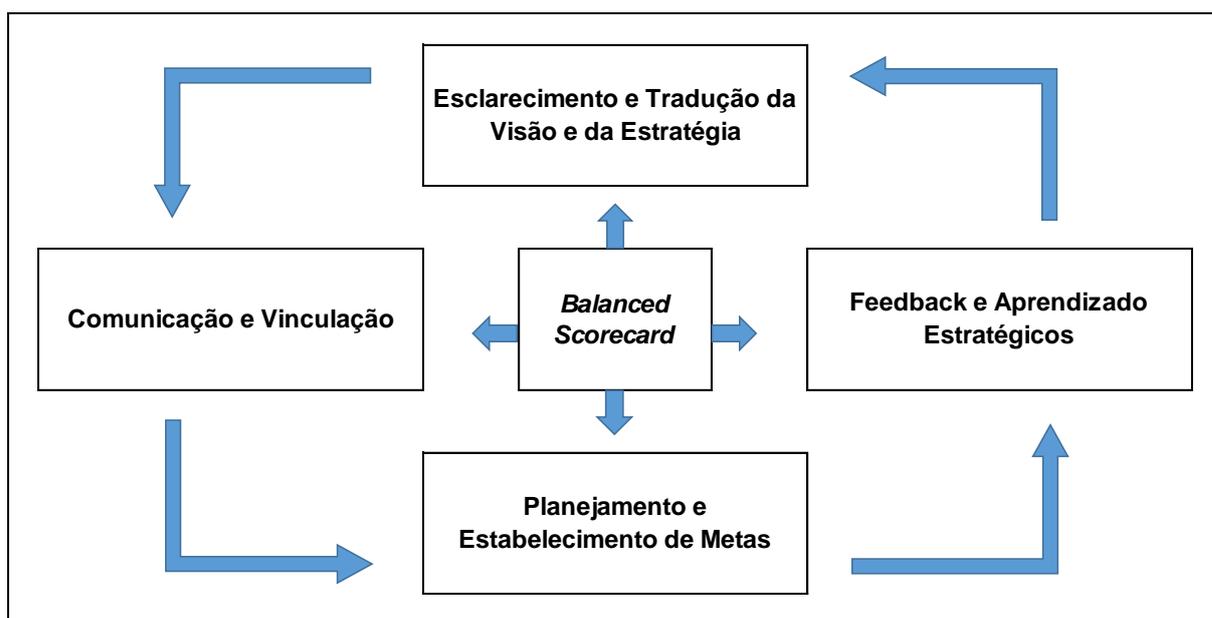


FIGURA 1: Utilizando o *Balanced Scorecard* como uma Estrutura Estratégica para a Ação

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

A estrutura de indicadores do BSC, verificada na FIGURA 2, apresenta quatro dimensões de variáveis que visam a responder as seguintes questões:

- Para tornar-se bem-sucedido financeiramente, como dever-se-ia ser visto pelos acionistas?
- Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos de negócios deve-se alcançar a excelência?
- Para alcançar a visão, como sustentar-se-á a capacidade de mudança e melhora?
- Para alcançar a visão, como dever-se-ia ser visto pelos clientes?

