

# Uma reflexão do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta metodológica nas organizações contemporâneas

## *A reflection on the Balanced Scorecard as a methodological tool in contemporary organizations*

Rolando Vanzela<sup>1</sup>  
Emerson Dias de Oliveira<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo do estudo foi o de evidenciar que o BSC quando implementado com base em seus fundamentos, possibilita a organização institucionalizar de acordo com suas peculiaridades um modelo de gestão. Para essa análise, a construção da pesquisa utilizou-se do aporte bibliográfico enquanto embasamento metodológico, sendo resgatados autores da área específica de gestão organizacional, das tratativas envolvendo o BSC, entre outros que refletem algumas proposituras envolvendo o processo de controle organizacional na atualidade. Dentre os pontos discutidos como fundamentos do BSC, ficou entendido a sua importância não só como ferramenta, mas como modelo de gestão quando incorporado no processo: a missão, os princípios e valores da organização. Além dos fundamentos foram discutidas as estratégias não como uma dicotomia, mas ressignificadas combinando os objetivos, indicadores, metas com a proposição de iniciativas que contribuam para esclarecer a relação causas e efeitos, para produzir fontes seguras de informações que facilite o monitoramento e avaliação do desempenho. Por fim, nas considerações, concluiu-se que as organizações devem fazer uma inflexão ao utilizarem a ferramenta BSC como modelo de gestão, e permitir aos seus executivos canalizarem todas as energias, habilidades e conhecimento para alcançar os objetivos de longo prazo.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Estratégias. Metodologias. Indicadores. Competitividade. Desempenho.

---

<sup>1</sup> Professor graduado em Administração. Pós-graduado em Gestão de Negócios. Mestre em Administração. *E-mail*: rvanzela@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor Doutor. Pesquisador da Universidade Estadual de Londrina, laboratório de Geografia, Território, Meio Ambiente e Conflito (GEOTMAC). *E-mail*: cooperativismopopular@hotmail.com

## **Abstract**

The study objective was to highlight that the BSC when implemented based on its foundations, enables the organization to institutionalize according to its peculiarities a management model. For this analysis, the construction of the research used the bibliographical contribution as methodological foundation, being rescued authors of the specific area of organizational management, of the deals involving the BSC, among others that reflect some propositions involving the process of organizational control today. Among the points discussed as BSC fundamentals, it was understood its importance not only as a tool, but as a management model when incorporated into the process: the mission, the principles and values of the organization. In addition to the fundamentals, strategies were discussed, not as a dichotomy, but re-signified by combining objectives, indicators and goals with the proposition of initiatives that contribute to clarify the cause and effect relationship, to produce secure sources of information that facilitate the monitoring and evaluation of performance. Finally, in the considerations, it was concluded that organizations must make an inflection when using the BSC tool as a management model, and allow their executives to channel all energies, skills and knowledge to achieve the long-term objectives.

Keywords: Management Model. Strategies. Methodologies. Indicators. Competitiveness. Performance.

**Data de submissão:** 13 de maio de 2021

**Data de aprovação:** 19 de novembro de 2021

## INTRODUÇÃO

Os parâmetros desenvolvimentistas que a humanidade perpassa na atualidade são reflexos de um nível de complexidade que, necessariamente, demanda uma concepção total do meio social. Nesta lógica, diversos fenômenos e cenários que foram tidos como superficiais e até dispensáveis, são agora considerados elementos que potencializam as estratégias organizacionais na busca por fatores de ampliação do nível de competitividade. Desta feita, sugere-se que não é admissível assegurar que a perenidade organizacional está garantida apenas observando-se os indicadores fixos e isolados de uma companhia, como ocorria no passado com as instituições detentoras de históricos lucrativos. Os mercados hoje estão territorializados por organizações instruídas em atitudes e posicionamentos plurais.

Nesta direção, este estudo propõe debater a partir de questionamentos sobre o *Balanced Scorecard* – BSC reconhecido como um método de verificação de desempenho na gestão empresarial, em razão do adicionamento de novas perspectivas às técnicas tradicionais como forma de analisar o desempenho global das organizações. Essa proposição com novas perspectivas é a de que iniciativas serão necessárias a partir da posição atual para as perspectivas futuras, com o objetivo de gerar informações capazes de reorientar a organização para o seu desenvolvimento, para além dos indicadores fixos, embora eles (indicadores fixos) sejam necessários nesta empreitada.

Demonstra-se com essa prática com a inserção de indicadores a possibilidade em verificar os resultados, além dos dados econômicos e financeiros parametrizados em indicadores fixos. É um esforço que possibilita superar os comportamentos irregulares que a economia globalizada ao findar do século XX, adotou como a “sociedade da informação”. Essa nova modalidade de sociedade, que teve como consequência a geração, disseminação e o uso efetivo da informação, estava se tornando fatores decisivos na dinâmica da sociedade, e deu lugar a ideia de “sociedade do conhecimento”. Este novo espectro de sociedade, estabeleceu uma ligação entre a informação e conhecimento, mas dentro de ambiente orientado para a competição de mercado (CRIS, 2003). Este ambiente foi e está sendo caracterizado pelo aumento expressivo da competitividade e das exigências dos consumidores.

Os ativos tangíveis deixaram de serem os principais referenciais competitivos para ceder lugar aos ativos intangíveis.

