

ALINHAMENTO DA METODOLOGIA BSC À EXCELÊNCIA EM GESTÃO COM FOCO NO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

André Luiz Carneiro de Vasconcellos

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

andre.vasconcellos@eletrobras.com

Solange Fortuna Lucas

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

solange.lucas@ibge.gov.br

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão de literatura e análise qualitativa da metodologia *Balanced Scorecard* na visão da Excelência em Gestão com foco no engajamento de *stakeholders*. 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 análise crítica, obtém-se uma apreciação conclusiva sobre a importância do foco nas partes relacionadas, por meio da compatibilidade e sinergia do BSC e do MEG[®] nas organizações. A pesquisa amplia o conhecimento sobre a aplicação do *Balanced Scorecard*, adotada nas empresas, sugerindo complementações e adoções de novas perspectivas ao modelo. 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: *Balanced Scorecard*; Excelência em Gestão; Partes Interessadas.

Abstract

This article presents a literature review and qualitative analysis of the *Balanced Scorecard* methodology in view of the Excellence in Management with focus on stakeholder engagement. The relevance of this study is related to the importance of this tool in the global competitive environment, as a tool to support organizational management. The construction of argument was based on a descriptive study of the BSC and, through critical analysis, we obtain a conclusive evaluation of the importance in focusing on related parties, through the compatibility and synergy between the BSC and MEG[®] in organizations. The research extends the knowledge on the implementation of the *Balanced Scorecard*, adopted in enterprises, suggesting additions and adoptions of new perspectives to the model. This study provides an assessment of the methodology, consistent with current needs of the corporate world as well as details best practices for an optimum adoption of the BSC focused on Management Excellence.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Management Excellence; Stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual 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).

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, visando sua eficaz compreensão e eficiente adoção de suas práticas no cenário empresarial contemporâneo por meio da transposição do foco nos clientes para o foco nos *stakeholders*.

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).

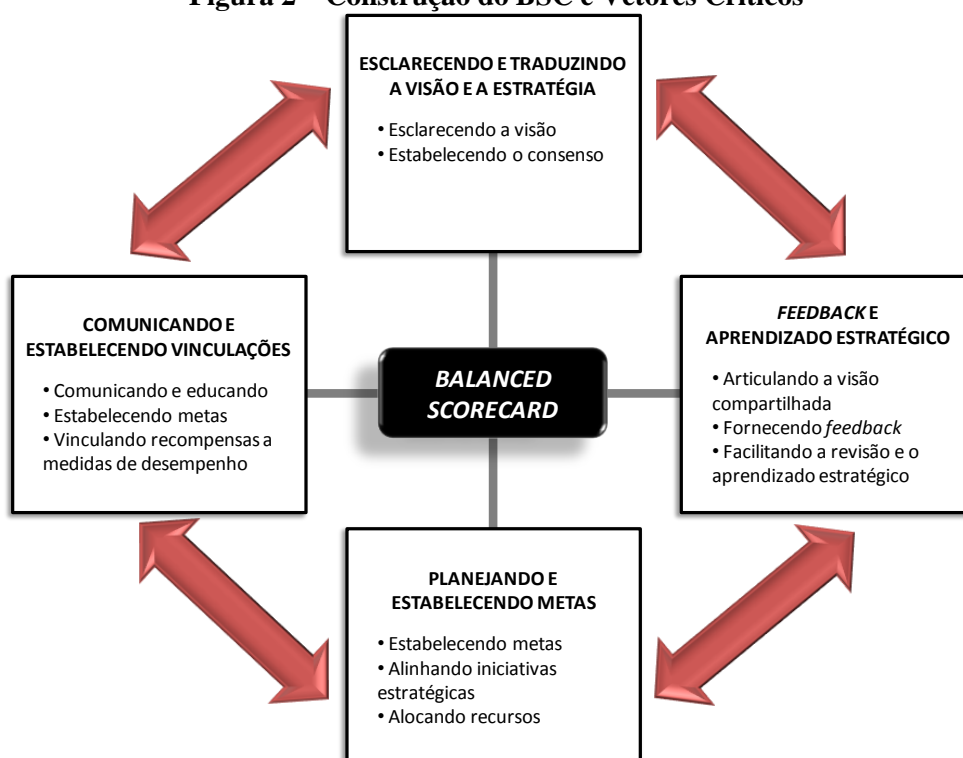
Os aspectos apresentados no BSC pressupõem que a escolha dos indicadores não pode estar voltada apenas para uma perspectiva exclusivamente, conforme normalmente ocorre nas empresas ao selecionarem indicadores financeiros, mas que abrangam as quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC, pois métricas não 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.