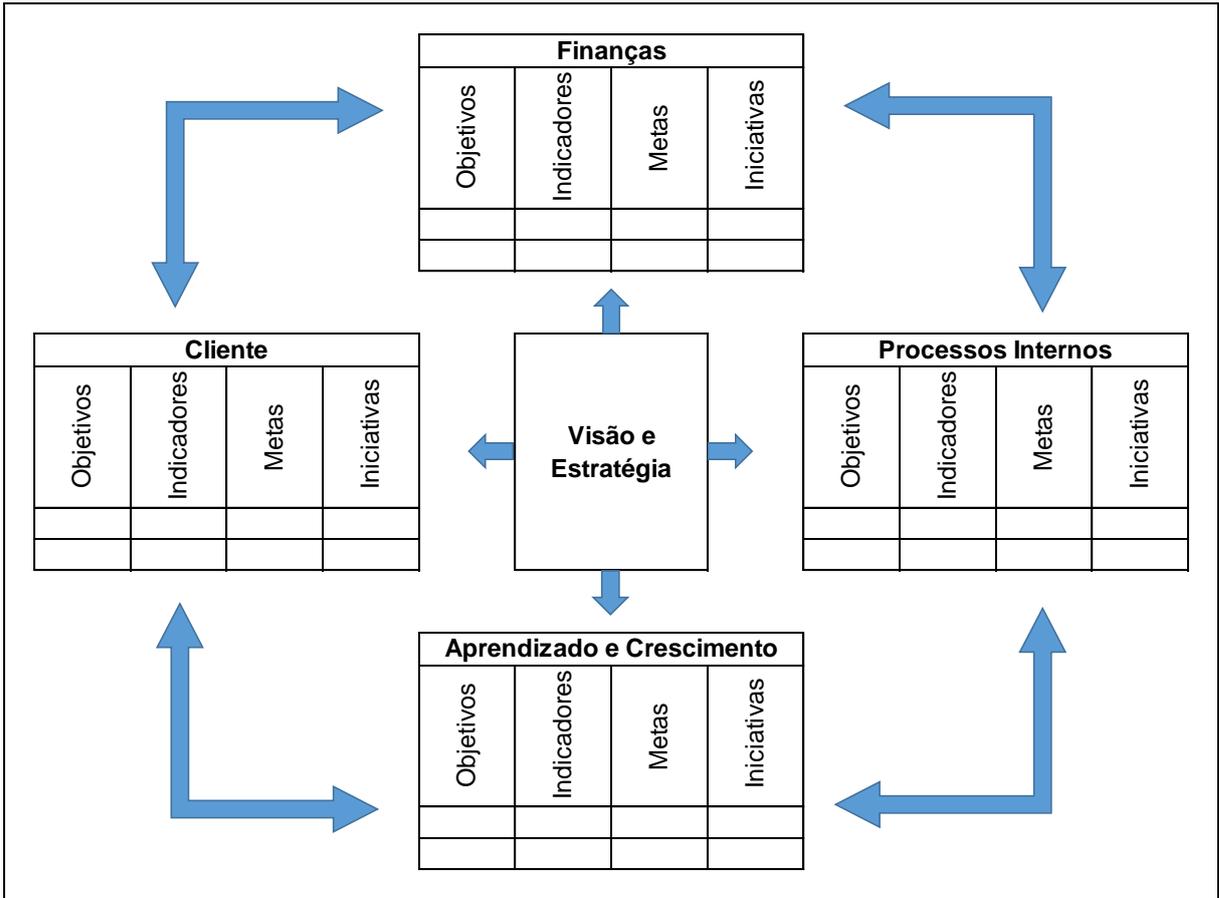


FIGURA 2: O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

3.2.2 Perspectivas

O *Balanced Scorecard*, no intuito de facilitar a tradução da estratégia da empresa e a quantificação de seu desempenho em um modo de visualização direta, é construído a partir de quatro perspectivas.

3.2.2.1 Perspectiva financeira

Apesar das limitações das formas clássicas de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton (1997, p. 26) apontam que a perspectiva financeira é mantida na estrutura do BSC, tendo em vista sua valiosa capacidade de sintetizar as consequências econômicas das tomadas de decisão, de modo que “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e sua execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Portanto, é possível compreender que esta perspectiva possibilita avaliar a qualidade de decisões tomadas no curto prazo, e que sua influência para a consecução da estratégia é fundamental. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49), medidas de qualquer outra natureza deverão estar inseridas em uma cadeia de relações de causa e efeito que resultarão no desempenho financeiro.