Até esse período, a economia era desenvolvida na lógica da ‘Era Industrial’, em um cenário em que as organizações concorriam com base nos recursos de produção, e esses se davam com o emprego da economia em escala e de escopo, com a incorporação de tecnologias inovadoras aos ativos físicos. Conjunturas em que as companhias alcançavam a produção em massa de produtos padronizados, cujos controles se desenvolveram de forma alinhada com estas circunstâncias, com foco no monitoramento e na alocação do capital físico e financeiro, uma visível predominância de perspectivas dos ativos tangíveis (ASSAF NETO, 2012).

Os novos tempos da gestão organizacional não mais se encerram apenas nestes parâmetros analíticos. A simples intensificação tecnológica aos ativos físicos e um adequado controle das variações fiscais e financeiras, apesar de necessárias, estão longe de representar diferenciais competitivos realmente válidos. O caráter obsoleto destes processos deve-se ao fato de estarem referenciados apenas no desempenho passado e são insuficientes para indicar os encaminhamentos vindouros mais adequados (competitivos) às organizações. Os ativos tangíveis deixaram de serem os principais referenciais competitivos para ceder lugar aos ativos intangíveis, uma vez que, estes últimos, ocorrem personalizadas em cada organização, sendo, portanto, de difícil reprodução pelos concorrentes.

Discutindo acerca dos ativos intangíveis, Marion (2006, p. 209) conceitua-os como “[...] os ativos que não têm substância física e que, por serem abstratos, não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados”. Alguns exemplos destes ativos são apresentados em Ludícibus, Martins e Gelbcke (2008, p. 16), com destaque para “[...] as marcas, as patentes, os direitos autorais, os direitos de concessão, o fundo de comércio, os gastos com pesquisas e desenvolvimento”. Esta composição de ativos é responsável por outros valores na organização, como credibilidade, reconhecimento, responsabilidade e, principalmente, o conhecimento que, atrelado a outros elementos, emerge como o grande diferencial das empresas em relação aos seus competidores de mercado.

Os valores abstratos como foram destacados, exige das organizações uma complexa tarefa de monitoramento quando colocados em correlação ao ambiente interno e externo, por ser um contexto extremamente dinâmico e difícil de ser mensurado. É neste limiar que as estratégias e métodos de controle têm superado cada vez mais a centralidade para intervir na perenidade e sobrevivência das organizações. Dentre as metodologias disponíveis para enfrentar esses desafios, destaca-se o *Balanced Scorecard* – *BSC*. Além de respaldar-se no equilíbrio entre as dimensões financeiras

e operacionais, atua em quatro perspectivas que podem ser moldadas e caracterizadas, de acordo com as individualidades organizacionais: “[...] financeiras, juntos aos clientes externos, em processos internos e no âmbito do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 2001).

Com esses rápidos comentários acerca da incursão dos principais pontos destacados a serem discutidos que abrangem o tema para o desenvolvimento deste trabalho e, tendo em vista as várias peculiaridades evidenciadas ao tema proposto, será utilizada como metodologia do estudo a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de evidenciar que o BSC quando implementado com base em seus fundamentos, possibilita a organização institucionalizar de acordo com suas peculiaridades um modelo de gestão, capaz de contribuir na geração de informações que possibilitem às tomadas de decisões, oferecendo meios que facilitam a reflexão das proposituras já conhecidas, além de possibilitar novos encaminhamentos em cenários que não se consolidaram satisfatoriamente.

Segundo Gil (2010), este tipo de pesquisa baseia-se nas consultas de fontes relacionadas à temática escolhida para a realização do ensaio e, abrange inúmeras bibliografias encontradas em domínio público como: livros, revistas, monografias, teses, artigos científicos e internet. A proposta metodológica apresentada alinha-se ao debate sobre o valor que as ferramentas de verificação e controle possuem nas organizações, com destaque no autodesenvolvimento e perenidade das organizações e nos seus ativos intangíveis pela dificuldade de realizar a valoração desses ativos. Neste sentido, destaca-se o BSC demonstrando a sua importância quando da sua efetiva aplicação institucional como modelo de gestão.

Para tanto, o embasamento prático-teórico acerca da ferramenta organizacional BSC se utilizou de autores como: Kaplan e Norton (1993; 1997; 2001), Marques (1994), Frezatti, Cruz e Matias (2008), Marion (2006) e Porter (2004). As peculiaridades desse método oportunizam abranger e melhor compreender acerca do BSC no meio organizacional, esforço esse que se deu por intermédio de artigos, livros, jornais e estudos monográficos. Refere-se a um empenho que reúne informações e dados fundamentais para construir as análises aqui propostas. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 183), o aporte bibliográfico “oferece meios para definir e resolver não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Colaborando com o tema, Kaplan e Norton (1997, p. 21), afirmam que “[...] medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Com vista à validade dos métodos de verificação na gestão organizacional, Bernardo (2009, p. 46) acrescenta que:

Mesmo sabendo-se que não é possível prever de forma rigorosa a anos de distância, derivado à elevada mudança e progresso, existem ferramentas estatísticas, como sejam: as técnicas de correção de múltiplas variáveis que possibilitam a simulação e o desenvolvimento de diferentes cenários de um pensamento claro e prospectivo, contemplando uma perspectiva mais alargada do negócio e do seu desenvolvimento sustentável.