2.1. 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: VASCONCELLOS, André L. C. de; LUCAS, Solange F. Análise Crítica da Metodologia BSC na Visão da Excelência em Gestão. VIII CNEG, 2012.

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.

2.1.1. 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.

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.

2.1.2. 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.

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, retenção, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

2.1.3. 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, internos e externos. 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.

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) 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.

2.1.4. 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*¹ 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.

2.2. IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

A metodologia do BSC agrega 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.

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 os que foram projetados 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, assim como 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 um conjunto de fundamentos da excelência 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.

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 Qualidade², 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.

A premiação brasileira, nomeada Prêmio Nacional da Qualidade, foi iniciada em

1 *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).

2 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, com o objetivo de 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).

1991, sob a promoção da Fundação Nacional da Qualidade, 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 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 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 & 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, os custos corporativos seriam minimizados por meio de várias empresas menores e eficientemente produtivas, de acordo com Kaplan & Norton (2001, p. 175-176).

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”.

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 1): 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.

Tabela 1 – Compatibilidade do BSC e MEG®

| 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: VASCONCELLOS, André L. C. de; LUCAS, Solange F. Análise Crítica da Metodologia BSC na Visão da Excelência em Gestão. VIII CNEG, 2012.

Os 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 & 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.

5. 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 90, 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.

Para Vasconcellos (2012) 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. Verifica-se 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.

6. *BALANCED SCORECARD COM FOCO NOS STAKEHOLDERS*

De fato, a sobrevivência e o crescimento sustentável são o propósito de qualquer organização no longo prazo o que acarreta na real necessidade de interagir em várias esferas e com vários públicos. Enfatizar as convergências de interesses – das organizações e dos seus respectivos *stakeholders* – almejando estreitar laços e satisfazer interesses é estratégico, pois o atendimento exclusivo das demandas de clientes não é suficiente para se alcançar o sucesso empresarial.

Para que a organização consiga ser bem-sucedida no relacionamento com seus *stakeholders*, é necessário que o balanceamento de métricas proposto pelo BSC incorpore novas variáveis em seu modelo e, quiçá, novas perspectivas. Para mapear os pontos que podem ser amadurecidos no *Balanced Scorecard*, a análise baseia-se no confronto com os critérios disseminados pelo Modelo de Excelência em Gestão[®], assim como nos itens avaliados nos principais prêmios de excelência em gestão existentes atualmente (conforme tabela 1): Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), Prêmio Deming (Japão), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos), *EFQM Excellence Award* (Europa).

No que se refere ao requisito “liderança”, percebe-se que “governança corporativa” e “gestão de parcerias e recursos” são pontos relevantes para enriquecimento do BSC, pois aquele, na prática, engloba a gestão responsável da empresa em todos os seus níveis, a efetividade de seus resultados e a confiabilidade de todos os envolvidos com a organização, obtida por meio da transparência, equidade, *accountability*³ e *compliance*⁴; enquanto que a “gestão de parcerias e recursos” está atrelada à eficiência da cadeia de suprimentos.

Em relação ao requisito “sociedade”, os dois fatores mais relevantes, “responsabilidade socioambiental” e “desenvolvimento social”, evidenciam, de maneira ampla, a necessidade de cumprimento de leis e regulamentos governamentais, a adequação a padrões de conduta aceitável, a maximização de riqueza e/ou valor para os *stakeholders*, assim como a “restituição” à sociedade o que dela foi extraído, já que, de fato, não é o crescimento empresarial e econômico, que determina a melhoria do viver das sociedades, mas a qualidade dele.