O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49)

Todavia, Kaplan e Norton (1997, p. 50) alertam que os objetivos estratégicos de natureza financeira e a definição dos indicadores devem estar associados ao ciclo de vida da empresa. Neste sentido, os autores supracitados apresentam três estágios de desenvolvimento, sendo eles: I) Crescimento, fase inicial da empresa onde os recursos são comprometidos em desenvolver ativos tangíveis e intangíveis, e os objetivos são orientados para o aumento da receita e da participação de mercado; II) Sustentação, fase na qual a empresa possui a capacidade de angariar investimentos, porém, seus objetivos são orientados para obtenção de excelentes remunerações do capital investido; e III) Colheita, período de maturidade, no qual os objetivos são orientados para a maximização do fluxo de caixa e, quando existirem investimentos, estes devem ser realizados com retornos claros e de curto prazo.

3.2.2.2 Perspectiva de clientes

Kaplan e Norton (1997 p. 26) apontam para o fato de que a perspectiva do cliente do BSC possibilita trabalhar com os segmentos de clientes e mercados que deverão ser atendidos de forma eficiente. Os autores afirmam que esta perspectiva deve estar relacionada à identificação dos segmentos de mercado atuais e potenciais, dos elementos que produzem valor a esses segmentos e com a seleção das medidas que irão mensurar a capacidade da empresa em fazê-lo. Complementarmente, afirmam que a execução das referidas tarefas é crucial para que os clientes permaneçam ou não fiéis aos seus fornecedores.

Trabalhar os aspectos da perspectiva de clientes é de extrema importância, haja vista que serão eles a origem das receitas e, conseqüentemente, as decisões referentes a esta perspectiva afetarão de forma positiva ou negativa os objetivos financeiros e a estratégia da empresa. Para Kallás (2003, p. 40), a satisfação e a forma pela qual informações de clientes e de mercado são coletadas, analisadas e utilizadas são um princípio elementar para aprimorar os negócios.

Costa (2008, p. 28) afirma ser comum a existência de empresas com objetivos como “ser a número um dos clientes” e que, desta forma, dada a impossibilidade de que todas elas o efetivem, a diferenciação é alcançada por meio da forma pela qual os objetivos são operacionalizados. Kaplan e Norton (1997, p. 72) trazem um conjunto de cinco medidas genéricas que podem ser adotadas por qualquer empresa para a operacionalização dos objetivos de clientes, como se depreende da análise da FIGURA 3. Segundo os autores apresentados anteriormente, a abordagem da perspectiva Cliente envolve indicadores de:

- Participação de Mercado, que reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- Captação de Clientes, que mede, em termos absolutos e/ou relativos, a intensidade com que um negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios;

- Retenção de Clientes, que controla, em termos absolutos e/ou relativos, a intensidade com que um negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Satisfação dos Clientes, que mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor; e
- Lucratividade dos clientes, que mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