Desta feita, atingir e manter um adequado nível de sustentabilidade empresarial exige uma gestão estratégica, que considere diversas perspectivas em suas relações práticas. Este esforço incorpora não somente a vontade dos acionistas, mas de todos os envolvidos que interatuam com a instituição: clientes, comunidade, colaboradores, governantes, ONGs, fornecedores, entre outros; estabelecendo, deste modo, distintas estratégias de ação, tanto com o meio externo como interno.

Entretanto, apesar da importância singular que o controle de gestão possui, a grande questão é identificar o que necessariamente deve ser medido e calibrado nos variados setores organizacionais. Essa não é uma empreitada simples, os indicadores a serem catalogados nas análises precisam estar diretamente vinculados às metas estabelecidas pela empresa, além de estarem voltados às expectativas do manuseio gerencial posterior destas informações. Portanto, as verificações a serem consideradas, além de alcançar perspectivas futuras, devem integrar as diferentes dimensões de atuação da organização. Dessa forma, o presente ensaio visa a desvendar os encaminhamentos que o BSC possibilita, no sentido de auxiliar a gestão estratégica nas empresas contemporâneas.

**Atingir e manter um adequado nível de sustentabilidade empresarial exige uma gestão estratégica, que considere diversas perspectivas em suas relações práticas.**

## **1 O BALANCED SCORECARD: PERSPECTIVAS E DIMENSÕES**

Na era do desenvolvimento industrial até o fim do século XX, a produção baseava-se no emprego da economia em escala, nesse período às organizações tiveram um crescimento em grandes dimensões proporcionando a detenção de lucros históricos. Mas o crescimento por si só não significa desenvolvimento, este último, representa um progresso qualitativo difícil de ser mensurado, em razão de as informações em sua maioria serem subjetivas e abstratas. Marques (1994, p. 7) acrescenta que: “o desenvolvimento é um progresso qualitativo no atendimento das necessidades dos clientes, enquanto crescimento significa, tão somente, incrementos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização”.

Significa que o crescimento pode até ensejar o desenvolvimento, mas não assegura totalmente à certeza do autodesenvolvimento por meio somente da observação de indicadores fixos e isolados que, além de serem estáticos, a sua ocorrência constitui-se em métrica do passado que já ocorreu. Esses indicadores são importantes para projeções futuras, mas não são dinâmicos a ponto de demonstrar como interatuam os ambientes internos e externos da empresa, de modo que possibilite uma visualização que permita encaminhamentos futuros que proporcione tomadas de decisões seguras, em relação aos seus elementos e fatores qualitativos, que interferem diretamente no seu autodesenvolvimento e valoração dos seus ativos intangíveis.

As organizações na atualidade têm seus valores balizados e considerados importantes no seu autodesenvolvimento, representadas pelos seus colaboradores (capital intelectual), e na capacidade de inovação com as novas tecnologias que surgem como uma espiral provocando mudanças nos modelos de processos e, inclusive no comportamento das pessoas. O ativo intangível deixou de ser somente um valor subjetivo e compor um elemento crucial para a perenidade das organizações contemporâneas.

Os autores do BSC, à época, tiveram a sensibilidade e perceberam que os ativos intangíveis (intelectuais) seria um diferencial para as organizações que pretendessem obter sucessos nos seus segmentos. Tiveram a percepção e entenderam a necessidade de uma visão mais ampla ante aos indicadores fixos, com a avaliação do desempenho, incorporando indicadores que vão além das análises contábil e financeira.

O BSC foi criado e desenvolvido de forma efetiva a partir dos anos de 1990, pelo Instituto Americano Norlan Norton, que patrocinou por um período de um ano um estudo em várias empresas que tinham interesse na avaliação de desempenho utilizando métodos diferentes dos tradicionais. A pesquisa recebeu o nome de *Measuring Performance in the Organization of the future* e foi balizada na consideração de que os métodos de avaliação empresarial de desempenho alicerçado nos indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando ultrapassados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Este novo conceito de mensurar desempenho a partir do *Balanced Scorecard* foi disseminado a partir de um trabalho de pesquisa liderado pelo executivo principal da Norlan e Norton, o professor David Norton com a participação do seu consultor acadêmico professor Robert Kaplan. As várias empresas que participaram foram representadas pelos seus líderes, os quais examinaram diversos *Case Study* de sistemas que inovavam a mensuração de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) consideravam, à época, que o relatório de gestão por meio de relatórios financeiros continuava atrelado ao modelo contábil desenvolvido há séculos e que, de maneira ultrapassada, muitas empresas

A tradução que melhor define a essência contida na metodologia do *Balanced Scorecard* criada por Norton e Kaplan, é a de indicadores balanceados de desempenho.

da era da informação e do conhecimento, ainda utilizavam como modelo a contabilidade financeira. Os pesquisadores depois de algumas considerações chegaram à conclusão, que o ideal seria a ampliação desse modelo incorporando a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais como produtos e serviços de alta qualidade, com isso, a avaliação desses ativos e da capacidade da empresa se tornaria mais importante do que os ativos físicos tangíveis.