O requisito “gestão de informações e do conhecimento” no que tange aos itens “tecnologia da informação” e “ativos intangíveis e o conhecimento organizacional” podem também ser agregados às perspectivas do BSC, pois, por meio da tecnologia da informação,

3 Para o conceito de *accountability* não existe tradução para a língua portuguesa. Este conceito surgiu em meados da década dos anos 80 em países de língua inglesa e não é definido de modo uniforme. Alguns enfatizam o dever de prestar contas, outros pontuam o dever de transparência e ainda como o dever de eficiência daqueles responsáveis pela realização da atividade financeira (ALBUQUERQUE *et al.*, Um estudo sob a ótica da teoria do gerenciamento sobre *accountability* e a relação Estado-sociedade).

4 O termo *compliance* tem origem na língua inglesa “*to comply*”, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (Função de Compliance. Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI, Comitê de *Compliance*, e Federação Brasileira de Bancos, pela Comissão de *Compliance* – FEBRABAN).

comunicação e os recursos informativos, pode-se criar sinergias para o desenvolvimento de estratégias e a estruturação de atividades organizacionais.

No requisito “pessoas”, sugere-se a incorporação dos itens “sistema de trabalho” e “qualidade de vida”, pois é insustentável tratar de qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão desenvolvê-los e produzi-los não têm qualidade de vida no ambiente corporativo. Para Fernandes (1996) a Gestão da Qualidade de Vida do Trabalho representa, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, uma vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

No que se refere ao requisito “processos”, os “processos de relacionamento com os fornecedores” podem ser também inseridos, no balanceamento das métricas do BSC, para que a análise e avaliação de fornecedores qualificados e selecionados os tornem envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais – incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde.

O acompanhamento dos resultados, como consequência, também deve ser amplificado para englobar os “resultados relativos à sociedade” e os “resultados relativos aos fornecedores”, extraindo-se, dessa forma, os dados finalísticos mais relevantes da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais da organização e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

Quando a organização alcança níveis satisfatórios de rentabilidade, o desafio de gerenciar, de maneira eficaz, as relações com os *stakeholders* é, significativamente, atenuado, pois ganha flexibilidade e capacidade de satisfazer vários *stakeholders* simultaneamente. Certamente, o público de relacionamento, que controla os recursos críticos da empresa, deve ser priorizado, entretanto, se gerenciadas de maneira eficiente e harmônica, as relações com os *stakeholders* podem se tornar fonte de vantagem competitiva.

7. 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 & 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 & 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.

A gestão do engajamento dos *stakeholders* se diferencia das demais visões sobre relacionamento organizacional devido à importância e ao caráter estratégicos, já que, se essa gestão for eficientemente harmônica, a interação dos *stakeholders* com a empresa se torna uma oportunidade e uma ferramenta para planejamento estratégico e gestão empresarial.

Portanto, é fundamental estabelecer uma dinâmica de relações que crie valor para todos os seus públicos de relacionamento e que deve estabelecer um processo sistemático de engajamento o qual demonstre a identidade da empresa nessas relações, visando o fortalecimento e sustentabilidade da sua estratégia de negócios e a consequente geração de valor compartilhado.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, João H. M.; ANDRADE, Cacilda S. de. **Um estudo sob a ótica da teoria do gerenciamento sobre *accountability* e a relação Estado-sociedade**. Universidade de São Paulo – USP.

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

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

BUGLIONE, L.; ABRAN, A. **Balanced Scorecards an GQM: What are the Differences?**. FESMA-AEMES Software Measurement Conference, 2000.

Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN; pela Comissão de *Compliance*; Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI; Comitê de *Compliance*. **Função de Compliance**, 2004.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (Brasil). **Critérios de excelência 2010. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2010.

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.

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.

VASCONCELLOS, André L. C. de; LUCAS, Solange F. **Análise Crítica da Metodologia BSC na Visão da Excelência em Gestão**. VIII CNEG, 2012.