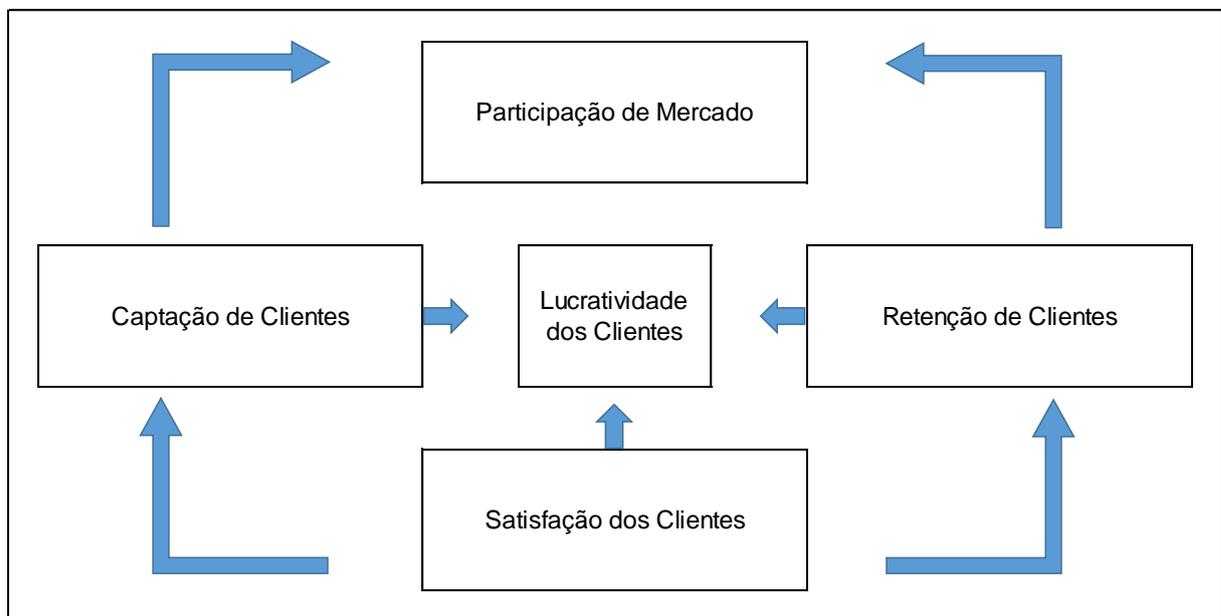


FIGURA 3: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais
 Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

A perspectiva Cliente, portanto, consiste no desdobramento da missão e da estratégia da empresa em objetivos para as medidas genéricas apresentadas por Kaplan e Norton, devendo alinhá-los a segmentos de mercado específicos (KALLÁS, 2003, p. 40).

Adicionalmente, Kaplan e Norton (1997, p. 77) discorrem sobre a necessidade de se preocupar com a Proposta de Valor. Os autores afirmam que este é o elemento central que conduz a formulação de medidas eficazes de satisfação, captação, retenção, participação e lucratividade.

Mesmo sendo a Proposta de Valor constituída de diversos elementos, Kaplan e Norton (1997, p. 77) apresentam um conjunto de elementos genéricos que podem ser aplicados a qualquer negócio, como descrito na FIGURA 4), sendo eles: I) Atributos dos produtos e serviços, que refere-se a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e sua qualidade; II) Relacionamento com os Clientes, que trata da entrega do produto/serviço ao cliente; e III) Imagem e Reputação, que reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa por meio da publicidade e qualidade dos produtos/serviços oferecidos.

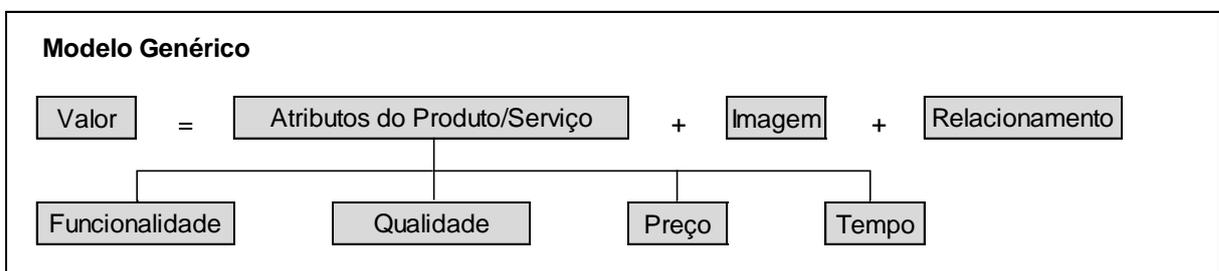


FIGURA 4: Modelo Genérico de Proposta de Valor
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

3.2.2.3 Perspectiva de processos internos

Kaplan e Norton (1997, p. 27) afirmam que a perspectiva Processos Internos consiste em analisar os processos críticos nos quais a empresa deve ser excelente para que a proposta de valor seja sustentada, possibilitando a prospecção e a fidelização de clientes em determinados segmentos, além de garantir a satisfação dos acionistas e a consecução dos objetivos financeiros. Para Kallás (2003, p. 43), “a análise sempre inclui a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade”:

As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas foquem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27).