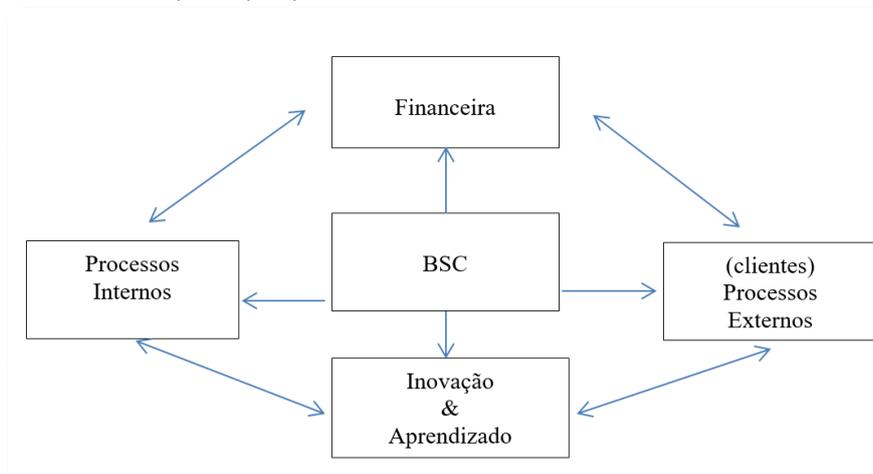
A tradução que melhor define a essência contida na metodologia do *Balanced Scorecard* criada por Norton e Kaplan, é a de indicadores balanceados de desempenho, principalmente onde predomina a competitividade e a excelência. Prevalece em detrimento de outros sistemas, o desafio aos profissionais de gestão de manter um sistema que seja capaz de fornecer informações úteis, justas e precisas, que facilitem o delicado processo de tomadas de decisões.

Kaplan e Norton (2000) a fim de facilitar o entendimento da estratégia por toda a companhia propuseram o *Balanced Scorecard*, que integra quatro perspectivas (composição de eixos), cada um com o seu próprio conjunto de indicadores, que foram formulados originalmente, para viabilizar o cumprimento da estratégia e visão da organização.

O desafio era ir além dos indicadores financeiros por meio da composição de eixos, com direcionadores de informações composto por indicadores que pudessem se inter-relacionar e que deveriam “culminar com as estratégias estabelecidas”, conforme representado graficamente:

A figura na sequência representa os quatros eixos do BSC apresentado por Kaplan e Norton, que se relacionam entre si, os quais serão não de forma exaustiva, conceituados para melhor compreensão dos fundamentos do BSC.

FIGURA 1 – As quatro perspectivas do BSC – Eixos



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Os indicadores econômicos e financeiros continuam sendo necessários, mas mudam a sua importância quando utilizados com outros indicadores não financeiros.

**Perspectiva Financeira:** são vários os aspectos considerados para mensurar as repercussões passadas que estão vinculadas às estratégias da organização, definindo o desempenho esperado. Esses elementos servem para demonstrar se as escolhas das estratégias estão gerando valor econômico e de mercado para a empresa, além da riqueza para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos da perspectiva financeira devem mensurar não apenas o desempenho financeiro, mas precisam estar inter-relacionados às outras metas para proporcionar a oportunidade de aperfeiçoamento das organizações. Os indicadores econômicos e financeiros continuam sendo necessários, mas mudam a sua importância quando utilizados com outros indicadores não financeiros, para trazerem respostas que influenciam no desempenho qualitativo das organizações.

**Perspectiva Processos Externos (Clientes):** trata-se de perspectivas que visam demonstrar se as estratégias que foram implementadas estão contribuindo para aumentar o valor percebido pelos clientes; aos serviços, produtos, imagem e a sua marca, que são valores essenciais para as organizações (HERREIRO FILHO, 2005).

Essas perspectivas além de identificarem os indicadores que demonstram os seus resultados, elas relacionam à estratégia estabelecida pela organização, permitindo aos executivos identificarem os seguimentos de clientes e mercados alvos, nas unidades de negócios que competirá (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

**Perspectiva de Medidas dos Processos Internos:** as perspectivas dos processos internos estão intimamente ligadas às metas financeiras, uma vez que os objetivos e indicadores desta perspectiva deriva de estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos acionistas e dos clientes (RIBEIRO, 2005).

Essa perspectiva busca identificar quais processos serão essenciais para aumentar a satisfação dos clientes, de modo a garantir a consecução dos objetivos que foram estabelecidos, quer dos clientes quer dos acionistas por meio de estratégias adequadas. Neste caso, o *Balanced Scorecard* tem como propósito potencializar a criação de medidas para avaliação de desempenho dos processos internos, facilitando a leitura da cadeia de valor (KAPLAN; NORTON, 2001a).

Percebe-se que essa perspectiva tem como essencial no seu escopo, à percentagem de vendas, a qualidade dos produtos e serviços, os prazos de entrega, o tempo médio de resposta, a capacidade de inovação, a qualidade

de serviços pós-venda dentre outros. Trata-se de estabelecimento de objetivos que só é possível tendo como base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objetivos operativos.

Segundo Kaplan e Norton (2001a), neste processo, de forma vertical e sequencial é possível identificar em que produtos e serviços a organização terá que apostar.

**Perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento:** esta perspectiva está ligada pelo *Balanced Scorecard* e a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento em longo prazo. São considerados vetores de resultados das três primeiras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta perspectiva tem como predominância a busca e a manutenção do capital intelectual, atrelado a um alto nível de motivação desencadeando a satisfação interna e a produtividade. A sua função, além de servir para medir o grau de criatividade e o alinhamento estratégicos dos colaboradores, serve também para a melhoria da tecnologia e a capacidade atual para atingir as metas de longo prazo. Todo esse processo caracteriza-se como as principais fontes de aprendizado. O sistema, procedimentos e pessoas envolvidas é que serão capazes de atingir um desempenho inovador.