Costa (2008 p. 33) afirma que, mesmo não sendo estratégicos, as empresas costumam monitorar apenas os processos existentes e que o ganho de produtividade normalmente é um objetivo em si mesmo. A autora citada anteriormente ainda aponta que, ao concentrar energias na entrega de produtos e serviços para clientes atuais, as empresas limitam-se às ondas curtas de criação de valor, desconsiderando a criação de valor futuro.

Na mesma linha, Kaplan e Norton (1997, p. 97) apontam que as empresas, em sua maioria, focalizam a melhoria de processos já existentes de natureza operacional. Os autores afirmam que, no BSC, essa lógica deve ser modificada para que a análise de processos não se preocupe apenas com a busca pela eficiência operacional dos processos existentes, como fazem as medidas tradicionais, mas que passe a buscar também a criação de novos processos, preocupando-se com a onda longa de criação de valor:

Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser a mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 28).

Kaplan e Norton (1997, p. 101) apresentam um modelo genérico de cadeia de valor que pode ser aplicado a qualquer negócio (FIGURA 5). Os autores afirmam que a cadeia de valor de uma empresa deve envolver os seguintes processos para criar de valor presente e futuro:

- Inovação: representa a onda longa da criação de valor, é constituído de duas etapas. A primeira consiste na identificação de novos mercados, clientes e necessidades emergentes, que servirão de subsídio para a etapa seguinte, onde as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades identificadas na primeira etapa;
- Operações: representa a onda curta da criação de valor, tendo início no recebimento do pedido do cliente e terminando com a entrega do produto e/ou do serviço. Esse processo se preocupa com a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e/ou serviços existentes aos clientes atuais; e

- Pós-venda: trata-se de serviços complementares ao valor dos produtos e/serviços comercializados, como por exemplo garantias e consertos, correções de defeitos e devoluções, e o processamento dos pagamentos.

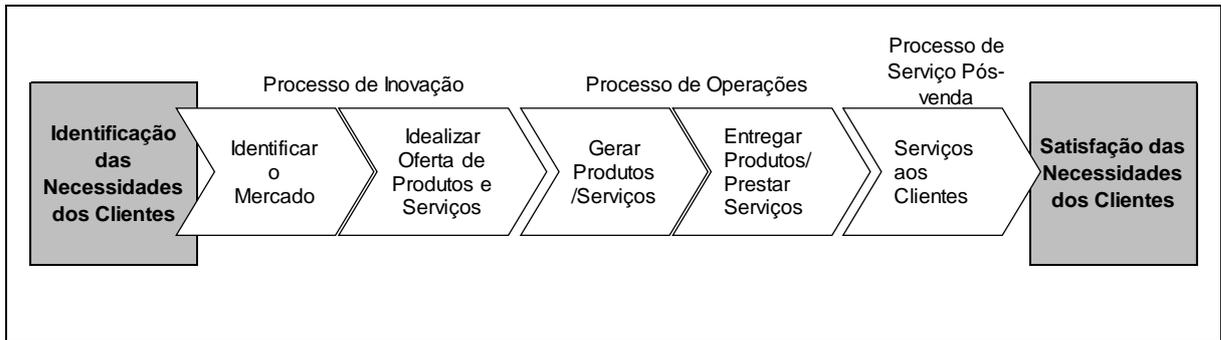


FIGURA 5: Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

Por fim, Kallás (2003, p. 45) aponta que o desenho da cadeia de valor como meio para identificar os processos críticos permite uma melhor seleção de indicadores de desempenho.

3.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997, p. 29) afirmam que esta perspectiva deve identificar a infraestrutura necessária ao crescimento e melhoria de longo prazo das empresas. Os autores citados ainda afirmam que os objetivos e medidas das demais perspectivas mostram onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, enquanto a perspectiva de aprendizado e crescimento trata de assegurar as condições necessárias à consecução dos objetivos das demais perspectivas.