É importante esclarecer que não existe um modelo padrão para as perspectivas. Essas colocadas originalmente por Kaplan e Norton, são suficientes e tem se mostrado adequadas em diversas organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

## **2 ESTRATÉGIAS VERSUS BALANCED SCORECARD**

O aumento da concorrência, a evolução do mercado, o surgimento de novos produtos, as novas formas organizacionais e a necessidade de conhecer a concorrência, emergiu uma nova ênfase nas organizações que impulsiona a estratégia voltada para o mercado; melhoria contínua de processos e o encontro das necessidades dos clientes, em que o planejamento e o controle empresarial tornam-se imprescindíveis a sobrevivência organizacional (SIMONS, 1994).

Neste sentido, a prática de alguns fundamentos na concepção de uma empresa deve ser levada em consideração, principalmente quando refere-se à melhoria contínua de processos e encontro com as necessidades de clientes. Uma empresa que nasce com o propósito e missão de atender

**A execução da estratégia é uma das empreitadas e tarefas mais difíceis dos executivos.**

a necessidade não atendida de uma parcela do mercado, tendo o lucro como uma consequência desse princípio, tem grande probabilidade de acumular conhecimentos intelectuais, capazes de influenciar positivamente no seu autodesenvolvimento e de criar entre outras possibilidades, a de oportunizar a implementação de estratégias e ações que interatuam com modelos de gestão baseado no BSC, influenciando positivamente na sua consolidação e perenidade.

Desse modo, é importante esclarecer que o papel do BSC nesse processo é não confundir-lo com estratégia. Porter (2004, p. 3) define “estratégia como um método de defesa das organizações diante desse mercado competitivo, e o grande diferencial da organização estão na sua habilidade de lidar com as forças externas que afetam todas as organizações”.

A execução da estratégia é uma das empreitadas e tarefas mais difíceis dos executivos. Estudos comprovam que as organizações enfrentavam ou enfrentam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucessos de 70% a 90% (COUTINHO; KALLAS, 2005, p. XII).

Desenvolveu-se então o *Balanced Scorecard* cuja finalidade é de resolver os problemas de medição de desempenho. Algumas empresas mais inovadoras adotaram o *Balanced Scorecard* obtendo retornos positivos em torno de um a dois anos (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 8). A função do BSC fica evidente e clara quanto a sua finalidade de traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados por meio de indicadores para informar aos funcionários e clientes sobre os vetores do sucesso atual e futuro. “[...] Ao articularem os resultados desejados (futuro) pela organização com os vetores desses resultados (atual), os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Percebe-se que o BSC é um modelo que foi concebido originalmente como apoio para a mensuração do desempenho, a partir de ações que fazem parte das estratégias da organização, com o propósito de diagnosticar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e pontos fracos, e propor melhorias para afastar situações que podem afetar o seu desempenho juntos aos seus concorrentes. Como foi citado na introdução deste trabalho, nunca é demasiadamente exagero afirmar que os mercados contemporâneos estão territorializados por organizações instruídas em atitudes e posicionamentos plurais.

**O *Balanced Scorecard* pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes.**

Portanto, entender o que é e para que serve o BSC, é quase uma imposição a todos que participam de certa forma da empresa; colaboradores, clientes, fornecedores, credores, acionistas, dentre outros. “O *Balanced Scorecard* pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo e comunicando prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes” (KAPLAN; NORTON, 1993, p. 135). Esta consideração traz uma assertiva interessante, vez que, com a globalização, inovações constantes e clientes bem informados formam ambientes de negócio mais modernos, dinâmicos e complexos. Significa que organizações com modelos empresariais variados estão se esforçando para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, a partir da integração do BSC e a estratégia organizacional.

A integração entre as medidas do BSC à estratégia organizacional é fundamental nesses novos modelos “[...] requer uma relação de causa e efeito entre todas as medidas constantes do *scorecard* que, em última análise, devem estar associadas aos objetivos financeiros e não financeiros” (FREZATTI; CRUZ; MATIAS, 2008).

Neste processo de relação causa e efeito que envolve objetivos financeiros e não financeiros, atinge principalmente os ativos intangíveis que eram de difícil mensuração por serem valores abstratos, mas que se tornou fundamental na composição do ‘valor’ da empresa no mercado. A contabilidade, por exemplo, foi dentre as evoluções ocorridas nestas últimas duas décadas mais importante na colaboração com esse processo, com a emissão da Resolução n.º 1303/10 pelo CFC<sup>3</sup>, com o objetivo de definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que eram abrangidos especificamente em outra norma. Esta norma estabelece critérios para o reconhecimento e divulgação específica sobre um ativo intangível, além de especificar como mensurar o seu valor contábil.

Percebe-se que a ênfase dado ao ativo intangível e para as especificidades do seu reconhecimento e mensuração, sem dúvida aumenta a sua importância para o autodesenvolvimento e a perenidade da organização.