Como apresentado por Costa (2008, p. 35), os fatores que guiam ao sucesso se alteram ao longo do tempo, fazendo com que as empresas constantemente se adaptem e se renovem para manterem-se competitivas. Kaplan e

Norton (1997, p. 131) demonstram que executivos de várias empresas, quando avaliados em relação ao desempenho financeiro de curto prazo, relataram quase sempre sentir dificuldades em sustentar investimentos no aumento de capacidade dos colaboradores, dos sistemas e processos organizacionais, haja vista que os referidos investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil.

Isso implica na falta de aprimoramento das capacidades organizacionais, comprometendo a consecução dos objetivos das demais perspectivas do BSC.

Desta forma, Kaplan e Norton (1997, p. 132) afirmam que o BSC enfatiza a importância de investir em aspectos futuros não somente em áreas convencionais como equipamentos e P&D, mas também na infraestrutura da empresa, constituída, segundo os autores, por três categorias:

- Capacidades dos funcionários: a mudança do papel dos funcionários em função das radicais alterações no pensamento gerencial ocorrida na transição da era industrial para a era da informação fez com que o modelo de trabalho da era industrial, caracterizado pela execução de tarefas simples e ultra especializadas, passasse para um modelo onde o funcionário é responsável pela execução de tarefas de maior complexidade, passando a assumir maior relevância para o desempenho organizacional;
- Capacidades dos sistemas de informação: além da necessidade de possuir funcionários habilitados e treinados, é preciso que eles possuam informação de qualidade para que possam tomar decisões assertivas e desempenhar suas funções de maneira eficaz;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento: funcionários habilitados e que dispõem de excelentes informações para exercerem suas funções de maneira eficaz não o farão caso não sejam devidamente motivados a fazê-lo. Desta forma, mostra-se crucial a existência de um clima organizacional que incentive os funcionários a terem autonomia de decisão, motivação e iniciativa.

3.2.3 Vantagens e desvantagens

Kallás (2003, p. 65-69) discorre que uma contribuição de extrema relevância do BSC é o alinhamento de indicadores de resultado (*lag indicators*) com indicadores de tendência (*lead indicators*). O referido autor afirma que o BSC considera e analisa diferentes grupos de interesse na análise e na execução da estratégia, haja vista o balanceamento das medidas, sendo fundamental para a satisfação dos *stakeholders*. Por fim, o autor afirma que a possibilidade de os envolvidos com a empresa não se engajarem é evitada no BSC. Isso ocorre porque a ferramenta parte da premissa de que a estratégia é uma tarefa a ser executada por todos.

Silva e Abbad (2011, p. 12), ao tratarem sobre o BSC, concluíram que a ferramenta possibilita o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as estratégias para atingi-los, além dos indicadores de desempenho necessários ao acompanhamento. Os referidos autores apontam que um outro aspecto benéfico da ferramenta é sua flexibilidade de aplicação, pois essa metodologia tem sido utilizada em empresas de diversos segmentos, “evidenciando-se a possibilidade da sua adaptação para a implantação em empresas de perfis diferentes, sejam abertas ou fechadas, públicas ou privadas” (SILVA; ABBAD, 2011, p. 12).

Akkermans e Oorschot (2002, p. 3) demonstram dois benefícios derivados da utilização do BSC. O primeiro se refere à simplicidade de acompanhamento, tendo em vista sua capacidade em elencar os fatores críticos de sucesso. Desta forma, os gestores passam a acompanhar os indicadores de desempenho referentes a cada dimensão, possibilitando um ganho de eficiência. Já a segunda trata-se da lacuna existente entre aspectos financeiros e não financeiros cobertos pela ferramenta, já que, segundo os autores, ela demonstrou-se eficaz quando implementada por gestores e pesquisadores de diferentes áreas funcionais.

Para Costa (2008, p. 24-25), a elaboração do BSC força a empresa a integrar processos de planejamento e orçamentação, tornando possível ao orçamento a sustentação da estratégia. De maneira complementar, a referida autora afirma que “o *Balanced Scorecard* facilita a definição do foco correto, ajudando a empresa a alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo”, além de fornecer

suporte aos gestores na compreensão das inter-relações entre as áreas funcionais da empresa, o que possibilita o desenvolvimento do pensamento sistêmico e favorece melhores tomadas de decisão.

Por fim, Stern Stewart (1999, p. 5) aponta para a complementariedade existente entre o BSC e outras ferramentas de avaliação de desempenho, como por exemplo o EVA (*Economic Value Added*) e o ABC. É demonstrado que o ABC pode ajudar os gestores na compreensão da estrutura de custos e da formação de capital. Já o BSC permite aos gestores obter suas visões ampliadas em relação à performance ao adicionar indicadores de natureza financeira e não financeira. Por fim, o EVA fornece o elo entre as decisões, as medidas de desempenho e recompensas, que orienta os gestores à criação de valor.

Em relação às desvantagens, Akkermans e Oorschot (2002, p. 4) afirmam que as vantagens do BSC podem, ao mesmo tempo, representarem limitações. Os autores elencam cinco desvantagens da ferramenta, sendo elas: I) Possibilidade de relações causais muito simplistas; II) Não separação de causa e efeito no tempo; III) Ausência de mecanismos de validação na adoção de medidas de desempenho; IV) Insuficiência de vínculos entre estratégia e operações; e V) Demasiado enfoque interno.

[...] a vantagem de se ter um instrumento simples, com poucas medidas pode se tornar uma desvantagem quando se negligenciam algumas variáveis importantes. Nesses termos, uma importante conclusão é que no processo de modelagem de um BSC, seus “arquitetos” devem refletir seriamente sobre qual nível de complexidade e profundidade que desejam adicionar à ferramenta, para que a mesma possa usufruir dos benefícios da simplicidade sem o ônus de se tornar um mecanismo de análise incompleto. (KALLÁS, 2003, p. 74).

Para Silva e Abbad (2011, p. 13), a dificuldade de se estabelecer as hipóteses de relação causa-efeito representa uma limitação da ferramenta. Nessa lógica, a seleção equivocada de hipóteses para definir medidas de acompanhamento pode distorcer a avaliação de desempenho.

4 CONCLUSÃO

Frente a todo o conteúdo aqui exposto, a conclusão do presente trabalho se faz possível principalmente a partir da comparação entre vantagens e desvantagens do uso de cada ferramenta, conforme se observa abaixo e, também, na construção dos QUADROS 1 e 2.

QUADRO 1: Comparação entre as vantagens das ferramentas

Vantagens	
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Formas Clássicas</i>
Alinha de indicadores de resultado (lag indicators) com indicadores de tendência (lead indicators)	Relativa facilidade em calcular os índices
Evita a falta de engajamento dos envolvidos com a empresa	Possibilita identificar a remuneração do capital investido
Possibilita alinhar objetivos estratégicos com estratégias e indicadores para atingi-los	
Adaptável para empresas de qualquer segmento e de perfis diferentes, abertas ou fechadas, públicas ou privadas	
Simplicidade e foco no acompanhamento	
Cobre lacuna existente entre aspectos financeiros e não financeiros	
Torna possível ao orçamento a sustentação da estratégia	
Ajuda os gestores na compreensão das inter-relações entre as áreas funcionais da empresa	
Complementariedade existente entre o BSC e outras ferramentas de avaliação de desempenho	

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação às vantagens, ao menos dois aspectos são observáveis. O primeiro deles refere-se à superioridade numérica de vantagens do BSC em relação às formas clássicas.

O segundo aspecto refere-se ao fato de que as vantagens relacionadas aos métodos clássicos de avaliação de desempenho são também contempladas no BSC. Isso pode ser observado por meio dos seguintes apontamentos:

- A relativa facilidade das formas clássicas, oriunda da facilidade em calcular os índices, é observada também na simplicidade de acompanhamento do BSC, que ocorre em função da definição dos Fatores Críticos de Sucesso;
- A complementariedade existente entre o BSC com outras ferramentas de avaliação de desempenho permite que ele incorpore as vantagens das formas clássicas em sua estrutura, sendo possível, portanto, identificar a remuneração do capital investido.