Com todas essas informações instrumentalizadas, o BSC figura como uma ferramenta e modelo de gestão que deve ser construída a partir

<sup>3</sup> CFC – Conselho Federal de Contabilidade é uma Autarquia Especial Corporativa dotada de personalidade jurídica de direito público. Criado e regido por legislação específica, Decreto n.º 9.295/46, o CFC possui estrutura, organização e funcionamento regulamentados pela Resolução CFC n.º 1.370/11, que aprova o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade. É responsável de editar Normas Brasileiras de Contabilidade e de natureza técnica profissional.

dos propósitos da organização, considerando a sua missão, princípios e objetivos, como esclarecem Kaplan e Norton (1997),

[...] primeiramente, o BSC deve traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos de curto e longo prazo e medidas tangíveis, portanto, vale destacar que o BSC não se limita somente as organizações de indicadores nas quatro perspectivas já mencionadas.

Mas, em “[...] um conjunto integrado de medidas de desempenho que resultam da estratégia da empresa e apoiam essa estratégia na organização como um todo” (GARRISON, 2007, p. 369). Desta feita, o desafio é fazer com que todos os participantes e colaboradores tenham conhecimento suficientes em discernir qual o seu papel nessa missão. A empreitada que se coloca é diferenciar o momento que começa a construir um sistema baseado no BSC com as perspectivas que melhor convier para a organização, e definir quais estratégias serão adotadas e metas a serem atingidas.

Os desafios que se impõem no momento de construir um modelo de gestão para as organizações dependem de suas características, para definir qual a melhor estratégia. Existem vários tipos de estratégias que precisam ser estudadas, e verificar quais se ajustam ao diagnóstico realizado e propor as ações de acordo com cada seguimento e perspectivas: voltadas para a administração de recursos humanos; competitiva; de aquisição; ciclo de vida dos produtos; de compensação; diversificação relacionada; liderança de custos; de preços; dentre outras, que no momento de defini-las é preciso ser bem específico para não correr o risco de gastar tempo e recursos desnecessários. O outro desafio é entender que, com o avanço da tecnologia; internet virtual, comunicação em tempo real, e-commerce entre outros aplicativos disponíveis, que de certa forma possibilita e facilitam todo o trabalho de catalogação dessas informações, por outro lado, não existem mais fronteiras no mercado. Todas as organizações respeitando os aspectos legais de fronteiras fazem transações, vendas e negócios no mundo todo.

A diferença dos anos 90 quando Kaplan e Norton criou o *Balanced Scorecard* em relação à tecnologia na atualidade, é que os trabalhos de mensuração do desempenho foram facilitados em relação àquela época. No entanto, o grande desafio que se impõe ainda, é o aumento da competitividade, e a exigência do consumidor pela facilidade do contato com os produtos e serviços e o envolvimento de todos os participantes da organização nesta empreitada.

**O desafio é fazer com que todos os participantes e colaboradores tenham conhecimento suficientes em discernir qual o seu papel nessa missão.**

### 3 **BALANCED SCORECARD COMO UM MODELO GESTÃO**

As organizações quando percebem que os mercados que estão inseridas são de alta competitividade e com constantes mudanças, implica o desafio de buscar os meios que proporcionam a consecução dos seus objetivos com a intenção de facilitar a visualização da realidade em tempo real e as consequências no futuro das ações presentes. Com isso, percebem a necessidade de planejar com estratégias que possibilite a adequação dos seus objetivos para manter-se em ambientes competitivos. O planejamento torna-se imprescindível de modo a organizar as suas ações com o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas com monitoramento constante.

O planejamento segundo Drucker (apud OLIVEIRA, 2001), constitui em conhecer as implicações futuras de decisões presentes e não somente referir-se a decisões futuras. Segundo Oliveira (2001), o planejamento estratégico deve ser tratado como um processo contínuo que consiste em estabelecer meios de agir segundo as condições constantes na realidade da empresa, sobre as variáveis e fatores do ambiente.

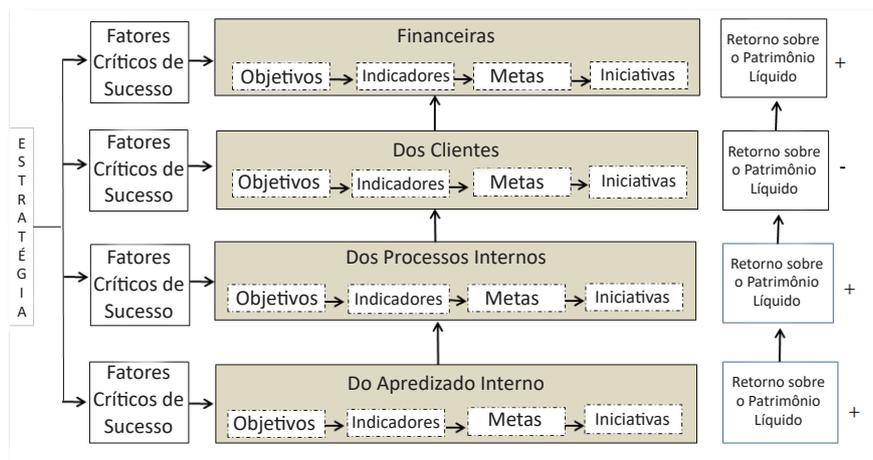
Neste sentido, o *Balanced Scorecard* se constitui em uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em medidas adequadas para alcançar o desempenho esperado (KAPLAN; NORTON, 1997). Trata-se de um modelo de gestão que contribui para que a empresa direcione suas estratégias, com a apresentação dos objetivos e metas construídos em forma de indicadores permitindo acompanhar a execução das ações que foram planejadas pela organização, e quais foram os resultados alcançados. Monteiro, Castro e Prochnik (2003) complementam que o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza-se de indicadores financeiros e não financeiros, e esclarece as relações causas e efeitos entre os indicadores por meio de mapas estratégicos. Segundo os autores do BSC, os objetivos das quatro perspectivas relacionam-se uns aos outros numa cadeia de relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

Como já verificado, restou evidente que o BSC é um sistema de gestão que serve de base para complementar todas as outras ferramentas que consolida e direciona todas as ações e melhora os *modus operandi* proporcionando, inclusive, o aprendizado dos participantes. Desse modo, deve-se compreender que a estratégia é responsável pela geração de vantagens competitivas e deve ser estruturada a partir de uma análise completa dos seus ambientes externo e interno.

**O planejamento torna-se imprescindível de modo a organizar as suas ações com o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas com monitoramento constante.**

Uma ferramenta muito eficaz e utilizada para análise dos ambientes é a Matriz FOFA como apoio para auxiliar na composição de ações, metas e composição de indicadores, que merece destaque nesse processo. A Matriz FOFA – Forças, Fraquezas, oportunidades e Ameaças, tem como função a análise diagnóstica, posicionando e verificando a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente que atua, colaborando na implementação do BSC. Já o *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em medidas adequadas para alcançar o desempenho esperado. Trata-se de um modelo de gestão com o propósito de ajudar a direcionar a estratégia, apresentando os seus objetivos e metas em forma de indicadores, permitindo acompanhar a execução do que foi planejado e os resultados alcançados, conforme pode ser verificado na figura que segue:

FIGURA 2 – Relações de Causa e Efeito e Exemplos de Indicadores de Ocorrência



FONTE: Frezatti, Cruz e Matias (2008)

Com base no que foi discutido sobre o *Balanced Scorecard* sustentando tratar-se de um modelo de gestão, trazendo para a sua composição ferramentas importantes como a Matriz FOFA para contribuir na análise diagnóstica, verifica-se que o BSC é uma plataforma que possibilita a inserção de todos os vetores e elementos que compõem todo o processo de avaliação do desempenho e monitoramento dos indicadores e metas, que trazem informações que podem ser analisadas com o cruzamento entre uma perspectiva e outra, desencadeando informações favoráveis ou não, porém indicando quais iniciativas devem ser reprocessadas e quais iniciativas devem ser abandonadas, de acordo com as alterações do ambiente interno e externo.

**Os ativos intangíveis se tornaram uma importante determinante da avaliação das empresas, pelo qual os investidores estão dispostos a oferecer um prêmio superior ao valor contábil.**

Neste momento de avaliação, segundo Frezatti, Cruz e Matias (2008), já é possível constatar a presença da relação de causa e efeito no desdobramento da estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, entretanto, essa integração se dá em perspectivas. Convém ressaltar que é por meio também das informações não financeiras, que se procede à avaliação dos ativos intangíveis, “[...] aqueles que não têm substâncias físicas, por serem abstratos” (MARION, 2006). Os ativos intangíveis se tornaram uma importante determinante da avaliação das empresas, pelo qual os investidores estão dispostos a oferecer um prêmio superior ao valor contábil. Esses ativos devem também representar benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados pela entidade como resultado de transações ou eventos passados. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) definiu que o ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física (CPC 04, 2010). Segundo Scott (2009), ativos intangíveis são importantes ativos para muitas empresas e, para algumas, compreende a maior parte do valor da empresa no mercado.

Conforme já referenciado no decorrer deste trabalho, Ludícibus, Martins e Gelbcke (2008), apresentam alguns exemplos como: marcas e P&D de ativos intangíveis que se destacam como aqueles que contribuem para o valor de mercado empresa. São ativos que compõem o valor de mercado das organizações, pela credibilidade, reconhecimento e responsabilidade como já referenciado. Portanto, é imperativo o esforço para enfrentar o desafio de avaliação de desempenho, considerando o grau de competitividade da atualidade e tendo-o como grande responsável às novas tecnologias, que têm despertado também a extrema exigência dos consumidores que estão a cada dia mais conectados em redes facilitando o contato com os produtos e serviços.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista os apontamentos discutidos ao longo do presente estudo, percebe que houve desde a revolução industrial, uma evolução no meio mercadológico e social. Os cenários que se apresentam obrigam as organizações a buscarem maneiras diferentes e personalizadas na ampliação do nível de competitividade, uma vez que não se admite que a perenidade de uma organização se sustente amparada somente nos indicadores financeiros.

O surgimento do *Balanced Scorecard* apoiado por outras ferramentas é um método que veio para ampliar e dinamizar a verificação de desempenho na gestão empresarial, por meio das perspectivas adicionadas às técnicas tradicionais, com a finalidade de analisar o desempenho global das organizações.

Com as iniciativas trazidas pelo *Balanced Scorecard* poder-se-ia saber a partir de uma posição inicial, quais seriam as perspectivas futuras, vez que, com a inserção de indicadores balizados em objetivos e metas, a mensuração não se limita apenas com base em relatórios econômicos e financeiros, embora necessários. Assim, as reflexões aqui tratadas evidenciam a importância exercida por outros elementos que fazem parte da composição dos valores atribuídos pelos participantes (*Stakeholders*) da organização.