QUADRO 2: Comparação entre as desvantagens das ferramentas

Desvantagens	
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Formas Clássicas</i>
Dificuldade de se estabelecer as hipóteses de relação causa-efeito precisas	Induz gestores a tomarem decisões que desconsideram o longo prazo
Não separação de causa e efeito no tempo	Insuficiente em captar os impactos na criação de valor causados pelas tomadas de decisão
Ausência de mecanismos de validação na adoção de medidas de desempenho	Eventual não adoção de padrões contábeis por parte das empresas
Insuficiência de vínculos entre estratégia e operações	Eventual dificuldade ou impossibilidade de calcular custo do capital
Demasiado enfoque interno.	Demasiada valorização dos credores e acionistas em detrimento de outros stakeholders

Fonte: elaborado pelos autores.

Em se tratando das desvantagens, com exceção da eventual não adoção de padrões contábeis por parte das empresas e da eventual dificuldade/impossibilidade de calcular o custo do capital, todas as limitações referentes às formas clássicas são evitadas no BSC.

Isso ocorre porque sua estrutura equilibra os indicadores de natureza financeira com indicadores relacionados aos clientes, aos processos internos, e ao aprendizado e crescimento organizacional, organizando-os por meio de uma relação

de causalidade entre as decisões tomadas em cada uma das referidas dimensões da ferramenta.

Com isto, é possível constatar que a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho mostra-se mais vantajosa quando comparada aos métodos clássicos. Isso ocorre porque o BSC absorve as vantagens referentes às formas clássicas, tendo em vista sua capacidade em incorporar indicadores de natureza financeira em uma de suas perspectivas, além de eliminar suas limitações, já que equilibra a importância de indicadores de tendência e indicadores de resultado.

Apesar das vantagens da utilização do BSC em relação aos métodos clássicos de avaliação de desempenho, suas desvantagens não devem ser objeto de menor importância. Neste sentido, seguem algumas sugestões para pesquisas futuras:

- Trabalhos que tenham como objeto de estudo a verificação estatística das hipóteses de existência de relação causa-efeito precisa entre as perspectivas ora elencadas;
- Trabalhos que tenham como objeto de estudo a análise de séries temporais referentes às relações causa-efeito;
- Trabalhos que tenham como objeto de estudo a seleção dos indicadores de desempenho aliada a elementos do processo decisório;
- Trabalhos que tenham como objeto de estudo o estabelecimento de vínculos mais detalhados entre a estratégia e as operações;
- Trabalhos que tenham como objeto de estudo a incorporação de elementos referentes ao ambiente externo à organização na estrutura do BSC, bem como de *stakeholders* que podem representar extrema relevância, como governos, movimentos da sociedade civil, Organizações Não Governamentais, sindicatos, entre outros agentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKKERMANS, H.; OORSCHOT, K. van. Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics. **Journal of the Operational Research Society**. 40. 931–941, 2002.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

COSTA, A. B. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Cadernos IHU Ideias Ano 4, n. 47, 2006.

COSTA, A.P.P. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração: São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. **The Accounting Review**, v.58, n.4, p. 686 - 705, 1983.

MACEDO-SOARES, T.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RAE**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez./1999.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

MARTIN, L.A.G; LÓPEZ, J.E.N. **La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones**. 4. ed., Cizur Menor: Thomson Civitas, 2007.

MINATOGAWA, V.L.F. **Estudo e adaptação de um método de gestão de desempenho de modelos de negócios em uma empresa nascente de base tecnológica (startup)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica: Campinas, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. O que é estratégia? **Harvard Business Review**, 1996.

SILVA, A. L; ABBAD, G.S. Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 10, n. 1, p. 04 - 28, 2011.

STERN STEWART. ABC, the balanced scorecard and EVA. **Distinguishing the means from the end. Evaluation**, v. 1, n.2, abril 1999.