Na atualidade com o grau de competitividade visto pela facilidade de comunicação pelos consumidores, avaliar o desempenho institucional referenciado em dados passados, considerando somente os ativos tangíveis, é insuficiente para aferir um determinado índice de competitividade nas organizações. Essa consideração se coloca assim enquanto alguns dos principais desafios que precisam ser superados a partir da efetivação metodológica instruída com o uso do *Balanced Scorecard*.

Desse modo, os ativos intangíveis ganham uma funcionalidade proativa no meio organizacional, isto é, um referencial determinante de verificação institucional, pelos quais os investidores estão dispostos a ampliar seu voto de credibilidade, superando, às vezes, o valor contábil da empresa. Essas são perspectivas que posiciona o *Balanced Scorecard* enquanto um ponto de intersecção, oportunizando uma melhor compreensão do que deve ser medido e levado em consideração na valorização do desenvolvimento organizacional, o que acaba por levar com isso a potencializar a sua posição no mercado.

Diante do exposto, incluindo aí as experimentações positivas de várias organizações (públicas e privadas), tem expressadas diversas vantagens com o uso do *Balanced Scorecard*, enquanto modelo de gestão, com indicadores balanceados de desempenho voltados na identificação de causas e efeitos das ações organizacionais, tarefa que proporciona uma maior visibilidade e transparência de seu ambiente externo e interno. Este enfoque personalizado de fazer gestão com indicadores balanceados de desempenho acaba por se colocar enquanto uma forma de garantir a predominância da competitividade e a excelência nas organizações.

No entanto, toda essa complexidade não se apresenta de forma engessada e com prévias quantitativamente acertadas, pois a cada realidade organizacional se fazem necessárias observações personalizadas. É preciso que os profissionais de gestão sejam desafiados constantemente, e sejam capazes de manter um sistema que forneça informações facilitadoras do processo de tomadas de decisões, permitindo assim habilitar novas conjunturas de análises, dada a volatilidade e complexidade do mercado. E, justamente por esse cuidado, existem algumas experimentações organizacionais que não foram proveitosas com o uso do *Balanced Scorecard*, mas nada que venha descredenciar os benefícios que esse método pode contruir nas organizações. Afinal, caso de insucessos não foram provocados pelo sistema em si, mas originários de estratégias que não foram adequadamente executadas.

De tudo que foi exposto e de acordo com os fundamentos do *Balanced Scorecard*, pode ser considerado um modelo de gestão, desde que constituído em uma plataforma que articula as estratégias e pontua os seus resultados. Essa iniciativa canaliza os esforços, somando-a com as energias, habilidades e conhecimentos específicos do quadro de pessoal em exercício, potencializando o alcance dos objetivos a curto ou em logo prazo. “[...] Razão que considera o *Balanced Scorecard* uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em medidas adequadas para alcançar o desempenho esperado” (KAPLAN; NORTON, 1997). Por isso, não se trata de uma tarefa simples, é necessário esforço contínuo para acompanhar o processo: de catalogação das informações, análise, redirecionamento e propositura de iniciativas para novos encaminhamentos.

Por fim, fica em aberto outros questionamentos e discussão por meio de outros trabalhos, que comportem abordagens e contrapontos que possibilitem contribuir com novos posicionamentos considerando os avanços tecnológicos e os novos cenários socioeconômico que se apresentarem.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativa e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. L. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Produção Online**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.14488/1676-1901.v6i2.284>>. Acesso em: 12 maio 2021.
- BERNARDO, J. M. O balanced scorecard como moderno instrumento do controle de gestão. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (TOC)**, Évora, v. 9, n. 108, p. 46-53, mar. 2009. Disponível em: <[https://www.occ.pt/downloads/files/1237374959\\_46a53\\_gestao.pdf](https://www.occ.pt/downloads/files/1237374959_46a53_gestao.pdf)>. Acesso em: abr. 2021.
- CHENHALL, R. H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 5, p. 395-422, July 2005.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- CRIS. **O conceito “Sociedade da Informação” é útil para a sociedade civil?** Disponível em: <<http://www.cidade.usp.br/arquivo/artigo/index1002.Php>>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- FREZATTI, F.; CRUZ, V. O. A. C.; MATIAS, A. M. Considerações acerca do uso do Balanced Scorecard no processo de implementação e reformulação das estratégias organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.
- GARRISON, R. H. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. (Org.). **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. São Paulo: Atlas, 2008.
- KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001a.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Watertown-MA, v. 74, n. 5, p.134-147, Sep./ Oct. 1993.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. São Paulo: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARR, B.; SCHIUMA, G. Business Performance Measurement: past, presente and future. **Journal of Management Decision**, Potenza-ITA, v. 41, n. 8, p. 680-687, Oct. 2003.
- MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNICK, V. A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 7., **São Paulo. Anais...** São Paulo: FGV; USP, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises de indústria e da concorrência. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2005.
- SCOTT, W. R. **Financial accounting theory**. Toronto: Prentice Hall, 2009.
- SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 15, n. 3, p. 169-189, Mar. 1994.
- VANZELA, R.; BURALI, S. O balanced scorecard e a aplicação do ebtida como subsídio de avaliação. **Enfoque**: Reflexão Contábil, Maringá, v. 21, n. 1, p. 28-36, jan./jun. 2002.